

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



UNIDAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“Diseño de un Sistema de Mejoramiento Administrativo para la Asociación de Ganaderos Productores de Leche del Nor – Occidente de Pichincha ASOGALEC para el año 2014”

Trabajo de Graduación previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas.

AUTOR:

Patricia Gicela Pérez Velásquez

TUTOR:

MBA Juan Lascano

Quito - Ecuador

2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Postgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de investigación “DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE DEL NOR – OCCIDENTE DE PICHINCHA ASOGALEC PARA EL AÑO 2014”, presentado por el Maestrante Patricia Gicela Pérez Velásquez, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Quinta Promoción MBA14, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Postgrados designe.

Quito, 13 Marzo 2014

MBA. Juan Lascano
TUTOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DE TESIS

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Quinta Promoción MBA14, declaro que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 13 Marzo del 2014

Patricia Gicela Pérez Velásquez

CI: 1712365038

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Postgrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de postgrados.

Quito, 13 de Marzo del 2014

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO

DEDICATORIA

Mi agradecimiento especial para Dios y mis padres por el apoyo incondicional y a mi hija por su comprensión.

AGRADECIMIENTO

Cada una de las letras de esta tesis
va dedicada a Dios y a nuestros
profesores de la Universidad Israel.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE DEL NOR – OCCIDENTE DE PICHINCHA ASOGALEC PARA EL AÑO 2014”

AUTOR

Patricia Gicela Pérez Velásquez

TUTOR

MBA. Juan Lascano

RESUMEN

Propuesta de un Sistema de Gestión de mejoramiento administrativo, como herramienta de gestión de la producción láctea, que logre alcanzar estándares de calidad que en principio cumplan con las normas nacionales exigidas para la actividad económica a nivel nacional y en el futuro que alcance niveles internacionales de competitividad, proporcionando a los socios una calidad de vida satisfactorio con relación a sus necesidades.

PALABRAS CLAVE:

Sistema de Gestión Administrativa, mejoramiento de la producción lechera, estandarización de los procesos administrativos

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
POSTGRADUATE UNIT
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

TOPIC:

“DESIGN OF PRODUCING AN ADMINISTRATIVE SYSTEM IMPROVEMENT FOR DAIRY FARMERS ASSOCIATION NORTH – WEST PICHINCHA ASOGALEC FORT HE YEAR 2014”

AUTHOR

Patricia Gicela Pérez Velásquez

TUTOR

MBA. Juan Lascano

ABSTRACT

This thesis presents an administrative system as a tool to manage dairy production so as to reach quality assurance. This system will meet norms required by the national authority for the economic activity. In the long run, this system will reach international levels of competitiveness, providing the stakeholders a satisfactory livelihood in relation with their needs.

KEYWORDS:

Administrative Management System, improving milk production, standardization of administrative processes

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría de Tesis	lii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Índice de Contenidos	ix
Índice de Tablas	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Índice de Anexos	xvi

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Tema de Investigación	1
1.2. Planteamiento del Problema	1
1.2.1. Antecedentes	1
1.2.2. Planteamiento de la Problemática General	2
1.2.2.1. Causa - Efecto	2
1.2.2.2. Pronóstico y Control del Pronóstico	3
1.2.3. Formulación de la Problemática Específica	3
1.2.4. Sistematización del Problema	4
1.2.5. Objetivos	4
1.2.5.1. General	4
1.2.5.2. Objetivos Específicos	4
1.2.6. Justificación	4
1.2.6.1. Teórica	4
1.2.6.2. Metodológica	5
1.2.6.3. Práctica	6
1.2.7. Hipótesis	6

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Línea de Investigación	7
2.1.1. Enfoque de Modalidad	7
2.1.2. Tipos de trabajo de investigación	7
2.1.3. Métodos de Investigación	8
2.1.4. Herramientas de Investigación	8
2.1.5. Referencia estadística (población y muestra; diseño experimental)	8
2.1.6. Planes de procesamiento y análisis de la información	9
2.2. Antecedentes	10
2.2.1. Marketing	10
2.2.2. Gestión por Procesos	15
2.2.3. Planificación Estratégica	18
2.2.4. Encuesta	23
2.2.5. Señalamiento de Variables	24

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1. ASOGALEC - Descripción	25
3.2. Análisis Externo – Macro Ambiente	32
3.2.1. Factor Político	32
3.2.2. Factor Económico Nacional y del Sector Productivo	33
3.2.3. PIB	34
3.2.4. Balanza Comercial	36
3.2.5. Riesgo País (EMBI en Ecuador)	37
3.2.6. Empleo y Desempleo	38
3.2.7. Factor Social	39
3.2.8. Cultura	40
3.2.9. Ambiental	41
3.2.10. Factor Tecnológico	42
3.2.11. Micro Ambiente – Análisis de Porter	43
3.2.12. Análisis Interno / Microambiente	46
3.2.13. Capacidad Administrativa	47

3.2.14. Capacidad Directiva	48
3.2.15. Capacidad Tecnológica	50
3.2.16. Capacidad Financiera	51
3.2.17. Capacidad Logística	53
3.2.18. Capacidad de Comercialización	54

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño de la Investigación	56
4.1.1. Recolección y Análisis de Datos	56
4.1.1.1. Plan para la recolección de información	56
4.1.1.2. Planes de procesamiento y análisis de la información	57
4.1.1.3. Formato de Encuesta	57
4.1.2. Tabulación y Análisis Estadístico	57
4.1.2.1. Cliente Externo	57
4.1.2.2. Cliente Interno	64
4.2. Propuesta	71
4.2.1. Introducción	71
4.2.2. Planificación Estratégica	71
4.2.3. Principios Corporativos	73
4.2.4. Valores Institucionales	73
4.2.5. Factores claves de éxito	74
4.2.6. Matriz Defensiva	76
4.2.7. Matriz Ofensiva	78
4.2.8. Identificación de Estrategias	79
4.2.9. Análisis de Estrategias	80
4.2.10. Definición de Estrategias	83
4.2.11. Estrategias Agrupadas	84
4.2.12. Plan Operativo	86
4.2.13. Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card BSC)	92
4.2.14. Matriz de Caracterización	93
4.2.15. Mapa de Procesos	99
4.2.16. Diseño de indicadores de gestión y de calidad	100

4.2.17. Definición de la Cadena de Valor	102
4.2.18. Análisis Costo Beneficio	103
4.2.18.1. Introducción	103
4.2.18.2. Costos de la Propuesta	103
4.2.18.3. Beneficios de la Propuesta	104

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	105
5.2. Recomendaciones	106
Bibliografía	107
Anexos	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de Variables	24
Tabla 2. Inversiones previstas para el año 2014	52
Tabla 3. Elementos de la matriz FODA	74
Tabla 4. Matriz Defensiva	76
Tabla 5. Matriz Ofensiva	78
Tabla 6. Matriz FO (Fortalezas – Oportunidades)	80
Tabla 7. Matriz DO (Debilidades – Oportunidades)	81
Tabla 8. Estrategias FO: Usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades	83
Tabla 9. Estrategias DA: Superar las Debilidades y enfrentar las Amenazas	84
Tabla 10. Estrategias agrupadas	84
Tabla 11. Cuadro de Mando Integral	92
Tabla 12. Características de los procesos directivos	93
Tabla 13. Características de los procesos productivos u operativos	94
Tabla 14. Características de los procesos de apoyo	98
Tabla 15. Caracterización de los indicadores directivos	100
Tabla 16. Caracterización de los indicadores productivos	100
Tabla 17. Caracterización de los procesos de apoyo	101
Tabla 18. Cadena de valor	102
Tabla 19. Presupuesto del Proyecto	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos	16
Gráfico 2. Modelo EFQM	17
Gráfico 3. Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados	18
Gráfico 4. Vínculo entre la Planificación Estratégica y el Control de Gestión	21
Gráfico 5. Tipos de indicadores	22
Gráfico 6. Planificación Estratégica	23
Gráfico 7. Organigrama Estructural Actual de ASOGALEC	25
Gráfico 8. Zona geográfica de ASOGALEC	27
Gráfico 9. Instalaciones productivas de ASOGALEC 1	41
Gráfico 10. Instalaciones productivas de ASOGALEC 2	47
Gráfico 11. Instalaciones administrativas de ASOGALEC	48
Gráfico 12. Tecnología disponible	51
Gráfico 13. Recursos utilizados para la logística	53
Gráfico 14. Cumplimiento de normas de salubridad (Cliente externo)	58
Gráfico 15. Condiciones de entrega del producto	58
Gráfico 16. Calificación de la calidad del producto (Cliente Externo)	59
Gráfico 17. Conocimiento de las instalaciones (Cliente Externo)	59
Gráfico 18. Número de vehículos para la distribución (Cliente Externo)	60
Gráfico 19. Certificados de calidad (Cliente Externo)	60
Gráfico 20. Higiene del personal (Cliente Externo)	61
Gráfico 21. Competencia del personal (Cliente Externo)	61
Gráfico 22. Numero de personal (Cliente Externo)	62
Gráfico 23. Satisfacción del Cliente Externo	62
Gráfico 24. Puntualidad de entrega del producto (Cliente externo)	63
Gráfico 25. Precios de comercialización (Cliente externo)	63
Gráfico 26. Créditos ofrecidos por ASOGALEC (Cliente externo)	64
Gráfico 27. Estado de la administración de ASOGALEC (Cliente externo)	64
Gráfico 28. Beneficios que ofrece ASOGALEC (Cliente externo)	65
Gráfico 29. Capacitación para mejorar la producción ASOGALEC (Cliente interno)	65
Gráfico 30. Asistencia técnica que ofrece ASOGALEC (Cliente interno)	66
Gráfico 31. Conocimientos de las instalaciones (Cliente interno)	66

Gráfico 32. Vehículos para la recolección (Cliente interno)	67
Gráfico 33. Higiene del personal (Cliente interno)	67
Gráfico 34. Competencia del personal (Cliente interno)	68
Gráfico 35. Numero de personal (Cliente interno)	68
Gráfico 36. Satisfacción de los servicios (Cliente interno)	69
Gráfico 37. Puntualidad en la recolección del producto (Cliente interno)	69
Gráfico 38. Precios de compra (Cliente interno)	70
Gráfico 39. Beneficios que ofrece ASOGALEC (Clientes interno)	70
Gráfico 40. Mapa de Procesos de ASOGALEC	99

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Diagrama Causa – Efecto	110
Anexo 2. Aspecto Legal	111
Anexo 3. Formato de encuesta al Cliente Externo	118
Anexo 4. Formato de encuesta al Cliente Interno	120

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Tema de Investigación.

Diseño de un Sistema de Mejoramiento Administrativo para la Asociación de Ganaderos Productores de Leche del Nor - Occidente de Pichincha ASOGALEC para el año 2014.

1.2. Planteamiento del Problema.

1.2.1. Antecedentes.

La Asociación de Ganaderos Productores de Leche del Nor Occidente de Pichincha – ASOGALEC, es un grupo asociativo creado en el año de 2008, bajo la iniciativa de un pequeño grupo de ganaderos de la zona que por mejorar su nivel de ingresos acudió al MAGAP¹, en búsqueda de auto financiamiento.

Dicha entidad gubernamental exigió que este grupo de personas debían estar legalmente asociados, lo cual les motivó a constituirse como una asociación denominada ASOGALEC, constituida por los 68 socios promotores, que se mantienen hasta la actualidad . En sus inicios la directiva se conformó de la siguiente manera:

- Presidente – Diego Bonilla
- Vicepresidente –Byron Flores
- Secretario – Miguel Paladines
- Tesorero - Washington Toledo

¹ Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca.

1.2.2. Planteamiento de la Problemática General.

1.2.2.1. Causas - Efectos

La Asociación de Ganaderos Productores de Leche del Nor Occidente, ASOGALEC se constituye de 68 socios fundadores y tiene una estructura administrativa piramidal compuesta por personas con bajo nivel de competencia administrativa y que no le permite desarrollar sus actividades con la oportunidad requerida para competir con otros distribuidores de la zona.

Los socios son a la vez los proveedores del negocio, quienes son los propietarios de los recursos (fincas y ganado) y de la materia prima – producto (leche). Son en su mayoría pequeños productores que han sido afectados por el exceso de lluvias, que han destruido los pastos. Poseen mediana educación por lo cual no tienen adecuados hábitos en el cuidado animal y en el manejo de la finca, lo que ha ocasionado bajos rendimientos en cantidad de leche por vaca día y en la baja calidad de la misma.

Estos dos factores son las principales causas para que ASOGALEC tenga en la actualidad un bajo rendimiento y una total falta de claridad en su gestión. Sin embargo existen otras razones que afectan al correcto desenvolvimiento de las actividades de la asociación.

La informalidad en el control de la información es la causa principal para que no se realice planificaciones periódicas que permitan encausar las actividades productivas y administrativas para obtener mejoras en la producción a los socios.

Con este escenario la gestión de la organización se ve seriamente comprometida en su sostenibilidad en el futuro, debido principalmente al modelo administrativo sin fundamento sistemático que carece de un modelo administrativo que permita mantener el control oportuno de la gestión productiva como demuestra el diagrama causa – efecto. (Anexo 1)

Por lo expuesto los socios de ASOGALEC conscientes de esta realidad y en asamblea general han tomado la decisión de fortalecer la gestión productiva de la organización, y como primer paso de este fortalecimiento se plantean objetivos de mejoramiento, empezando por el diseño de un sistema administrativo que les permita mejorar la producción.

1.2.2.2. Pronóstico y Control del Pronóstico.

El modelo actual de administración de ASOGALEC es piramidal eminentemente jerarquizada, y su dirección carece de la competencia adecuada para logra un mejoramiento en su gestión. Teniendo en cuenta las características de la asociación, es conveniente aplicar una administración plana por procesos controlada mediante indicadores que permitan verifica el cumplimiento de los objetivos estratégico implementados por la Alta Dirección.

Este modelo administrativo, permite adquirir un empoderamiento en los procesos el cual es otorgado a un representante, quien se encarga de administrar el proceso estableciendo; objetivos, indicadores, procedimientos propios logrando de esta manera una desconcentración en la administración.

El control del cumplimiento de los objetivos se mide mediante indicadores establecidos, sin embargo estos necesitan tener una herramienta que al aplicarse refleje es estado de la gestión en cualquier momento. La herramienta idónea para este estudio es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card.

1.2.3. Formulación de la Problemática Específica.

¿De qué forma se puede mejorar el nivel de efectividad administrativa y de control de ASOGALEC durante el periodo 2014?

1.2.4. Sistematización del Problema.

¿Cuál es la fundamentación teórica que sustenta el diseño del modelo administrativo basado en procesos de ASOGALEC?

¿Cómo debe diagnosticarse el entorno de la situación actual de ASOGALEC para lograr el mejoramiento de su gestión administrativa?

¿Qué lineamientos deberán incluirse para el modelo de diseño de gestión administrativo de ASOGALEC?

1.2.5. Objetivos.

1.2.5.1. General.

Diseñar un Sistema de Mejoramiento Administrativo y de Control que le permita obtener mayor rendimiento en su gestión a la Asociación de Ganaderos Productores de Leche del Nor-Occidente de Pichincha, durante el periodo 2014.

1.2.5.2. Objetivos Específicos.

- Fundamentar teóricamente la realización del modelo administrativo de ASOGALEC
- Diagnosticar el entorno para realizar el diseño del modelo de gestión administrativa basada en procesos.
- Establecer una propuesta del modelo de gestión administrativa basado en procesos para ASOGALEC controlados por indicadores de cumplimiento sintetizados en un Cuadro de Mando Integral.

1.2.6. Justificación

1.2.6.1. Teórica

La administración por procesos es una herramienta de gestión que se basa en el diseño de procesos resumidos en un gran mapa, el cual refleja las actividades

que desarrolla la empresa. Se puede visualizar con mayor claridad la interacción entre los procesos permitiendo observar con claridad el flujo de la producción y de la información.

Además, este modelo controla los procesos mediante indicadores diseñados ajustándose a las características propias de los procesos, estos indicadores requieren de herramientas de registro de información de las condiciones de ejecución de las actividades. Estas herramientas se denominan registros de proceso los que puede ser físicos o digitalizados, estos se alimentan de datos recogidos a un Cuadro de Mando Integral (BSC) el que se encarga de resumir el cumplimiento de las metas establecidas por la Alta Dirección.

1.2.6.2. Metodológica.

El proceso metodológico aplicado en la presente investigación es de carácter cualitativo – cuantitativo, pues en primera instancia se parte del análisis causa efecto (cualitativa), que permite determinar la problemática de investigación, mediante el estudio descriptivo de la situación actual de la ASOGALEC. Para posteriormente validar la investigación mediante resultados estadísticos (cuantitativo) obtenidos en la investigación de campo.

El método de investigación permite determinar las expectativas de los clientes para lo cual es necesario utilizar una combinación de los métodos inductivo – deductivo de investigación. La razón fundamental para escoger este modelo de trabajar es que al realizar una implementación existen muchos hechos que son concluidos a partir de propuestas particulares y a su vez se tiene premisas en las que están subyacentes las conclusiones.

Obviamente al trabajar con el método inductivo es necesario utilizar un sistema analítico de tratamiento de información, pues permite distinguir los elementos del evento y revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado

considerando la base legal que rige a la actividad económica de la organización.
(Anexo 2)

1.2.6.3. Práctica

Para ASOGALEC este modelo de administración por procesos, es el más adecuado porque las características de la competencia de las personas que administran la organización no son de alta especialización y necesitan una herramienta fácil de usar y que refleje el estado de la producción en cualquier momento.

Al tener información oportuna, la Alta Dirección podrá tomar decisiones eficaces que se ajustan a la realidad de la producción en cualquier momento. Pero el tener la información con esta característica no solo le permitirá a la dirección tomar decisiones adecuadas, sino también es insumo para el diseño de la Planificación Estratégica herramienta fundamental para lograr el mejoramiento continuo basado en la prevención de los eventos.

1.2.7. Hipótesis.

El desarrollo de un Sistema de Mejoramiento Administrativo para ASOGALEC, permitirá optimizar la gestión administrativa y de control, que registrará las bases para el diseño de un sistema productivo eficaz y eficiente que tome en cuenta las características de la zona y del mercado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Línea de Investigación.

2.1.1. Enfoque de Modalidad.

Cuantitativa

El análisis estadístico de los datos primarios identificará las condiciones de la situación actual de ASOGALEC, información que se convierte en punto de partida para el diseño de los objetivos, metas, procesos e indicadores que conforman el sistema de mejoramiento administrativo.

Cualitativa

Mejorar las condiciones de vida de los habitantes del sector, de los socios de la asociación y de los clientes que consumen el producto y sus derivados.

2.1.2. Tipos de trabajo de investigación.

Los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación, estos pueden ser:

- Histórica.- datos históricos de producción de la zona, y tendencias nacionales.
- Descriptiva.- datos recogidos en la zona de afectación, registrados en formatos diseñados según las características de la investigación.
- Experimental.- datos obtenidos de las visitas in situ, futo de las observaciones a los puntos de interés.

Para el presente trabajo se utilizará una combinación descriptiva – experimental, por tratarse de una investigación de preferencias del mercado la que requiere de saber las condiciones actuales del entorno tecnológico y a su vez es necesario determinar el comportamiento de las preferencias del cliente .

2.1.3. Método de Investigación.

El método de investigación deberá determinar los gustos de los clientes es necesario utilizar una combinación de los métodos inductivo – deductivo de investigación. La razón fundamental para escoger esta manera de trabajar es que al realizar una implementación existen muchos hechos que son concluidos a partir de premisas particulares y a su vez se tiene premisas en las que están subyacentes las conclusiones.

Obviamente al trabajar con método inductivo es necesario utilizar un sistema analítico de tratamiento de información, ya que es necesario distinguir los elementos del evento y revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

2.1.4. Herramientas de Investigación

Se utilizarán encuestas y entrevistas para recoger información del cliente interno y externo al sistema, e investigación de campo para determinar las expectativas del mercado.

2.1.5. Referencia estadística (población y muestra; diseño experimental).

El diseño del sistema de mejoramiento administrativo, exige que se obtenga información tanto del cliente externo como interno. En ambos casos no es necesario determinar la muestra a investigar porque no supera los cien elementos como aconseja la teoría de investigación de mercados, pues en el caso del cliente externo son diez.

En el caso del cliente interno lo constituyen los 68 socios de la asociación, pero tratándose de la técnica de investigación no se podrá realizar entrevistas individualizadas, debido especialmente al número de personas involucradas. Por lo tanto a este segmento poblacional se aplicará una encuesta dirigida para obtener información sobre el nivel de satisfacción que tienen con respecto a la gestión de ASOGALEC.

2.1.6. Planes de procesamiento y análisis de la información.

El levantamiento de información de la línea base de ASOGALEC, se la realiza de una forma sistémica, es decir siguiendo una secuencia de actividades que tienen relación secuencial entre sí, las fases son las siguientes:

- Levantamiento de información de línea base de la producción actual.
- Revisión crítica de la información recogida.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Compilación de la información
- Análisis estadístico de datos para presentación de resultados

La información de línea base corresponde; al entorno en el que la asociación realiza sus actividades, el comportamiento de la gestión procesos internos los que nos indican el nivel de cumplimiento de las expectativas de los socios y se debe tomar en cuenta también el cumplimiento de las expectativas de los clientes que constituye una información vital para el negocio, pues esta nos indica si la gestión comercial satisface sus necesidades de la comunidad.

Es indispensable que la información recogida sea evaluada y contrastada con las fuentes para evitar sesgos en la investigación, para lograr que la evaluación sea objetiva es necesario establecer si los datos recogidos coinciden con la realidad basada en hechos, sin olvidar establecer claramente su procedencia. En el caso que la información no corresponda a la realidad, se la reprocesara para determinar

si su inconsistencia fue por falla en el levantamiento, o finalmente no coinciden con la realidad en cuyo caso se la rechazará.

Luego de que la veracidad información ha sido establecida, es necesario clasificarla y catalogarla para determinar su valor dentro de la investigación y el momento y forma en que se debe presentar.

Ordenada la información de una forma estructurada, es necesario realizar un análisis estadístico de los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas realizadas al cliente externo e interno, estableciendo de una manera objetiva las tendencias encontradas. Para realizar este análisis se utiliza la hoja electrónica Excel, ya que esta herramienta permite obtener agrupación de datos números que pueden ser resumidos en histogramas en los que se visualiza claramente las tendencias de las variables investigadas.

2.2. Antecedentes.

2.2.1. Marketing.

Las etapas de evolutivas del pensamiento en marketing establece cuatro situaciones temporales que sirven de marco de referencia. Así consideramos una prehistoria, que llegaría hasta la aparición del primer texto escrito sobre marketing; un período pre conceptual, hasta la definición de la AMA de 1960; la ampliación del concepto, que llegaría hasta la definición de la AMA de 1985; y, finalmente, la definición de la AMA de 1985 y las evoluciones más recientes (Asociación Mundial de Alimentos, 1985, p. 23).

Orígenes (prehistoria).

Hubo un largo período de tiempo en que no había ningún tipo de documento escrito sobre marketing, aunque eso no quiere decir que en la práctica no existieran actividades de comercialización e investigación de mercados. Acertadamente Rassuli (1988) establece la necesidad de diferenciar desde un

punto de vista histórico los trabajos, pues mientras la historia del marketing académico puede ser un fenómeno relativamente nuevo, su práctica es anterior al presente siglo. La razón por la que se habla de época pre-histórica es porque en este primer punto solo se reseñan algunos de los aspectos más relevantes antes de la aparición de los primeros documentos escritos especializados en marketing, sin perseguir un desarrollo más pormenorizado que desbordaría los objetivos de este documento.

Algunos autores, basándose en la idea del intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma (Martín Armario, 1993; Lambin, 1994; Kotler, 1989a). Como señala Bradley (1995), las actividades de marketing son muy antiguas, pero su estudio es muy reciente.

Remontándonos en la historia, Rassuli (1988), alumno y seguidor de las tesis de Hollander, describe cómo las actividades de marketing se aplicaban en la comercialización de libros del siglo XV. Según él, los editores de libros del mercado inglés de aquella época tenían que buscar los mercados, diseñaban su producto, y adaptaban su marketing para ajustarse a las necesidades del mercado, utilizando las variables de marketing estratégico como hoy en día. Con la preocupación de los académicos por el marketing se entra en la fase histórica del mismo, en la que aparecen los primeros estudios sobre la disciplina.

Período pre conceptual.

“En 1898 se imparte el primer curso universitario sobre comercialización en Alemania, y entre 1900 y 1910 diversas universidades de Estados Unidos ofrecen cursos relacionados con lo que entonces se denominaban “industrias distributivas”, y que giraban en torno a los problemas de la distribución y de la venta. Así, en 1902 en la Universidad de Michigan el profesor E.D. Jones impartió un curso titulado “The distributive and regulative industries of the United States”, en cuyo folleto descriptivo se utiliza por primera vez el término marketing” (Bartels, 1988, p. 32).

