



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERAS COMERCIALES

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS QUESERÍAS RURALES Y CENTROS
DE ACOPIO DE LECHE DEL CANTÓN AMBATO, FILIALES AL
CONSORCIO DE LÁCTEOS DE TUNGURAHUA AÑO 2013.

AUTORAS:

CHUCURI SIZA MIRYAM GERMANIA
MALIZA GÓMEZ MARÍA ROSARIO

DIRECTOR:

ING. RAFAEL FLOR

PARES ACADÉMICOS:

ING. CLARA MOREJÓN, LCDO. ENRIQUE GARCÍA

GUARANDA – ECUADOR 2014

II DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a DIOS, por toda su bendición y sabiduría, lo cual me permitió plasmar las ideas más apropiadas en el presente proyecto; a mi hija Tamia, mi niña el ángel que siempre ha estado junto a mí, el motivo más grande para seguir luchando profesionalmente; y dedico este trabajo a mi gran esfuerzo y perseverancia que a pesar de muchos sacrificios pude cristalizar una de las metas más grandes en mi vida.

Rosario Maliza Gómez

A Dios por darme sus bendiciones en mi vida diaria y por no abandonarme en obtener mi anhelada profesión.

A mis Padres, de quienes siempre recibo su apoyo incondicional.

A la inspiración de mi vida, mi hija Diana Carolina quien con sus travesuras me daba fortaleza y ánimo de seguir adelante y poder terminar mi carrera; mi hogar mi familia porque siempre los llevo en mi corazón.

Miryam Chucuri Siza

III AGRADECIMIENTO

Nuestro mayor agradecimiento a DIOS por habernos dado la vida y por habernos permitido alcanzar uno de nuestros objetivos en el campo profesional, con sus bendiciones y mucha sabiduría.

A nuestra Universidad, en el que hemos compartido experiencias y adquirido sabios consejos y conocimientos en el desarrollo del presente trabajo, mismo que nos han permitido culminar la carrera y poner en práctica todos estos conocimientos para que nuestra función sea de calidad y con profesionalismo.

Nuestro sincero y profundo agradecimiento a nuestro Director y Pares Académicos por haber compartido con nosotras sus conocimientos y brindarnos su asesoramiento en el presente trabajo. A todas las personas e instituciones que de alguna manera aportaron con valiosos conocimientos y experiencias.

A CADA UNO DE USTEDES, MIL GRACIAS

Miryam y Rosario

IV CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

CERTIFICO:

Que el trabajo titulado “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS QUESERÍAS RURALES Y CENTROS DE ACOPIO DE LECHE DEL CANTÓN AMBATO, FILIALES AL CONSORCIO DE LÁCTEOS DE TUNGURAHUA AÑO 2013**”, presentado por las señoritas **MARÍA ROSARIO MALIZA GÓMEZ** y **MIRYAM GERMANIA CHUCURI SIZA**, han realizado las correcciones observadas en el acto de Pre defensa, en tal virtud puede presentarse para la defensa.

Guaranda, 24 de julio 2014


Ing. Rafael Flor
Director

V AUTORÍA NOTARIADA

El presente trabajo de graduación: titulado “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS QUESERÍAS RURALES Y CENTROS DE ACOPIO DE LECHE DEL CANTÓN AMBATO, FILIALES AL CONSORCIO DE LÁCTEOS DE TUNGURAHUA AÑO 2013**”, es un trabajo original y de autoría, elaborado con esfuerzo y dedicación de las estudiantes de la Universidad: María Rosario Maliza Gómez con cédula de ciudadanía, 180334370-4; y Miryam Germania Chucuri Siza con cédula de ciudadanía 180357613-9.

ROSARIO MALIZA

180334370-4

MIRYAM CHUCURI

180357613-9



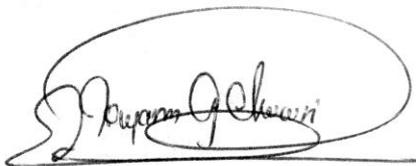
201420104D000194

De conformidad con la facultad que me confiere el artículo dieciocho numeral nueve de la Ley Notarial, DOY FE.- Que las señoras: MARIA ROSARIO MALIZA GOMEZ Y MIRYAM GERMANIA CHUCURI SIZA. **Portadores de la cedula de identidad número uno ocho cero tres tres cuatro tres siete cero cuatro y uno ocho cero tres cinco siete seis uno tres nueve.** Concurrieron a mí y reconocieron la firma y rubrica impuestas en el documento que antecede como ser las suyas propias y que la usan tanto en sus documentos públicos como privados, firmando en unidad de acto, conmigo el Notario, Guaranda a veintidós de julio del dos mil catorce.-



María Rosario Maliza Gómez

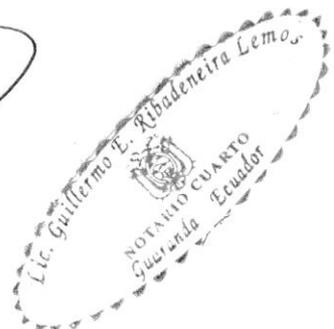
C.C.1803343704



Miryam Germania Chucuri Siza

C.C.1803576139

EL NOTARIO.-



NOTARIO CUARTO DEL CANTON GUARANDA

Lic. Guillermo Ribadeneira Lemos

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenidos	Páginas
I Página de título o portada	I
II Dedicatoria	II
III Agradecimiento	III
IV Certificación del Director	IV
V Autoría Notariada	V
VI Índice de Contenidos	VI
IX Índice de cuadro y gráficos	IX
X Índice de Anexos	X
XI Resumen Ejecutivo	XI
XII Introducción	XII

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del tema	2
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del problema	5
3.1 Descripción del Problema	6
4. Justificación	7
5. Objetivos	9
5.1 General	9
5.2 Específicos	9
6. Marco Teórico	10
6.1 Marco Referencial	10
6.2 Marco Georeferencial	15
6.3 Marco Conceptual	17
6.4 Marco Científico	22
6.4.1 Modelo	22
6.4.2 Gestión	22
6.4.3 Administración	22

6.4.4 Gestión Administrativa	22
6.4.5 Microempresa	24
6.4.6 Las PyME y su situación actual	25
6.4.7 Distribución de Funciones y Responsabilidades	25
6.4.8 El Organigrama	27
6.4.9 Líder y Liderazgo	29
6.4.10 Dinámica del Grupo	32
6.4.11 La Asociatividad	36
6.4.12 La Actitud emprendedora y el espíritu emprendedor	40
6.4.13 El Administrador	44
6.4.14 El Administrador y la Ética	46
6.4.15 Valores éticos practicar para el Buen Vivir	48
6.4.16 La Productividad	50
6.4.17 Factores que influyen en la Productividad	51
6.4.18 Sistemas y metodología de aplicación para la Productividad	53
6.4.19 ¿Cómo desarrollar ventajas Competitivas?	53
6.4.20 La innovación Productiva	54
6.4.21 Cultura de la Competitividad	54
6.4.22 Control de Gestión	56
6.4.23 Indicadores de Gestión	57
6.4.24 ¿Porqué Medir Indicadores de Gestión?	58
6.4.25 ¿A quién beneficia la medición de Gestión?	59
6.4.26 ¿Qué son las metas de productividad y de gestión?	59
6.4.27 ¿Qué información se requiere para evaluar la Gestión?	59
6.4.28 ¿Cómo se construyen los indicadores de Gestión y cuáles son?	60
6.4.29 Ventajas para la organización por implementar indicadores de gestión	65
7. Hipótesis	66
8. Variables de la hipótesis	67
9. Metodología	70
9.1 Tipos de investigación	70
9.2 Técnicas e instrumentos de investigación	70
9.3 Métodos de investigación	71

9.4 Universo y muestra	71
9.5 Procesamiento de datos	72

CAPÍTULO II

2.1 Análisis e interpretación de resultados	74
2.2 Interpretación de datos	74
2.3 Conclusiones	86
2.4 Recomendaciones	87
2.5 Comprobación de la Hipótesis	88

CAPÍTULO III

LA PROPUESTA

3.1 Título	90
3.2 Introducción	90
3.3 Justificación	91
3.4 Objetivos	94
3.5 Fundamentación Teórico	95
3.6 Procedimiento de la aplicación de la propuesta	97
3.7 Sistemas de Evaluación de la propuesta	98
3.8 Desarrollo de la propuesta	99
3.8.1 Cronograma	104
3.8.2 Presupuesto	106
3.9 Impacto	107
Bibliografía	108
Anexos	111

INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Contenidos	Páginas
¿Conoce usted sobre el término Gestión?	75
¿Sabe usted sobre Administración?	76
¿En su organización se aplica la gestión Administrativa?	77
¿Conoce usted sobre los principales elementos de la administrativa?	78
¿Tiene conocimiento sobre de Liderazgo?	79
¿Cuentas con un organigrama estructural y funcional?	80
¿Conoce usted el significado de la palabra Productividad?	81
¿Sabe usted que tierra, trabajo y capital conforman de la productividad?	82
¿Dentro de su organización realizan la medición de la productividad?	83
¿Usted sabe qué elementos hay que evaluar para medir el rendimiento?	84
¿Sabe usted sobre una Cultura de la Competitividad?	85

INDICE DE ANEXOS

Contenidos	Páginas
Anexo 1 Modelo de Encuesta	112
Anexo 2 Modelo de Entrevista	113
Anexo 3 Acrónimos	114
Anexo 4 Árbol de Problemas	115
Anexo 5 Fotografías visita a Queserías Rurales y Centros Acopio	116
Anexo 6 Lista de Quesería Rurales y Centros de Acopio	122
Anexo 7 Formato para Control de Maquinaria y Vehículo	123
Anexo 8 Formato de Control de Calidad de la Leche	124
Anexo 9 Formato de Control de Asistencia del Personal	125
Anexo 8 Formato del Plan Operativo Anual	126

XI RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo, proporcionar a los beneficiarios un panorama claro de la importancia de la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa en las microempresas comunitarias.

Mencionamos aspectos importantes como: las potencialidades del país y la provincia en cuanto a la biodiversidad (agrícola y pecuaria), siendo la base de la motivación de los pequeños productores para organizarse y empezar a trabajar en la producción de leche y elaboración de sus derivados. Esta actividad está amparada en la Constitución de la república del Ecuador 2008 y en el Plan Nacional del Buen Vivir 2008-2013.

La recopilación de información, fue a través de los datos proporcionados desde el directorio y administrador de los Centros de Acopio de leche y Queserías Rurales del cantón Ambato, de acuerdo al método hipotético – deductivo y la investigación básica aplicada, lo cual permite realizar el diagnóstico y análisis de la situación de la gestión administrativa de estas organizaciones; por cuanto se sugiere la aplicación del Nuevo Modelo de Gestión Administrativa, como una herramienta para mejorar su proceso de gestión.

La propuesta del Nuevo Modelo de Gestión Administrativa en los Centros de Acopio de leche y Queserías Rurales, se enfoca en la formulación de estrategias claves para una adecuada planificación y organización de sus recursos; dirección y control en la ejecución de sus procedimientos, políticas de mejora, capacitación del talento humano e implementación tecnológica.

XII INTRODUCCIÓN

Según los autores, la administración es tan antigua como el hombre, la misma que se presenta en el momento en que las personas se organizan para llevar a cabo cualquier actividad. Es decir, un conjunto de actividades de planeación, organización, control y ejecución que debe realizar una organización o empresa.

La actividad que permite desarrollar cada uno de los elementos mencionados, se la conoce como Gestión; de ahí la Gestión administrativa, que viene a ser el trabajo de todo directivo o administrador, quien debe llevar adelante a la organización mediante la aplicación de las mejores estrategias, en cada uno de sus procesos.