“En 1914 el profesor Lewis Weld presentó la investigación “Distribución de mercado” en la Asociación Económica Americana, trabajo que ha sido considerado como la primera investigación científica en marketing” (Bartels, 1988). En ese mismo año Butler define el marketing como “una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación, y de administración de las complicadas relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña” (Bartels, 1988). Durante estos primeros años se considera al marketing como un conjunto de actividades encaminadas a mejorar la distribución de los productos, desde una doble perspectiva: facilitar el acceso del consumidor al producto, y reducir los costes.

En los años cincuenta se abren los debates sobre el concepto de marketing que culminarán en la definición de la AMA de 1960. Es en este contexto donde deben situarse las aportaciones de un buen grupo de autores. Por ejemplo, Howard (1957) ve el marketing desde un punto de vista de dirección, distinguiendo entre variables incontrolables (leyes, competencia, demanda, entorno social y político, estructura de distribución), e instrumentos de la empresa para adaptarse al entorno (productos, precio, publicidad, vendedores, canales y localización).

Como resumen de este período pre conceptual, el marketing se ha vuelto multidisciplinar. Efectivamente, con el transcurso de los años se ha pasado de una visión tradicional, donde había una interrelación escasa con otras áreas de conocimiento, excepto tal vez la economía, a una visión ampliada en la que se multiplican los nexos de unión con otras disciplinas, como la organización de empresas, la psicología, la investigación operativa, las matemáticas, la sociología, las finanzas y la economía. Este es el estado de cosas en el marketing cuando se formula la primera definición ‘oficial’ de su concepto por la AMA en 1960.

Conceptualización y ampliación del campo de actuación.

En 1960 el comité de definiciones de la *American Marketing Association* culmina su trabajo de recopilación y estudio de conceptos, y define el marketing como: la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario” (Committee on Definitions, 1960, p. 15).

Una nota características de esta nueva concepción es entender el marketing como un proceso más amplio que solamente aquel por el que se realizan intercambios económicos, lo cual supone dejar atrás la idea de un marketing centrado exclusivamente en el ámbito empresarial, como ocurría en la definición de la AMA.

Lo que parece claro es que la definición de la AMA (1960) no ha conseguido agrupar todas las dimensiones del concepto de marketing. A finales de la década de los 60 se inicia uno de los debates más fructíferos de la disciplina, donde se asientan sus bases científicas y se ponen los pilares fundamentales.

La ampliación de los límites del marketing

Según Shuptrine y Osmanski (1975) las consecuencias fundamentales que se pueden entresacar del período comprendido entre 1969 y 1971, son:

- a) la necesidad de aumentar la conciencia social en las empresas y en el marketing.
- b) asumir que para desarrollar el marketing se tendrá que soportar un cierto coste social.
- c) es posible aplicar las técnicas de marketing a organizaciones no lucrativas.

Esta preocupación lleva a algunos autores a proponer la creación de un nuevo elemento funcional dentro de la organización del marketing: una oficina encargada de observar las demandas sociales, puesto que las organizaciones no

pueden vivir de espaldas a los efectos sociológicos que el propio marketing produce (Lazer, 1969; Lavidge, 1970; Spencer y Moinpour, 1972).

La extensión del marketing encontró apoyo y vigor en autores como Ferber (1970), Kelley (1971), Dawson (1971), Feldman (1971), Spencer y Moinpour (1972), Moyer (1972), Sweeney (1972), Shapiro (1973), Wills (1974), y Nickols (1974). Pero cuando realmente se asienta este movimiento es en 1971, con la publicación de un número especial del *Journal of Marketing* dedicado al estudio del papel del marketing en el cambio social y del entorno. Las puntualizaciones vertidas en este número especial, y en otros artículos de la época, hacen evidente la extensión del concepto de marketing, que pasa de centrarse exclusivamente en actividades empresariales a cubrir terrenos propios de las instituciones sin ánimo de lucro y a utilizarse en la divulgación de ideas y comportamientos beneficiosos para la sociedad.

De este modo el marketing es aplicable a servicios públicos como educación, sanidad, policía, política y otros. En el tercer nivel el contenido del marketing incluye el estudio de las relaciones que la organización mantiene con organizaciones o personas tales como proveedores, empleados, gobierno y público en general.

Axiomas en el marketing como intercambio.

1. El marketing implica dos o más unidades sociales, cada una de ellas formada por dos o más actores humanos. Las unidades sociales pueden ser individuos, grupos, organizaciones, comunidades o naciones.
2. Al menos una de las unidades sociales busca una respuesta específica de la otra u otras en relación a algún objeto social.
 - a) La unidad social que busca una respuesta es el gestor comercial, y la que dará la respuesta el mercado o los clientes.
 - b) El objeto social puede ser un producto, servicio, organización, persona, lugar o idea.

3. La respuesta deseada, a corto o a largo plazo, es un determinado comportamiento hacia el objeto social: compra, adopción, uso, consumo u otros.
4. El marketing es el intento de producir la respuesta deseada creando y ofreciendo valores al mercado. El gestor comercial supone que la respuesta del mercado es voluntaria.

El concepto genérico del marketing lleva implícito varios razonamientos que amplían su campo de aplicación tradicional. En primer lugar, se configura el marketing como actividad humana y no estrictamente como actividad empresarial. En segundo lugar, esta actividad está comprometida con la satisfacción mutua de las necesidades y deseos de las partes que intervienen en un intercambio.

El marketing es la respuesta a dos preguntas muy concretas: ¿por qué las personas y las organizaciones se comprometen en relaciones de intercambio?, y ¿cómo son creados, resueltos o evitados los intercambios?. En este sentido considera que el marketing social intenta determinar la dinámica y naturaleza del comportamiento de intercambio en las relaciones sociales, como opuestas a las relaciones económicas, considerando que existe un intercambio social, con un componente utilitario y otro simbólico, tanto cuando hablamos de bienes y servicios tangibles como de intangibles.

2.2.2. Gestión por Procesos.

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus procesos orientándolos hacia la obtención de mejores resultados, que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de estos "buenos resultados" que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

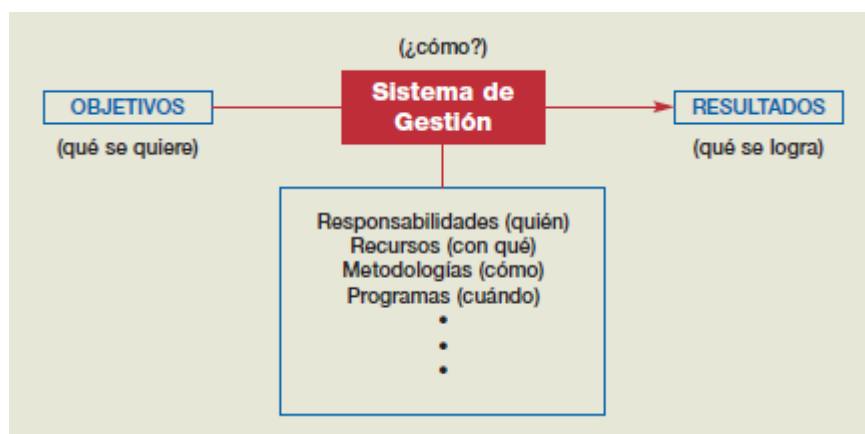


Gráfico 1. El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos

Fuente. Guía para una gestión basada en procesos, IAT (Instituto Andaluz de Tecnología)

Realizado. Autora

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocida para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

Sistemas de Gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos para lograr dicho objetivos, (ISO 9000:2000).

Sistemas de Gestión: Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. (modelo EFQM, p15)

El modelo de excelencia empresarial del EFQM.

Esta orientación hacia la obtención de resultados (que es para lo que verdaderamente deben servir los sistemas de gestión) se ve refrendada a su vez por los fundamentos de los modelos de excelencia empresarial, como el modelo de la EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación

Europea para la Gestión de la Calidad), lo que pone de manifiesto la finalidad de los sistemas de gestión.

El modelo EFQM de Excelencia Empresarial se considera a sí mismo como un marco de trabajo no – prescriptivo, que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. En esta línea, el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (en realidad, los diferentes grupos de interés) se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos.

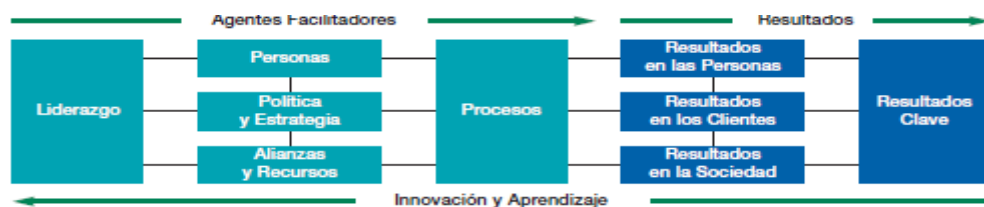


Gráfico 2. Modelo EFQM

Fuente. Guía para una gestión basada en procesos, IAT (Instituto Andaluz de Tecnología)

Realizado. Autora

El modelo como se observa en la figura anterior, se compone de nueve criterios y un esquema de evaluación que permite reconocer el nivel de excelencia de una organización, constituyéndose como una herramienta de mejora continua del desempeño global, que permite catalizar el cambio en las organizaciones, y en verdadero impulsor de la innovación y aprendizaje para la obtención de resultados excelentes en todos los ámbitos.

Como ocurre con ISO 9000, el modelo EFQM también se soporta en una serie de fundamentos entre los que se puede destacar, nuevamente, le “orientación hacia los resultados”, considerando la satisfacción equilibrada de todas la partes interesadas.

El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión.

Los modelos o normas de referencia a las que se ha aludido anteriormente (familia ISO 900 y modelo EFQM) promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas.

En este sentido, las organizaciones que deseen implantar en Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la ISO 9001 (orientado a la satisfacción de sus clientes), o ir más allá tratando de adoptar modelos de Calidad Total o Excelencia Empresarial (ISO 9004 o modelo EFQM, respectivamente), deben reflexionar sobre este enfoque y trasladarlo de manera efectiva a su documentación, metodologías y al control de sus actividades y recursos, sin perder de vista la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los “resultados deseados”.

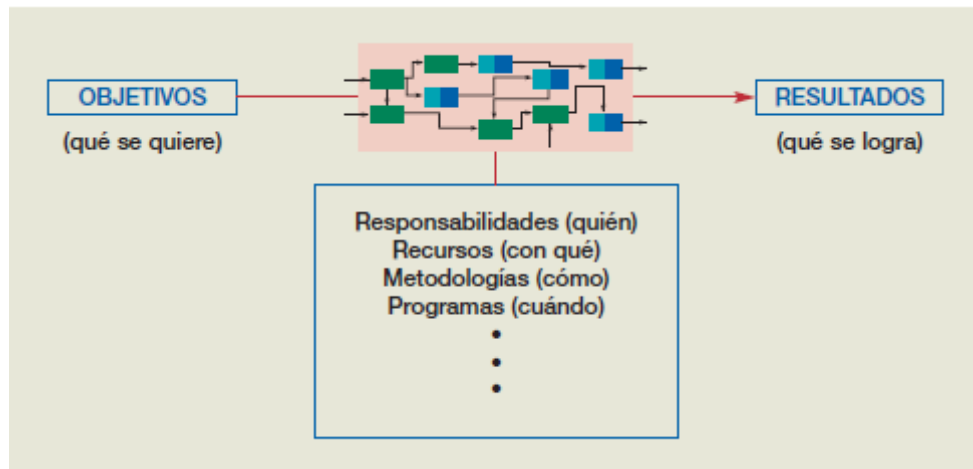


Gráfico 3. El Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados

Fuente. Guía para una gestión basada en procesos, IAT (Instituto Andaluz de Tecnología)

Realizado. Autora

2.2.3. Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las

demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias)² para alcanzar dichos objetivos.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

El uso de la Planificación Estratégica se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.

² El término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia elegían cada año un Strategos para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los strategos asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los strategos creció para incluir funciones judiciales.

- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional al cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La planificación estratégica es un proceso que antecede el control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

La Planificación Estratégica cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales. La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias.

En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste.

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

Cuando se habla de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten

materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

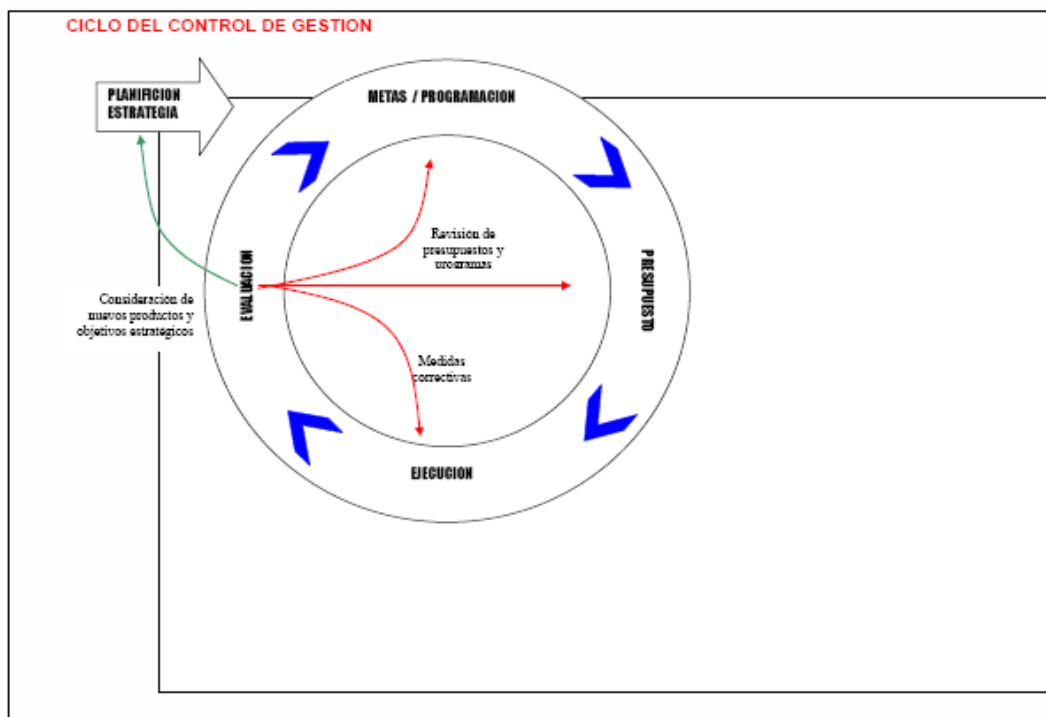


Gráfico 4. Vínculo entre la Planificación Estratégica y el Control de Gestión

Fuente. Adaptado de Figura: Las cuatro etapas del control de gestión. Anthony Robert N. “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto. 1998, p.32

Realizado. Autora

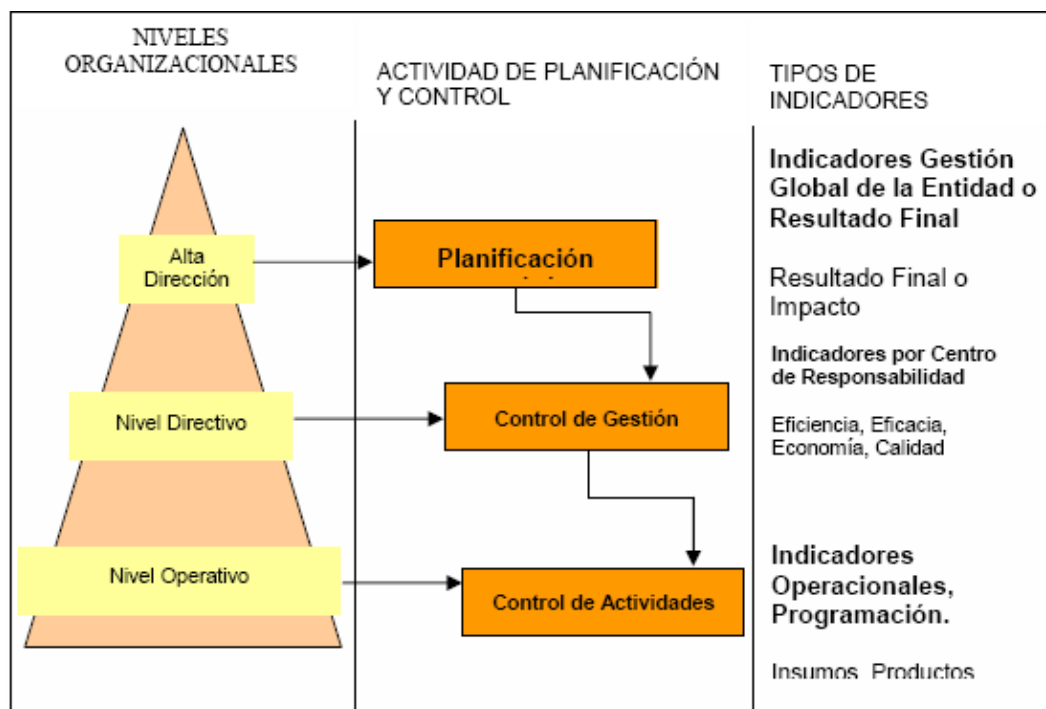
La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los accesorios principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

Cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo.

La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los accesorios

en la cantidad y el tiempo necesario. Desde esta perspectiva, la información proporcionada a través de indicadores de gestión, tiene menor interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas al cliente externo.

En el gráfico siguiente podemos observar el tipo de indicadores que son apropiados a cada uno de estos niveles de decisión³.



Fuente: Adaptado de Robert Anthony (1998).

Gráfico 5. Tipos de indicadores

Fuente. Adaptado por Robert Anthony (1998)

Realizado. Autora

Componentes del Proceso de Planificación Estratégica

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

³ Tomado de: STEINER A. Planificación de la alta dirección, 3da. Edición, Ed. Noram, 2011

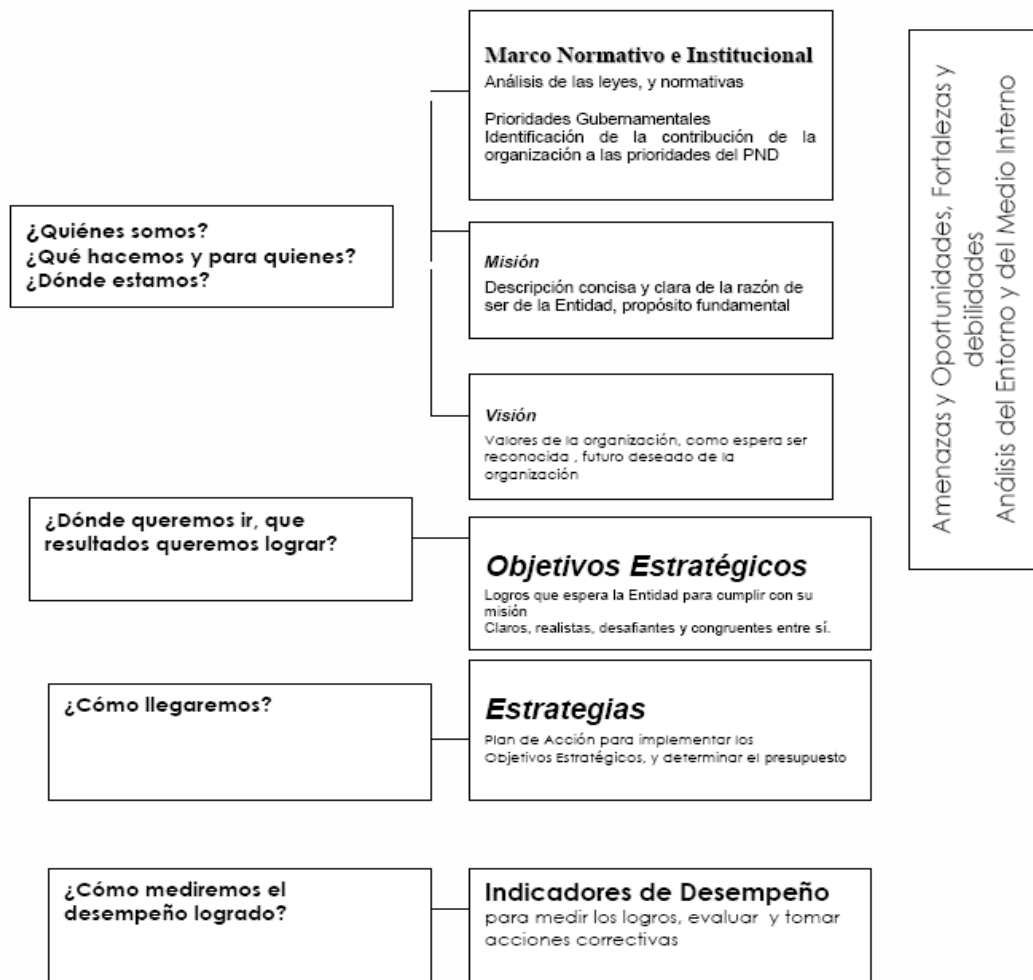


Gráfico 6. Planificación estratégica⁴

Fuente. Planificación de la Alta dirección, 3da. Edición.

Realizado. Autora

2.2.4. Encuesta.

Investigación de mercados, Malhotra, 2008

La *técnica de encuesta* para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas. Por lo general, el interrogatorio es *estructurado*, lo cual se refiere al grado de estandarización impuesto por el proceso de recolección de datos. En la *recolección estructurada de datos* se prepara un cuestionario formal, y las preguntas se plantean en un orden predeterminado, de manera que el proceso también es directo. La investigación se clasifica como directa o indirecta, dependiendo de si los participantes conocen su verdadero propósito. (Investigación de Mercado, Malhotra, 2008, p. 35)

⁴ Tomado de: STEINER A. Planificación de la alta dirección, 3da. Edición, Ed. Noram, 2011

2.2.5. Señalamiento de Variables.

Tabla 1. Identificación de Variables

Variables Independientes				
Variable	Objetivo	Meta	Indicador	Instrumento de Medición
Control de producción	Reducir en un 15 % el desperdicio del producto	15 % el desperdicio del producto	Control de producción lechera diaria	Resultados de las evaluaciones
Control de rotación de pasto	Aumentar en un 10 % la producción diaria Reducir a 10 minutos la identificación de la mercadería para su despacho.	10 % de producción diaria 10 minutos de identificación	Rotación de pasto anual Tiempo de identificación de la mercadería	Resultados de las evaluaciones Registro de tiempos de despacho
Calificación de proveedores	Calificación del 100 % de proveedores	Calificación de todos los proveedores	Calificación de proveedores	Registro de calificación
Control de las pérdidas, obsolescencia y daño de las herramientas e insumos	Mejorar el control de los activos fijos por obsolescencias, daño o pérdida	Diseño de los procedimientos de control	Efectividad del control de pérdidas, obsolescencia y daño de las herramientas e insumos	Procedimientos
Niveles de endeudamiento de los socios	Identificación de niveles de endeudamiento	Nivel de endeudamiento	Nivel de endeudamiento anual de los socios	Cartera vencida de los socios
Satisfacción del cliente externo	Identificación del nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción	Número de quejas del cliente externo cada semestre	Registros de satisfacción del cliente
Cumplimiento de los objetivos	Cumplimiento de por lo menos el 95 %	95 % de cumplimiento de los objetivos	Nivel cumplimiento de los objetivos	Registro de cumplimiento
Variables Dependientes				
Variable	Objetivo	Meta	Indicador	Instrumento de Medición
Desperdicio de recursos	Reducir el desperdicio de recursos en un 25 %	25 % de desperdicio de recursos	Nivel de desperdicio de recursos semestral	Registro de las evaluaciones
Incumplimiento de normas sanitarias	Reducir en un 25 % las quejas de los clientes externos	25 % de quejas de los clientes externos	Número de quejas por incumplimiento de normas sanitarias	Registro de las evaluaciones
Incumplimiento de normas de calidad	Reducción a menos del 5 % los reclamos de los clientes por la calidad de los bienes y servicios adquiridos	Menos del 5 % de los reclamos de los clientes	Porcentaje de reclamos de los clientes por falta de calidad en el producto	Registro de las evaluaciones

Fuente. Datos de la investigación

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ASOGALEC

3.1. ASOGALEC: descripción

La Asociación de Ganaderos Productores de Leche del Nor Occidente, ASOGALEC se constituye de 68 socios fundadores y tiene aprobada la entrega en comodato, por parte del Municipio de Pedro Vicente Maldonado, un área de 2,000 metros cuadrados para el Centro de Transferencia de Leche y bodegas.

Los socios son a la vez los proveedores del negocio, quienes son los propietarios de los recursos (fincas y ganado) y de la materia prima – producto (leche). Son en su mayoría pequeños productores que han sido afectados por el exceso de lluvias, que han destruido los pastos. Poseen mediana educación por lo cual no tienen adecuados hábitos en el cuidado animal y en el manejo de la finca, lo que ha ocasionado bajos rendimientos en cantidad de leche por vaca día y en la baja calidad de la misma.

Estructura de ASOGALEC.



Gráfico 7. Organigrama Estructural Actual de ASOGALEC

Fuente. Datos proporcionados por ASOGALEC.

Realizado. Autora

- Asamblea General; es la máxima autoridad de la asociación, está constituida por todos los socios legalmente afiliados. En el futuro se constituirá por todas las personas que figuren en el registro de socios y

hayan cumplido con el proceso de calificación de socios. Las decisiones de la Asamblea General son obligatorias para todos los socios y los organismos de dirección, administración y control. Dentro del negocio determinará las decisiones a largo plazo y la visión de la organización.

- Junta Directiva; es el organismo de dirección de la asociación, su máxima autoridad es el Presidente, quien también lo será de la Asamblea.
- Consejo de Vigilancia; es el organismo de control interno de la asociación, del consejo de administración y de la administración.
- Administración; es el órgano de administración de la asociación y de representación judicial y extra judicial, nombrado por la Asamblea General o la Junta Directiva.
- Gerencia técnica; es el órgano operativo de la asociación, a través de la cual se ejecuta, dirige y controla el procesamiento de lácteos, procesos de transferencia de leche, cumplimiento de normas de calidad y asesoría a los productores asociados.

Descripción y características del producto que comercializa la asociación:

El mercado de leche del sector está compuesto por importantes empresas de industrialización (Nestle, Rey Leche y Visanleche) y queseras rurales, las cuales pagan actualmente precios que oscilan entre US \$ 0,26 – 0,27 centavos por litro. La oferta está compuesta principalmente por pequeños productores de los cantones San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito y algunas poblaciones del Cantón Quito, en total suman 120,000 litros de leche diarios.

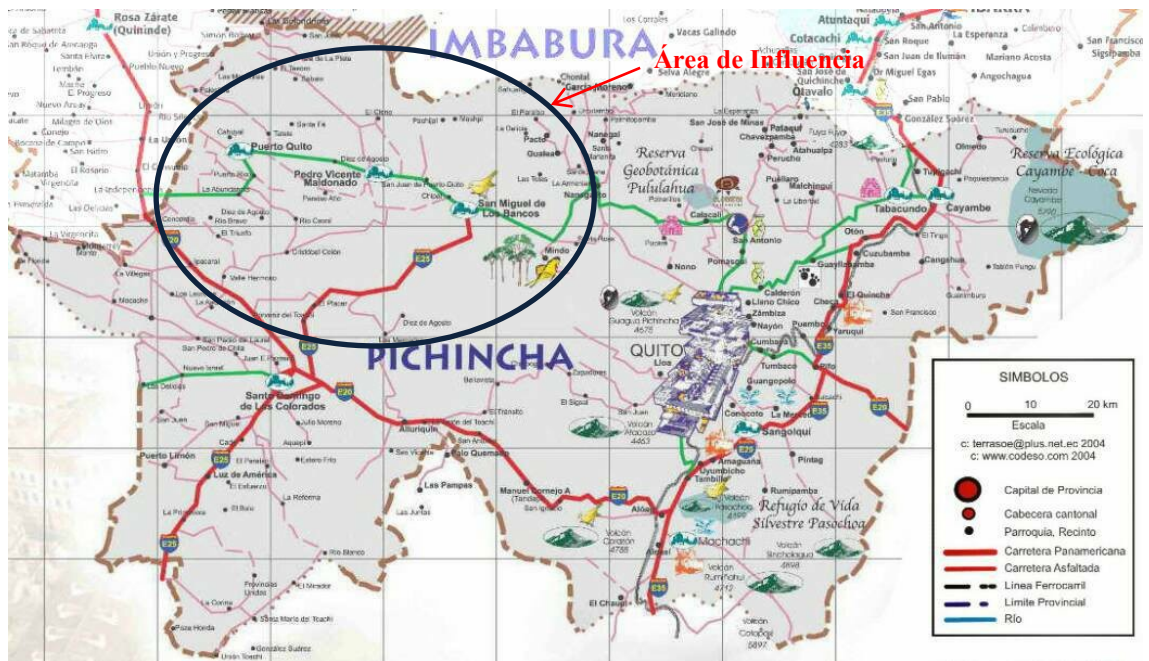


Gráfico 8. Zona geográfica de ASOGALEC.
Fuente. CODESO⁵
Realizado. Autora

La leche se acopia caliente por camiones de moradores del sector, en cada una de las fincas de los productores. Se identifica como potenciales nuevos mercados las sub industrias de leche en funda, derivados lácteos y la de leche en polvo, esta última nacional e internacional.

Se vende diariamente 12,000 litros de leche cruda de alta calidad (fría, sin impurezas y con altos porcentajes de grasa) a un precio de US \$ 0,35 dólares por litro (precio establecido por el MAGAP).

Se maneja la Estrategia Push de Marketing sin marca y sin mayor publicidad hacia la demanda priorizando las condiciones de venta y el mejoramiento de la cadena de distribución. Para el efecto se cuenta con un sistema de información de los proveedores de leche (socios) a fin de entregarles servicios de capacitación, asistencia técnica, insumos, crédito y equipamiento.

⁵ http://www.codeso.com/Mapa_Pich01.html

La principal fortaleza de la asociación radica en sus socios, en la convicción de que unidos podrán mejorar el precio de la leche y solucionar los problemas de producción y calidad. Son los socios los dueños de los recursos (fincas, ganado) y de la materia prima – producto del negocio (leche).

Se fortalece la organización en función del negocio, al permitir a sus socios, a través de la asociación, comercializar su propio producto a clientes que ellos consideren tenga la mejor oferta.

Los socios aportan \$0,03 – 0,04 centavos de dólar por litro del valor de la leche, a quienes a cambio se entregará asistencia técnica, capacitación, insumos y equipos a bajo costo.

Misión Actual

Acopiar, enfriar y comercializar la leche de los socios productores del Nor Occidente de Pichincha.

Apoyar a los socios productores en el mejoramiento de la calidad de la leche y del mayor rendimiento productivo del hato ganadero.

Mejorar el precio de leche al socio productor a través de alianzas con socios comerciales, permitiendo mejorar las condiciones de vida de las familias de nuestros socios.

Visión Actual

Somos un grupo consolidado de 2.500 productores lecheros altamente capacitados en producción y manejo empresarial quienes administramos nuestra propia industria procesadora y secadora de leche (Egron), que vende sus productos a los mercados nacionales, regionales e internacionales.

Estrategias y Metas Actuales

ASOGALEC tiene previsto realizar una mejora para un período de cinco años basada en los siguientes objetivos estratégicos.

En la Administración.

- Implementación de un sistema de gestión administrativo diseñado bajo el principio de administración por procesos, y controlado por indicadores de gestión que verifique el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por los socios en la Asamblea General.
- La Incorporación de un profesional (Administrador) en administración de empresas a fin dar operatividad al proyecto, el cual planifique, ejecute, controle y de seguimiento.
- La Incorporación de un profesional veterinario (Asesoría Técnica) con conocimientos de procesamiento de lácteos y normas de calidad a fin de que asesore a los productores, dirija y controle los procesos de transferencia de leche y la calidad de la misma.

En la producción.

Incrementar el rendimiento del ganado de 3 litros por vaca/día (rendimiento promedio actual) a 12 litros por vaca/día valor proyectado al final del quinto año del proyecto.

- Mejorar la nutrición del hato ganadero a través de:
 - Mejoramiento de praderas (pastos) a través de la fertilización, adecuado manejo de la carga animal (utilización de cercas eléctricas) y rotación de potreros.

- Sustitución de praderas (pastos) reemplazando los pastos actuales por variedades con mayor acumulación de materia seca y crecimiento rápido (10 Has. Por productor por 1.000 beneficiarios)
- Utilización de pastos de corte orientado a implementar sistemas de producción semi estabulados en los cuales el ganado no gasta energía al caminar.
- Sobrealimentación con balanceados
- Suplementación con sales minerales
- Mejoramiento genético
 - Inseminación artificial con razas productoras de leche en razas adaptadas al ambiente del Nor Occidente de Pichincha, para eso es necesario la adquisición de pajuelas y termos para pajuelas.
 - Monta natural a través de sementales seleccionados.
- Mejorar el manejo veterinario.
- Difusión e implementación de infraestructura productiva básica para ordeño y mantenimiento de terneros recién nacidos (1 sala de terneros por productor con un total de 1.000 beneficiarios).
- Implementación de normas sanitarias al momento del ordeño y trasvase a los bidones receptores de leche.

En el manejo postcosecha o procesamiento

Garantizar la calidad de la leche en la cadena de frío y en los procesos industriales de transformación.

- Medición digital de la calidad de la leche previa la recolección al productor
- Transporte de la leche en bidones de aluminio montados sobre los vehículos de la asociación y otros contratados.
- Transferencia de la leche desde los bidones a los tanques de enfriamiento de leche en el Centro de Transferencia adecuado para esta actividad.

- Implementación en el último año (5°) del proyecto de una planta procesadora de leche en polvo (Egron), (construcción y equipamiento de la planta, o adquisición de acciones en empresas ya establecidas que realicen esta actividad).

Como se puede ver los planteamientos de la visión y misión de la asociación, no son coherentes con la realidad de la situación actual, especialmente en lo que se refiere a la competencia que tiene sus socios para producir con calidad y en las mejores condiciones. Sin embargo son personas que tienen la experiencia a su favor y poseen el conocimiento de las características de la zona y la voluntad de mejorar su gestión productiva, para lograr este mejoramiento es necesario primero dotarles de herramientas administrativas que les permitan tener un control administrativo de la producción basado en indicadores de cumplimiento y posteriormente implementar sistemas productivos adecuados a la realidad de la producción de la zona geográfica.

Principios y valores Organizacionales Actuales

Principios Filosóficos

La Asociación de Ganaderos Productores de Leche del Nor Occidente ASOGALEC parte de los siguientes principios para involucrarse en el desarrollo de la producción ecuatoriana, con seres humanos comprometidos y responsables:

- ASOGALEC se debe a la comunidad, y constituye uno de sus pilares fundamentales de su aporte a la sociedad.
- ASOGALEC como parte de la producción de la zona busca estar comprometida con la producción verde, es decir que conserva el medio ambiente y promueve la preservación de la flora y fauna nativa.
- ASOGALEC respeta profundamente la diversidad étnica de la zona y promueve su desarrollo familiar y profesional.

- ASOGALEC busca la excelencia a través de la práctica productiva a través del desarrollo de la zona y proporcionar productos de calidad que promuevan el sector como una zona de alta rentabilidad.
- ASOGALEC cultiva los valores morales, éticos y cívicos, respeta los derechos comunitarios.

Valores Institucionales.

- Integridad: Actuar con Responsabilidad Disciplina Honestidad y Dignidad.
- Actitud mental positiva: Ser ganadores, constancia en alcanzar los objetivos.
- Sencillez y Equilibrio: Capitalizar positivamente el éxito.
- Compromiso: Lealtad con uno mismo, con los compañeros, con la asociación y la comunidad.
- Serenidad: Cabeza fría en su accionar y en la toma de decisiones.

3.2. Análisis Externo - Macro Ambiente.

3.2.1. Factor Político.

Es indudable que el Gobierno en los cuatro últimos años ha fortalecido al sector ganadero para incrementar la producción de leche a nivel nacional y especialmente en la provincia de Pichincha, implementando políticas proteccionistas de diversa índole. Entre las principales tenemos:

- La protección de mercado interno, controlando los niveles máximos de los aranceles permitidos en el régimen de la Organización Mundial de Comercio OMC, por el Sistema de Franja de Precios en la CAN y por el control de las licencias de importación del Estado. Este sistema de protección de la producción nacional se pondría en riesgo en un eventual tratado de libre comercio con países a los cuales tendríamos la posibilidad de exportar este producto, debido a la apertura del sector lácteo a importaciones más baratas provenientes de economías más subsidiadas o tecnificadas.

- La producción de leche no está copada por las grandes propiedades, al contrario, un segmento importante está en manos de los pequeños y medianos productores, y el Gobierno ha considerado que es clave para la sobrevivencia de las economías campesinas, especialmente en la región andina. Desempeña un rol de caja de ahorro desde la que se extraen los pocos recursos para solventar la vida cotidiana, además está ligada íntimamente al empleo rural femenino, pues es un refugio a las labores de madres e hijas en las pequeñas parcelas donde ejercen el rol de jefatura.
- El virtual cierre de importaciones de leche en polvo y algunos derivados, mediante el control de licencias de importación, ha mantenido aislada a la producción doméstica de la competencia internacional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE FACTOR POLÍTICO

AMENAZAS

- **Importación de leche producida con costos más baratos provenientes de economías subsidiadas o altamente tecnificadas**

OPORTUNIDADES

- **Protección del Gobierno a la producción lechera en temas como; el control de los niveles máximos de los aranceles permitidos, la tenencia de las propiedades en manos de los pequeños y medianos productores y el cierre de importaciones de leche en polvo y algunos de sus derivados**

3.2.2. Factor Económico Nacional y del Sector Productivo.

Inflación.

La inflación es una medida estadísticamente establecida a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, determinada a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

La inflación del país en el año 2012 fue de 4.16 % decrementándose en 1.25 % con relación al 2011 en que se registró un valor de 5.41 %, tendencia contraria al promedio de subida del 1.1 % de incremento entre el 2012 con relación a los años 2010 y 2009. En los primeros meses del presente año la inflación se ubica en 3.48 %, nuevamente se registra un decremento del 0.68 % con relación al año anterior. Con respecto a América Latina, en el año 2013 la inflación que registra el Ecuador es inferior al promedio latinoamericano (5.41 %) en 1.25 puntos. Estos resultados se explican por el mejoramiento de las condiciones en los sectores de los minerales, productos agrícolas, silvicultura y pesca, en productos alimenticios, bebidas, tabaco y textiles⁶.

Como efecto se debe tomar en cuenta que la inflación afecta a los insumos importados para la producción lechera, incluidos los costos de los insumos y principalmente disminuye la capacidad de negociación de la empresa con la comunidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA INFLACIÓN

OPORTUNIDADES

- **La inflación tiene tendencias decrecientes en los últimos años, esto debido a la mejora de las condiciones en el sector agropecuario, afectando positivamente en el poder adquisitivo de la población**

3.2.3. PIB.

El Producto Interno Bruto, es la medida macroeconómica mediante la cual se establece un valor monetario conforme a la producción total de bienes y servicios que realiza un país o un sector económico; también puede establecerse el PIB per Cápita, que es la relación del PIB total de un país conforme al número de habitantes. Desde enero de 2005 el PIB del Ecuador, ha tenido comportamiento constante con tendencia al crecimiento, estos valores fluctúan entre 47,809 millones de dólares en enero de 2005 a 61,121 millones de dólares en enero del 2011, especialmente en el 2008 en el que la variación registra un valor del 6.4 % claramente mayor a los

⁶ Inflación Anual, Banco Central del Ecuador 2013.

registrados en años anteriores. Sin embargo, en el año 2012, el PIB del Ecuador tuvo un crecimiento mucho mayor, ya que el 2011 se cerró con 61,121 millones de dólares y al cierre del 2012 se obtuvo un total de 71,625 millones de dólares.

Según el Banco Central del Ecuador el PIB es beneficio para el país, pues ha tenido un aumento del 8.0 % promedio en los dos últimos años, esta variación positiva representa una oportunidad de mejora en el estándar de vida de sus habitantes, lo que se traduce también en el mejoramiento de la situación económica para el comercio del sector a mediano plazo, puesto que las empresas tendrán la posibilidad de renovar con mayor frecuencia sus activos⁷.

El sector productor de leche a nivel de la provincia de Pichincha no cuenta con datos precisos y actualizados difundidos por algún organismo gubernamental, sin embargo existe información del PIB a nivel nacional registradas por Banco Central de Ecuador referentes al sector agrícola ganadero, el que señala que el incremento ha sido del 5.0 % en el año 2012 valor más alto que en el año 2011 que fue del 4.6 %. La Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente AGSO ha emitido las siguientes tendencias a nivel nacional, regional y provincial que nos permite conocer el comportamiento de la producción de leche; primero establecen que existe un excedente de 150 mil litros diarios en la producción lechera a nivel del país registrados en los primeros meses del año 2013 con relación al mismo período de años anteriores, la producción en la región sierra y oriente la distribuye de la siguiente manera: 213,876 en el año 2010, 224,153 en el año 2011 y de 234,240 litros diarios en el año 2012 que a nivel nacional representa el 73.9 % y con un promedio de 6.7 % de litros / vaca valor diario calculado al año 2012. La provincia de Pichincha tiene una situación privilegiada dentro de la producción lechera, pues cuenta con el 51 % del total nacional de ganado vacuno, en la que la producción de litros anuales está distribuida de la siguiente manera en los últimos tres años; 981,202 en el 2010, 970,516 en el 2011, 985,413 en el 2012 litros anuales⁸,

⁷ Producto Interno Bruto, Banco Central del Ecuador 2012

⁸ AGSO informe de producción primer trimestre año 2013

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL PIB

OPORTUNIDAD

- **El PIB presenta un incremento del 8.0 % promedio en los dos últimos años, esta variación positiva permitirá mejorar el estándar de vida de la población, incrementando su capacidad para adquirir insumos en el país o en el exterior**
- **AGSO establece que existe un excedente de 150 mil litros diarios en la producción lechera a nivel nacional registrados en los primeros meses del presente año, este excedente abre la posibilidad de exportar el producto**

3.2.4. Balanza Comercial.

La balanza comercial forma parte de la balanza de pagos de un país. Este solo incluye las importaciones y exportaciones de mercancías, es decir, que no contempla la prestación de servicios entre países, ni la inversión o movimiento de capitales. El saldo de la balanza comercial será el resultado de restar las importaciones a las exportaciones realizadas dentro del país y describe el equilibrio de este tipo de transacciones. Este resultado puede reflejar déficit o superávit.

En la actualidad la producción de leche mantiene la tendencia creciente entre el 25 y 30% en los últimos años, por tal motivo el sector busca consolidar nuevos mercados para vender el alimento y sus derivados. La industria del sector, ya ha exportado a países como Venezuela, está haciendo gestiones para introducir el producto a Centroamérica.

Juan Pablo Grijalva, gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), manifestó que uno de los principales objetivos del sector para este año es que el país sea un exportador de leche de alta calidad. El gremio prevé incrementar durante el presente año los \$1.600 millones, para ello el sector desarrolla inversiones en sus plantas con el fin de mejorar sus líneas de

producción que permitan al país tener una eficiencia lechera y convertirse a corto plazo en abastecedor de leche de alta calidad al mundo⁹.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA BALANZA COMERCIAL

OPORTUNIDADES

- **Debido al incremento de la producción diaria de leche, se abre la posibilidad de exportar productos derivados de la leche especialmente a países de Latinoamérica**
- **Existe la posibilidad de introducir leche cruda en países de Centroamérica en condiciones beneficiosas para el país**

3.2.5. Riesgo País (EMBI en Ecuador).

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan, hasta sistemas que incorporan variables económica, política y financiera. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera¹⁰.

La variabilidad del Riesgo País ha logrado picos altos y bajos durante los primeros meses del presente año, manteniéndose entre 627 en el mes de octubre y 674 en septiembre¹¹. Se considera que este factor seguirá cambiando con tendencia a la baja, lo que sin duda constituye una buena noticia para el sector exportador y el de la producción dando una oportunidad de mejora en las condiciones de vida de la población, permitiendo que las empresas pueda importar nueva tecnología que permita mejorar la calidad de sus productos.

⁹ AGSO, Informe de producción 2012

¹⁰ Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

¹¹ Riesgo País, Banco Central del Ecuador 2013

La variabilidad decreciente de este índice en el presente año, será un factor determinante en la negociación del sector ganadero en general con los mercados internacionales. Especialmente en la exportación de leche y sus derivados a Venezuela y países Centro Americanos interesados en adquirir nuestro producto de calidad.

La confiabilidad que representa este índice al mantenerse con un nivel decreciente constante, también permiten al sector ser sujeto de crédito internacional para adquirir tecnología y mejorar de esta manera su producción, con la finalidad de atender al mercado nacional y abrir mercado en el internacional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL RIESGO PAÍS

OPORTUNIDADES

- **Se registra valores decrecientes en el riesgo país, lo permite adquirir tecnología para la producción láctea y sus derivados en condiciones ventajosas**

3.2.6. Empleo y Desempleo.

Es una medida de valoración para estipular las condiciones existentes en el ámbito laboral dentro de un país y permite determinar la capacidad que tiene la población para producir y contar con ingresos que les facilite adquirir bienes o servicios.

La población en edad de trabajar PET a diciembre del 2012 fue del 84.9 % es decir 13'139,830 de habitantes, de los cuales el 54.7 % corresponde a la población económicamente activa PEA 7'187,487 y 45.3 % 5'952,342 a población económicamente inactiva PEI. Del total del PEA el 95.0 % 6'828,112, corresponde a la población ocupada y el 5 % 359,375 corresponden a desempleados y desocupados¹².

¹² Mercado Laboral, Banco Central del Ecuador 2013.

Dentro del sector de producción de leche no se dispone de datos estadísticos oficiales correspondientes a puesto de trabajos generados por esta actividad comercial, sin embargo AGSO ha establecido por estudios propios que esta actividad genera directamente e indirectamente alrededor de 1 millón 500 mil empleos a nivel nacional y aproximadamente 150,000 en la provincia de Pichincha, de los cuales el 70% es de pequeños productores de leche, se debe anotar que el 30 % de los puestos generados por el sector corresponden a empleos ubicados en el sector manufacturero, es decir en fábricas que transforma este producto en derivados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL EMPLEO Y DESEMPLEO

OPORTUNIDADES

- **El sector lechero genera 1 millón 500 mil empleos a nivel nacional y aproximadamente 150,000 en la provincia de Pichincha, de los cuales 70 % corresponden a pequeños productores de leche**

3.2.7. Factor Social.

Se entiende por factor social, a las condiciones ambientales que influyen en la conducta y comportamiento de las personas y su interacción con otras de su especie en la sociedad.

En lo que al ámbito productivo se refiere, la zona noroeste de la provincia de Pichincha tiene arraigada en su comunidad la producción de ganado y especialmente la leche, como máxima representación de la identificación socio – cultural de los habitantes de la zona.

Del mismo modo, la producción lechera como una actividad social tiene un impacto directo en la población, este impacto muchas veces es positivo y por desgracia otras se convierte en escenario de enfrentamiento de grupos sociales antagónicos.

Se debe añadir además, la frustración de la población por las condiciones socio – económicas imperantes en la zona, influyen en el modelo productivo dándole un carácter de poca especialización de los derivados del producto primario como son los procesados, creando un estancamiento en las actividades de la comunidad e impidiendo su desarrollo social.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL FACTOR SOCIAL

OPORTUNIDADES

- **Apoyo tecnológico y económico del gobierno al sector**

AMENAZAS

- **Enfrentamiento de grupos sociales antagónicos por intereses creados**
- **Mal aprovechamiento de los recursos ofrecidos por el Estado**

3.2.8. Cultura

En la actualidad el comportamiento social y sus tendencias en la zona, recalcan que existe una población con una alta afinidad con la producción de ganado vacuno y la extracción de leche, especialmente entre la población joven femenina, este segmento está compuesto por personas hasta de treinta y cinco años de edad y también se presenta entre la población masculina madura en menor grado especialmente entre quienes el cuidado del ganado es prioritario.

Esta práctica es tomada como el factor que reúne a la familia y una oportunidad de mejoramiento de las condiciones de vida, sin embargo se la realiza de una manera artesanal sin un método de trabajo adecuado, con poca atención a las condiciones sanitarias y con un impacto importante a la naturaleza especialmente por la tala de los bosques al crear nuevos pastizales.

El Estado preocupado por el crecimiento productivo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la zona, tiene abierto créditos productivos e imparte capacitación sobre la producción tecnificado del ganado y la extracción de la

leche en la zona, recursos que no son aprovechados por los socios de ASOGALEC sin poder establecer las razones con exactitud de esta falta de interés.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CULTURA

OPORTUNIDADES

- **Existen créditos y capacitación para la producción de ganado bovino y la extracción de leche.**

AMENAZAS

- **Producción de leche con métodos artesanales, sin considerar en forma adecuada las normas sanitarias y de un impacto importante del medio ambiente**

3.2.9. Ambiental.



Terrenos de pastoreo



Incremento de pastizales

Gráfico 9. Instalaciones productivas de ASOGALEC 1.

Fuente. Datos proporcionados por ASOGALEC.

Realizado. Autora

La necesidad de incrementar el área de pastoreo se la consigue con la tala de bosques autóctonos y la quema de maleza, este proceso se lo lleva a cabo sin ninguna consideración técnica ni planificación. El resultado de esta práctica indiscriminada es la desertificación de grandes áreas cuando el terreno se agota, en las fotos se puede apreciar terrenos que han perdido su vegetación original sustituidos por pasto para ganado en procesos de agotamiento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL MEDIO AMBIENTE

AMENAZAS

- **Alto un impacto del medio ambiente y pérdida de vegetación original para la instalación de áreas para pastoreo**

3.2.10. Factor Tecnológico.

El mejoramiento de la producción en ASOGALEC va de la mano de la aplicación de dos tipos de tecnología, primero la que se refiere a la capacitación para adecuación de centros de acopio, como la que está siendo implementada por el Programa de canje de deuda por desarrollo FIE (Fondo ítalo ecuatoriano) en el cantón Playón y cuyo objetivo es “la mejora de los canales de comercialización de la leche mediante la construcción, instalación y operación de un centro de acopio y enfriamiento de leche en la parroquia de Playón”.