En la actualidad se habla de la reactivación de la matriz productiva, de ahí la importancia de mejorar el modelo administrativo de todas y cada una de las organizaciones, hoy conocidas como microempresas comunitarias dedicadas a la elaboración de productos y/o servicios, ya que constituyen un sector importante en el desarrollo de la población.

Sin embargo el problema más latente que los representantes de los Centros de Acopio de leche y Queserías Rurales han percibido, es la deficiente gestión en la administración de estos centros; y uno de los aspectos importantes para seguir en el avance y desarrollo organizacional es la gestión administrativa eficiente, superando todos los logros alcanzados hasta el momento, que en todos los procesos y actividades se vea la calidad, conforme a las normas establecidas a partir de nuestra investigación, análisis y propuesta, para luego identificar un nuevo modelo de gestión administrativa que permita mejorar la productividad y por ende la calidad de vida de sus asociados.

CAPITULO I

1.- TEMA

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS QUESERÍAS RURALES Y CENTROS DE ACOPIO DE LECHE DEL CANTÓN AMBATO, FILIALES AL CONSORCIO DE LÁCTEOS DE TUNGURAHUA 2014.

2.- ANTECEDENTES

Ecuador es uno de los países privilegiados del mundo, poseedor de una biodiversidad única, recursos naturales diversos, con característica de producción agropecuaria, artesanal, eco-turísticas, cultura propia, que ha permitido en los primeros años del siglo XXI desarrollar y aprovechar estas potencialidades, en perspectiva de consolidar su inserción en el mundo globalizado.

En agosto del 2008, se establece la nueva Constitución de la República, cuyos objetivos se enmarcan en la consecución del Buen Vivir o SumakKawsay de la población. Con esta perspectiva la actual visión del Gobierno Nacional es brindar mayor atención al ámbito de la producción y de entre ellos el sector agropecuario a través de los diferentes Ministerios, Instituciones e instancias del Estado. El sumakkawsay o vida plena, expresa esta cosmovisión. Alcanzar la vida plena es la tarea del

Sabio y consiste en llegar a un grado de armonía total con la comunidad y con el cosmos.

El Buen Vivir, más que una originalidad de la carta constitucional, forma parte de una larga búsqueda de modelos de vida que ha impulsado particularmente los actores sociales de América Latina durante las últimas décadas, como parte de sus reivindicaciones frente al modelo económico neoliberal. En el caso ecuatoriano, dichas reivindicaciones fueron reconocidas e incorporadas en la Constitución, convirtiéndose entonces en los principios y orientaciones del nuevo pacto social.

El Art. 280 de la Constitución de la República del Ecuador manifiesta que “el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán, las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”, para lo cual se plantea 12 objetivos.²

² Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador 2009 – 2013. Objetivos para el Buen Vivir. Pag. 137 a 353

La provincia de Tungurahua con una extensión de 3.369,4 km² y una densidad poblacional de 140,9 hab./ km², según información del censo poblacional registrado por el INEC en el 2010, es una provincia en donde el sector primario de la economía es el agropecuario que representa el 33.81% de la PEA (Población Económicamente Activa), que se constituye en una de las principales fuentes del desarrollo económico de la provincia, que posibilita la seguridad alimentaria e ingresos económicos de la población, adherida al Plan Nacional del Buen Vivir.

En el marco de la Planificación Territorial prevista por el Gobierno Provincial de Tungurahua, a través de los proyectos: “Sistema de comercialización asociativa de las queserías rurales de Tungurahua” y “Mejoramiento de la producción, comercialización asociativa, industrialización de la leche con los pequeños productores de los cantones: Píllaro, Ambato, Quero, Tisaleo y Patate”, concretó un acuerdo con la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA), a través del Proyecto PODER y la Unión de Consorcios de Lácteos del Ecuador, con el fin de apoyar a la conformación del Consorcio de Lácteos de Tungurahua, como un medio para fortalecer el desarrollo del sector lechero (productivo, económico, social, político), considerando que la leche y sus derivados es un pilar fundamental en la economía familiar y local; para de esta manera insertarse en un sistema de comercialización asociativa de escala regional y nacional.

3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el Modelo de Gestión Administrativa implementado, en el mejoramiento de la Administración de los Centros de Acopio - Queserías Rurales del cantón Ambato, filiales al Consorcio de Lácteos de Tungurahua?

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La aplicación de los procesos administrativos en los Centros de Acopio y Queserías Rurales del cantón Ambato provincia de Tungurahua, aún es deficiente por la débil capacidad de gestión de sus directivos, debido a que no tienen una capacitación continua que permita mejorar esa capacidad de gestión ante las diferentes entidades públicas o privadas; Además del desconocimiento del sistema socio empresarial que hace que confundan sus roles y funciones entre lo social y empresarial.

La poca integración y participación en las reuniones del gremio, también debilita la estructura organizativa al no contar con objetivos claros y en función a la realidad de estas organizaciones; sin embargo los socios muestran actitudes inmediateistas, sin analizar el proceso que deben seguir para obtener el beneficio colectivo y se elimine el individualismo que hasta hoy mantiene en la mente de los socios en cuanto a la producción y comercialización de la leche así como sus derivados.

Todos estos factores son la causa para que las organizaciones simplemente generen una economía de subsistencia a corto plazo, una baja rentabilidad de los emprendimientos, deficiente enfoque empresarial, desempleo y deterioro socio económico de las familias campesinas.

Esta es la trascendencia de las pequeñas organizaciones agropecuarias, lo cual demuestra la **originalidad** de la presente investigación; por cuanto consideramos que en la actualidad las organizaciones campesinas dedicadas a la producción, procesamiento y comercialización de productos agropecuarios se han vinculado en el proceso de fortalecimiento con enfoque empresarial, articulado la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

Al englobarnos en esta experiencia de trabajo socio organizativo en Tungurahua, vamos a adquirir nuevos conocimientos y relacionar la teoría con la práctica, de manera que será mucho más fácil plantear nuestra propuesta de solución.

4.- JUSTIFICACIÓN

El gran problema que tiene la población rural es la baja calidad de vida, ocasionada por la injerencia directa de los factores económicos, sociales y políticos desastrosos, aplicados por las políticas anteriores, cuyas secuelas se viven hasta la actualidad; lo que implica graves consecuencia como la migración (desintegración de familias), poca generación de fuentes de trabajo, deficiente desarrollo del talento humano propio de los campesinos y la deficiente aplicación de sistemas socio empresariales que integre a los pequeños productores.

Por esta razón se plantea la necesidad de apoyar y contribuir al cumplimiento de los objetivos, mediante la investigación de los procesos administrativos aplicados hasta el momento, como es la planificación de sus actividades, organización de sus recursos, ejecución del proyecto y control de sus proceso y resultados; ya que su conocimiento permitirá la reformulación y la aplicación de estrategias administrativas modernas y adecuadas al medio.

Es de mencionar que, los procesos administrativos implementados en las diversas organizaciones del cantón Ambato, han sido desarrollados y ejecutados por instituciones estatales y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), con diferente metodología de trabajo y finalidad, por lo que cada organización tiene un sistema administrativo y gerencial completamente distinto el uno del otro y con resultados completamente desalineados, lo que ocasiona confusión y frustración en los diversos emprendimientos implementados.

El proyecto de investigación es de **interés** actual para las organizaciones beneficiarias y para el investigador desde la perspectiva empresarial, ya que a través de esta exploración del mundo de las pequeñas empresas asociativas conoceremos el rol que cada uno de los integrantes realiza para lograr la visión organizacional que se han propuesto, en la perspectiva de cumplir con el planteamiento de la política agropecuaria del Gobierno Provincial de Tungurahua.

Nosotros como autores de la investigación pondremos en práctica los conocimientos técnico-científicos, adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Comercial, por tanto el tema objeto de investigación **es pertinente**.

Es muy **importante**, ya que se aportará con iniciativas innovadoras que permita fortalecer los procesos socio organizativos de los asociados, la eficiencia productiva y la competitividad en el mercado, contribuyendo de esta manera a la generación de nuevas fuentes de trabajo, la generación de mayor valor agregado a la producción primaria, la generación de tecnología y ofertar al mercado, productos terminados de alta rotación y consumo, lo que se transformara en mejores ingresos para las familias organizadas de la provincia.

La presente investigación es **original** del investigador ya que se han utilizado fuentes bibliográficas primarias, se cuenta con el apoyo de instituciones y productores de este sector.

Los beneficiarios directos serán los productores de leche y quesos ya que contarán con herramientas administrativas que les permitirá mejorar su capacidad de gestión con un enfoque empresarial y a tomar las mejores decisiones.

Gracias a la apertura que nos han brindado estas organizaciones hemos podido recabar la información que se requiere para este trabajo de graduación; así como el contar con los recursos materiales y económicos, nos permite llegar a un feliz término del mismo.

5.- OBJETIVOS:

5.1.- Objetivo General:

Identificar el modelo de Gestión Administrativa que se aplica en los Centros de Acopio de Leche – Queserías Rurales del Cantón Ambato.

5.2.- Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el tipo de gestión administrativa que se aplica en los Centros de Acopio - Queserías Rurales.
- Determinar qué Modelo de Gestión debe aplicarse en los Centros de Acopio de Leche – Queserías Rurales.
- Diseñar estrategias organizativas y administrativas para la gestión socio-empresarial de los Centros de Acopio - Queserías Rurales.
- Socializar el proyecto del modelo de gestión en los Centros de Acopio - Queserías Rurales.

6. MARCO TEORICO

6.1 MARCO REFERENCIAL

El éxito de los procesos socio empresariales comunitarios es la generación de ideas innovadoras, emprendimientos productivos, acompañados de un proceso de capacitación técnica –acción, que permita ir actualizando conocimientos que contribuya a mantener y mejorar la sostenibilidad y sustentabilidad de las organizaciones y consecuentemente de las familias involucradas.

La Provincia de Tungurahua es una provincia que goza de bondades agro-climáticas y potencialidades productivas agropecuario, turístico, industrial, artesanal, únicas del mundo. Los 9 cantones de la provincia de Tungurahua: Ambato, Píllaro, Patate, Tisaleo, Mocha, Cevallos, Pelileo, Baños y Quero hacen un aporte importante para la provincia y la Región Sierra Centro constituyéndose en centros dinámicos de la economía local, especialmente para la crianza de ganado bovino y otras especies animales y la implementación de microempresas asociativas. Para lo cual el Gobierno Provincial vigente planteo la iniciativa de apoyar y fortalecer a este sector productivo aplicando las políticas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo Ecuatoriano.

El Consorcio de Lácteos de Tungurahua (CONLAC-T), es una organización de segundo grado con acuerdo ministerial otorgado por el MIPRO, No. 09-440 del 21 de diciembre del 2.007, acoge en su seno a 15 organizaciones de base, que se encuentran distribuidas en la zona alta de los distintos cantones de la provincia, cuya actividad principal es el acopio y comercialización de leche y sus derivados. Actualmente el CONLAC-T en conjunto procesa 10.000 litros diarios de la producción provincial, de los cuales el 60% se vende como leche fría a varias empresas del país y el 40% restante es procesado en queso fresco, queso tipo mozzarella, queso andino, yogurt, crema y mantequilla.

En el cantón Ambato específicamente, se cuenta con 8Centros de Acopio y Queserías Rurales, estructurados por la Asamblea de Socios como la máxima instancia para la toma de decisiones, representado por su Presidente y sus vocales; cuentan con personería jurídica otorgado por el MAGAP, MIPRO y el MIES respectivamente,

cuyo objetivo es la asociatividad para apoyar al mejoramiento de la calidad de vida de las familias de sus asociados a través de la actividad pecuaria.

El fortalecimiento socio organizativo con enfoque empresarial como una línea de acción de la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua; en la provincia de Tungurahua por ende en el cantón Ambato, se encuentra en la fase inicial en donde se ha realizado la zonificación de un producto potencial y se ha elaborado el mapeo de actores de Tungurahua; de ahí que se plantea trabajar en este tema. Para lo cual varias instituciones como el mismo Gobierno Provincial de Tungurahua, FEPP – FUNDER han promovido el enfoque de cadenas bajo parámetros de participación, innovación, calidad, comercialización asociativa, producción limpia, conservaciones del medio ambiente, valor agregado, etc.

6.1.1 Fortalecimiento Socio-empresarial

Desde el punto de vista de la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua (2007: 22) en su Línea Estratégica 1, menciona que el fortalecimiento socio-empresarial, es mejorar los niveles de producción, transformación y comercialización de las familias dedicadas a la producción agropecuaria que se han organizado en asociaciones agro productivas.

Por otro lado Martha Isabel Polo Góngora (2006: Primera Edición). En su libro Fortalecimiento Socio-empresarial Asociativas Rurales EMARS – Guía Metodológica, en base a las experiencias vividas nos dice que: Los procesos de desarrollo local con las comunidades rurales, implica acompañar a las organizaciones empresariales en sus procesos internos y externos para favorecer sus posibilidades de incidencia en las esferas gubernamentales y no gubernamentales, de tal forma que conduzcan al cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad y de cada individuo integrado en ella. Dentro de este proceso, el aspecto socio-empresarial se orienta a promover el fortalecimiento socio-empresarial (en adelante denominadas Empresas Asociativas Rurales EMARs); desde la construcción participativa de un plan de trabajo organizacional, un plan de negocios, la definición de la estructura organizativa y el desarrollo de habilidades personales de directivos y asociados (as) en la organización

y del equipo de gestión en la empresa. Esta consolidación interna contribuye a estas organizaciones a tener una adecuada proyección externa, es decir insertarse con mejores herramientas en el entorno y en el mercado.

De igual forma (Giuseppina Sara Da Ros. Microempresas Campesinas Un Reto en Ecuador “La Unión de Asociaciones Artesanales Quesería Norte QUESINOR”. Un Ejemplo de Éxito Asociativo. 2003) en cuanto a la estructura empresarial concluye: en la fase inicial, se trató de racionalizar las actividades productivas (procurando optimizar costos) y formar un referente único (antes de que se implementara el proyecto de queserías, los campesinos competían entre sí, con precios y no con calidad), posicionando marcas y productos que pasaron a formar parte de una sola oferta; en la segunda, se concentró la distribución de los derivados lácteos a través de la comercialización QUESINOR (de la que son socias las mismas queserías) y se buscó redimensionar la producción en función de los requerimientos del mercado y la calidad de la materia prima (diversificación y especialización productiva, montos adecuados para satisfacer la demanda, etc.); en la tercera (en curso) QUESINOR como organismo de segundo grado – lidera los procesos de transformación de la leche y comercialización de los diferentes tipos de queso. La constitución de QUESINOR presenta un abanico de ventajas, entre las cuales se destaca: la autonomía de las actividades de naturaleza asociativa (seguridad productiva) frente a los condicionamientos vaivenes del mercado (como se está dando en la actual coyuntura en lo que concierne la tendencia a la baja del precio de la leche); la posibilidad de posición competitiva de las empresas queseras en el mercado nacional y su eventual internacionalización (mercado colombiano); la oportunidad de coordinar de manera apropiada el proceso de decisión colectiva resultante de la alianza estratégica entre organizaciones de base; la factibilidad de responder a las necesidades de los asociados/productores, prestando servicios especializados que garanticen la presencia y permanencia en un mercado cada vez más exigente. El éxito de esta experiencia “demuestra con claridad lo que puede lograrse con una idea acertada, los medios económicos y materiales adecuados y los participantes debidos, organizados por una dirección competente. Para concluir, el modelo organizativo de naturaleza social (es decir, de propiedad colectiva de los medios de producción y al servicio de sus asociados para alcanzar un fin común) está demostrando su valor

estratégico para responder a los desafíos impuestos por el actual contexto económico nacional y por la globalización de los mercados.

Otro estudio que ayuda a comprender las características del empresario exitoso se lo hizo en el año 1994, en base a una investigación simultánea en Ecuador, Malawi, India, Inglaterra, Estados Unidos y Suecia, en donde participó el Dr. Patricio Valdés, de nacionalidad ecuatoriana. El objetivo del estudio fue identificar las razones por las cuales un pequeño empresario, siendo igual a otro, tanto en infraestructura, mano de obra y producto, es exitoso, mientras que el segundo es mediocre, por no decir fracasado:

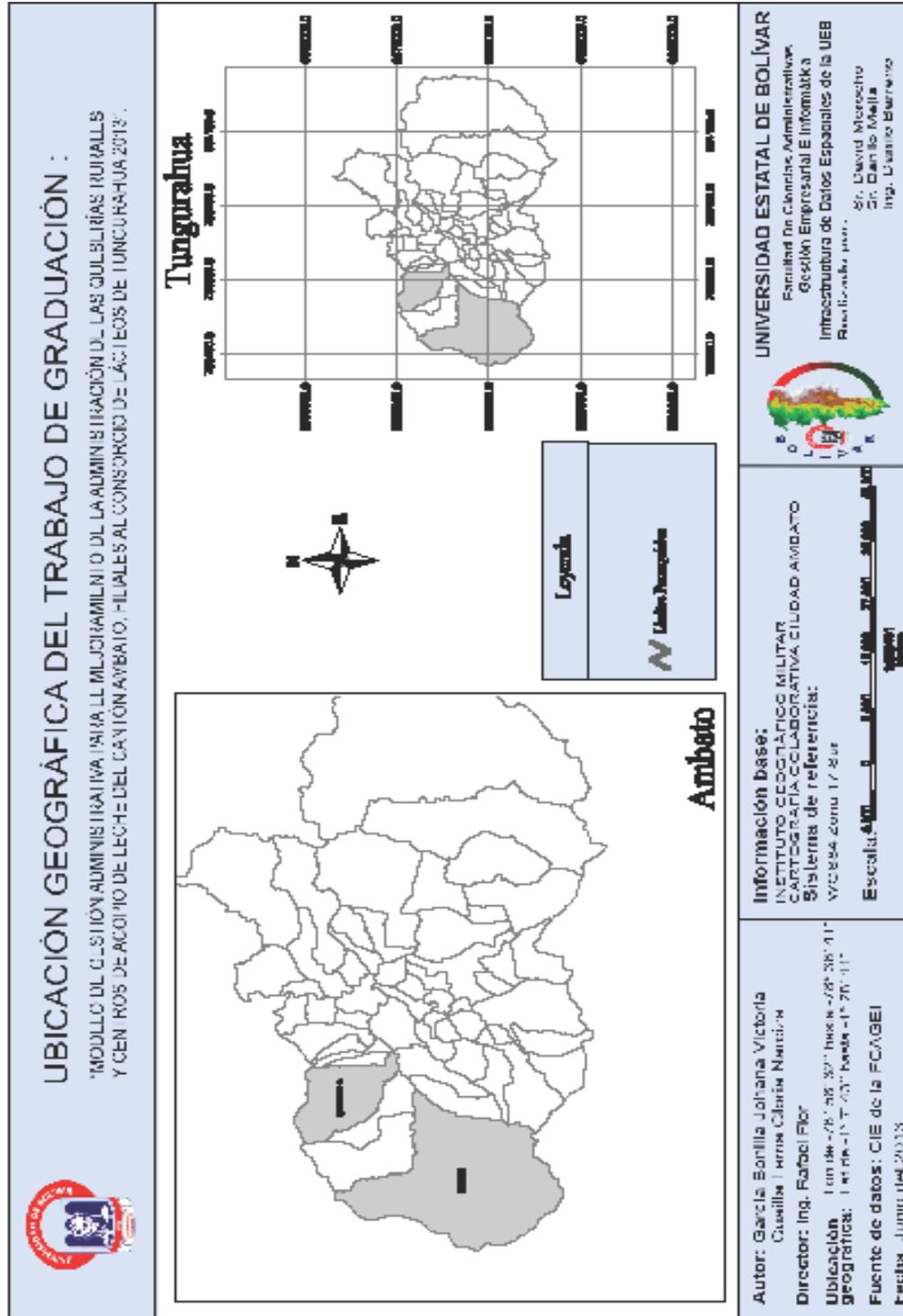
1. Tomar riesgos: los resultados arrojados son a primera vista obvios, claros y sencillos, pero se considera que justamente ahí está la clave, en retomar y asumir los siguientes 14 puntos básicos para llegar a ser o continuar siendo un empresario (a) con éxito.
2. Cumplimiento con lo ofrecido: realizar todos los esfuerzos que sean necesarios, con tal de cumplir con lo que se había comprometido.
3. Orientación por la calidad: buscar y esforzarse por lograr las más altas metas, parámetros y logros de calidad en aquello que realiza.
4. Resolución sistemática de problemas: generar nuevas ideas o innovar los procedimientos para alcanzar las metas planteadas. Detectar las áreas de problema y sistemáticamente establecer los mecanismos y procedimientos para solucionarlos.
5. Orientación- por la eficiencia; identificar y de hecho realizar las acciones que sean necesarias, de forma ágil, sin desperdicio de recursos o tiempo y al menor costo.
6. Persistencia: mantenerse en lo emprendido a pesar de las dificultades que se encuentren al paso. Realizar lo que sea requerido hasta lograr lo deseado.
7. Planificación sistemática: desarrollar los esquemas lógicos y sistemáticos que permitan una organizada aproximación a las actividades para alcanzar las metas propuestas.
8. Iniciativa: emprender en acciones antes que las circunstancias así lo demanden. Actuar de manera espontánea y autónoma, no requerir de alguien que "empuja la acción".

9. Búsqueda de información: realizar las averiguaciones que sean necesarias para obtener la información que sea de utilidad al negocio o actividad que ha emprendido.
10. Detectar oportunidades: buscar y reconocer las oportunidades en las cuales puede emprender en una nueva actividad o negocio.
11. Autoconfianza; tener la seguridad de hacer bien las cosas y mejor que Los demás.
12. Capacidad de persuasión: saber vender las ideas y proyectos a los clientes internos y externos.

También el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador CONGOPE en su libro Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías, plantea el Enfoque para promover la Asociatividad de emprendedores de pequeña escala con otros actores. Los pequeños emprendedores, particularmente en el Ambato rural, tienden a actuar de manera individual a la hora de producir o comercializar. Pero cuando logran articularle con otros actores del sistema, sean productores similares a ellos o transformadores, comerciantes e intermediarios se habla de procesos de asociatividad³.

³Menciona el caso real “La Cadena de Lácteos en Ecuador”, en donde la mayor parte de los pequeños productores no se encuentran organizados y venden su producción a intermediarios con quienes muchas veces tienen relaciones que van más allá de lo comercial y de quienes depende económicamente. Las relaciones entre medianos y grandes productores con las agroindustrias no es formal en la mayoría de casos, por lo que las industrias están en libertad de comprarles o no. Sin embargo muchas pasteurizadoras grandes ya cuentan con una lista de proveedores con las que trabajan normalmente y donde los grandes³ distribuidores son preferidos.