Y la otra alterna es la que ofrece el MAGAP para implementar equipos de alta tecnología en centros de acopio de leche, como lo manifiesta el siguiente artículo publicado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en su página web

Artículo tomado de la página web del MAGAP: “ MAGAP invirtió 66 mil dólares para centros de acopio de leche en comunidades de Ibarra y Otavalo”

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) invirtió 66.000 dólares para implementar los centros de acopio de leche de la “Corporación de Ganaderos 4 de Octubre” en la parroquia La Carolina, Ibarra; y de la “Asociación Agropecuaria 27 de Septiembre”, en Pataquí, Otavalo.

David Cabezas, responsable del Proyecto Redes Lecheras del MAGAP, informó que la inversión comprende un generador eléctrico; laboratorio de análisis de leche; un tanque de almacenamiento de leche; botiquín veterinario; termo para conservación de pajuelas para el mejoramiento genético del ganado; cerca eléctrica; y un equipo para conservación que integra (molino picador, enfundadora, motoguadaña y semillas de pasto).

“El interés del MAGAP es incrementar la producción lechera en las comunidades San Francisco de la parroquia La Carolina, en Ibarra; y en las parroquias Buenos Aires de Urcuquí y Pataquí en Otavalo. Los beneficiarios

entregan a la empresa FIORALP su leche de alta calidad”, informó Juan Pablo Chacón, director Provincial del MAGAP.

Rodrigo Ruiz, presidente de la Corporación de Ganaderos “4 de Octubre”, en representación de las comunidades beneficiarias agradeció al MAGAP por los equipos y por la capacitación que recibieron sobre Fortalecimiento Organizacional, impartida por Ricardo Guachalá, técnico del MAGAP. (Tomado del artículo Producción lechera en comunidades de Ibarra y Otavalo, 2013)¹³

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL FACTOR TECNOLÓGICO

OPORTUNIDADES

- **Capacitación para la mejora de los canales de comercialización de leche mediante la construcción, instalación y operación de centros de acopio y enfriamiento de leche ofrecido por el Programa de canje de deuda por desarrollo FIE (Fondo ítalo ecuatoriano)**
- **Instalación de equipos de alta tecnología ofrecido por el Proyecto Redes Lecheras del MAGAP**

3.2.11. Micro Ambiente - Análisis de Porter

El poder de los compradores o Clientes

Al momento la asociación mantiene una buena relación con los clientes de la zona, especialmente con 10 grandes procesadoras de productos derivados de la leche como son Nestle, Rey Leche y Visanleche entre otras, estas empresas constituyen un grupo de clientes importantes y que mantienen un flujo de compra constantemente y una sana condición financiera manteniendo al día sus cuentas.

Sin embargo, no se debe dejar a un lado a las pequeñas queseras de la zona que realizan compras de bajo volumen y en forma esporádica que no representanta un porcentaje importante, pero que no dejan de ser un ingreso que puede ser aumentado mejorado la cadena de distribución.

¹³ <http://www.agricultura.gob.ec/magap-invirtio-66-mil-dolares-para-centros-de-acopio-de-leche-en-comunidades-de-ibarra-y-otavalo/>

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LOS COMPRADORES

OPORTUNIDADES:

- **Existe un sector del mercado importante que lo constituyen diez grandes procesadoras de productos derivados de la leche con un flujo de compra constante y una condición financiera sana**
- **Al momento se cuenta con un pequeño grupo de queseras locales que realizan compras esporádica de leche y pueden aumentar mejorando la cadena de distribución**

El poder de la negociación de los Proveedores

Los proveedores de ASOGALEC son los mismos 68 socios que lo conforman, por lo que se cuenta con una cadena de aprovisionamiento fija. A esto hay que añadir que eventualmente se cuenta con una pequeña producción de propietarios de ganado de la zona. Sin embargo, las relaciones con los socios al momento carecen de claridad en la socialización de las cuentas por parte de las autoridades, por lo que se presenta un clima de desconfianza que perjudica las relaciones comerciales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LOS PROVEEDORES

OPORTUNIDADES:

- **Se cuenta con una cadena de aprovisionamiento fijo y constante de leche por parte de los socios que son los proveedores directos**

AMENAZAS:

- **No existe claridad en la información financiera por parte de las autoridades perjudicando las relaciones comerciales con los proveedores**

Productos Sustitutos

La sustitución de la leche como producto de consumo primario es muy difícil que se pueda dar por lo menos a corto o mediano plazo, pues actualmente no se

cuenta en la zona con un producto que tenga las características nutricionales que requieren las procesadoras de productos derivados.

Más bien se debe hablar de nuevos productos que se pueden elaborar como oportunidad de diversificación en el mercado. Entre ellos está la elaboración de leche en polvo, que se requieren en zonas aledañas como son el mercado de la ciudad de Quito.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS OPORTUNIDADES:

- **Existe un mercado no aprovechado de productos derivados, como es la leche en polvo a nivel nacional y especialmente para la exportación**

Amenaza de nuevos entrantes

Dentro de la zona los productores locales de leche, no tienen las características de producción en grandes volúmenes de litro diarios. Más bien, lo constituyen dueños de pequeños grupos de ganado que poco a poco se van integrando a ASOGALEC, porque ven que estar asociado les representa una ventaja.

En el caso de que el proveedor se mantenga fuera de la asociación y venda su producto, lo hace en las mismas condiciones que los socios, es decir, los vehículos recolectores pasan colectando el producto con base en un plan de recolección para toda la zona. A la vez que se hace beneficiario de comercializar la leche con el mismo precio que los socios, lo único que obtienen son las capacitaciones en los métodos de producción y nuevas tecnologías.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LOS NUEVOS ENTRANTES OPORTUNIDADES:

- **Los productores de leche de la zona ven en la asociación ventajas, y poco a poco se van integrando**

Rivalidad entre los competidores

Al momento ASOGALEC no tiene competidores potenciales en la zona, debido a su naturaleza de asociación ha logrado agrupar a la mayoría de pequeños productores de leche, constituyéndose en una organización que permite ofrecer beneficios y tener poder de negociación propias de la fortaleza de grupo.

Fuera de la zona de influencia de la asociación, se encuentran una serie de empresas que se dedican a la elaboración de productos derivados que podrían constituirse en competencia al momento que ASOGALEC implemente la elaboración de estos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

OPORTUNIDADES

- **La estructura de asociación permite conceder beneficios a sus socios que de otra manera se les dificultaría conseguirlos**
- **Posee poder de negociación propia de los grupos unificados**

DEBILIDADES

- **La estructura no es adecuada para la elaboración de productos derivados de la leche, que les permita expandir su mercado a zonas que están fuera de su sector de influencia**

3.2.12. Análisis Interno / Microambiente.

La Asociación de Ganaderos Productores de Leche del Nor Occidente ASOGALEC ha recibido en forma de préstamo, 2,000 metros cuadrados en una zona productiva del cantón, para la instalación de un centro de transferencia de leche y bodegas por parte del Municipio de Pedro Vicente Maldonado por 5 años a partir del 2009, terrenos en los que se han adecuado en forma artesanal espacios y tecnología que permiten desarrollar las actividades en forma diaria.



Terrenos de pastoreo



Reses preparadas para el ordeño



Centro de almacenamiento



Bidones para la recolección de leche

Gráfico 10. Instalaciones productivas de ASOGALEC. 2

Fuente. Datos proporcionados por ASOGALEC.

Realizado. Autora

3.2.13. Capacidad Administrativa.

La Asociación no dispone de oficinas propias, por lo que sus actividades administrativas las desarrolla en las instalaciones del municipio del cantón, y las reuniones con los socios las realiza en el coliseo.



Cantón Pedro Vicente Maldonado



Municipio de Pedro Vicente Maldonado



Reunión de socios de ASOGALEC

Gráfico 11. Instalaciones administrativas de ASOGALEC.

Fuente. Datos proporcionados por ASOGALEC.

Realizado. Autora

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DEBILIDADES

- **ASOGALEC no dispone de instalaciones propias, tanto para el desarrollo de sus actividades administrativas como productivas**

AMENAZAS

- **El periodo de duración del comodato otorgado por el Municipio de Pedro Vicente Maldonado a ASOGALEC termina en el 2014**

3.2.14. Capacidad Directiva.

Como se estableció en el gráfico 1, los procesos gobernantes están constituidos por la Asamblea General de socios que es la máxima autoridad de la asociación formada por todos los socios legalmente afiliados, la que se apoya en

procesos especializados para la gestión tales como; la Junta Directiva, el Consejo de Vigilancia, la Administración y la Gerencia Técnica.

Cada uno de estos procesos tiene su responsabilidades y están compuestos por socios escogidos por consenso en las reuniones y en forma externa por técnicos que se dedican a prestar su apoyo en tareas puntuales que la asociación la requiera.

A la presente fecha la asociación presenta problemas en su administración, específicamente en lo referente a su gestión interna, así lo evidencia el artículo presentado en el periódico La Hora Nacional del 30 de junio del 2013, en que manifiesta que existe arrogación de funciones por parte del Presidente señor Diego Bonilla y también se cuestiona la falta de una rendición de cuentas claras y oportunas.

Artículo tomado de la Hora Nacional “Polémica interna de ASOGALEC”:

La Asociación de Ganaderos Productores de Leche (Asogalec) del Noroccidente de Pichincha vive momentos de crisis interna. El pasado sábado, en una reunión realizada en el Salón de Actos de la ciudad, se evidenció el malestar existente contra su presidente Diego Bonilla. La problemática surge porque un sector acusa a Bonilla de arrogarse funciones que no están contemplados dentro de los estatutos, y además porque en calidad de presidente cumple funciones de gerente. También le cuestionan la falta de rendición de cuentas y de las actividades realizadas por la Presidencia no son transparentes. Incluso argumentan que un vehículo de los socios lo habría vendido sin hacer conocer. (Tomado del artículo “Polémica interna en ASOGALEC”, 2014)¹⁴

¹⁴ La Hora Nacional Domingo 30 de junio del 2014 “Polémica interna en ASOGALEC”
http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/900576/-1/Pol%C3%A9mica_interna_en_Azogalec.html#.UdA_cthmNLA

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA

DEBILIDADES

- **Insuficiente capacidad administrativa y técnica por parte de las personas encargadas de la administración, ya que los procesos están dirigidos por socios con poca instrucción.**
- **Se evidencia arrogación de funciones por parte del Presidente de la asociación y falta de claridad en la rendición de cuentas**

3.2.15. Capacidad Tecnológica.

Los procesos productivos utilizados son en su mayoría manuales y no sistematizados, es decir que existe poca utilización de tecnología y muy poco control basado en normas de producción de calidad.

Se dispone de galpones para el acopio del ganado construidos sin tomar en cuenta una distribución por edades y condiciones de producción, y el material utilizado en su construcción es el que se usa en las viviendas. Para el descargo del producto recogido entre los productores locales, se utilizan camiones cisterna de 2,000 m³.

El proceso de descarga de la leche es lento ya que se dispone solamente de dos bombas manuales para pasar el producto del camión cisterna a los bidones contenedores. Descargada la leche en su totalidad de los carros recolectores, se procede a almacenarla en tanques provisionales de descarga, proceso en el que también es utiliza las bombas manuales.



Espacio destinado para el acopio de las reses



Cubículos individuales



Ordeño diario (los proveedores lo realizan a mano)



Tanqueros recolectores descargando la leche



Tanques provisionales de descarga



Bombas manuales para descarga

Gráfico 12. Tecnología disponible.

Fuente. Datos proporcionados por ASOGALEC.

Realizado. Autora

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA DEBILIDADES

- Los procesos productivos en su mayoría con manuales y con poco control de calidad.
- Las distribución de los espacios para el acopio del ganado en los galpones es inadecuado
- El almacenamiento de la leche en los bidones contenedores y los tanques provisionales es un proceso lento ya que se dispone solamente de dos bombas manuales y se realiza cuando todo el producto ha sido descargado de los camiones.

3.2.16. Capacidad Financiera.

La actividad productiva de la asociación genera diariamente 12,000 litros de leche cruda de alta calidad (fría, sin impureza y con altos porcentajes de grasa), que a un precio de 0.35 dólares el litro ASOGALEG percibe 4,200 usd por

concepto de comercialización y al año 50,400 usd. Como fuentes de financiamiento para el presente año están previstas las siguientes:

Tabla 2. Inversiones previstas para el año 2014.

Organismos	Valores	Porcentaje
Recursos propios	1'565,383.55	86.90 %
BNF crédito	120,000.00	6.66 %
CADERS	56,000	3.11 %
Municipio	60,000	3.33 %
Total	1'801,383.55	100.00 %

Fuente. Datos proporcionados por ASOGALEC.

Realizado. Autora

Estos dineros son gestionados por el proceso administrativo de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Asamblea General de socios. Al momento de establecer la situación actual de la asociación no se pudo recopilar datos claros, ya que no se encuentran actualizadas las cuentas. Inclusive se estableció que las rendiciones de cuentas han sido cuestionadas según lo manifiesta el siguiente manifiesto de prensa.

Artículo tomado de la Hora Nacional “Polémica interna de ASOGALEC”:

También le cuestionan la falta de rendición de cuentas y de las actividades realizadas por la Presidencia no son transparentes. Incluso argumentan que un vehículo de los socios lo habría vendido sin hacer conocer.

Hubo fuertes cruces verbales, y se ratificaron las acusaciones contra Bonilla. Incluso Domingo Montalbán, tesorero de la Asociación, cuestionó al presidente por la forma como maneja los dineros. Y el contador de la Asociación, que en días anteriores fue despedido por Bonilla, también informó sobre algunas presuntas irregularidades.

Por su parte, el cuestionado directivo, en su intervención, con el apoyo de quienes defienden su gestión, reconoció algunos errores, pero con documentos dio a conocer, según sus palabras, “la forma correcta en que se están administrados los recursos”. Afirmó que si existen dudas no le incomoda una auditoría. (Planificación de la Alta Dirección, 2011, p. 56)

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CAPACIDAD FINANCIERA

DEBILIDADES

- No existe información clara y actualizada de la situación financiera

3.2.17. Capacidad Logística.

Como se manifestó anteriormente la asociación cuenta en comodato 2,000 metros cuadrados destinados a su área de producción, en estos terrenos se encuentra instalados dos galpones para el acopio del ganado de los socios, un centro de descarga del producto sin las adecuaciones necesarias para el tratamiento de la leche y un galpón con tres tanque provisionales de almacenamiento de leche.

Para el traslado del producto desde los pequeños centros de producción hasta las instalaciones se cuenta con dos camiones de recolección con una capacidad de 2,000 m³. El traslado de la leche se realiza dos veces al día según la distribución establecida por la Gestión Técnica.



Lavado y preparación de los bidones



Zona de descarga



Camión cisterna



Proceso de descarga del producto

Gráfico 13. Recursos utilizados para la logística
Fuente. Datos proporcionados por ASOGALEC.
Realizado. Autora

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA LOGÍSTICA

DEBILIDADES

- **Falta de tecnificación en el tratamiento del producto**
- **La zona de acopio del producto no cuenta con la infraestructura necesaria para su manipulación**
- **Los transportes no son suficientes para realizar la colección de la leche en forma oportuna**

3.2.18. Capacidad de Comercialización.

Los principales compradores del producto en la zona son Nestle, Rey Leche, Visanleche y queseras rurales, estos los clientes potenciales de la asociación quienes pagan actualmente precios que oscilan entre US \$ 0,26 – 0,27 centavos por litro. A parte se cuenta con un mercado potencial de pequeños productores de productos derivados de la leche que se encuentran ubicados en los cantones de San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito y algunas poblaciones del cantón Quito.

La principal estrategia utilizada para comercialización es la de atraer el interés de los clientes y generar demanda entre los consumidores realizando ventas al detalle sin marca y sin mayor publicidad mejorando la cadena de distribución, conocida comúnmente como push marketing.

Esta estrategia permite también contar con un sistema de información para los socios a fin de entregarles servicios de capacitación y crédito que les permita mejora su producción. De esta manera se ha logrado que se mantengan unidos y hayan podido solucionar los problemas más urgentes, para cubrir este servicio los socios aportan \$0,03 – 0,04 centavos de dólar por litro del valor de la leche.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

FORTALEZAS

- **Los socios se mantienen unidos y con la convicción que la asociación les presta un beneficio**
- **Los socios han logrado solucionar sus problemas más urgentes, debido a la capacitación constante que reciben**

DEBILIDADES

- **El mercado potencial no es atendido en su totalidad y de manera oportuna porque ASOGALEC carece de una estructura de comercialización eficiente**

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño de la investigación.

4.1.1. Recopilación y Análisis de Datos.

El diseño del sistema de mejoramiento administrativo, exige que se obtenga información tanto del cliente externo como interno, en el caso de los clientes externos, no es necesario determinar una muestra para levantar información confiable y sin márgenes de error, puesto que el universo es de 10 clientes, mismos que se encuentran registrados en la cartera de clientes de ASOGALEC. En tal circunstancia, se realizó una entrevista semi-estructurada, debido a sus características. Con referencia, a los clientes internos (socios) se tomó como universo de estudio el 100% de la población, considerando que son 68 socios, con la finalidad de obtener datos confiables durante el proceso de la investigación. Por lo tanto, a este segmento poblacional se le aplicó una encuesta orientada a obtener información sobre el nivel de satisfacción que tienen con respecto a la gestión de ASOGALEC.

4.1.1.1. Plan para la recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para alcázar los objetivos de investigación
2.- ¿De qué persona u objetos?	Cliente externo e interno
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Indicadores
4.- ¿Quién? O ¿Dónde?	Investigador
5.- ¿Cuándo?	2013
6.- ¿Dónde?	Sede de ASOGALEC
7.- ¿Cuántas veces?	1 entrevista a cada cliente externo y 1 aplicación al cliente interno (socio)
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Entrevistas y encuesta
9.- ¿Con que?	Instrumentos: Guión de entrevista y encuesta

4.1.1.2. Planes de procesamiento y análisis de la información.

Recogida la información primaria, se procederá a compilarla y procesarla con la hoja electrónica Excel para obtener las tendencias de los segmentos poblacionales y los histogramas respectivos.

4.1.1.3. Formato de Encuesta

Las técnicas de investigación aplicadas en cada uno de los casos, mencionadas anteriormente se sustenta en un cuestionario (instrumento de levantamiento de información), que se adjuntan en los siguientes anexos:

- *Cliente externo.* Anexo 3
- *Cliente interno.* Anexo 4

4.1.2. Tabulación y Análisis Estadístico.

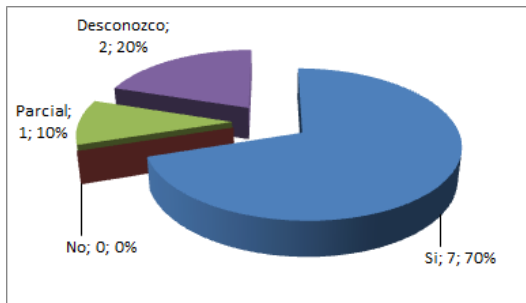
Los resultados de la tabulación e histogramas, es decir, al número de elementos de la muestra estará sujeta a la naturaleza de la pregunta en la encuesta, por ejemplo la pregunta referente a “Conoce los beneficios de la asociación” hecha al cliente interno tiene dos resultados que depende si es afirmativa la respuesta de la primera.

4.1.2.1. Tabulación y Análisis de Cliente Externo.

Producto.

- a) El producto cumple con las normas de salubridad establecidas por los organismos de control?

Si	No	Parcial	Desconozco
7	0	1	2



La mayoría de los cliente externos consideran que la leche cumple con los requisitos sanitarios requeridos así lo considera el 70 % (siete clientes), sin embargo existe un 30 % que no tiene la seguridad de que el producto cuente con este requerimiento no cumplen

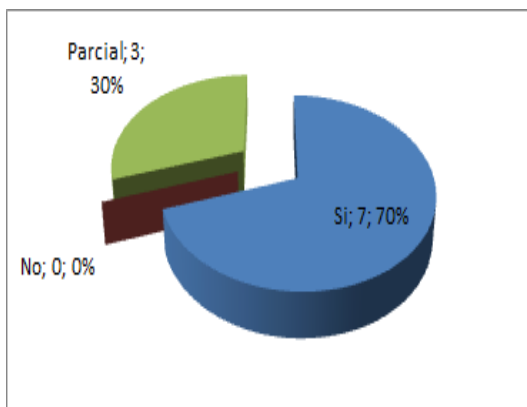
Gráfico 14. Cumplimiento de normas de salubridad (Cliente Externo)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

b) El producto llega en condiciones salubres adecuadas para su proceso?

Si	No	Parcial
7	0	3



Al igual que con las normas sanitarias las condiciones de entrega tienen el grado necesario de satisfacción el 70 % (siete clientes) así lo afirma, sin embargo tres clientes (30 %) indica no estar satisfechos con las condiciones de entrega, se debe determinar cuáles son las normas que se incumplen

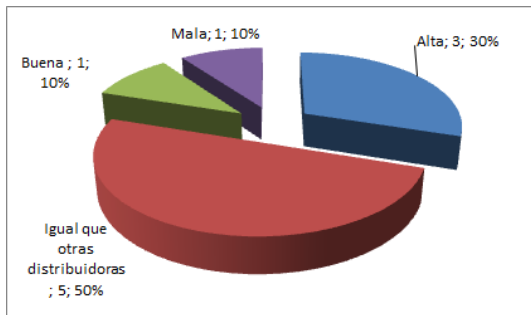
Gráfico 15. Condiciones de entrega del producto

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

c) Cómo calificaría la calidad de la leche que se comercializa?

Alta	Igual que otras distribuidoras	Buena	Mala
3	5	1	1



El 80 % (ocho clientes, 3 Alta y 5 Igual que las otras distribuidoras) de los clientes consideran que el producto tiene una calidad promedio, y el 20 % manifiestan que la leche tiene una calidad que va entre buena y mala, hay que determinar si esta calificación se debe al incumplimiento de las normas sanitarias

Gráfico 16. Calificación de la calidad del producto (Cliente Externo)

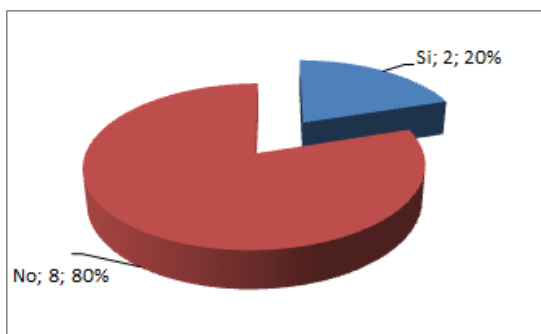
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

Instalaciones.

a) Conoce las instalaciones en donde se recopila la leche?

Si	No
2	8



El cliente no conoce las instalación de procesamiento de la leche 80 % (ocho empresas) así lo afirma, para difundir confianza entre el mercado es necesario socializar las condiciones de tratamiento que ASOGALEC da al producto

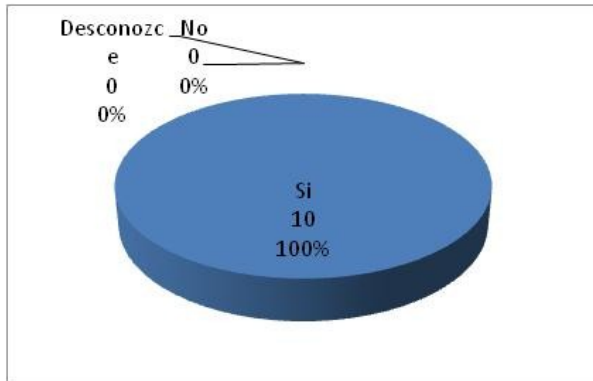
Gráfico 17. Conocimiento de las instalaciones (Cliente Externo)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

b) La asociación cuenta con un número adecuado de vehículos para la entrega?

Si	No	Desconozco
10	0	0



De los clientes que conocen las instalaciones el 100 % considera que se cuenta con el número necesario de vehículos para el despacho de la leche, sin embargo esto se contradice con la queja de retraso en la entrega del producto

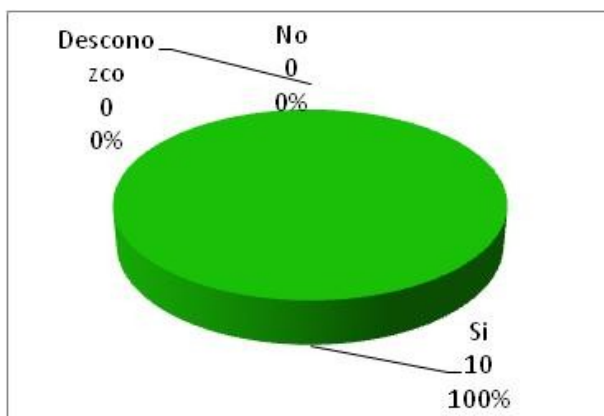
Gráfico 18. Número de vehículos para la distribución (Cliente Externo)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

d) Se cuenta con certificados de calidad?