6.2 MARCO GEOREFERENCIAL



Las organizaciones objeto de la investigación, se encuentran ubicadas en la Parroquia Quisapincha y Pilahuíndel cantón Ambato Provincia de Tungurahua, como son las Asociaciones Ambayata, San Carlos, Lindero, Arbolito, Mulanleo, La Elevación, Llangahua, Calamaca, San Isidro; ubicados entre 2800 m.s.n.m. a 3500 m.s.n.m., agrupa en un mínimo de 12 y un máximo de 150 socios.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Asociatividad

Entendida como la unión de individuos varones y mujeres: pequeños, medianos productores agropecuarios que comprometen recursos, medios de producción y aportan capital de manera constante para el incremento de la comercialización conjunta en beneficio de su seguridad colectiva.

Bienes

Son todos los artículos o cosas que se producen transformando materias primas, es decir que los bienes pueden ser zapatos, muebles camisas, teléfonos etc. Es decir los productos físicos de la empresa.

Centro de Acopio de Leche

Es una organización de productores de leche integrados en una Asociación, legalmente constituida, cuya finalidad es la producción y comercialización.

Calidad

Calidad tiene muchas definiciones, pero la básica es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar.

Comercialización asociativa

En la solidez de la organización de productores con mercados seguros sin intermediarios, para ofertar productos sanos directamente al consumidor.

Desarrollo de Capacidades.

Es el crecimiento de las personas en su dimensión como seres humanos, el crecimiento en las capacidades, el crecimiento en el “ser”, que complementa al

crecimiento en el “tener”. (Grupo Social FEPP – Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio. Informe Anual 2008).

Desarrollo.

Se entiende como el conjunto de “Capacidades de un grupo social, para por si mismo solucionar los problemas”. H. Gobierno Provincial de Tungurahua. Curso-Taller de Facilitación de Eventos y Acompañamiento de Procesos. GTZ-COMO. 2007

Eficiencia

Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Eficacia:

Eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Enfoque de Cadena

En enfoque de cadena permite interpretar una realidad económica y social constituida por un conjunto de actores (directos e indirectos), que se relacionan en diferentes formas y desarrollan actividades (de producción, transporte, transformación, comercialización y de servicios y apoyo a estas) que son parte de un sistema y que satisfacen las necesidades de mercados específicos ofreciendo bienes o servicios.

Gestión

La gestión es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica.

Innovación

La innovación va de la mano con la mejora continua. En la innovación se notan grandes cambios y se pueden ver resultados a mediano plazo, la innovación va orientada al resultado final.

Internet

Internet es una red de redes, la cual conecta miles de redes para permitir compartir información y recursos a nivel mundial.⁴

Marketing

La microempresa, debe conocer los conceptos fundamentales de mercadeo, para poder sobrevivir a una competencia difícil. Espero que cuando lea este artículo usted pueda apreciar las ventajas de saber distinguir con exactitud el concepto de marketing o mercadeo, así mismo como sus elementos y la trascendencia que tiene las ventas, los productos y los clientes. La idea es que usted pueda comprender su mercado, ubicar bien sus productos y los venda más fácil. Todos estos puntos son vitales para su empresa. Primero haremos una clasificación de conceptos para luego entrar a interrelacionarlos. Las empresas pueden producir bienes y/o servicios. Distingamos entre ellos:

Modelo

Programa de acción para la creación de una empresa, el término proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados.

⁴ DISELI Editores. Manuel de Informática Moderna. 2007.

Mejora Continua

En la mejora continua se ven resultados a corto plazo, y los cambios son graduales, la mejora continua es orientada al proceso.

Productividad.

Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad y Competitividad

La productividad es sinónimo de competitividad; se alcanza por la calidad de los recursos humanos, de capital, de infraestructura: física, administrativa, información; por el desarrollo de la ciencia y de la tecnología y la eficiente utilización de los recursos naturales.

Procesos

Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida con valor añadido para el cliente o usuario.

Producción limpia

La Producción Limpia es una aproximación a la gestión ambiental que tiene como objetivo mejorar el desempeño medioambiental, es una aproximación proactiva, anticipada y preventiva. Es empleada más comúnmente en los procesos de producción por el desencadenamiento de la conservación de recursos, la eliminación de materias primas tóxicas, y la reducción de desperdicios y emisiones. Sin embargo, también puede ser aplicada al ciclo de vida de un producto, desde la fase inicial de diseño hasta la fase de consumo y eliminación.

Queserías Rurales.

Son organizaciones legalmente constituidas que requiere materia prima como es la leche, que cumpla las normas INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización), la misma que es destinada para la elaboración de derivados lácteos de alto valor nutritivo (quesos, yogurt), para una población exigente en proteger su salud.⁵

Sostenibilidad.

Se entiende por sostenibilidad a la permanencia en el tiempo de los beneficios de las acciones o proyectos realizados y esta sostenibilidad constituye un resultado de la cadena de factores: demanda, participación y aprobación; de manera que ésta no se la obtiene sino como producto final de esos factores previos. *H. Gobierno Provincial de Tungurahua. Curso-Taller de Facilitación de Eventos y Acompañamiento de Procesos. GTZ-COMO. 2007*

Socio

Persona que participa en una sociedad mercantil o civil.

Servicios

Son las acciones que realiza una empresa para cubrir una necesidad del mercado. Es decir que entre los servicios están los de una lavandería, o un taller automotriz. En sí ellos no producen cosas sino que realizan acciones por las cuales reciben un pago.

Sustentabilidad

La sustentabilidad (o sostenibilidad) es un término que se puede utilizar en diferentes contextos, pero en general se refiere a la cualidad de poderse mantener por sí mismo, sin ayuda exterior y sin agotar los recursos disponibles.

⁵ Plan de Negocios Asociación de Productores y Comercializadores de Leche del Cantón Quero – APROLEQ.

6.4 MARCO CIENTIFICO

6.4.1 Modelo

Programa de acción para la creación de una empresa, el término proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquitecto que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

6.4.2 Gestión

La gestión es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica.

6.4.3 Administración

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales

6.4.4 Gestión Administrativa

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de elementos en su conformación y funcionamiento.⁶ El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: Determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y

⁶ Para Newman (1968, p. 21.): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

2. Organizar: Agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

3. Coordinar: Los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

4. Dirigir: Emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

5. Controlar: Vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Newman, 1968).

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.

Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

Microempresa

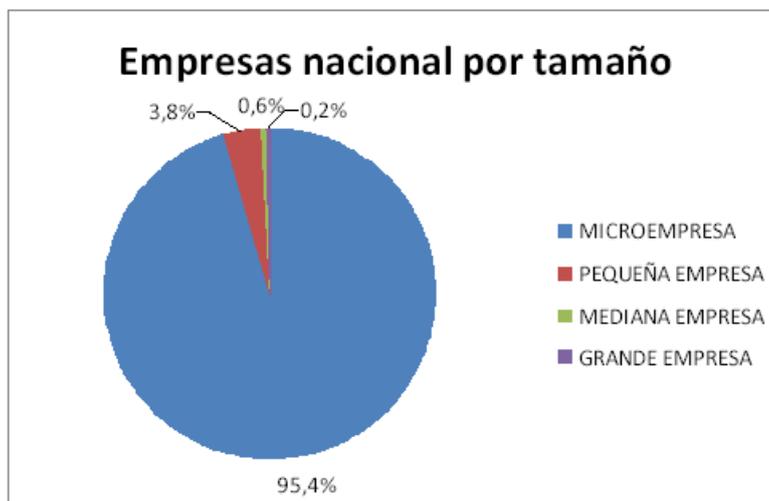
El BID considera dos cambios fundamentales en el concepto de microempresa. El primero ocurrió en los años setenta, que modificó la percepción de microempresa como un conjunto de actividades ilícitas dentro de la economía subterránea, de evasores de impuestos y de empleo encubierto. El segundo cambio, está ocurriendo actualmente y considera a la microempresa como un negocio, en lugar de ser una forma de proveer un medio de vida a los pobres.

Este concepto aleja la antigua connotación de caridad. En este sentido, los microempresarios son fabricantes, proveedores de servicios y minoristas, que constituyen una parte integral de la economía como compradores y vendedores. No solo generan empleos, sino que además contribuyen al crecimiento económico. El BID considera que a pesar de la heterogeneidad de este sector, algunas de las características de la microempresa son:

- Están dirigidas por sus propietarios con 10 empleados o menos.
- No separan las finanzas del hogar de las del negocio.
- Un alto porcentaje de los dueños son mujeres (30 a 60%)
- El valor de los activos fijos es de USD 20000 o menos.
- Dependen en gran medida de la mano de obra familiar.
- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal.
- Escaso adiestramiento técnico y gerencial.
- Acceso limitado a los servicios de apoyo empresarial

6.4.6 Las PyME y su situación actual

Las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPyME- dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MIPyME. Esta tendencia se convierte en un dato duro sobre la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas a la hora de contribuir al proceso de consolidación del sistema productivo nacional.



Fuente: Censo Nacional Económico – CENEC-2010-INEC
Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar

6.4.7 Distribución de Funciones y Responsabilidades.

- Presidente de la organización.

Representante legal, jurídico de la organización y ejecuta las decisiones de la Asamblea General de socios y lo establecido en los Estatutos.

- Gerente General.

Ejecuta las decisiones, políticas de la organización, gestión de nuevos proyectos, establecer alianzas estratégicas con instituciones y administra el negocio del acopio de la leche.

- Contador.

Las funciones inherentes a su función: registro de operaciones financieras, tributación, balances, facturación, roles de pagos.

- Recepcionista.

Recibir, controlar la calidad, calificar (aceptar o rechazar el producto), medir el volumen de leche, registrar, despachar el producto y mantener las condiciones higiénicas de la planta en condiciones óptimas.

- Transportista.

Realizar el recorrido por las diferentes fincas y acopiar la leche, realizar un control básico de calidad (prueba de alcohol a 82°, para determinar la estabilidad de la proteína) y mantener la limpieza e higiene de los recipientes de transporte.

Funciones del directivo

El proceso administrativo incluye necesariamente las funciones de:

- Diseñar e implementar los planes o programas,
- Organizar el trabajo.
- Distribuir y asignar los recursos.
- Conducir al personal e influenciar sobre el mismo.
- Coordinar el trabajo.
- Controlar y evaluar los resultados.
- Adoptar todas las decisiones.
- Efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con Aquellos fines y aquella política

6.4.8 El Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización o empresa.

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

Tipos de organigrama:

Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.

Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.

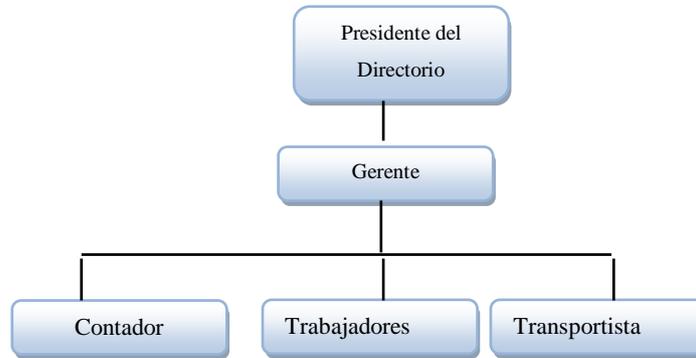
Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.

Circular: La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.

Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

Tabular: Es prácticamente escalar, solo que mientras el escalar lleva líneas que unen los mandos de autoridad el tabular no.

Ejemplo de un Organigrama Estructural de una Quesería Rural



Éxito Asociativo y Comunitario.