Si	No	Desconozco
0	0	10



Los clientes que conocen las instalaciones no tienen claro que ASOGALEC cuente con los certificados de calidad necesarios para la manipulación del producto, es necesario socializar esta información e indicar cuáles son sus beneficios

Gráfico 19. Certificados de calidad (Cliente Externo)

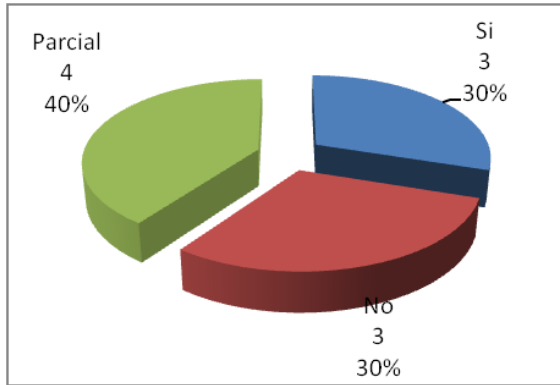
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

Personal.

a) Mantiene la higiene adecuada?

Si	No	Parcial
3	3	4



La apreciación del 70% (40% cuatro clientes y 30% tres clientes) opinan que el personal No tiene las condiciones de higiene adecuadas o tiene Parcialmente para la manipulación del producto, lo que no indican cuál de los trabajadores incumplen los de planta o los de entrega.

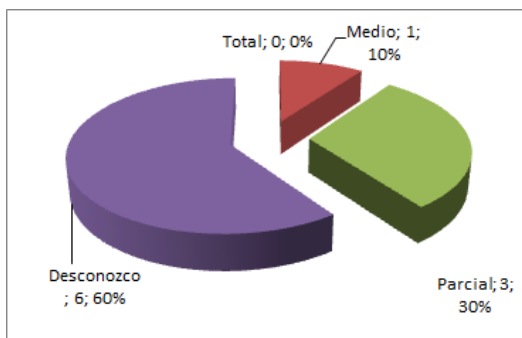
Gráfico 20. Higiene del personal (Cliente Externo)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

b) Demuestra un conocimiento adecuado en la manipulación del producto?

Total	Medio	Parcial	Desconozco
0	1	3	6



Existe un 60 % (seis empresas) que manifiestan desconocer si el personal cuenta con la competencia necesaria para la manipulación del producto, esto más bien refleja un desconocimiento del cliente externo con respecto a los procedimientos utilizados

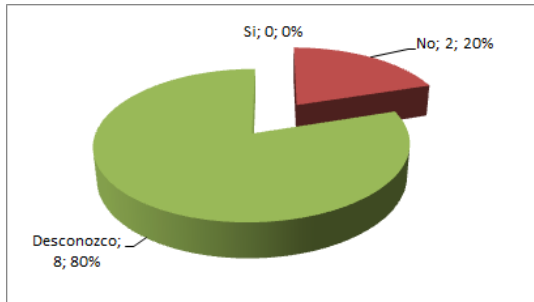
Gráfico 21. Competencia del personal (Cliente Externo)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

c) El número de personal es el adecuado?

Si	No	Desconozco
0	2	8



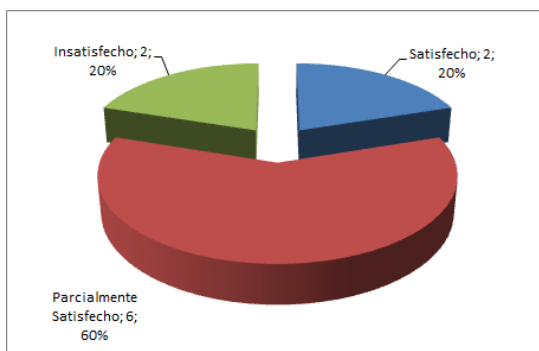
Al igual que con el conocimiento de los procedimientos por parte del personal, el cliente externo (80 % ocho empresas) manifiesta desconocer si el número actual de trabajadores es el necesario para el tratamiento del producto

Gráfico 22. Número de personal (Cliente Externo)
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Realizado. Autora

Servicio.

a) Qué grado de satisfacción tiene usted con la atención que le brindan?

Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho
2	6	2

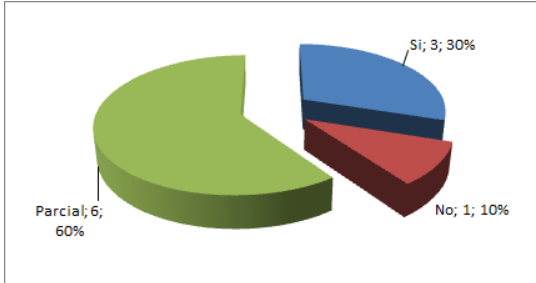


El 60 % (seis empresas) manifiestan estar medianamente satisfechos con el servicio de ASOGALEC, esto confirma la posición de la asociación en el mercado

Gráfico 23. Satisfacción del Cliente Externo
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Realizado. Autora

b) Son puntuales en la entrega del producto?

Si	No	Parcial
3	1	6



El 60 % (seis empresas) considera que existe un grado de impuntualidad en la entrega de la leche, es aquí donde se contradice la afirmación que ASOGALEC cuenta con el número de vehículos necesarios para el despacho

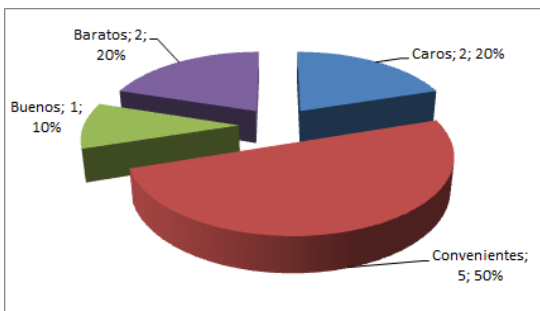
Gráfico 24. Puntualidad de entrega del producto (Cliente Externo)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

c) Que le parecen los precios?

Caros	Convenientes	Buenos	Baratos
2	5	1	2



El 50 % (cinco empresas) se manifiestan conformes con el precio y el 30 % (tres empresas) indican que son baratos o buenos, la pregunta es si esta es la razón por la que la asociación mantiene una posición mediana en el mercado

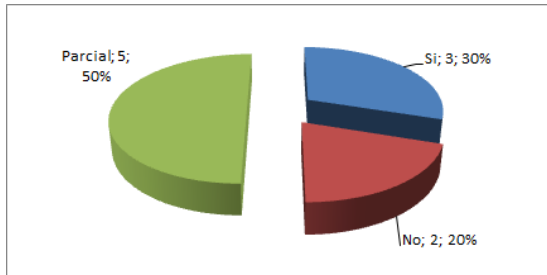
Gráfico 25. Precios de comercialización (Cliente Externo)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

d) Conoce el sistema de créditos de la empresa?

Si	No	Parcial
3	2	5



El 50 % (cinco Parcial y tres Si) indican tener algún conocimiento sobre el sistema de créditos ofrecidos, lo recomendable es que se revisen las condiciones crediticias para que puedan ser utilizadas por todos los beneficiados

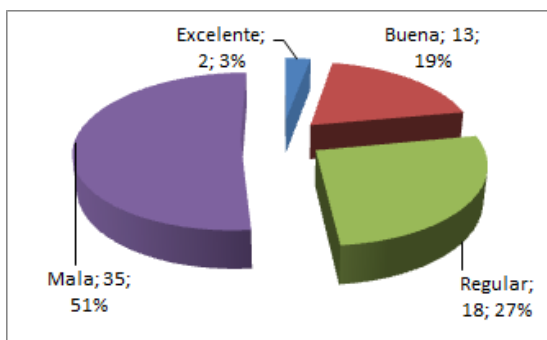
Gráfico 26 Créditos ofrecidos por ASOGALEC (Cliente Externo)
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Realizado. Autora

4.1.2.2. Tabulación y Análisis de Clientes Internos

Servicio.

a) La administración de las autoridades es

Excelente	Buena	Regular	Mala
2	13	18	35

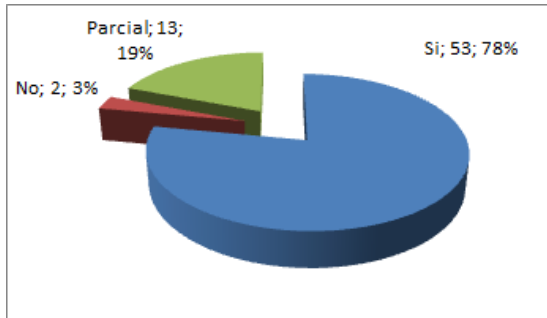


El 78 % (treinta y cinco 51 % y dieciocho 27 %) de los socios indican que la administración es Mala o Regular, no es de sorprenderse de esta tendencia ya que es resultado de la serie de problemas que arrastra la actual directiva

Gráfico 27. Estado de la administración de ASOGALEC (Cliente Interno)
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Realizado. Autora

b) Usted piensa que al pertenecer a la asociación obtiene beneficios

Si	No	Parcial
53	2	13



El 78 % (cincuenta y tres socios) manifiestan tener la seguridad que la asociación presta beneficios para sus afiliados, aquí se refleja el grado de fidelidad del cliente interno

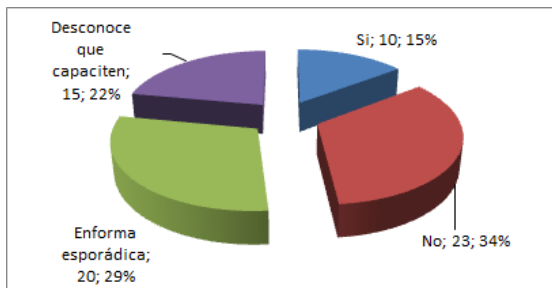
Gráfico 28. Beneficios que ofrece ASOGALEC (Cliente Interno)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

c) Recibe capacitación para mejorar su producción?

Si	No	Enforma esporádica	Desconoce que capaciten
10	23	20	15



El 56 % (22 % quince y 34 % veinte y tres) de los socios indican que no reciben capacitación o que desconocen que la asociación de este servicio, esta tendencia refleja la poca divulgación sobre los beneficios que ofrece ASOGALEC

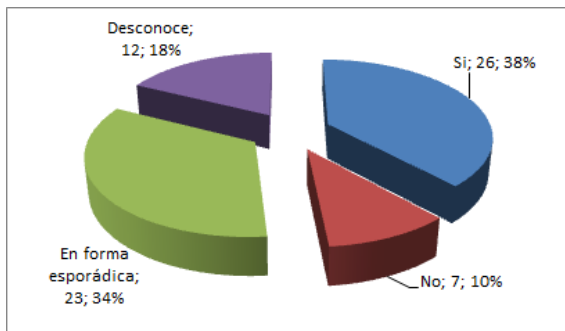
Gráfico 29. Capacitación para mejorar la producción ASOGALEC (Cliente Interno)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

d) Recibe asistencia técnica?

Si	No	En forma esporádica	Desconoce
26	7	23	12



El 28 % (siete 10 % y 18 % doce) de los socios indican o no recibir asistencia o desconocer que la asociación preste este servicio, aunque esta tendencia es menor a la variable anterior se presenta un desconocimiento alto de los beneficios que presta ASOGALEC a los afiliados

Gráfico 30. Asistencia técnica que ofrece ASOGALEC (Cliente Interno)

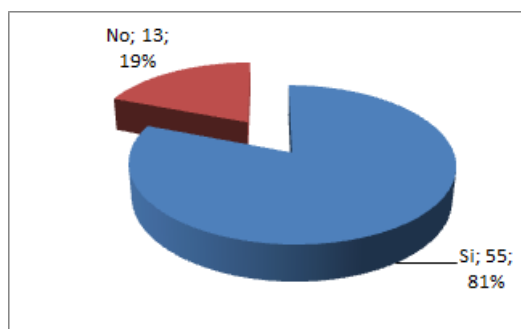
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

Instalaciones.

a) Conoce las instalaciones en donde se recopila la leche?

Si	No
55	13



El 81 % (cincuenta y cinco socios) indican conocer las instalaciones, pero el 19 % manifiesta no conocerlas, hay que determinar las razones por las que un número considerable de afiliados indican no tener información sobre la infraestructura de ASOGALEC

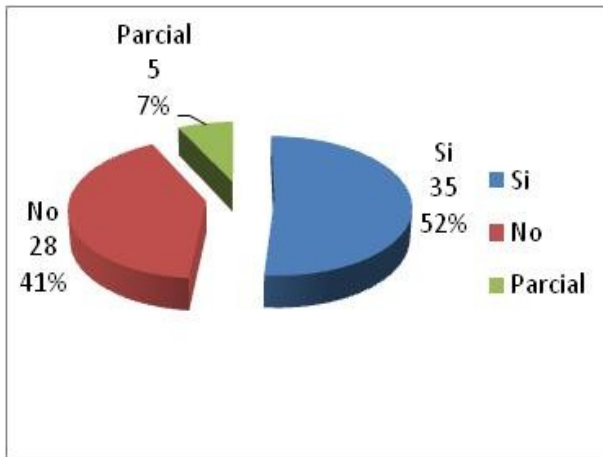
Gráfico 31. Conocimiento de las instalaciones (Cliente Interno)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

- b) La asociación cuenta con un número adecuado de vehículos para la recolección de la leche?

Si	No	Parcial
35	28	5



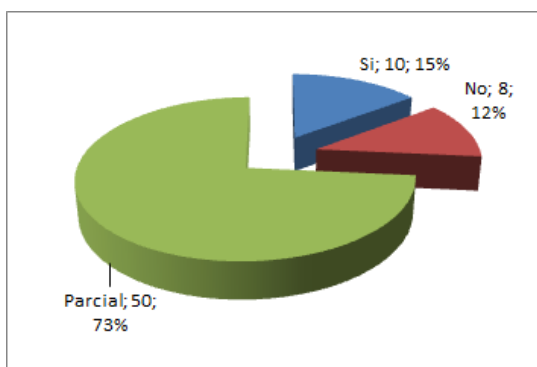
El 52 % (treinta y cinco socios) consideran que la asociación cuenta con los vehículos necesarios para la recolección de la leche y un 41 % (veinte y ocho socios) indica que son insuficientes, hay que determinar si los vehículos que son utilizados para el reparto del producto son los mismos que recolectan la leche

Gráfico 32. Vehículos para la recolección (Cliente Interno)
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Realizado. Autora

Personal.

- a) Mantiene la higiene adecuada?

Si	No	Parcial
10	8	50

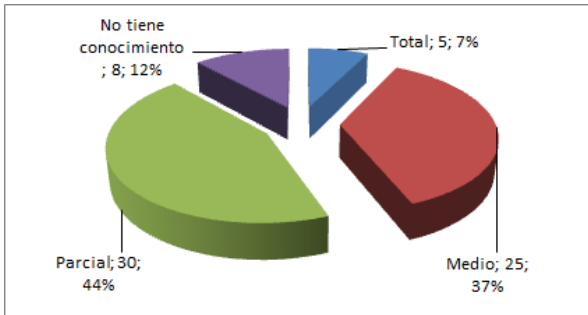


El 73 % (cincuenta socios) indican que el personal que manipula la leche cuenta con la higiene necesaria para su manipulación, la tendencia discrepa con la que expresa el cliente externo por lo que se hace necesario determinar exactamente la condiciones de salubridad con que es tratado el producto

Gráfico 33. Higiene del personal (Cliente Interno)
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Realizado. Autora

b) Demuestra un conocimiento adecuado en la manipulación del producto?

Total	Medio	Parcial	No tiene conocimiento
5	25	30	8

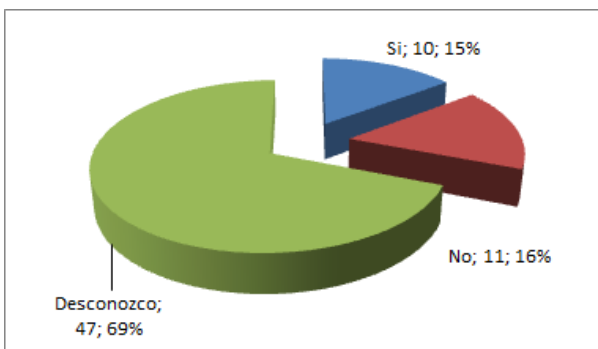


El 81 % (veinte y cinco 37 % y treinta 44 %) de los socios indican que el personal encargado posee un conocimiento entre Medio y Parcial en la manipulación del producto, y solo un 7 % manifiesta que la competencial del personal es la adecuada

Gráfico 34. Competencia del personal (Cliente Interno)
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Realizado. Autora

c) El número de personal es el adecuado?

Si	No	Desconozco
10	11	47



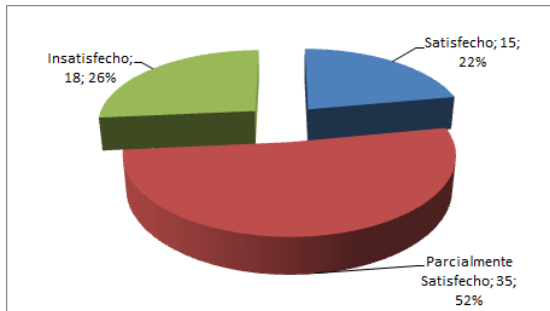
El 69 % (cuarenta y siete socios) indican desconocer si el número de trabajadores es el adecuado para la manipulación del producto, esta tendencia refleja el poco conocimiento de los socios en temas técnicos

Gráfico 35. Número de personal (Cliente Interno)
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Realizado. Autora

Calificación del Servicio.

a) Qué grado de satisfacción tiene usted con la atención que le brindan?

Satisfecho	Parcialmente Satisfecho	Insatisfecho
15	35	18



El 52 % (treinta y cinco socios) manifiestan encontrarse parcialmente satisfechos con la atención brindada por la asociación, y un 26 % indican estar insatisfechos, esta tendencia refleja la combinación de la situación actual de ASOGALEC y la fidelidad de los afiliados

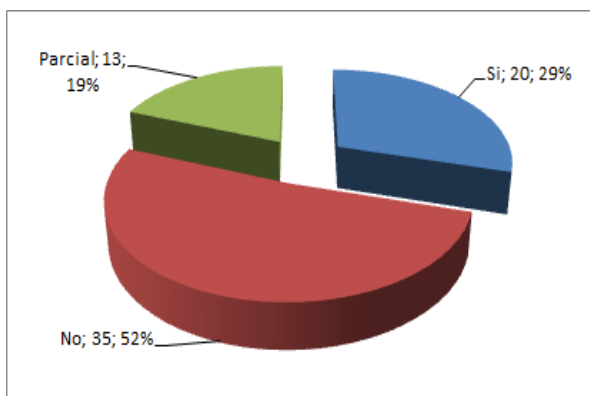
Gráfico 36. Satisfacción de los servicios (Cliente Interno)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

b) Son puntuales en la recolección del producto?

Si	No	Parcial
20	35	13



El 52 % (treinta y cinco socios) indican el producto es recogido a destiempo por lo que sufren un alto grado de desperdicio, esta tendencia es incongruente con la afirmación que la asociación cuenta con un número adecuado de vehículos para la recolección

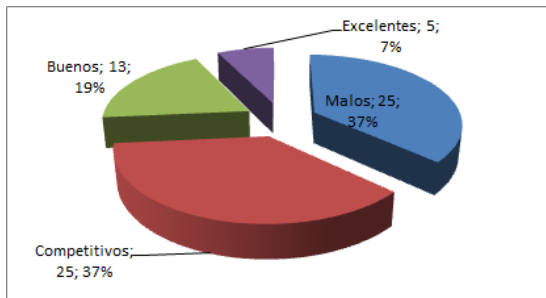
Gráfico 37. Puntualidad en la recolección del producto (Cliente Interno)

Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo

Realizado. Autora

c) Que le parecen los precios?

Malos	Competitivos	Buenos	Excelentes
25	25	13	5

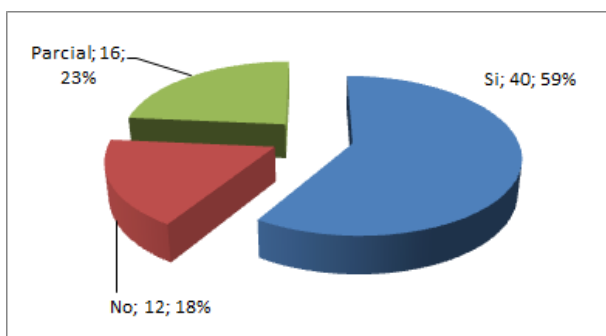


El 37 % (veinte y cinco socios) manifiestan que los precios que reciben por el producto es competitivo, lo que no está determinado es si conocen los precios ofrecidos por otros compradores

Gráfico 38. Precios de compra (Cliente Interno)
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Realizado. Autora

d) Conoce los beneficios de la asociación?

Si	No	Parcial
40	12	16



El 59 % (cuarenta socios) indican conocer los beneficios y el 41 % los desconoce, la tendencia refleja una clara falta de socialización de los beneficio ofrecidos por ASOGALEC

Gráfico 39. Beneficios que ofrece ASOGALEC (Cliente Interno)
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Realizado. Autora

4.2. Propuesta

4.2.1. Introducción.

Después de definir con claridad las características de la situación actual de la gestión administrativa de ASOGALEC, se determina que existe una gran oportunidad de mejora en lo que se refiere a su gestión aprovechando su fortaleza principal que es el grado de fidelidad que tiene los asociados con la asociación.

Las condiciones financieras exigen que se tomen acciones urgentes guiadas a clarificar sus cuentas, y para ello es necesario implementar un modelo de administración ágil y eficaz. Como se planteó desde el principio del estudio este modelo es la administración plana por procesos, controlados por indicadores de gestión sintetizados en un Cuadro de Mando Integral que reflejará en cualquier momento la situación de la gestión.

Sin embargo esta implementación no podrá tener éxito si no se lo realiza siguiendo una planificación que tome en cuenta la realidad de la zona geográfica y el sector poblacional en el que se desenvuelve la actividad económica.

4.2.2. Planificación Estratégica

El Marco Estratégico define las normas y condiciones con las que la organización va a gestionar su actividad económica, esto lineamientos están diseñados de tal manera que permitan mantener un nivel de mejoramiento continuo que responda a las condiciones del entorno productivo y a las expectativas de los miembros de la asociación. La siguiente propuesta está desarrollada tomando en cuenta los principios de la administración por procesos, y las directrices de normas internacionales de gestión de calidad como son las normas ISO 9001:2008.

Misión Propuesta

Satisfacer las necesidades alimenticias de la comunidad proporcionando productos lácteos producidos con métodos tecnológicos que minimicen el desperdicio de recursos y el nivel del impacto ambiental. Utilizando herramientas de gestión de calidad en su administración, y lograr de esta manera mejorar las condiciones de vida de los socios de ASOGALEC

Visión Propuesta

Proporcionar a la comunidad leche procesada con altos niveles de calidad, con un contenido nutritivo que esté de acuerdo con los estándares establecidos por los organismos de control y con un bajo impacto ambiental.

Objetivos estratégicos Propuestos

General.

Diseñar un Sistema de Mejoramiento Administrativo que permita mantener el control de la producción lechera y aumentar el nivel de efectividad de ASOGALEC, el que se desarrollará en el primer semestre del año 2014.

Objetivos Específicos.

- Establecer herramientas de mejoramiento continuo que permitan mejorar la capacidad administrativa y de gestión productiva, para poder enfrentar a empresas que producen con condiciones más favorables.
- Establecer planes para aprovechar de mejor manera los recursos que el Estado ofrece al sector de producción láctea.
- Identificar los indicadores de control correspondientes a los objetivos establecidos en la planificación estratégica para; la producción de leche, cadena de distribución y manejo presupuestario.
- Mejorar la cadena de valor.
- Diseñar un sistema basado en procesos para la gestión administrativa.

4.2.3. Principios corporativos

La Asociación de Ganaderos Productores de Leche del Nor Occidente ASOGALEC parte de los siguientes principios para involucrarse en el desarrollo de la producción ecuatoriana, con seres humanos comprometidos y responsables:

- ASOGALEC se debe a la comunidad, y constituye uno de sus pilares fundamentales de su aporte a la sociedad.
- ASOGALEC como parte de la producción de la zona busca estar comprometida con la producción verde, es decir que conserva el medio ambiente y promueve la preservación de la flora y fauna nativa.
- ASOGALEC respeta profundamente la diversidad étnica de la zona y promueve su desarrollo familiar y profesional.
- ASOGALEC busca la excelencia a través de la práctica productiva y del desarrollo de la zona, proporcionando productos de calidad que promocióne el sector como una zona de alta rentabilidad.
- ASOGALEC cultiva los valores morales, éticos y cívicos, respeta los derechos comunitarios.

4.2.4. Valores Institucionales.

- Integridad: Actuar con Responsabilidad Disciplina Honestidad y Dignidad.
- Actitud mental positiva: Ser ganadores, constancia en alcanzar los objetivos.
- Sencillez y Equilibrio: Capitalizar positivamente el éxito.
- Compromiso: Lealtad con uno mismo, con los compañeros, con la asociación y la comunidad.
- Serenidad: Cabeza fría en su accionar y en la toma de decisiones.