Una oportunidad de aprender y crear algo especial; así como también la posibilidad de crecer social y económicamente, mediante esfuerzos propios. Además dice: determinar el éxito de las organizaciones asociativas implica considerar diferentes factores que tienen relación con la capacidad de iniciativa empresarial asociada a la existencia de liderazgo, el sentido de pertenencia y compromiso con la organización y la comunidad, la conformación de redes solidarias, entre otros. (Giuseppina Sara Da Ros. Microempresas Campesinas Un Reto en Ecuador La Unión de Asociaciones Artesanales Quesería Norte QUESINOR. Un Ejemplo de éxito Asociativo. 2003).

6.4.9 Líder y Liderazgo

Los hombres necesitan que alguien los guíe, organice y establezca los medios de comunicación. A partir del siglo pasado, se comenzó a utilizar la palabra inglesa "leader", de "to lead" (guiar). Con la aparición de líderes políticos, se comenzó a investigar si estas personas podían controlar a las masas, por lo que aparecen tres teorías: 1. Teorías de los rasgos: existen ciertas personas que, por sus características físicas y psicológicas, pueden manejar ciertos grupos sociales. Generalmente son estereotipos que el grupo busca (ejemplo: las personas atractivas). 2. Teoría del comportamiento: Gouldner, psicólogo social, dice que es la conducta la que le permite al individuo dirigir a un grupo y no su apariencia. 3. Teoría situacional: define al liderazgo en forma completa.

Liderazgo.

Es un proceso de influencia en las personas, ejercido a través de un proceso de comunicación, en una situación dada y en busca de metas específicas. Es un proceso porque: es una serie de sucesos interrelacionados, producidos paulatinamente. Influir: es la capacidad de modificar la conducta de otros individuos. Proceso de comunicación: porque debe haber un permanente interacción social. En una situación dada: en circunstancias internas, dentro de un contexto. Diferencias entre poder, autoridad y liderazgo. Poder: cualidad de dominar voluntades. Autoridad: es el poder delegado. Liderazgo: es el poder potencial que tiene una persona, el cual no es delegado sino natural. Tiene la capacidad de poder y lo utiliza para influenciar.

Para que el liderazgo sea efectivo debe haber fines o metas en común con el grupo. En la organización podemos encontrar 4 tipos de metas:

1. Fines que establezca la organización, con valores, normas, etc.
2. Metas del grupo, que no necesariamente coinciden con las de la organización. Pueden ser obtener aumentos, trabajar menos, etc.
3. Metas individuales, a conseguir a través del grupo y/o la organización (ejemplo: prestigio, posición, etc.)
4. Metas del líder, que son aquellas que va a querer lograr respecto a:

- El grupo: influenciarlo.
- En sí mismo.

Tipos de líderes

- **Autoritario:** toma decisiones sin consultar al grupo.
- **Autocrático:** Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas. La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.
- **Paternalista:** se da en los niños, por ejemplo, cuando aparece en un grupo de niños de 10 años uno más grande, de 13.
- **Democrático:** toma decisiones en consenso. Es muy difícil de detectar.
- **Constitucional o legalista:** Que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás

Características fundamentales de un líder

a) Destreza

Cuando decimos destreza, nos referimos a aquella que permite al líder internalizar las sugerencias, como así también hacer que el grupo mismo las internalice. También implica saber interpretar y elegir aquellas sugerencias que parten del grupo y que son de posible realización.

b) Adaptación al grupo

La destreza debe ser la herramienta que permita esto. Las personas actúan de distinta manera cuando están en grupo que cuando lo hacen de forma individual, por lo que evaluarlas en este último estado llevaría a caer en una serie de errores, tales como subjetividad, dependencia afectiva, etc.

c) Conocimiento de sus propias características

Para lo que deberá tener en cuenta ciertos aspectos:

- Los aspectos que son semejantes al líder y al grupo (como la edad, el sexo, el nivel socio - económico y la cultura). Si estos aspectos son muy diferentes, es mejor un replanteo de la situación.
- Los aspectos semejantes de los miembros del grupo entre sí. Dependiendo del tipo de grupo que se necesite convendrá tener un grupo homogéneo o heterogéneo.
- Dependiendo de la situación en la que está incluida el grupo será el tipo de liderazgo que se efectúe.

d) Saber relacionarse con el grupo y con los superiores

- En muchos casos el líder es el nexo entre superiores y los miembros del grupo, por lo tanto debe ser muy objetivo y criterioso al transmitir la información.

6.4.10 Dinámica del grupo

En un grupo podemos identificar dos tipos de protagonistas: el líder (que pretende influir a los demás) y los seguidores (que son aquellos que son influidos).

Existe una interacción constante entre estos dos protagonistas. Para conocer esa interacción hay que tener en cuenta:

1. La personalidad del Líder
2. La personalidad de los seguidores
3. La situación

Para poder actuar, el líder lo hace a través de una motivación, o sea, de incentivos. Para esto, necesita saber cuáles son las necesidades de los individuos y, por lo tanto, debe tener una capacidad perceptiva. Necesita la percepción para saber qué es lo que los demás necesitan para así poder estimularlos a que alcancen lo que buscan. Los seguidores no solo están estimulados por el líder, sino también por la situación. Existen factores que producen que no puedan captar los estímulos del líder. También pueden existir pautas culturales que el líder tiene y el grupo no, por lo que se desataría un conflicto. Lo ideal sería que hubiera una concordancia total entre la percepción del líder y la adhesión de los miembros del grupo. Cuando esto ocurre, estamos ante una sensibilidad social y cuando no, es una no sensibilidad social. Hay que tener en cuenta las perspectivas culturales en donde la organización va a establecerse, por lo tanto debe adaptarse. Lo mismo ocurre con las personas dentro de la organización. Por lo tanto existe un proceso de adaptación del grupo dentro de la organización, para que las personas que entren logren comprender e internalizar las pautas y normas de la organización. Una vez que tenemos establecida la situación y el grupo, el líder va a buscar percibir qué es lo que el grupo busca. De acuerdo a los niveles de la organización vamos a dar el primer paso en percepción de las necesidades (ejemplo: un obrero no busca prestigio, sino seguridad, pertenencia).

Claves de la personalidad que hay que tener en cuenta dentro del grupo.

Según Reisman: la persona necesita sentirse que pertenece al grupo y sentir una afinidad.

Según Eric Fromm: en los niveles superiores se busca prestigio y, consecuentemente, las mejores técnicas para venderse mejor. El éxito para estas personas es fundamental.

Factores que permiten influir

Estereotipos: la búsqueda de uno de estos puede servir como "gancho"; por ejemplo, mostrando experiencias de personas exitosas (Rockefeller, H. Ford, etc.)

Situación: hay que valerse de ésta para generar la influencia (ejemplo: en las condiciones de trabajo). Sexo: según la situación, generalmente es más fácil liderar un grupo masculino.

Cada uno de nosotros percibe esos factores en forma diferentes y pretendemos que los demás tengan la misma percepción que nosotros. Esto es imposible, ya que los procesos de socialización son diferentes en cada persona; además los sentimientos (lo afectivo) influye también de manera importante en la percepción. Aparecen los prejuicios, haciendo que se pierda la objetividad en alguna opinión.

Cambio y resistencia al cambio

Los cambios en las organizaciones son generalmente deliberados, es decir, pensados y planificados.

Subsistemas o elementos integradores de una organización:

- **Recursos** (humanos y materiales)
- **Capital** (para poner en marcha esos recursos)
- **Trabajo** (para materializar los recursos con el capital)
- **Dirección empresarial** (para controlar e integrar los demás elementos)

Como todo sistema, si un subsistema se modifica va a influir en el sistema como conjunto. Estas modificaciones van a traer distintos problemas en los destinatarios del cambio y en los que lo producen. Las conductas que van a producirse a raíz del cambio pueden ser positivas o negativas, siendo en este caso la resistencia. La resistencia al cambio depende de muchos factores, en especial culturales, que se reflejan en la edad y el sexo. Además, a nivel grupal, la resistencia puede ser influenciada por un liderazgo informal. También ciertos factores situacionales pueden influir en la resistencia al cambio, tales como el clima, la geografía, etc.

Consecuencias de la resistencia al cambio

A nivel individual:

- Ausentismo
- Aumento en el índice de tardanzas
- Disminución del rendimiento
- Aumento de los accidentes del trabajo

A nivel grupal:

- Huelga
- Boicot

¿De qué manera puedo producir el cambio?

1. Explicar las razones del cambio
2. Lograr que se deduzcan las ventajas del cambio
3. Buscar la participación para el consenso al cambio

A través de ciertos elementos haya que convencer a los receptores del cambio. Aquí es donde aparece la resistencia, o sea, los miedos típicos que aparecen cuando se modifica una estructura existente. Para provocar el consenso el líder es preponderante. Éste utilizará las distintas técnicas (sondeo de opinión, reuniones de grupo, etc.) para lograr el consenso. En su libro, Senge propone un liderazgo ideal dentro de una "organización inteligente". Su teoría plantea lograr:

- Un desempeño superior: a través de mejores recursos humanos, capacitados y bien seleccionados.
- Mejorar la relación con los clientes: cuando habla de "cliente" se refiere a tanto interno como externo.
- Conocimiento de la competitividad: intercambio de información entre empresas, que lleva a un mejoramiento de la calidad.

6.4.11 La Asociatividad

En los países en vías de desarrollo se ha incrementado la necesidad de formular y diseñar estrategias de apoyo para que las empresas aumenten su competitividad, especialmente las PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) que han sido muy impactadas por la liberalización económica y la apertura de fronteras.¹ La literatura actual sobre competitividad demuestra que una de las formas de aumentar la productividad de las empresas es a través del desarrollo de la asociatividad entre las mismas para formar lo que se conoce como aglomeraciones.

Uno de los problemas inherentes de las PYMEs es justamente su tamaño. Individualmente las PYMEs no tienen la masa crítica para alcanzar economías de escala, acceso a mercados, calidad homogénea y basada en estándares internacionales, y una oferta constante y consistente.² Así mismo, el tamaño de las PYMEs constituye una barrera en lo que se refiere a entrenamiento y capacitación, inteligencia de mercado, logística e investigación y desarrollo.

La importancia de las PYMEs para la generación de empleo es significativa, y su potencial puede ser prometedor, dado que el mayor esfuerzo emprendedor proviene de este sector. De allí que es importante que los gobiernos desarrollen políticas de apoyo y actúen como catalizador de asociatividad de este importante sector de empresas. Es por esta razón que las empresas en el país tienen que asociarse para que, juntos puedan obtener el nivel de desarrollo y competitividad que se requiere para competir a nivel regional y global. Ahora, este concepto no es nuevo, Alfred Marshall, en su obra “Principios de Economía” de 1890 ya habla que la asociatividad de las pequeñas empresas en ciertos distritos de Inglaterra trae consigo externalidades positivas que a la vez significaban aumentos de competitividad.

La Asociatividad

Las ventajas de la asociatividad, sea que se alcance mediante la creación de redes, cadenas productivas, o aglomeraciones, son reconocida en la literatura económica, las que han comprobado que las externalidades económicas de una aglomeración son mayores que las que una firma individual obtiene sin pertenecer a esta. Entre las principales tenemos:

El potencial de crecimiento y actualización tecnológica y de innovación de las empresas bajo el esquema de asociatividad.

La posibilidad de compartir y aprovechar información sobre:

- Proveedores
- Diseño de productos
- Mano de obra
- Insumos
- Clientes e intermediarios
- Mercados
- Tecnología

Esto es el resultado tanto de la competencia y cooperación dentro de la aglomeración. Y por último, el desarrollo de la economía local, producto de la mejora en sueldos y salarios, trae consigo una mejora en el nivel de vida de los habitantes de la localidad de la aglomeración, dándole un rostro humano al desarrollo económico. Todo esto se traduce en un aumento de la eficiencia colectiva de una aglomeración, donde los miembros están mejor juntos que separados. Obstáculos para el desarrollo de la Asociatividad. El nivel de asociatividad en el Ecuador es muy bajo por varias razones: la cultura empresarial de imitación, la falta de confianza, el peligro de que ciertos participantes disfruten del beneficio de la aglomeración sin contribuir a él, y el esquema de competir solo en base a precios. La falta de información no solo es un obstáculo para la Asociatividad por el efecto de incertidumbre en los negocios, sino también para crear ventajas competitivas sostenibles. Hay que diferenciar entre información genérica que beneficia a todos los participantes y la información de carácter específica y particular que le permite a una firma crear un producto de características específicas y generalmente basada en tecnología. Por ejemplo en Ecuador, las empresas no tienen conciencia de la diferencia entre una y otra, atesorando la primera con la creencia de esto le dará una ventaja competitiva. Entre la información que consideramos corresponde a la primera categoría y que contribuye a grandes externalidades para todo el sector tenemos: información sobre precios, mercado, financiamiento, ventas, costos de producción, etc. La desconfianza ha sido la causa mayor para que las empresas no se asocien. En

el Ecuador. La rivalidad entre las firmas ha sido intensa y algunas veces inclusive desleal. De allí que se ha alcanzado niveles primarios de asociatividad a través de la conformación de redes empresariales, estando muy lejos de alcanzar encadenamientos productivos y aglomeraciones. La falta de información aumenta la desconfianza, y no es hasta cuando hayamos vencido el primer obstáculo, la falta de información, y más que nada compartir la poca información que existe, para que la desconfianza baje, y aumente la asociatividad, y los participantes experimenten los beneficios de esta asociatividad.

La Asociatividad una alternativa estratégica clave para potenciar a las pequeñas y medianas empresas.

Permanentemente escuchamos decir que la asociatividad entre empresas es una alternativa clave para mejorar la competitividad empresarial; lo cual desde un punto de vista estratégico es totalmente válido, peor aún en un país que como acabamos de ver está integrado básicamente por MIPyME (Microempresas, Pequeñas y Medianas); las cuales difícilmente, por si solas, podrán salir adelante en un entorno mundial cada vez más globalizado.

En el caso de que las micro, pequeñas y medianas empresas decidan emprender una aventura productiva con fines de exportación las exigencias vendrán por dos vías: a) en muchos de los casos, desde el lado de la demanda, será imposible cubrir las cantidades mínimas exigidas por la mayoría de los potenciales compradores internacionales y b) por el lado de la oferta, a una MIPyME de forma individual le será complicado enfrentar a competidores gigantes caracterizados por la práctica de economías de escala a nivel mundial. Entonces, ante este escenario competitivo, es vital que las empresas de menor tamaño se unan y salgan a competir con mayor fuerza; propuesta que es fácil decirlo pero no tan sencilla a la hora de ser implementada. En la vida práctica nos hemos encontrado con varios obstáculos y sobre los cuales se debe trabajar si queremos tener un proceso de asociatividad empresarial exitoso, los obstáculos más importantes son de dos tipos:

- de carácter **actitudinal**, se refieren a la escasa tendencia de los ecuatorianos a trabajar en equipo, más bien prevalece el trabajo individualista, lo cual afecta

directamente a la posibilidad de conseguir grandes resultados como producto de un trabajo sinérgico realizado bajo el direccionamiento de un solo objetivo,

- de carácter **productivo**, referidos principalmente a la baja estandarización industrial en el uso de materias primas y diseño de productos, situación que como es lógico imposibilita la comercialización de grandes cantidades, de un mismo producto, que podría ser fabricado gracias a la unión de varias empresas.

Tema: Las PyME y su situación actual, Wilson Araque J.: Universidad Andina Simón Bolívar ⁷

⁷Cuaderno de trabajo N° 1 Tema: Las PyME y su situación actual, Wilson Araque J.: Universidad Andina Simón Bolívar

6.4.12 La Actitud Emprendedora y el Espíritu Emprendedor

Emprender significa iniciar algo, pasar de una idea a una acción, es transformar un sueño en realidad, es hacer que las cosas sucedan, es comprometerse a cumplir un objetivo, es identificarse con un propósito, es lograr metas. Pero esto no lo logran seres conformistas, pasivos, cómodos, mediocres; esto lo consiguen hombres y mujeres dispuestas al sacrificio, a la innovación, personas que desean cambiar la realidad, que cada día quieren ser mejores, que anhelan aportar algo al desarrollo de otras personas. El pintor español Salvador Dalí, decía que la vida es demasiado corta como para pasar desapercibido, que las personas deben trascender, que deben dejar algo positivo a los otros seres humanos.

Según el profesor Sérvuto Anzola, Director del Programa Emprendedor del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey -ITESM- de México "la verdadera actitud emprendedora es una constante búsqueda por la excelencia con miras a lograr la más grande de las satisfacciones del hombre y de la mujer: la felicidad.

La actitud emprendedora es una fiel aliada de la motivación al cambio, del crecimiento y desarrollo de las personas, de aquellos seres positivos que disfrutan de la vida y se proyectan al futuro en base de sus propias realidades y necesidades. Todos los seres humanos tenemos la innata facultad de emprender, que se diferencia muchas veces por la intensidad de su aplicación.

Los individuos que forman parte de nuestras sociedades se diferencian unos de otros; existen algunos que desean el bienestar para sus semejantes, mientras que otros ponen muchas trabas, inclusive a su propia existencia. Unos producen constantemente bienes y servicios para satisfacer necesidades de los demás, en tanto que otros ponen regias absurdas que impiden el normal funcionamiento de los mercados.

Como señala en la citada obra, "tener una verdadera actitud emprendedora exige un nuevo espíritu, una nueva mentalidad que hace que el hombre y la mujer no esperen, sino que actúen, que se involucren en la toma de sus propias decisiones. Todos tenemos un espíritu emprendedor, aunque en muchos de nosotros se encuentre en un

estado pasivo; este espíritu representa un medio importante de gestar, crear y conservar nuestra propia vida".

En las actuales condiciones de crisis en las que viven la mayoría de países, los hombres y mujeres deben proceder y actuar con mucho tino y cautela, pero con decisión, ya que su bienestar puede ser logrado a costa del posible sufrimiento de otras personas. Nuestra existencia en este mundo debe tener un propósito, debemos producir y dar, ya que de lo contrario estaríamos siendo inútiles, esperando que todo nos lo den haciendo, y esto no es posible, ya que el mundo actual gira en torno a una constante lucha por la supervivencia del ser humano y en donde se presentan a cada paso oportunidades y amenazas.

Es muy común oír hablar a nuestro alrededor frases y comentarios de personas inconformes con su destino o "suerte", pero el destino se lo traza uno mismo, los hombres y mujeres que poblamos este planeta tenemos la capacidad discrecional de elegir el lugar en donde desarrollamos nuestra actividad. Pero ese camino está plagado de amargos sinsabores, que solamente los pueden superar gente trabajadora, que tiene fe en sí mismo; nada nos cae del cielo, todo debemos obtenerlo con esfuerzo y sacrificio.

El profesor Anzola en forma acertada señala que "los que verdaderamente amamos este mundo buscamos en nuestro emprender una actitud positiva frente a la vida, buscamos tener mente de triunfador, sabemos que todo aquello que nos proponemos lo podemos conseguir: nuestros sueños, nuestros ideales, nuestras ilusiones, nuestras fantasías, son la antesala del éxito y de la felicidad, ellas son casi siempre el comienzo de todo en la vida".

Este mundo nos ofrece muchas oportunidades, pero hay que saberlas tamizar adecuadamente, debemos saber escuchar consejos y sugerencias de gente que nos rodea y que nos estima, desechando comentarios de personas poco gratas, que viven un completo afán de destrucción. La historia nos ha dejado muchos ejemplos de que es más fácil destruir que construir, sin embargo, siempre habrá individuos que se preocupen por nuestro bienestar, por los cuales debemos profesar nobles sentimientos de gratitud y admiración.

Podemos señalar algunos seres humanos que se han destacado como verdaderos emprendedores y seres que han dejado el bienestar a los demás con sus inventos o luchas, por ejemplo: Henry Ford, los hermanos Wrigth, Abraham Uncoln, Louis Pasteur, Thomas Alva Edison, Madre Teresa de Calcuta, Wait Disney, Mahatma Gandhi, seres superiores que vivieron por alcanzar sus ideales, sus objetivos y cuyo legado a la humanidad perdurará por muchos años. En la actualidad Bill Gates, el líder de Microsoft, es un claro ejemplo de un emprendedor, convirtiéndose en el hombre más rico del mundo.

El profesor Anzola en la obra citada señala que "Galileo decía: no cuentes los años que tienes, por lo que has vivido, cuéntalos por lo que te falta por vivir, pues los vividos ya no los tienes". En la vida somos peregrinos, somos aves de paso, somos transeúntes, estamos en ella por algunos años, pero debemos disfrutarla y tratar de ser felices. Dios nos ha dado dos hermosos regalos: nuestra vida y nuestro mundo, lo demás tenemos que ganárnoslo, esa es nuestra tarea.

El profesor Michael Warshaw⁴, expresa que alguien debería tratar de hacerse empresario o empresaria porque estaría en capacidad de controlar su destino, ya que la mayoría de personas prefieren cometer sus propios errores. Expresa que también esta posibilidad ofrece más justicia y equidad (si voy a correr riesgos. entonces que reciba yo las recompensas).

Pero el hecho de que las personas creen sus propias empresas no se basa únicamente en la posibilidad de obtener ganancias o convertirse en millonario, hay otras motivaciones que inducen a hombres y mujeres a dar este gran salto, y es la necesidad de realización profesional, de ser independiente y tener libertad, de reconocimiento de la sociedad, de obtener poder, de ofrecer algún producto o servicio que realmente satisfaga un requerimiento de los clientes (me gusta hacer (o que hago y si adicionalmente obtengo una ganancia, entonces tengo doble satisfacción).

Crear una empresa requiere de una capacidad empresarial, de una conducta hacia la búsqueda de oportunidades sin importar los recursos que uno controle actualmente (ser un soñador que actúa). Para ello, el empresario o empresaria debe diseñar una

estrategia, basada en algunos principios como la creatividad, innovación, intuición, visión, análisis, así como disponer de una pequeña dosis de suerte.

Luego tendrá que implementar la estrategia diseñada, basándose en ciertas cualidades como ser un líder, comunicador y motivador de las personas que lo rodean y colaboran con él. Deberá disponer además de determinadas capacidades como prestar atención a los pequeños detalles y priorizar realmente los asuntos importantes.

Existen algunos tipos de empresarios o empresarias: forjadores de nuevas empresas, restauradores de organizaciones existentes, multiplicadores de patrones, empresarios-financieros, inversionistas urbanizadores, empresarios del agro, empresarios desarrollistas, entre otros. Todos ellos presentan algunas características diferenciadoras como por ejemplo: son motivados y enérgicos, tienen autoconfianza, sus compromisos son de largo plazo, disponen de habilidad para la búsqueda de soluciones a los problemas, tienen habilidad para adquirir y usar recursos en forma eficiente, toman la iniciativa y sus riesgos son calculados, toleran la ambigüedad y la incertidumbre, solicitan y escuchan la retroalimentación constructiva, y finalmente manejan bien el fracaso.⁸

⁸ La profesora María de los Ángeles Gil señala que existen algunas formas para acceder a una actividad empresarial, sean bien con ánimo de lucro o sin él, entre las principales menciona a las siguientes:

- Elegir una nueva actividad o crear una empresa, para ello puede optarse por 3 modalidades: encontrar una innovación, suscribir una franquicia o el comercio asociado.
- Participar en una empresa existente, a través de la compra de acciones o participaciones.
- Recibir una empresa como herencia o un patrimonio, o bien sacarse la lotería.