4.2.5. Factores claves de éxito.

Tabla 3. Elementos de la matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los socios se mantienen unidos y con la convicción que la asociación les presta un beneficio 2. La fidelidad de los socios es alta 3. Los socios consideran que el crédito es beneficio y están mayormente satisfechos 4. El cliente externo se siente parcialmente satisfecho con el servicio que recibe 5. El precio de comercialización de la leche es competitivo según el cliente externo 6. Los socios manifiestan recibir un precio competitivo por el producto, pero no se sabe cómo evalúan su valor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protección del Gobierno a la producción tecnológica de lechera en temas como; el control de los niveles máximos de los aranceles permitidos, la tenencia de las propiedades en manos de los pequeños y medianos productores. 2. Las políticas que han permitido al PIB incrementar el 8.0 % promedio y a la inflación tener una tendencia decreciente en los dos últimos años, afectan positivamente en el estándar de vida de la población incrementando su capacidad adquisitiva. 3. AGSO establece que existe un excedente de 150 mil litros diarios en la producción lechera a nivel nacional registrados en los primeros meses del presente año sumado a que se registran valores decrecientes en el riesgo país, establecen un escenario favorable para la exportación del producto y sus derivados a países de Latinoamérica y de Centroamérica. 4. El sector lechero genera 1 millón 500 mil empleos a nivel nacional y aproximadamente 150,000 en la provincia de Pichincha, de los cuales 70 % corresponden a pequeños productores de leche. 5. Capacitación para la mejora de los canales de comercialización de leche mediante la construcción, instalación y operación de centros de acopio y enfriamiento de leche ofrecido por el Programa de canje de deuda por desarrollo FIE (Fondo ítalo ecuatoriano) y la instalación de equipos de alta tecnología ofrecido por el Proyecto Redes Lecheras del MAGAP. 6. Existe un sector del mercado importante que lo constituyen diez grandes procesadores de productos derivados como la leche en polvo con un flujo de compra constante y una condición financiera sana.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. ASOGALEC no dispone de una adecuada estructura administrativa y productiva con niveles estables de control de calidad, que les permita expandir la venta de la leche y sus derivados a mercados que estén fuera de su sector de influencia 2. Se evidencia arrogación de funciones por 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importación de leche producida con costos más baratos provenientes de economías subsidiadas y altamente tecnificadas. 2. Enfrentamiento de grupos sociales antagónicos por intereses creados. 3. Mal aprovechamiento de los recursos ofrecidos por el Estado.

<p>parte del Presidente de la asociación y falta de claridad en la rendición de cuentas</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. El almacenamiento de la leche en los bidones y los tanques provisionales es un proceso lento ya que se dispone solamente de dos bombas manuales y se realiza cuando todo el producto ha sido descargado. 4. No existe información clara y actualizada de la situación financiera ni crediticia 5. La zona de acopio del producto no cuenta con la infraestructura necesaria para su manipulación, y la distribución de espacios para el ganado no considera sus necesidades 6. Los transportes no son suficientes para realizar la colección de la leche en forma puntual, oportuna y sus condiciones de higiene no cumplen con las normas de control establecidas 7. El cliente externo no conoce las instalaciones de procesamiento, provocando un desconocimiento del trato técnico que se da a la leche y a sus niveles de calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Producción de leche con métodos artesanales, sin considerar en forma adecuada las normas sanitarias y de un impacto importante del medio ambiente. 5. Alto impacto del medio ambiente y pérdida de vegetación original para la instalación de áreas de pastoreo. 6. No existe claridad en la información financiera por parte de las autoridades perjudicando las relaciones comerciales con los proveedores. 7. El período de duración del comodato otorgado por el Municipio de Pedro Vicente Maldonado a ASOGALEC termina en el 2014.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente. Resultados de la investigación de campo

Realizado. Autora

Análisis de los Factores de Éxito.

Para ASOGALEC la atención a la comunidad es la principal motivación de su gestión productiva, tratando de proporcionarles productos de calidad que les permitan posicionarse en el mercado como una asociación de acopio de leche que cumple las expectativas de los clientes con calidad y buen servicio.

La asociación aparte de cumplir con la comunidad proporcionándoles un producto de calidad, tiene como finalidad el bienestar de sus socios cuidando que su producción tenga altos niveles de calidad y que pueda ser competitiva con los productores del sector. Este bienestar se consigue proporcionando a sus socios asesoría y capacitación en la producción de leche que cuida del medio ambiente y que cumple con las normas de calidad nacional.

Aunque la realidad evidencia que este enunciado no se cumple en su totalidad, ASOGALEC cuenta con el respaldo de sus socios y clientes quienes tratan día a día de realizar un mejor trabajo y producir un producto de calidad promedio con las actuales condiciones actuales.

4.2.6. Matriz Defensiva.

Tabla 4. Matriz Defensiva

Debilidades	Amenazas							TOTAL
	Importación de leche producida con costos más baratos provenientes de economías subsidiadas y altamente tecnificadas	Enfriamiento de grupos sociales antagonísticos por intereses cruzados	Mala aprovechamiento de los recursos ofrecidos por el Estado	Producción de leche con métodos artesanales, sin considerada en forma adecuada las normas sanitarias y de un impacto importante del medio ambiente	Alto impacto del medio ambiente y pérdida de vegetación original para la instalación de áreas de pastoreo	No existe claridad en la información financiera por parte de las autoridades perjudicando las relaciones comerciales con los proveedores	El periodo de duración del comodato otorgado por el Municipio de Pedro Vicente Maldonado a ASOGALEC termina en el 2014	
ASOGALEC no dispone de una adecuada estructura administrativa y productiva con niveles estables de control de calidad, que les permita expandir la venta de la leche y sus derivados a mercados que estén fuera de su sector de influencia	5	3	5	1	3	1	1	19
Se evidencia arrogación de funciones por parte del Presidente de la asociación y falta de claridad en la rendición de cuentas	5	3	1	1	1	3	5	19
El almacenamiento de la leche en los bidones y los tanques provisionales es un proceso lento ya que se dispone solamente de dos bombas manuales y se realiza cuando todo el producto ha sido descargado	5	3	5	5	3	1	1	23
No existe información clara y actualizada de la situación financiera ni crediticia	1	5	3	1	1	5	3	19
La zona de acopio del producto no cuenta con la infraestructura necesaria para su manipulación, y la distribución de espacios para el ganado no considera sus necesidades	5	1	3	5	5	1	1	21
Los transportes no son suficientes para realizar la colección de la leche en forma puntual, oportuna y sus condiciones de higiene no cumplen con las normas de control establecidas	5	1	3	3	5	1	1	19
El cliente externo no conoce las instalaciones de procesamiento, provocando un desconocimiento del trato técnico que se da a la leche y a sus niveles de calidad	3	1	5	5	5	1	1	21
TOTAL	29	17	25	21	23	13	13	141

Equivalencias: 5 Alto Impacto 3 Impacto Medio 1 Bajo impacto

Fuente. Resultados de la investigación de campo
Realizado. Autora

Análisis del entorno defensivo.

Los resultados reflejan que la debilidad más importante es la falta de calidad en la manipulación de la leche tanto en su transporte como en su descarga, a esto le acompaña la escasa capacidad administrativa y la falta de una infraestructura tecnificada que tienen ASOGALEC por lo que se han presentado problemas

graves en la gestión administrativa y de producción perjudicando directamente a los socios que no ven satisfechas sus expectativas.

A esta debilidad se la debe combinar con las amenazas más inmediatas y de alto impacto para saber cuáles son los riesgos potenciales para la organización, al realizar los cálculos vemos que existen organizaciones que pueden incursionar con éxito en el mercado de ASOGALEC, pues vienen de economías con un nivel de subsidio mayor al que la asociación tiene en la actualidad en la zona. A parte de poseer nivel de calidad mayor por su capacidad tecnológica, bajo este escenario es necesario fortalecer la estructura administrativa y técnica de ASOGALEC ya que al momento no está condiciones de competir con los posibles entrantes, ni en calidad ni en precio del producto.

Objetivos del entorno defensivo.

- Establecer herramientas de mejoramiento continuo que permitan mejorar la capacidad administrativa y de gestión productiva, para poder enfrentar a empresas que producen con condiciones más favorables.
- Identificación de indicadores de control correspondientes a los objetivos establecidos en la planificación estratégica para; la producción de leche, cadena de distribución y manejo presupuestario.

4.2.7. Matriz Ofensiva

Tabla 5. Matriz Ofensiva

	Oportunidades						
Fortalezas	Protección del Gobierno a la producción tecnológica lechera en temas como el control de los niveles máximos de los aranceles permitidos, la tenencia de las propiedades en manos de los pequeños y medianos productores	Las políticas que han permitido al PIB incrementar el 8,0 % promedio y a la inflación tener una tendencia decreciente en los dos últimos años, afectan positivamente en el estándar de vida de la población incrementando su	AGISO establece que existe un excedente de 150 mil litros diarios en la producción lechera a nivel nacional registrados en los primeros meses del presente año sumando a que se registran valores decrecientes en el riesgo país, establecen un escenario favorable para la exportación del producto a países de Latinoamérica	El sector lechero genera un millón 500 mil empleos a nivel nacional y aproximadamente 150,000 en la provincia de Pichincha, de los cuales 70 % corresponden a pequeños productores de leche	Capacitación para la mejora de los canales de comercialización de leche mediante la construcción, instalación y operación de centros de acopio y enfriamiento de leche ofrecido por el Programa de canje de deuda por desarrollo FIE (Fondo Ítalo Ecuatoriano) y la instalación de equipo de alta tecnología ofrecido por el Proyecto Redes Lecheras del MAGAP	Existe un sector del mercado importante que lo constituyen diez grandes procesadoras de productos derivados como la leche en polvo con un flujo de compra constante y una condición financiera sana	TOTAL
Los socios se mantienen unidos y con la convicción que la asociación les presta un beneficio	5	3	3	1	5	5	22
La fidelidad de los socios es Alta	3	3	3	3	3	3	18
Los socios consideran que el crédito es beneficio y están mayormente satisfechos	5	3	3	5	5	1	22
El cliente externo se siente parcialmente satisfecho con el servicio que recibe	3	3	3	1	1	1	12
El precio de comercialización de la leche es competitivo según el cliente externo	5	3	3	5	5	1	22
Los socios manifiestan recibir un precio competitivo por el producto, pero no se sabe cómo evalúan el valor	3	3	3	1	5	3	18
TOTAL	24	18	18	16	24	14	114

Equivalencias: 5 Alto Impacto 3 Impacto Medio 1 Bajo impacto

Fuente. Resultados de la investigación de campo
Realizado. Autora

Análisis del entorno Ofensivo.

La fidelidad de los socios es su mayor activo, aunque saben que la asociación carece de un buen manejo, están convencidos que la unión de todos les favorecerá en la comercialización de sus productos. Sin embargo se nota la falta de aprovechabilidad de las oportunidades que al momento se prestan en la zona, por ejemplo el apoyo del Gobierno Central a la producción ganadera y especialmente a la producción de leche, el asesoramiento que presta FIE (Fondo Ítalo Ecuatoriano) en el mejoramiento de la cadena de comercialización y la instalación de equipos de alta tecnología que ofrece el Proyecto de Redes Lecheras que proporcionan el MAGAP.

Objetivos del entorno ofensivo.

- Establecer planes para aprovechar de mejor manera los recursos que el Estado ofrece al sector de producción láctea.
- Mejoramiento de la cadena de valor.
- Diseño de un sistema basado en procesos para la gestión administrativa.

4.2.8. Identificación de Estrategias

Al realizar el análisis de la situación actual de la organización, se determinó una serie de características de la gestión productiva de ASOGALEC, propiedades que debe ser procesadas de una manera sistemática para identificar las estrategias necesarias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, y minimizar las debilidades y amenazas.

La herramienta más adecuada para este proceso es el análisis FODA, modelo que mediante la aplicación de matrices de confrontación, permite tener diferentes puntos de vista para la identificación de las acciones correctivas o preventivas que deben ser implementadas con la finalidad de lograr un mejoramiento continuo.

En el modelo productivo actual es en la mayoría de sus procesos manual y artesanal, método que genera una serie de inconvenientes en la cadena de producción que van desde la pérdida de tiempo en el acopio de la leche hasta la demora en la entrega del producto a los clientes. Este retraso tiene un efecto directo en la calidad del producto final, en el desperdicio de insumos y leche, y en los niveles de satisfacción del cliente externo.

Existen dos factores adicionales que deben ser tomados en cuenta en el bajo nivel productivo de la asociación, estos son las malas condiciones de la infraestructura para el mantenimiento del ganado vacuno y la poca información veraz que recibe el socio de parte de las autoridades. Características que son efectos directos de una mala administración, que al momento pasa por una inestabilidad financiera y una falta de claridad en la gestión.

4.2.9. Análisis de Estrategias.

Tabla 6: Matriz FO (Fortalezas – Oportunidades).

<p><i>Oportunidades</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protección del Gobierno a la producción tecnológica de lechera en temas como; el control de los niveles máximos de los aranceles permitidos, la tenencia de las propiedades en manos de los pequeños y medianos productores 2. Las políticas que han permitido al PIB incrementar el 8.0 % promedio y a la inflación tener una tendencia decreciente en los dos últimos años, afectan positivamente en el estándar de vida de la población incrementando su capacidad adquisitiva. 3. AGSO establece que existe un excedente de 150 mil litros diarios en la producción lechera a nivel nacional registrados en los primeros meses del presente año sumado a que se registran valores decrecientes en el riesgo país, establecen un escenario favorable para la exportación del producto a países de Latinoamérica y Centroamérica. 4. El sector lechero genera 1 millón 500 mil empleos a nivel nacional y aproximadamente 150,000 en la provincia de Pichincha, de los cuales 70 % corresponden a pequeños productores de leche. 5. Capacitación para la mejora de los canales de comercialización de leche mediante la construcción, instalación y operación de centros de acopio y enfriamiento de leche ofrecido por el Programa de canje de deuda por desarrollo FIE (Fondo Ítalo Ecuatoriano) y la instalación de equipos de alta tecnología ofrecido por el Proyecto Redes Lecheras del MAGAP. 6. Existe un sector del mercado importante que lo constituyen diez grandes procesadores de productos derivados como la leche en polvo con un flujo de compra constante y una condición financiera sana.
<p><i>Fortalezas</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los socios se mantienen unidos y con la convicción que la asociación les presta un beneficio 2. La fidelidad de los socios es alta 3. Los socios consideran que el crédito es beneficio y están mayormente satisfechos 4. El cliente externo se siente parcialmente satisfecho con el servicio que recibe 5. El precio de comercialización de la leche es competitivo según el cliente externo 6. Los socios manifiestan recibir un precio competitivo por el producto, pero no se sabe cómo evalúan su valor
	<p>E1. (F1, F2, O1) Identificar los planes y proyectos productivos que el Gobierno brinda al sector de producción láctea</p> <p>E2. (F3, O1, O2, O3, O6) Diseñar un plan de endeudamiento con el Gobierno para aprovechar el incremento del PIB, la tendencia de la inflación y el excedente en la producción lechera</p> <p>E3. (F4, F5, O3, O4, O5, O6) Realizar un análisis de mercado que permita determinar la oportunidad de reestructurar el sistema de comercialización, especialmente el rediseño del nivel de precios y del crédito para el cliente externo</p> <p>E4. (F6, O5) Establecer un plan de capacitación sobre el diseño de la cadena de comercialización para los socios aprovechando el asesoramiento del Fondo Ítalo – Ecuatoriano</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Tabla 7: Matriz DO (Debilidades – Oportunidades).

<p style="text-align: right;"><i>Oportunidades</i></p> <p style="text-align: left;"><i>Debilidades</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protección del Gobierno a la producción tecnológica de lechera en temas como; el control de los niveles máximos de los aranceles permitidos, la tenencia de las propiedades en manos de los pequeños y medianos productores 2. Las políticas que han permitido al PIB incrementar el 8.0 % promedio y a la inflación tener una tendencia decreciente en los dos últimos años, afectan positivamente en el estándar de vida de la población incrementando su capacidad adquisitiva. 3. AGSO establece que existe un excedente de 150 mil litros diarios en la producción lechera a nivel nacional registrados en los primeros meses del presente año sumado a que se registran valores decrecientes en el riesgo país, establecen un escenario favorable para la exportación del producto a países de Latinoamérica. 4. El sector lechero genera 1 millón 500 mil empleos a nivel nacional y aproximadamente 150,000 en la provincia de Pichincha, de los cuales 70 % corresponden a pequeños productores de leche. 5. Capacitación para la mejora de los canales de comercialización de leche mediante la construcción, instalación y operación de centros de acopio y enfriamiento de leche ofrecido por el Programa de canje de deuda por desarrollo FIE (Fondo italo ecuatoriano) y la instalación de equipos de alta tecnología ofrecido por el Proyecto Redes Lecheras del MAGAP. 6. Existe un sector del mercado importante que lo constituyen diez grandes procesadores de productos derivados como la leche en polvo con un flujo de compra constante y una condición financiera sana.
<ol style="list-style-type: none"> 1. ASOGALEC no dispone de una adecuada estructura administrativa y productiva con niveles estables de control de calidad, que les permita expandir la venta de la leche y sus derivados a mercados que estén fuera de su sector de influencia 2. Se evidencia arrogación de funciones por parte del Presidente de la asociación y falta de claridad en la rendición de cuentas 3. El almacenamiento de la leche en los bidones y los tanques provisionales es un proceso lento ya que se dispone solamente de dos bombas manuales y se 	<p>E5. (D1, D2, D4, O1, O6) Implementación de un sistema de gestión de calidad que permita mantener el monitoreo de los objetivos estratégicos, control de los procesos y capacitación en herramientas de gestión al cliente interno</p> <p>E6 (D3, D5, D6, O1, O6) Mejoramiento de la infraestructura tanto para la producción, transporte y comunicación</p> <p>E7 (D7, O2, O3, O4) Diseño de planes de producción que considere las necesidades del cliente interno y tome en cuenta el incremento de la producción de leche a nivel nacional y del sector.</p> <p>E8 (D7, O2, O3, O4) Diseño de un plan de socialización para el cliente externo que permita divulgar las fortalezas de ASOGALEC</p>

<p>realiza cuando todo el producto ha sido descargado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. No existe información clara y actualizada de la situación financiera ni crediticia 5. La zona de acopio del producto no cuenta con la infraestructura necesaria para su manipulación, y la distribución de espacios para el ganado no considera sus necesidades 6. Los transportes no son suficientes para realizar la colección de la leche en forma puntual, oportuna y sus condiciones de higiene no cumplen con las normas de control establecidas 7. El cliente externo no conoce las instalaciones de procesamiento, provocando un desconocimiento del trato técnico que se da a la leche y a sus niveles de calidad 	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

4.2.10. Definición de Estrategias.

Estas matrices permiten agrupar a las estrategias por su finalidad, permitiendo posteriormente filtrarlas por su afinidad.

Tabla 8: Estrategias FO: Usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.

Estrategia	FO	Objetivo
E1	F1, F2, O1	Identificar los planes y proyectos productivos que el Gobierno brinda al sector de producción láctea
E2.	F3, O1, O2, O3, O6	Diseñar un plan de endeudamiento con el Gobierno para aprovechar el incremento del PIB, la tendencia de la inflación y el excedente en la producción lechera
E3.	F4, F5, O3, O4, O5, O6	Realizar un análisis de mercado que permita determinar la oportunidad de reestructurar el sistema de comercialización, especialmente el rediseño del nivel de precios y del crédito para el cliente externo
E4.	F6, O5	Establecer un plan de capacitación sobre el diseño de la cadena de comercialización para los socios aprovechando el asesoramiento del Fondo Ítalo - Ecuatoriano
E5	D1, O1, O2, O5	Implementación de un sistema de gestión de calidad que permita mantener el monitoreo de los objetivos estratégicos, control de los procesos y capacitación en herramientas de gestión al cliente interno
E6	D3, D5, D6, O1, O6	Mejoramiento de la infraestructura tanto para la producción, transporte y comunicación
E7	D7, O2, O3, O4	Diseño de planes de producción que considere las necesidades del cliente interno y tome en cuenta el incremento de la producción de leche a nivel nacional y del sector.
E8	D7, O2, O3, O4	Diseño de un plan de socialización para el cliente externo que permita divulgar las fortalezas de ASOGALEC

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Tabla 9: Estrategias DA: Superar las Debilidades y enfrentar las Amenazas

Estrategia	FA	Objetivo
E9	F1, F2, F4, A2, A3, A6, A7	Promover cambio de autoridades de la asociación para enfrentar el descontento de los socios con la gestión empresarial y el bajo nivel en el cumplimiento de las expectativas del cliente externo
E10	F3, F5, A1, A3, A4	Diseñar planes de mejoramiento productivo que aproveche los créditos y las condiciones de comercialización para incursionar en los mercados nacionales e internacionales
E11	F3, F6, A5	Diseñar planes de producción que minimicen el impacto al medio ambiente y la pérdida de vegetación original, aprovechando los créditos gubernamentales
E12	D1, D2, D4, A1, A2, A3, A6, A7	Establecer el marco legal y de gestión eficiente para mejorar la administración de los procesos y de la producción
E13	D5, D6, D7, A4, A5	Mejorar el método de producción y la infraestructura para tecnificar los procesos, reducir el nivel de desperdicio y minimizar el impacto ambiental

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

4.2.11. Estrategias Agrupadas.

Es necesario identificar similitudes entre las estrategias determinadas para simplificar el plan operativo y sus componentes.

Tabla 10: Estrategias agrupadas

Estrategia	FO - DO - FA-DA	Objetivo
E1, E6	F1, F2, O1, O6, D3, D5, D6	Identificar los planes y proyectos productivos para el mejoramiento de la infraestructura tanto de producción, transporte y comunicación que el Gobierno brinda al sector de producción láctea
E2, E10	F3, F5, O1, O2, O3, O6, A1, A3, A4	Diseñar un plan de endeudamiento productivo con el Gobierno para incursionar en el mercado nacional aprovechando el incremento del PIB, la tendencia decreciente de la inflación y el excedente en la producción lechera
E3.	F4, F5, O3, O4, O5, O6	Realizar un análisis de mercado que permita determinar la oportunidad de reestructurar el sistema de comercialización, especialmente el rediseño del nivel de precios y del crédito para el cliente externo
E4.	F6, O5	Establecer un plan de capacitación sobre el diseño de la cadena de comercialización para los socios aprovechando el asesoramiento del Fondo Ítalo - Ecuatoriano

E5, E12	D1, D2, D4, O1, O2, O5, A1, A2, A3, A6, A7	Implementación de un sistema de gestión de calidad que permita establecer el marco legal, realizar el monitoreo de los objetivos estratégicos, mantener el control de los procesos y capacitar al cliente interno en herramientas de gestión
E7, E11, E13	F3, F6, A4, A5, D5, D6, D7, O2, O3, O4	Diseño de planes y métodos de producción que considere las necesidades del cliente interno, tomen en cuenta el incremento de la producción de leche a nivel nacional y del sector, minimice el impacto al medio ambiente y la pérdida de vegetación original aprovechando los créditos gubernamentales.
E8	D7, O2, O3, O4	Diseño de un plan de socialización para el cliente externo que permita divulgar las fortalezas de ASOGALEC
E9	F1, F2, F4, A2, A3, A6, A7	Promover cambio de autoridades de la asociación para enfrentar el descontento de los socios con la gestión empresarial y el bajo nivel en el cumplimiento de las expectativas del cliente externo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

4.2.12. Plan Operativo

Introducción.

El Plan Operativo como parte de la planificación estratégica es la herramienta en la que detalla con exactitud; las acciones, el cronograma, los responsables, insumos necesarios y el costo de cada una de ellas. Es decir, es el conjunto de acciones que se debe seguir para cumplir con el direccionamiento estratégico establecido, la ejecución de estas acciones no necesariamente son secuenciales se pueden desarrollar paralelamente si las condiciones así lo requieren.

Detalle del Plan Operativo.

E1, E6. (F1, F2, O1, O6, D3, D5, D6).

Identificar los planes y proyectos productivos para el mejoramiento de la infraestructura tanto de producción, transporte y comunicación que el Gobierno brinda al sector de producción láctea.

Objetivo: Identificar los recursos que ofrece el estado para el mejoramiento productivo.

Responsable: Jefe Financiero.

Indicador: Características de los planes más convenientes.

Acción	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Insumos	Costo USD
Investigación de los Planes y Proyectos productivos para el sector lácteo	2/01/14	31/01/14	Jefe Financiero	Internet, PBV 2013 - 2017	--
Análisis de propuestas	3/02/14	7/02/14	Junta Directiva	Informe de propuestas	--
Selección de las alternativas	10/02/14	11/02/14	Asamblea General	Informe de aceptación	210.00
Total					210.00

E2, E10. (F3, F5, O1, O2, O3, O6, A1, A3, A4).

Diseñar un plan de endeudamiento productivo con el Gobierno para incursionar en el mercado nacional aprovechando el incremento del PIB, la tendencia decreciente de la inflación y el excedente en la producción lechera

Objetivo: Diseño de un plan de mejoramiento productivo.

Responsable: Jefe de Producción.

Indicador: Plan de mejoramiento.