6.4.13 El Administrador.

Un administrador es aquella persona dentro de la empresa que soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situaciones, exclusivos de la organización a la que pertenece.

A un administrador se le puede enseñar lo que debe de hacer para llevar a cabo el proceso administrativo, pero eso no lo capacitara efectivamente para hacerlo en todas las organizaciones , el éxito de un administrador en una organización no esta enteramente relacionado con sus conocimientos académicos, eso es un aspecto muy importante sin embargo el administrador debe tener ciertas características de personalidad, de conocimiento tecnológico de administración, para llevar a cabo de manera eficiente la administración el administrador debe tener un perfil adecuado.

Perfil del Administrador

Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo: la habilidad técnica, humana y conceptual:

Habilidad Técnica: Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de sus instrucción, experiencia y educación.

Habilidad Humana: Consiste en la capacidad y en el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.

Habilidad Conceptual: consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

Las principales funciones del administrador

Es importante si de alguna empresa o institución nos quisiéramos referir, que independientemente de la importancia que tendrá el establecimiento o aplicación de un modelo como en este caso lo es el proceso administrativo, debemos también referirnos, al papel que como administradores tenemos en una organización, llamada de bienes o de servicios.

El número de departamentos varía según las necesidades de la misma empresa, dependiendo del departamento en que se encuentre el administrador, este realiza funciones como:

Producción: Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

Mercadotecnia: De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a los objetivos de la misma.

6.4.14 El Administrador y la Ética

En una empresa u organización ser un administrador efectivo es una labor muy demandante, pero en la actualidad, enfrentan desafíos muy particulares. Cada vez más alarmante contaminación industrial nos recuerda que al destinar recursos los administradores inevitablemente incurren en ventajas y desventajas, sin importar lo que hagan o dejen de hacer. El estudio de quién resulta, y quién debe resultar beneficiado o perjudicado por una acción en particular se denomina ética, la cual estudia también quien goza de derechos de cualquier índole, y quién goza de ellos. En un plano superficial, es relativamente fácil juzgar si una práctica empresarial es correcta e incorrecta en términos de ética. Lo complejo, en particular cuando las normas convencionales no son aplicadas, consiste en comprender los conceptos y las técnicas de la toma de decisiones éticas para poder establecer juicios de orden moral más adecuados.

Desde el punto de vista meramente filosófico, la ética es la ciencia que estudia las actuaciones humanas en cuanto se relacionan con los fines que determinan su rectitud. En general toda ética pretende determinar una conducta ideal del hombre. Desde la perspectiva de la ética especial o de ontología que trata de los deberes que se imponen al hombre según los distintos aspectos o campos en que se desarrolla su vida, es donde podemos ubicar su importancia en el desarrollo del ejercicio profesional de la administración de personal.

Así las cosas, las normas éticas y morales sobrepasan las prohibiciones de la ley y el lenguaje de "no debes", e incluyen las cuestiones del deber y el lenguaje de "se debe y no se debe hacer". La ética se refiere al deber humano y a los principios en los que se apoyan estas obligaciones.

Todas las empresas tienen una obligación ética, y de hecho la administración de personal, hacia cada uno de los cinco grupos que las constituyen: propietarios, accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Pero, no solo en términos de normas y deberes como reglas, sino en términos de valores: la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo y el diálogo. La administración de personal, en consonancia con las directrices del ejecutivo principal y de los

propietarios, debe propender por la generación de tres elementos éticos fundamentales que permitan el desarrollo de los valores: la ética de la responsabilidad, la ética hacia el interés de todos, y la ética de la organización. Es decir, la administración de personal, debe propender hacia la consolidación de una empresa ética basada en éstos elementos: una cultura corporativa sólida (valores contruidos colectivamente), el talento humano como capital principal de la empresa, la calidad como aspiración fundamental, la combinación de la búsqueda de bienes tangibles (materiales) e intangibles (armonía, cooperación, ausencia de conflictos, cordialidad) preocupación por los clientes, trabajadores, proveedores y los competidores, en el marco de sus actuaciones, y no solo por sus accionistas, asumir la responsabilidad social por las acciones de la empresa, ejercer una dirección basada en los valores, y predominio de un contrato moral de la empresa con sus integrantes, más allá del contrato legal.

La competencia y la ética

La Regla Clave es: Competir. Y esta competencia ya plantea reglas:

1.- Con los competidores. Aquí las reglas éticas reciben el nombre genérico de competencia leal, sancionándose la deslealtad. Competencia leal es luchar con armas lícitas: que son calidad y precio bajo. Y desde luego, precio bajo fundado en eficiencia. Publicidad vinculada a la verdad: no mentir ensalzando el propio bien; no rebajar ni denigrar el de la competencia.

2.- Con el público también hay deberes de competencia:

- No atentar contra la salud
- No atentar contra la seguridad
- No atentar contra el medio ambiente

Uno de los deberes importantes de los empresarios son aquellos vinculados a la publicidad, la que debe ajustarse a padrones éticos, como la veracidad y buena fe.

6.4.15 Valores éticos a practicar en el Buen Vivir.

Podemos destacar que el buen vivir es la vivencia en sí misma lo que llamamos calidad de vida y que nos permite mirar y apuntar hacia el verdadero desarrollo. Pero no podemos hablar de un verdadero desarrollo, si éste no se concentra en la familia y en armonía con el entorno social y natural, sólo así obtiene un sentido de integralidad; para lo cual se plantea los principales valores:

- **Solidaridad:** No debemos entender como una caridad a los pobrecitos, como un dar haciendo las cosas, sino como un cambio en las formas de relaciones sociales y económicas en las estructuras de la sociedad. No se trata de propender a que el pobre sea menos pobre, sino que la estructura de la sociedad sea distinta, más equitativa.
- **Reciprocidad:** ocurre que cuando las cosas están bien, el corazón se vuelve algo generoso, no es así cuando la situación se puede difícil. La reciprocidad busca mantener las relaciones de mutua colaboración en todas las circunstancias, en las buenas y en las malas; no solo esperar recibir, sino también dar. La reciprocidad es ser y hacer pensando en el beneficio de bien común de todos/as.
- **Bien común:** Pensar en el bien común es una condición fundamental para construir el Buen Vivir, no solo refiriéndonos a la base material, que es importante en su aspecto de necesidad auténtica, sino a las relaciones sociales que orientes nuestro quehacer cotidiano.
- **Respeto:** El respeto no es solo saludarse, o el tratar de usted a una persona, o tener una actitud o de indiferencia; sino sobre todo es considerar que todos tenemos diferentes formas de pensar, de actuar, de demostrar los afectos, entre otros elementos.
- **Tolerancia:** La tolerancia bastante común son las actitudes en las cuales se espera que el resto piense o actúen según nuestro parecer o ritmo de trabajo. Eso no es posible ni debe forzarse a que ocurra no hay que perder de vista el fin entonces debemos entender esas diferencias y rescatar el lado bueno de las cosas con objetividad.

- Trabajo y decisiones colectivas: debemos ubicarnos en una posición en que todos/as tenemos algo que aportar, y así promover una construcción colectiva y que en muchas ocasiones es más importante cómo construyen las cosas que lo que se construye en sí.
- Relación con la naturaleza: Debemos considerar que como seres humanos no estamos sobre la naturaleza, sino que somos parte de ella. Cuando la economía social y solidaria habla de poner al ser humano en el centro de desarrollo, no está hablando de poner al ser humano sobre todo, sino construir una relación armónica con la misma. O sea, no necesitamos destruir todos nuestros bosques, contaminar nuestras aguas y aire para sobrevivir.

6.4.16 La Productividad

Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como la **Calidad**.

La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad y Competitividad

La productividad es sinónimo de competitividad; se alcanza por la calidad de los recursos humanos, de capital, de infraestructura: física, administrativa, información; por el desarrollo de la ciencia y de la tecnología y la eficiente utilización de los recursos naturales.

Cómo medir la productividad

$$\text{Productividad} = \text{Salidas/Entradas}$$

- Salidas: Productos.
- Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad:

- Número de unidades producidas
- Insumos empleados

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Prod.A+Prod.B+Prod.C}}{\text{Insumos Utilizados}}$$

6.4.17 Factores que Influyen en la Productividad

Los economistas clásicos consideraban que para producir bienes y servicios era necesario utilizar unos recursos o factores productivos: la tierra, el trabajo y el capital.

Esta clasificación de factores sigue siendo muy utilizada en la actualidad, estas pueden ser internos y externos.

Factores Internos:

Tierra

Por tierra se entiende no sólo la tierra agrícola sino también la tierra urbanizada, los recursos mineros y los recursos naturales en general.

Capital

Por capital se entiende el conjunto de recursos producidos por la mano del hombre que se necesitan para fabricar bienes y servicios: la maquinaria o las instalaciones industriales, por ejemplo. Conviene que esto quede claro ya que la palabra 'capital' se usa muchas veces de forma incorrecta para designar cualquier cantidad grande de dinero. El dinero sólo será capital cuando vaya a ser utilizado para producir bienes y servicios, en cuyo caso se llamará capital financiero. El dinero que se vaya a utilizar para adquirir bienes de consumo no puede ser llamado capital.

Trabajo

Por trabajo se entiende la actividad humana, tanto física como intelectual. En realidad toda actividad productiva realizada por un ser humano requiere siempre de algún esfuerzo físico y de conocimientos previos.⁹

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materia primas
- Mano de obra calificada
- Políticas Estatales: Tributación y Aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas

El Ciclo de la Productividad

El ciclo de la productividad está conformado por:

1. **Medición.** Fase crítica que mide los impactos de los cambios realizados con relación a los principios productivos.
2. **Evaluación.** Comparación de los logros obtenidos frente a los niveles planteados y los valores anteriores registrados por la empresa y los verificados por la competencia.

⁹<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>

3. **Planeación.** Persigue la mejora en la formación de los diversos indicadores empleados, tanto en el corto como en el largo plazo, dirigidos a mejorar la productividad y la rentabilidad de la empresa.
4. **Mejoramiento.** Acciones concretas para la puesta en práctica de los planes trazados.

Lo importante es medir de manera simultánea el impacto de los cambios realizados, sobre los componentes del proceso productivo.

6.4.18 Sistemas y Metodologías de Aplicación para la Productividad

Según David Sumath, "*articulación y la combinación de sistemas y metodologías de trabajo, permite establecer el concepto de "Administración para la Productividad Total", a base del empleo de los siguientes sistemas"*:

- *Just in Time*
- *La Reingeniería*
- *Círculos de Calidad*
- *El Benchmarking*
- *El Desarrollo organizacional*
- *El TQM y TPM*

6.4.19 ¿Cómo desarrollar Ventajas Competitivas?

La competitividad, se logra tomando en cuenta el desarrollo de los siguientes factores que generan valor agregado

- Mejoras tecnológicas
- Mejoras en los factores de producción
- Mejores insumos
- Mejoramiento de procesos
- Nuevos productos y nuevos mercados
- Nuevas formas de comercialización
- Costos mejor controlados
- Combinación de una o todas las anteriores

6.4.20 La innovación Productiva

La innovación conduce a una mejor utilización de los recursos productivos.

Implica el desarrollo de nuevos productos, el mejoramiento de la tecnología, el rediseño de procesos y la consecuente elevación del precio de un producto, cuando el mercado le asigna un valor más elevado.

Cuando la empresa a lo largo del tiempo, no realiza innovaciones, se enfrenta a una situación negativa que la obliga a rebajar el precio cargado a su producto. En esta situación su VA se contrae; es decir su productividad disminuye, lo cual se refleja en su rentabilidad.