Acción	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Insumos	Costo USD
Análisis de los planes y proyectos productivos que ofrece el Gobierno	12/02/14	28/02/14	Jefe de Producción	Informe	--
Diseño del plan de mejoramiento	3/03/14	14/03/14	Jefe de Producción	Internet	--
Aprobación del plan de mejoramiento	17/03/14	18/03/14	Asamblea General	Plan de mejoramiento	210.00
Total					210.00

E3. (F4, F5, O3, O4, O5, O6).

Realizar un análisis de mercado que permita determinar la oportunidad de reestructurar el sistema de comercialización, especialmente el rediseño del nivel de precios y del crédito para el cliente externo

Objetivo: Identificar las potencialidades del mercado.

Responsable: Jefe de Comercialización.

Indicador: Análisis de mercado.

Acción	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Insumos	Costo USD
Identificación de las características del estudio	2/01/14	6/01/14	Jefe de Comercialización	Internet	--
Diseño del estudio	7/01/14	10/01/14	Jefe de Comercialización	Información recogida	--

Puesta en marcha	13/01/14	31/01/14	Equipo evaluador	Plan de estudio	1,100.00
Análisis de los resultados	3/02/14	7/02/14	Jefe de Comercialización	Resultados	--
Presentación del resultados	10/02/14	11/02/14	Asamblea General	Informe de resultados	210.00
Total					1,310.00

E4. (F6, O5).

Establecer un plan de capacitación sobre el diseño de la cadena de comercialización para los socios aprovechando el asesoramiento del Fondo Ítalo - Ecuatoriano

Objetivo: Mejoramiento de la capacidad en la gestión productiva de los socios.

Responsable: Jefe de Producción.

Indicador: Nivel de reprocesos en la comercialización del producto.

Acción	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Insumos	Costo USD
Solicitud de propuesta de capacitación	2/01/14	3/01/14	Jefe de Producción	Internet	--
Análisis de propuestas	4/01/14	6/01/14	Alta Dirección	Informe de factibilidad	--
Aprobación del plan	10/02/14	11/02/14	Gerente General	Informe de factibilidad	210.00
Total					210.00

E5, E12. (D1, D2, D4, O1, O2, O5, A1, A2, A3, A6, A7).

Implementación de un sistema de gestión de calidad que permita establecer el marco legal, realizar el monitoreo de los objetivos estratégicos, mantener el control de los procesos y capacitar al cliente interno en herramientas de gestión

Objetivo: Diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Responsable: Alta Dirección.

Indicador: Sistema implementado.

Acción	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Insumos	Costo USD
Identificación de la situación actual de la gestión productiva	1/04/14	21/04/14	Asistente del Proyecto	Movilización	1,200.00
Identificación del marco estratégico del sistema	22/04/14	25/04/14	Representante de la Alta Dirección	Informe de la situación actual de la gestión productiva	--
Caracterización de los procesos	28/04/14	16/05/14	Asistente del proyecto	Información sobre las actividades	900.00
Identificación de los objetivos estratégicos y sus indicadores	19/05/14	30/05/14	Representante de la Alta Dirección	Marco estratégico del proyecto	--
Capacitación sobre procesos al personal involucrados	2/06/14	13/06/14	Representante de la Alta Dirección	Infraestructura	900.00
Diseño de procedimientos operativos	16/06/14	16/07/14	Asistente del proyecto	Mapa de procesos	900.00
Capacitación sobre procedimientos operativos al personal involucrados	17/07/14	31/07/14	Representante de la Alta Dirección	Infraestructura	850.00
Diseño de la documentación del sistema	4/08/14	15/08/14	Asistente del proyecto	Mapa de procesos	1,100.00
Capacitación sobre elaboración de documentos al personal involucrados	18/08/14	29/08/14	Representante de la Alta Dirección	Infraestructura	900.00
Diseño de las herramientas de mejoramiento continuo	1/09/14	26/09/14	Asistente del proyecto	Mapa de procesos	900.00

Capacitación sobre herramientas de mejoramiento continuo al personal involucrados	1/10/14	15/10/14	Representante de la Alta Dirección	Infraestructura	850.00
Diseño de procedimientos de monitoreo de procesos	16/10/14	31/10/14	Asistente del proyecto	Mapa de procesos	900.00
Capacitación sobre monitoreo de procesos al personal involucrados	3/11/14	14/11/14	Representante de la Alta Dirección	Infraestructura	900.00
Presentación del sistema de gestión de información	15/11/14	15/11/14	Asamblea General	Documentación del sistema	210.00
				Total	10,510.00

E7, E11, E13. (F3, F6, A4, A5, D5, D6, D7, O2, O3, O4).

Diseño de planes y métodos de producción que considere las necesidades del cliente interno, tomen en cuenta el incremento de la producción de leche a nivel nacional y del sector, minimice el impacto al medio ambiente y la pérdida de vegetación original aprovechando los créditos gubernamentales.

Objetivo: Mejoramiento del modelo productivos amigable con el medio ambiente.

Responsable: Alta Dirección.

Indicador: Planes de mejoramiento.

Acción	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Insumos	Costo USD
Identificación de la situación actual de la producción	16/10/14	23/10/14	Jefe de Producción	Datos de la evaluación	1,100
Análisis de la información	24/10/14	27/10/14	Jefe de Producción	Informe de resultados	--
Diseño de los planes	28/10/14	11/11/14	Jefe de Producción	Informe del análisis	--
Aprobación de planes	13/11/14	13/11/14	Asamblea General	Nombramiento	210.00
				Total	1,310.00

E8. (D7, O2, O3, O4).

Diseño de un plan de socialización para el cliente externo que permita divulgar las fortalezas de ASOGALEC

Objetivo: Aumento de la confianza de los socios en el modelo productivo.

Responsable: Jefe de Comercialización.

Indicador: Plan de socialización.

Acción	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Insumos	Costo USD
Identificación de la satisfacción del cliente externo	17/07/14	24/07/14	Jefe de Comercialización	Datos de evaluación	900.00
Análisis de la información	25/07/14	28/07/14	Jefe de comercialización	Informe de resultados	--
Diseño de los planes	29/07/14	5/08/14	Jefe de Comercialización	Informe del análisis	--
Aprobación de planes	9/08/14	9/08/14	Asamblea General	Nombramiento	210.00
				Total	1,100.00

E9. (F1, F2, F4, A2, A3, A6, A7).

Promover cambio de autoridades de la asociación para enfrentar el descontento de los socios con la gestión empresarial y el bajo nivel en el cumplimiento de las expectativas del cliente externo

Objetivo: Mejorar la gestión empresarial de ASOGALEC.

Responsable: Asamblea General.

Indicador: Nombramiento de nueva directiva.

Acción	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Insumos	Costo USD
Propuesta de la moción	2/12/13	3/12/13	Asamblea General	Informe de actividades de la presenta directiva	210.00
Llamamiento a elecciones	3/12/13	3/12/13	Asamblea General	Aprobación de nuevas elecciones	--
Elecciones	9/12/13	11/12/13	Asamblea General	Insumos para el proceso	1,000.00
Posicionamiento de la nueva directiva	21/12/13	21/12/13	Asistente Jurídico	Nombramiento	210.00
				Total	1,420.00

4.2.13. Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card BSC)

Tabla 11. Cuadro de Mando Integral para ASOGALEC

Dimensiones	Aumento de la participación de la empresa	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas
Perspectiva Financiera	<p>Rentabilidad</p> <p>Cartera Vencida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Control de cartera vencida 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de crecimiento económico • Nivel de endeudamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • 25 % económico en el siguiente período • Rebaja del 15 % en las deudas de los clientes
Perspectiva del Cliente	<p>Fidelidad</p> <p>Satisfacción del Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retorno del cliente • Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de compas del cliente • Promedio de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar una compra por cliente • Aumentar el 15 % el promedio de satisfacción
Perspectiva del Proceso Interno	<p>Cumplimiento de objetivos de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de devoluciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de calidad según normas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar en u 2 % la calidad del producto
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<p>Planes de Capacitación</p> <p>Satisfacción del cliente interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de capacitación • Nivel de satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Decremento de los reprocesos • Promedio de la satisfacción del cliente interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el nivel de reprocesos en un 10 % • Aumentar el 5 % el promedio de satisfacción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

4.2.14. Matriz de Caracterización.

Tabla 12. Caracterización de los procesos directivos

Tipo de Procesos: Gerenciales o Directivos.

Procesos	Relación con otros procesos	Recursos	Mandatos	Indicadores
Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa • Revisión gerencial • Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Metas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Normativa gubernamental • Normativa internacional 	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos
Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Revisión gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Recurso humano • Directrices estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Normativa institucional • Código del trabajo 	Nivel de cumplimiento de los planes de mantenimiento Nivel de eficiencia de la comercialización
Provisión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Gestión administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Normativa financiera 	Cumplimiento en la asignación de recursos
Revisión Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos estadísticos de cumplimiento • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico • Normativa institucional 	Nivel de cumplimiento de los objetivos
Mejoramiento Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Gestión administrativa • Revisión gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos del sistema de gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Manual de calidad 	Nivel de cumplimiento de la satisfacción de cliente externo

Fuente: Datos de la Investigación

Realizado: Autora

Tabla 13. Características de los procesos productivos u operativos

Tipo de Procesos: Productivos u Operativos.				
Procesos	Relación con otros procesos	Recursos	Mandatos	Indicadores
Recepción				
Insumos de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio de producto • Comunicación con el cliente • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de almacenamiento • Vehículos para recoger los insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Procedimientos de recepción 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de los insumos Demora en la entrega de insumos
Acopio de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Insumo de producción • Comunicación con el cliente • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de almacenamiento • Vehículos para recoger el producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Procedimientos de recepción 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento del producto Demora en la entrega del producto
Comunicación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Procedimientos de atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Número de reclamos atendidos Número de solicitudes direccionadas
Laboratorio	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura del laboratorio • Insumos de valoración 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Procedimientos de valoración • Normativa de los organismos de control 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel calidad del producto Número de reprocesos en los procesos productivos
Producción				
Procesos industriales de transformación	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Bodega • Manejo veterinario • Nutrición de hato de ganado • Ordeño • Cadena de frío • Control de calidad • Capacitación • Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Herramientas • Insumos para el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de transformación industrial • Normativa internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Número de reprocesos Nivel de consumo de insumos
Manejo veterinario	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Bodega • Procesos Industriales de 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Herramientas • Insumos para el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de manejo veterinario • Normativa internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Número de reprocesos Nivel de consumo de insumos

	<ul style="list-style-type: none"> transformación • Nutrición de hato de ganado • Ordeño • Cadena de frío • Control de calidad • Capacitación • Comercialización 			
Nutrición de hato de ganado	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Bodega • Procesos Industriales de transformación • Manejo veterinario • Ordeño • Cadena de frío • Control de calidad • Capacitación • Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Herramientas • Insumos para el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de nutrición de ganado • Normativa internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Número de reprocesos Nivel de consumo de insumos
Ordeño	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Bodega • Procesos Industriales de transformación • Manejo veterinario • Nutrición de hato de ganado • Cadena de frío • Control de calidad • Capacitación • Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Herramientas • Insumos para el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de ordeño • Normativa internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Número de reprocesos Nivel de consumo de insumos
Cadena de frío	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Bodega • Procesos Industriales de transformación • Manejo veterinario • Nutrición de hato de ganado • Ordeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Herramientas • Insumos para el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de conservación de producto • Normativa internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Número de reprocesos Nivel de consumo de insumos

	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad • Capacitación • Comercialización 			
Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Bodega • Procesos Industriales de transformación • Manejo veterinario • Nutrición de hato de ganado • Ordeño • Cadena de frío • Capacitación • Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Herramientas • Insumos para el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de gestión ganadera y registro de información • Normativa internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Número de reprocesos Consumo de insumos
Bodega				
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura del almacenamiento • Transporte de mercadería dentro de las instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Procedimientos de valoración de insumos • Normativa de los organismos de control para manipulación de sustancias 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de stock mínimo y máximo Retraso en la entrega de insumos Nivel de efectividad de la señalética
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura del almacenamiento • Transporte de mercadería dentro de las instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Procedimientos de valoración de producto • Normativa de los organismos de control para manipulación de lácteos 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de stock mínimo y máximo Retraso en la entrega de producto Nivel de efectividad de la señalética
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Bodega 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos de compras nacionales e internacionales • Transporte para la internación de insumos a bodega 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Planificación de compras nacionales e internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la entrega de insumos Nivel de de los insumos para

		• Presupuesto		la prestación de los servicios Calificación de proveedores	
Capacitación Productiva		• Producción • Cap. Financiera • Cap. Tecnológica	• Infraestructura • Convenios en capacitación	• Direccionamiento estratégico • Planificación de capacitación	Nivel de asistencia de los socios Nivel de mejoramiento en los temas tratados
Financiera		• Producción • Cap. Productiva • Cap. Tecnológica	• Infraestructura • Convenios en capacitación	• Direccionamiento estratégico • Planificación de capacitación	Nivel de asistencia de los socios Nivel de mejoramiento en los temas tratados
Tecnológica		• Producción • Cap. Productiva • Cap. Financiera	• Infraestructura • Convenios en capacitación	• Direccionamiento estratégico • Planificación de capacitación	Nivel de asistencia de los socios Nivel de mejoramiento en los temas tratados
Comercialización En instalaciones		• Producción • Servicio post – venta • Comunicación • A domicilio	• Infraestructura de servicio al cliente • Vehículos para la movilización interna del producto	• Direccionamiento estratégico • Procedimientos para la preparación del producto antes de la entrega	Retrasos en la entrega Número de quejas del cliente con respecto a las condiciones de entrega
A domicilio		• Producción • Servicio post – venta • Comunicación • En las instalaciones	• Infraestructura de servicio al cliente • Vehículos para la entrega del producto	• Direccionamiento estratégico • Procedimientos para el transporte del producto	Retrasos en la entrega Número de quejas del cliente con respecto a las condiciones de entrega
Servicio post - venta		• Comercialización	• Infraestructura de comunicación • Registro de información in situ	• Direccionamiento estratégico • Procedimientos de monitoreo	Número de quejas del cliente externo Satisfacción del cliente externo

Fuente: Datos de la Investigación

Realizado: Autora

Tabla 14. Caracterización de los procesos de apoyo

Tipo de Procesos: De Apoyo				
Procesos	Relación con otros procesos	Recursos	Mandatos	Indicadores
Mantenimiento de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Transporte • Sistemas • Finanzas • Gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria • Herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Planes de mantenimiento • Presupuesto 	Cumplimiento de los planes de mantenimiento
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de infraestructura • Transporte • Sistemas • Finanzas • Gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de salud ocupacional y seguridad industrial • Infraestructura de recreación 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Planes de capacitación • Normativa de remuneración del personal • Normas nacionales e internacionales de salud ocupacional y seguridad industrial 	Cumplimiento de los planes de capacitación Accidentabilidad del personal Deserción del personal
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de infraestructura • Recursos humanos • Sistemas • Finanzas • Gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Vehículos para el transporte de insumos y producto • Maquinaria para carga y descarga de mercadería 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Normas nacionales e internacionales para la manipulación de mercadería 	Demora en la entrega del producto Cumplimiento de los cronogramas de entrega
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de infraestructura • Recursos humanos • Transporte • Finanzas • Gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo informáticos • Redes de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Procedimientos de tratamiento de la información 	Nivel de conectividad Consumo de recursos
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de infraestructura • Recursos humanos • Transporte • Sistemas • Gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura informática • Planes de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Normas nacionales e internacionales para la gestión financiera 	Cumplimiento de presupuestos Cartera vencida
Gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de infraestructura • Recursos humanos • Transporte • Sistemas • Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión de Calidad • Infraestructura informática 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico • Normas nacionales e internacionales para la gestión de la calidad 	Cumplimiento de los objetivos Satisfacción del cliente externo

Fuente: Datos de la Investigación

Realizado: Autora

4.2.15. Mapa de Procesos

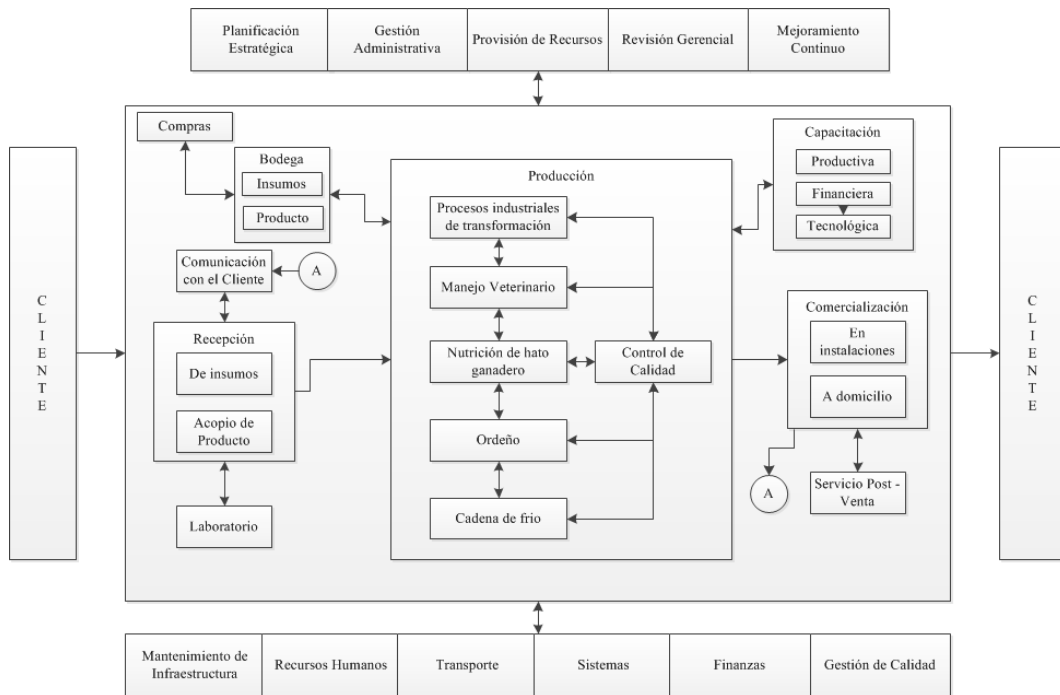


Gráfico 40. Mapa de Procesos de ASOGALEC
Fuente. Datos recogidos en la investigación de campo
Elaborado por. Autora

En el gráfico anterior se presenta el modelo plano de distribución de los procesos propuesto, agrupados en procesos directivos, operativos y de apoyo. En el mapa se puede ver con claridad las interacciones o procesos relacionados, que se convierten en proveedores o receptores de información como insumo para el desarrollo de las actividades de cada uno.

Es importante señalar que cada proceso tendrá básicamente los siguientes componentes; un representante del proceso, metas, objetivos estratégicos y de calidad, indicadores de monitoreo del cumplimiento de los objetivos, los procedimientos y registros que permitirán su gestión con un grado de independencia otorgada por la Alta Dirección.

4.2.16. Diseño de indicadores de gestión y de calidad

Tabla 15. Caracterización de los indicadores directivos

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Sentido de medición	Periodicidad de evaluación
Procesos Directivos				
Cumplimiento de los objetivos	%	$(\text{Número de objetivos cumplidos} \times 100) / \text{Número de objetivos del sistema}$	Sube	Semestral
Cumplimiento de los planes de mantenimiento	%	$(\text{Acciones de mantenimiento cumplidas} \times 100) / \text{Acciones de mantenimiento del plan}$	Sube	Semestral
Eficiencia en la comercialización	%	$(\text{Número de devoluciones} \times 100) / \text{Ventas realizadas}$	Sube	Mensual
Cumplimiento de la asignación de recursos	%	$(\text{Recursos consumidos} \times 100) / \text{Recursos asignados}$	Sube	Semestral
Cumplimiento de los objetivos estratégicos	%	$(\text{Cumplimiento de las metas} \times 100) / \text{Metas por objetivo}$	Sube	Semestral
Satisfacción del cliente	%	$(\text{Número de opiniones de aprobación} \times 100) / \text{Cantidad de la muestra}$	Sube	Mensual

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Tabla 16. Caracterización de indicadores productivos

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Sentido de medición	Periodicidad de evaluación
Procesos Productivos				
Nivel de cumplimiento de los insumos	%	$(\text{Cantidad rechazada} \times 100) / \text{Cantidad solicitada}$	Baja	Mensual
Demora en la entrega de insumos	%	$(\text{Tiempo real} \times 100) / \text{Tiempo asignado}$	Baja	Mensual
Nivel de cumplimiento de calidad del producto	%	$(\text{Cantidad rechazada} \times 100) / \text{Cantidad recibida}$	Baja	Mensual
Demora en la entrega del producto	%	$(\text{Tiempo real} \times 100) / \text{Tiempo asignado}$	Baja	Mensual
Número de reclamos atendidos	Unidad	Reclamos resueltos	Sube	Mensual
Número de solicitudes direccionadas	Unidad	Solicitudes direccionadas correctamente	Sube	Mensual
Nivel del calidad del producto	%	$(\text{Número de rechazos}) / \text{Número de muestra}$	Baja	Mensual
Número de reprocesos en los procesos productivos	%	$(\text{Cantidad de rechazos} \times 100) / \text{Cantidad de muestras}$	Baja	Mensual
Nivel de reprocesos en la producción	%	$(\text{Cantidad de rechazos} \times 100) / \text{Cantidad de lotes producidos}$	Baja	Mensual
Nivel de consumo de insumos	%	$(\text{Cantidad de recursos utilizados} \times 100) / \text{Cantidad de recursos asignados}$	Baja	Mensual
Stock máximo y mínimo	Unidad	Límite establecido	Baja	Mensual

Nivel de efectividad de la señalética	%	(Cantidad de despachos retrasados x 100) / Cantidad de despachos	Sube	Mensual
Calificación a proveedores	Unidad	Calificación de 1 a 10	Sube	Mensual
Nivel de asistencia a las capacitaciones	%	(Cantidad de capacitaciones asistidas x 100) / Cantidad de capacitaciones	Sube	Semestral
Nivel de mejoramiento en los temas tratados	Unidad	Nivel de reproceso	Sube	Semestral
Satisfacción del cliente	Unidad	Calificación entre 1 a 10	Sube	Semestral

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Tabla 17. Caracterización de indicadores de apoyo

Procesos de apoyo				
Cumplimiento de planes de mantenimiento	%	(Cantidad de planes cumplidos x 100) / Cantidad de planes establecidos	Sube	Semestral
Cumplimiento de planes de capacitación	%	(Cantidad de planes cumplidos x 100) / Cantidad de planes establecidos	Sube	Semestral
Accidentabilidad del personal	Unidad	Número de accidentes	Baja	Mensual
Deserción del personal	%	(Cantidad de empleados que dejan el trabajo x 100) / Número de empleados	Baja	Mensual
Cumplimiento de los cronogramas de entrega del producto	%	(Número de entregas satisfactorias de mercadería y trabajos x 100) / Cantidad de entregas planificadas	Sube	Mensual
Demora en la entrega del producto	Unidad	Tiempo de demora por entrega	Baja	Mensual
Nivel de conectividad	Unidad	Número de caídas de la red	Baja	Mensual
Consumo de recursos	Unidad	Cantidad de recursos consumidos	Baja	Mensual
Cartera vencida	Unidad monetaria	Cantidad de dinero	Baja	Mensual
Cumplimiento de presupuesto	%	(Valor cumplido x 100) / Valor asignado	Sube	Mensual

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

4.2.17. Definición de la Cadena de Valor

Para ASOGALEC, los procesos productivos son claros ya que se trata de una empresa de producción con actividades específicas cuya cadena de valor engloban a los procesos que afectan directamente a la producción con sus diferentes grados de afectación tomando en cuenta la realidad de la organización y la planificación futura, el porcentaje de aporte al valor total del producto fue definido en conjunto con la alta gerencia la cual al momento no tenía claro esta definición, y lograron concientizar la importancia de algunos procesos que anteriormente no les daban en forma adecuada.

Tabla 18. Cadena de valor

Actividades de soporte	Infraestructura de la Empresa (Edificio, instalaciones de la planta, laboratorio, transporte, comunicaciones) 10%					Margen 5%
	Gestión de recursos humanos (Reclutamiento, capacitación, sistema de remuneración, estabilidad laboral, seguridad industrial y salud ocupacional) 15%					
	Desarrollo de tecnología (Investigación de nueva maquinaria, técnicas nuevas de producción, herramientas de gestión, nuevas técnicas de comercialización) 10%					
	Compras (Insumos de proceso, equipos de laboratorio, servicios para la producción y administración) 10%					
	Logística interna Recepción de materia prima, calificación de proveedores 10%	Operaciones Procesos productivos Exámenes de laboratorio 25%	Logística externa Transporte Acopio de producto terminado, Canales de distribución 5%	Marketing y ventas Venta en puntos especializados Publicidad 5%	Servicio de Post - Venta Identificación de quejas Definición de la satisfacción del cliente Ajustes de mermas de productos 5%	
Actividades primarias						

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

4.2.18. Análisis Costo - Beneficio

4.2.18.1. Introducción.

Para determinar los beneficios económicos que puede generar la implementación de la propuesta en mención, se ha tomado como referencia un estudio costo beneficio, debido a que la ASOGALEC, al ser una entidad asociativa de ganaderos carece de información contable, flujos financieros, presupuesto; debido a que, no tienen una organización formal administrativa – financiera, desconocen de procedimientos y bases teóricos - científicas contables, financieras y económicas, lo cual se debe a su condición socio – cultural.

4.2.18.2. Costos de la Propuesta

Tabla 19. Presupuesto del Proyecto

Rubro	Inversión
Identificar los planes y proyectos productivos para el mejoramiento de la infraestructura tanto de producción, transporte y comunicación que el Gobierno brinda al sector de producción láctea.	210.00
Diseñar un plan de endeudamiento productivo con el Gobierno para incursionar en el mercado nacional aprovechando el incremento del PIB, la tendencia decreciente de la inflación y el excedente en la producción lechera.	210.00
Realizar un análisis de mercado que permita determinar la oportunidad de reestructurar el sistema de comercialización, especialmente el rediseño del nivel de precios y del crédito para el cliente externo.	1.310.00
Establecer un plan de capacitación sobre el diseño de la cadena de comercialización para los socios aprovechando el asesoramiento del Fondo Ítalo – Ecuatoriano.	210.00
Implementación de un sistema de gestión de calidad que permita establecer el marco legal, realizar el monitoreo de los objetivos estratégicos, mantener el control de los procesos y capacitar al cliente interno en herramientas de gestión.	10.510.00
Diseño de planes y métodos de producción que considere las necesidades del cliente interno, tomen en cuenta el incremento de la producción de leche a nivel nacional y del sector, minimice el impacto al medio ambiente y la pérdida de vegetación original aprovechando los créditos gubernamentales.	1.310.00
Diseño de un plan de socialización para el cliente externo que permita divulgar las fortalezas de ASOGALEC.	1.100.00
Promover cambio de autoridades de la asociación para enfrentar el descontento de los socios con la gestión empresarial y el bajo nivel en el cumplimiento de las expectativas del cliente externo.	1.420.00
TOTAL	16.280.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Para determinar el costo de la propuesta se ha considerado los rubros de cada una de las estrategias propuestas, cuyo valor asciende a \$ 16.280,00 (DIECISEIS MIL DOSCIENTOS OCHENTA, 00/100 USD), valor que se financiará con el aporte de los socios.

4.2.18.3. Beneficios de la Propuesta

Los beneficios que se obtendrán de la aplicación de la propuesta, se encuentran enfocados a mejorar los niveles de gestión administrativa de la ASOGALEC, lo cual generará una ventaja competitiva con relación al resto de ganaderos del sector, esto permitirá:

- Establecer una filosofía organizacional de acuerdo a su realidad actual.
- Clarificar su misión organizacional.
- Definir niveles jerárquicos dentro de la organización.
- Establecer una estructura organizacional horizontal, que permita mejorar el nivel de interrelación entre sus miembros y una adecuada toma de decisiones.
- Instituir procesos, que permitirán definir funciones y tareas para cada uno de los involucrados, disminuyendo pérdidas de tiempo y la superposición de funciones.
- Mantener un clima laboral adecuado y en equilibrio.
- Optimizar recursos.
- Obtener información contable confiable y oportuna, para una adecuada rendición de cuentas a los inversionistas y autoridades de control.
- Promover la eficacia de las operaciones.
- Lograr que los colaboradores sientan compromiso organizacional (empowerment)
- Estimular de manera adecuada la eficiencia y la eficacia de todos y cada uno de los miembros de la ASOGALEC.
- Mejorar la productividad de cada uno de sus asociados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La situación actual de la gestión productiva de ASOGALEC se considera como delicada, sin caer en un nivel de emergente. Sin embargo de continuar los mismos niveles de comportamiento, es muy probable que su producción decaiga causando consecuencias graves para la organización y sus socios.
El bajo nivel productivo de la organización, se debe principalmente a su mala estructura administrativa. La cual aparte de ser centralista, carece de claridad en su gestión causando una gran desconfianza entre sus asociados.
- Al identificar las capacidades de los miembros de la asociación, encontramos que estos casi en su totalidad carecen de la instrucción necesaria para gestionar eficientemente los recursos y su modelo de producción está basado en el conocimiento empírico. Por lo tanto el nivel de calidad de los productos es bajo en su tratamiento, pero tiene un alto grado alimenticio, es decir que se trata de leche con niveles altos de pureza proporcionando una oportunidad para su tratamiento.
- No se realiza planificación periódica, careciendo de esta manera de un direccionamiento estratégico que permita saber a dónde se dirige la organización, ni se conoce la manera de alcanzar el bienestar que los socios esperan, teniendo un monitoreo de la gestión productiva casi nula, la que solo se limita en algunos casos a verificar si los fondos asignados son invertidos en los artículos que se planificó adquirir.

5.2. Recomendaciones

- Es necesario implementar herramientas de mejoramiento continuo para evitar que las condiciones actuales de la gestión de la asociación se compliquen más, y que llegue el momento que sean insalvables. Por esta razón el diseño periódico de un plan estratégico que dirija las actividades de ASOGALEC es una condición básica para que sean aprovechados adecuadamente los recursos que tiene la región y el potencial de su gente.
- La capacitación a los socios de la organización, es una de las herramientas de mejoramiento que se deben aplicar en todos los campos de la gestión empresarial. Y de esta manera poder cumplir con los objetivos del buen vivir que establece el gobierno central para mejorar las condiciones de vida de la comunidad.
- El aprovechamiento de los recursos que ofrece el gobierno es uno de los factores que no son utilizados por los miembros de ASOGALEC, constituyéndose en una pérdida de oportunidad de mejora. Los cuales deben ser distribuidos mediante una adecuada implementación con planes que permitan realizar el oportuno mantenimiento de la infraestructura, pues un factor importante en la mala condición con que es tratada la leche para su comercialización.
- Bajo este escenario el presente trabajo de investigación responderá a las necesidades de la comunidad, mejorando la calidad de vida de la misma y a la asociación le permitirá tener un sistema de gestión que cumpla las normativas nacionales e internacionales. Monitoreando los procesos con indicadores especializados diseñados bajo estándares de producción internacionalmente reconocidos.

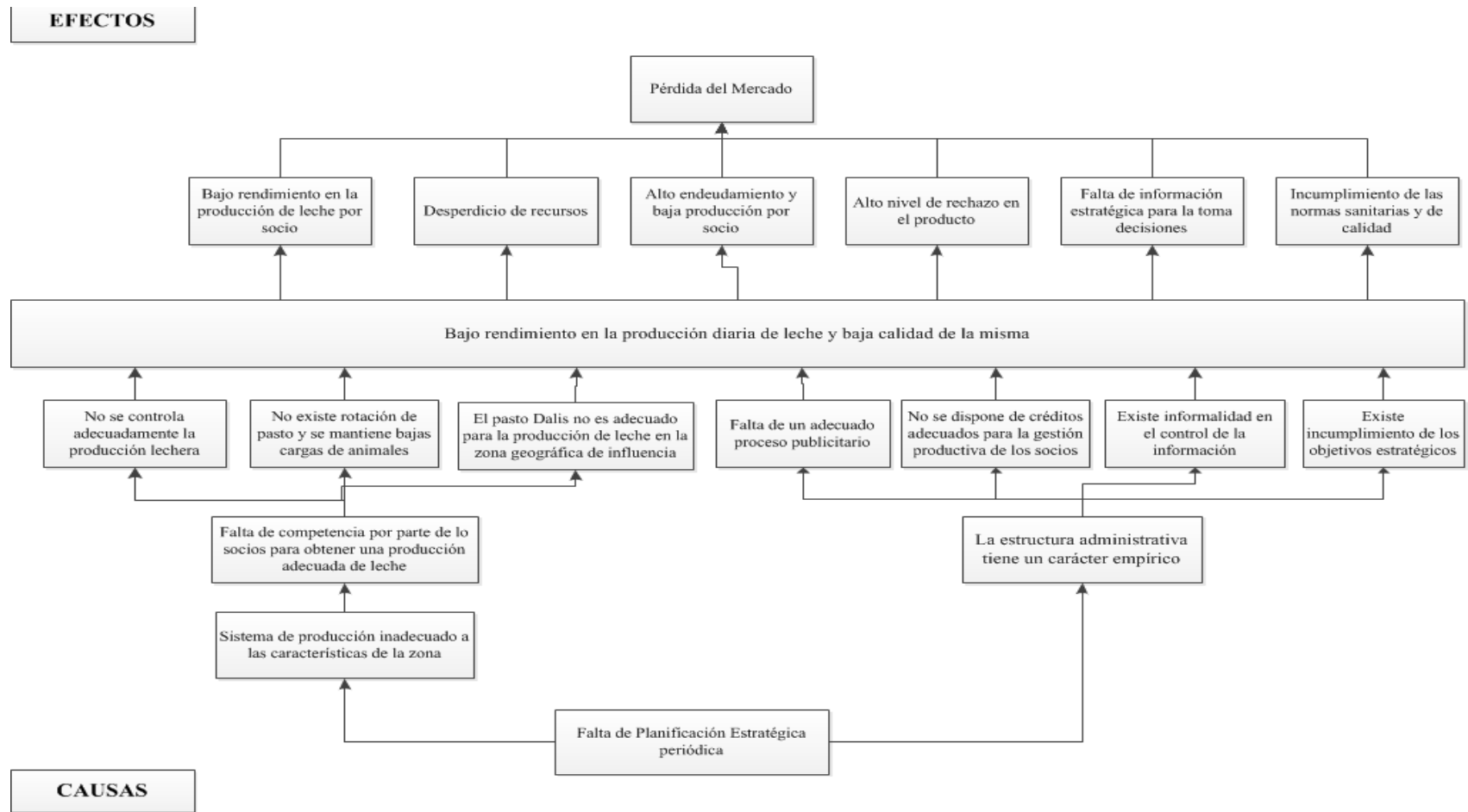
BIBLIOGRAFÍA

- CODINA, Luis. La investigación en sistemas de información. En TRAMULLAS, Jesús. (Ed.) Actas del Seminario Tendencias de Investigación en Documentación. Zaragoza: Universidad de Zaragoza,(1996).
- CORNELLA, Alfons. Los recursos de información, Madrid, McGraw Hill, (1999).
- Chiavenato, Idalberto (1991). Administración de los Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericano,
- GIL PECHUAN, Ignacio. Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión. Madrid: McGraw-Hill, (1997).
- Goodstein, Leonard D., (1998). Planeación Estratégica Aplicada, México, Editorial Mc Graw Hill.
- HAMMER M. y CHAMPY J. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Colombia. (1994).
- HILL CHARLES y GARETH JONES. Administración Estratégica. Mc Graw Hill. (2009).
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). Administración. Editorial International Thomson Editores. México.
- IVANCEVICH, John M. et al. Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid: McGraw-Hill, (1997).
- Jiménez, W. (1982). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial FCE. México.
- JURAN, Joseph M. Juran on Leadership for Quality: An executive handbook. New York: Free Press, (1989).
- Koontz, H.; Weihrich, H. (1994). Administración. Una perspectiva global.10a ed. México. Mc Graw Hill,
- Malhotra N. Investigación de Mercados. Ed. Prentice Hall. México, (2008).
- Mintzberg, Henry (1994). The rise and fall of strategic planning, Prentice Hall, New York.

- Russell L. Ackoff (1972). Un concepto de planeación de empresas. Editorial Limusa -Wiley, México.
- SAMUELSON, Kjell. Information Systems and networks. Amsterdam: North Holland, (1977).
- Steiner, G. A. (1969). Top management planning. Mac Millan. New York
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (Jr) (1996). Administration. 6ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México,
- Thompson, A. y Strickland III (2001). Administración estratégica. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Van Gusteren, H. R. (1976). The quest of control: a critique of the rational control rule approach in public affairs. Wiley. New York.

ANEXOS

Anexo 1. Diagrama Causa – Efecto



Anexo 2. Aspecto Legal.

LEGISLACIÓN	CUERPO LEGAL APLICABLE	ARTÍCULO(S), NUMERAL(ES), LITERAL(ES)	EXTRACTO
CONSTITUCIÓN			
REFERÉNDUM DE 20 DE OCTUBRE DEL 2008	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	Art. 3, Art 12	Deberes del Estado y derecho humano de agua.
		Art. 14, 15	Derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Uso de tecnologías renovables.
		Art. 32, 33, 34	El Estado garantizará la salud y vinculación de otros desechos entre ellos es agua, trabajo, seguridad social.
		Art. 395	Principios ambientales, promoción de un desarrollo sustentable y sostenible.
		Art. 397-399	Sanciones por daño al medio ambiente
		Art. 400-403	De la biodiversidad
		Art. 404 – 407	Protección, conservación, recuperación de patrimonios naturales y ecosistemas
		Art. 408, 409, 410	Protección a los recursos naturales y conservación del suelo.
		Art. 411, 412	Manejo integral de recursos hídricos.
Art. 413-415	Promoción de tecnologías ambientales limpias y sanas de bajo impacto que no pongan en riesgo el equilibrio ecológico ni la soberanía alimentaria.		

LEGISLACIÓN	CUERPO LEGAL APLICABLE	ARTICULADO(S), NUMERAL(ES), LITERAL(ES)	EXTRACTO
CÓDIGOS			
DECRETO SUPREMO 188 REGISTRO OFICIAL 158 DEL 8 DE FEBRERO DE 1971	CÓDIGO DE LA SALUD	Art. 1	Definición de salud
		Art. 6	Saneamiento ambiental
		Art. 12	Prohibición de eliminar residuos al aire
		Art. 29	Sustancias tóxicas
		Art. 16	Protección de fuentes y cuencas hidrográficas, que abastecen agua
		Art. 17	Prohibición de descargar, directa o indirectamente, sustancias nocivas o indeseables que contaminar el agua.
		Art. 25	Prohibición de descarga directa o indirecta de aguas servidas o excretas en quebradas, ríos, lagos, acequias, o en otro curso de agua para uso doméstico, agrícola, industrial o de recreación, a menos que previamente sean tratados.
		Art. 31	Manejo sanitario de basura.
		Art. 32	Obligación de las municipalidades en la recolección y disposición final de basuras, conforme con métodos técnicos.
Art. 59	Los propietarios de lugares abiertos o cerrados, deberán mantener condiciones que eviten la existencia o reproducción de artrópodos, roedores, ofidios y otras especies animales que sean agentes transmisores de enfermedades, o nocivos al hombre. Con excepción de centros de experimentación científica.		

LEGISLACIÓN	CUERPO LEGAL APLICABLE	ARTICULADO(S), NUMERAL(ES), LITERAL(ES)	EXTRACTO
LEYES			
REGISTRO OFICIAL 245 DEL 30 DE JULIO DE 1999	LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL CÓDIGO PENAL	Art. 1-6	Establece principios y direcciones, obligaciones y responsabilidades, niveles de participación del sector público y privado en lo que concierne a la gestión ambiental. Indica límites permisibles, controles y sanciones sobre materia ambiental en el país.
		Art. 7	Del desarrollo sustentable.
		Art. 8-9	De la autoridad ambiental
		Art. 10-11	Sistema descentralizado de Gestión Ambiental
		Art. 12-13	Participación de la Instituciones del Estado
		Art. 14	Instrumentos de gestión ambiental.
		Art. 19-20-21	Licencia ambiental
		Art. 22	Auditorías ambientales por el MAE
		Art. 28-29	De los mecanismos de participación social.
		Art. 30-32	De la capacitación
		Art. 33-35	Instrumentos de aplicación de normas ambientales
		Art. 39-40	Información y vigilancia
		Art. 41-42	Protección de los derechos ambientales.
Art. 43-44	De las acciones civiles y administrativas		
R.O.339.20 DE MAYO DEL 2004	LEY DE AGUAS	Art. 2	Del bien nacional de uso público

		Art. 5, 6, 7, 8, 12 y 13	Del aprovechamiento
		Art. 20 y 21	De la conservación
		Art. 22	De la contaminación
LEGISLACIÓN	CUERPO LEGAL APLICABLE	ARTICULADO(S), NUMERAL(ES), LITERAL(ES)	EXTRACTO
REGLAMENTOS			
TEXTO UNIFICADO E LEGALIZACIÓN SECUNDARIA DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE REGISTRO. OFICIAL: EDICIÓN ESPECIAL #2 DEL 31 DE MARZO DEL 2003	LIBRO I DE LA LEGISLACIÓN AMBIENTAL: DE LA AUTORIDAD AMBIENTAL	1 - 30	Visión. Misión, estructura, atribuciones y responsabilidades del MAE
	LIBRO VI: DE LA CALIDAD AMBIENTAL TÍTULO I. SISTEMA ÚNICO DE MANEJO AMBIENTAL	17, 18	De la realización de un estudio de impacto ambiental y licencia ambiental
		27 - 28	Suspensión y renovación de la licencia ambiental
		19	Seguimiento ambiental: Monitoreo interno, control ambiental, auditoría ambiental, vigilancia comunitaria y seguimiento ambiental.
		37 - 10	Comité de coordinación para la gestión de residuos sólidos
		54 - 58	Prevención y control de la contaminación ambiental y estudio de impacto ambiental
		59, 60, 61, 62	Del Plan de Manejo Ambiental y auditoría ambiental de cumplimiento
		72 - 74	Del muestreo y métodos de análisis
		75 - 80	Del monitoreo y sus responsables
		78	Determinación de parámetros de medición, frecuencias y métodos de muestreo y análisis para caracterizar las emisiones, descargas y vertidos
81	Del reporte anual y los resultados de los monitoreos de acuerdo al PMA		

		84	Responsabilidad por descargas, emisiones y vertidos
		86	Emisiones o descargas accidentales
		92 - 100	De los permisos de descargas, emisiones y vertidos. Requisitos del regulado para obtener el permiso de descargas.
		122 -125	Monitoreo ambiental, reporte por el regulado a la entidad ambiental de control y plazo para obtener permisos.
		151 – 218	Reglamento para la prevención y control de la contaminación por desechos peligrosos.
<p align="center">TEXTO UNIFICADO E LEGALIZACIÓN SECUNDARIA DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE REGISTRO. OFICIAL: EDICIÓN ESPECIAL #2 DEL 31 DE MARZO DEL 2003</p>	<p align="center">LIBRO VI – ANEXO 2: NORMA DE CALIDAD AMBIENTAL DEL RECURSO SUELO Y CRITERIOS DE REMEDIACION PARA SUELOS CONTAMINADOS</p>	4.1.2.3 (Tabla 4)	Establece los límites máximos permisibles adicionales calidad de las aguas, disposiciones y prohibiciones para las descargas en cuerpos de aguas o sistemas de alcantarillado, criterios de calidad de las aguas dependiendo su uso y métodos para determinar la presencia de contaminantes en el agua
		4.1.3 (Tabla 5)	Criterios referentes de calidad para aguas subterráneas.
		4.2.1	Normas generales para la descarga de efluentes
		4.2.1.2	Las tablas anteriores, se establecen los parámetros de descarga al sistema de alcantarillado y cuerpos de agua, los valores de los límites máximos permisibles.
		4.1.1.1, 4.1.1.2	Prevención de la contaminación del recurso suelo.
		Tabla 2	Criterios de calidad del suelo.
<p align="center">REGISTRO OFICIAL 565 DEL 17 DE NOVIEMBRE DE 1986</p>	<p align="center">DECRETO EJECUTIVO 2393 REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS</p>	Art. 11	Obligaciones de los empleadores
		#2	Adoptar las medidas necesarias para prevención de los riesgos.
		#3	Obligación de mantener en buen estado las instalaciones, máquinas, herramientas, y materiales para un trabajo seguro
		#6	De los chequeos médicos periódicos de los trabajadores

	TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO	#9	De la instrucción de los riesgos en el puesto de trabajo y su prevención
		Art. 13	Obligaciones de los trabajadores
		Art. 14 – 21	De los comités de seguridad e higiene del trabajo
		Art. 22 – 39	De la infraestructura y construcción, que resguarde la salud del trabajador.
		Art. 46, 48	Servicio de primeros auxilios y traslado de heridos y enfermos
		Art. 55	De los límites de ruidos y vibraciones
		Art. 56	De la iluminación niveles mínimos de iluminación
		Art. 63	Precauciones de uso de sustancias peligrosas
REGISTRO OFICIAL 565 DEL 17 DE NOVIEMBRE DE 1986	DECRETO EJECUTIVO 2393 REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO	#1	Instrucción a los trabajadores. Medidas de higiene personal, medios de protección, reconocimientos médicos específicos periódicos, vacunación preventiva
		Art. 135, 136	Manipulación de materiales peligrosos
		Art. 153, 154, 155, 159	Instrucción de medidas en caso de incendio e instalación detección de incendios
		Art. 160 – 161	Evacuación y salidas de emergencia
		Art. 164 – 171	Señalización de seguridad
		Art. 175, 176	Disposiciones generales, uso de EPP y ropa de trabajo
		Art. 177, 179, 180	Protección de cráneo, auditiva y vías respiratorias
		Art. 187, 188	Prohibiciones para los empleadores y trabajadores
ORDENANZA MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA 6 DE MARZO DEL 2001	ORDENANZA PARA LA PROTECCIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL EN LO RELATIVO A LA CONTAMINACIÓN POR DESECHOS NO DOMÉSTICOS GENERADOS POR FUENTES FIJAS DEL	Art. 3, 4, 5	Título I Disposiciones generales. Capítulo II, objeto y ámbito de aplicación. Sujetos de control
		Art. 18, 19	Título III De los mecanismos de control y prevención. Capítulo II Del control de desechos orgánicos y emisiones. Niveles de la carga

	CANTÓN IBARRA		combinada para desechos líquidos orgánicos y métodos de medición.
RESOLUCIÓN N° 741 DEL 18 DE SEPTIEMBRE DE 1990	REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO	6, 38	Enfermedades profesionales y registro de accidentes laborales.
		44, 65	Obligatoriedad de las empresas a cumplir las normas y regulaciones sobre prevención de riesgos establecidos en la ley, reglamento de salud y seguridad e higiene del IESS
		50	La división de riesgos del IESS efectuará periódicamente evaluaciones y verificaciones para controlar el cumplimiento de planes de prevención de riesgos, servicios médicos, control de incendios, seguridad industrial, sistemas de alarma y evaluación de desastres.

Anexo 3. Formato de encuesta al Cliente Externo.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL MERCADO CON EL PRODUCTO DISTRIBUIDO POR ASOGALEC

OBJETIVO:

Establecer el nivel de cumplimiento de las expectativas del cliente externo.

1. PRODUCTO.

- a) El producto cumple con las normas de salubridad establecidas por los organismos de control?

Si No Parcial Desconozco

- b) El producto llega en condiciones salubres adecuadas para su proceso?

Si No Parcial

- c) Cómo calificaría la calidad de la leche que se comercializa?

Alta Igual que otras distribuidoras Buena Mala

2. INSTALACIONES.

- a) Conoce las instalaciones en donde se recopila la leche?

Si No

- b) La asociación cuenta con un número adecuado de vehículos para la entrega?

Si No Desconozco

- c) Se cuenta con certificados de calidad?

Si No Desconozco

3. PERSONAL.

a) Mantiene la higiene adecuada?

Si No Parcial

b) Demuestra un conocimiento adecuado en la manipulación del producto?

Total Medio Parcial No tiene conocimiento

c) El número de personal es el adecuado?

Si No Desconozco

4. SERVICIO.

a) Qué grado de satisfacción tiene usted con la atención que le brindan?

Satisfecho Parcialmente satisfecho Insatisfecho

b) Son puntuales en la entrega del producto?

Si No Parcial

c) Que le parecen los precios?

Caros Convenientes Buenos Baratos

d) Conoce el sistema de créditos de la empresa?

Si No Parcial

Gracias por su colaboración

Anexo 4. Formato de encuesta al Cliente Interno.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL MERCADO CON EL PRODUCTO DISTRIBUIDO POR ASOGALEC

OBJETIVO:

Establecer el nivel de cumplimiento de las expectativas de los socios por parte de ASOGALEC.

1. SERVICIO.

a) La administración de las autoridades es?

Excelente Buena Regular Mala

b) Usted piensa que al pertenecer a la asociación obtiene beneficios?

Si No Parcial

c) Recibe capacitación para mejorar su producción?

Si En forma esporádica No Desconoce que capaciten

d) Recibe asistencia técnica?

Si En forma esporádica No Desconoce

2. INSTALACIONES.

a) Conoce las instalaciones en donde se recopila la leche?

Si No

b) La asociación cuenta con un número adecuado de vehículos para la recolección de la leche?

Si No Desconozco

3. PERSONAL.

a) Mantiene la higiene adecuada?

Si No Parcial

b) Demuestra un conocimiento adecuado en la manipulación del producto?

Total Medio Parcial No tiene conocimiento

c) El número de personal es el adecuado?

Si No Desconozco

4. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO.

a) Qué grado de satisfacción tiene usted con la atención que le brindan?

Satisfecho Parcialmente satisfecho Insatisfecho

b) Son puntuales en la recolección del producto?

Si No Parcial

c) Que le parecen los precios?

Malos Competitivos Buenos Excelentes

d) Conoce los beneficios de la asociación?

Si No Parcial

Gracias por su colaboración