Desde el punto de vista de la competitividad, las innovaciones que mejoran un producto,, son más beneficiosas que las reducciones de precio; porque refuerza el estímulo competitivo.

Una empresa puede perder sus ventajas competitivas, sino innova sus proceso. Los competidores pueden generar estrategias similares.

La innovación más allá del cambio en los productos y procesos, la adaptación de nueva tecnología y la administración de la empresa, puede también gravitar profundamente en las áreas de servicios; especialmente en los servicios post venta.

Como se ha visto, el concepto de innovación, competitividad y valor agregado, son sistemas de dirección, que permiten de manera general, mantener y mejorar la productividad de la empresa en el concierto local de un país o en el mercado global.

6.4.21 Cultura de la Competitividad

Al país le corresponde desarrollar una cultura de la "competitividad", es decir cultivar ciertos conceptos fundamentales como lo sugiere Porter:

- La riqueza se obtiene de la productividad. Máximos resultados al costo más bajo.
- La prosperidad se limita sólo por ideas y comportamiento.

- Todos los grupos humanos del país pueden y deben prosperar simultáneamente.
- La base del éxito de la empresa es la productividad, competencia e innovación.
- La base del éxito personal proviene de su educación, habilidades, capacidades y experticias.
- El éxito se debe al esfuerzo personal y al trabajo constante e inteligente.

6.4.22 El control de gestión.

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello.

Al principio (1978), se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión. La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo." Anthony R. (1987, p. 168.) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización." Véase que en estos casos, la Contabilidad de Gestión no es más que otro mecanismo de control disponible. El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Para Joan Ma. Amat (1992, p. 35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta." Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros

que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

6.4.24 Indicadores de Gestión

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización.

“Control”, se define como la medida de desviación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. El control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento.

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, que es la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular.

En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de Actualidad, Capacidad y Potencialidad:

Actualidad: Valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.

Capacidad: Es un valor fijo, significa lo máximo que se podría hacerse con los recursos existentes y bajo las restricciones presentes. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima.

Potencialidad: Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad.

Los anteriores conceptos son básicos para obtener indicadores, ya que ayudan a observar el comportamiento en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo visualizar qué sucede en el tiempo bajo ciertas circunstancias si se mejora el comportamiento actual bajo restricciones particulares.

El Control de Gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

El control de gestión se define como un instrumento gerencial, integral y estratégico que ha apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transfórmalos y eficaz para analizarlos.

Otra definición aceptada indica que el Control de Gestión “Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de la principales variables y procesos.

6.4.24 ¿Por qué Medir Indicadores de Gestión?

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o "producto" que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada.

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes; incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles.

6.4.25 ¿A quién beneficia la medición de Gestión?

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral Planificación Estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los empleados implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

6.4.26 ¿Qué son las metas de productividad y de Gestión?

Para evaluar adecuadamente la gestión de una organización, es necesario, previamente, definir su misión, formular los objetivos que orientarán a corto, mediano y largo plazo su accionar, y establecer metas de productividad y de gestión. La evaluación de la gestión institucional debe constituirse en un proceso permanente, que permita medir el logro de resultados, según parámetros previamente establecidos y acordados por todos sus miembros, para derivar de allí los proyectos, medidas y transformaciones que sean pertinentes.

6.4.27 ¿Qué información se requiere para evaluar la Gestión?

Además de las definiciones estratégicas, la medición de indicadores de gestión está condicionada por la capacidad de la institución de generar la información necesaria y

de elaborar los indicadores, con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad.

Es obviamente necesario determinar la calidad y cantidad de información que será necesario procesar para evaluar la gestión. En este sentido puede ser útil elaborar un catastro con la información disponible en el servicio, distinguiendo aquella que es posible generar en forma relativamente sencilla, de la que requerirá de un trabajo específico para su obtención.

- **Información financiero - contable**

La medición de la gestión institucional supone la existencia de sistemas de información administrativos básicos. Más aún es deseable contar, o en su defecto diseñar dichos sistemas, de modo que la información financiera que se utilice para evaluar la gestión se obtenga directamente del sistema contable de la institución, sin necesidad de realizar posteriores agregaciones o desagregaciones de ella. esto es un requisito básico para cada unidad o áreas.

- **Información operacional:**

Son los datos sobre las actividades de las distintas unidades y programas de la institución (cantidad de productos, tiempo, clientes, prestaciones, etc.). Al igual que la información contable, debería ser obtenida directamente de los sistemas de información de la institución.

- **Información de resultados:**

Este tipo de información es la más relevante en la evaluación de la gestión y requiere de la creación y operación de nuevos sistemas de seguimiento y recopilación, tales como encuestas, mediciones en terreno, elaboración de informes, etc.

6.4.28 ¿Cómo se construyen los indicadores de Gestión y cuáles son?

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones de estas.

Tipos de indicadores de Gestión, ejemplos

- Productividad
- Efectividad
- Calidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Economía

Economía.- Mide la capacidad de la organización para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Toda organización que administre fondos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Ejemplos del indicador de Economía

- Aumento de costos por errores en contratos (Procesos).
- Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras.

Eficacia.- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos. Es una comparación entre los logros vs. metas esperadas.

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entrega el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).

- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).

Lo importante aquí es destacar que “la ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas, no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación”

Ejemplo de Indicadores de Eficacia

INDICADOR	ASPECTO ASOCIADO
Número de desempleados capacitados / Total de desempleados inscritosen Sistema de Reversión Laboral.	FOCALIZACIÓN
Porcentaje de egresados de programa de reinserción/ Total inscritos programa de reinserción.	COBERTUTA
Porcentaje de alumnos que se emplean después de finalizar los cursos de capacitación.	RESULTADO FINAL
Número de beneficiarios/ Universo de beneficiarios	COBERTURA
Porcentaje Infracciones que termina en sanción efectiva	RESULTADO FINAL
Conflictos colectivos solucionados / conflictos colectivos planteados	RESULTADO FINAL
Incremento total de puestos de trabajo abiertos con el servicio público de empleo.	RESULTADO FINAL

Eficiencia.- Mide la relación entre los productos y servicios generados respecto de los insumos o recursos utilizados. Ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos).

Es posible obtener mediciones de eficiencia, relacionando por ejemplo número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., con nivel de recursos utilizados para tales actividades, como son gastos de infraestructura, personal requerido para la atención, horas hombre requeridas, etc.

Calidad.- Mide atributos, capacidades o características que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente las necesidades y requerimientos de los clientes.

Calidad es una dimensión de la eficacia, pero por su importancia se la distingue con nombre propio.

Ejemplo del indicador de Calidad

- % Respuestas a los usuarios antes del cumplimiento de los términos de ley.
- % Contratos revisados y aprobados en los términos establecidos, respecto del total de contratos en trámite.
- % Satisfacción de los usuarios frente a la prestación del servicio, respecto al total de encuestados.
- % Quejas y Reclamos en un periodo determinado, respecto del total de encuestados

Efectividad.- Mide la relación entre eficacia y eficiencia.

Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la efectividad, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”.

Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.

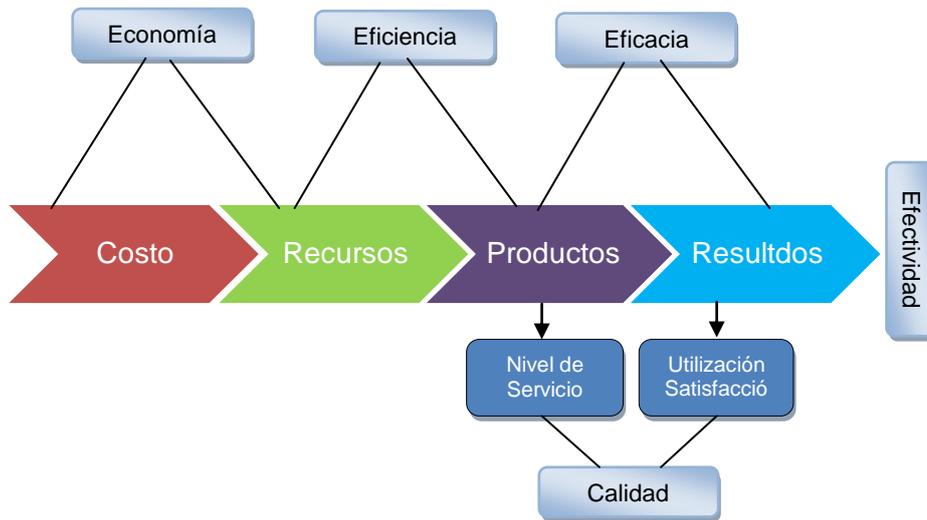
La efectividad está relacionada con las respuestas que demos al interrogante ¿para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios.

Ejemplo del indicador de Efectividad

- Nivel de satisfacción del usuario durante un período determinado
- % Disminución en quejas y reclamos en un periodo determinado
- % Disminución en accidentes laborales durante un periodo determinado
- % Disminución en infecciones intrahospitalarias durante un periodo determinado.

Productividad.- Mide la relación que existe entre la producción y los recursos empleados (hacer más con menos).

Grafico de interrelación entre los procesos y los tipos de indicadores.



Otros indicadores

Equidad.- Desde esta perspectiva, el principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos. En otras palabras, la medición de la equidad implica medir el nivel de justicia en la distribución de los servicios públicos.

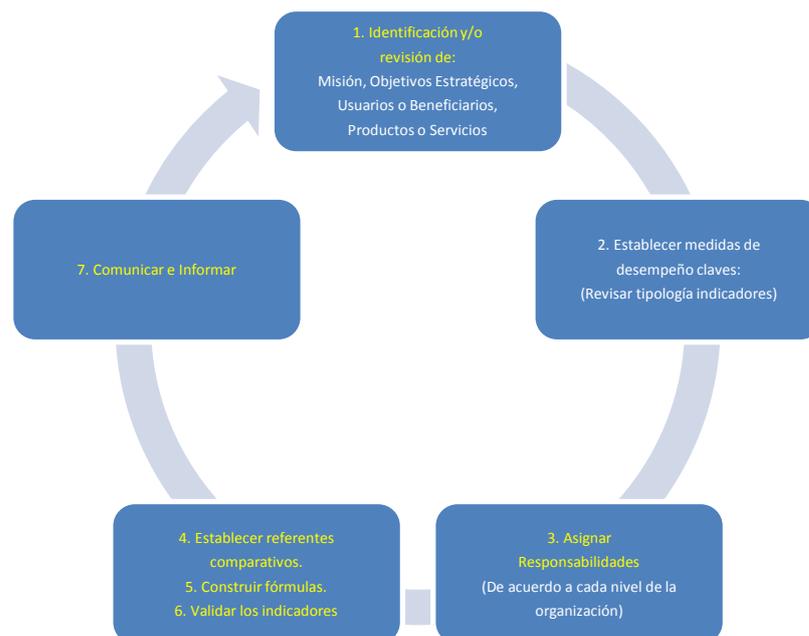
Entorno.- El proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial hace imprescindible el control del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan.

En este ámbito, el acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, así como el conocimiento de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan en este contexto, se convierte en un factor clave para las organizaciones.

6.4.29 Ventajas para la organización por implementar Indicadores de Gestión

- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar el comportamiento preactivo.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

Construcción de los indicadores



7. HIPOTESIS

Con la aplicación de un Modelo de Gestión administrativa, mejorará la productividad económica y social de los Centros de Acopio de Leche y Quesería Rurales.

8. VARIABLES DE LA HIPOTESIS

Variable Independiente:

- **GESTION ADMINISTRATIVA**

Variable Dependiente:

- **PRODUCTIVIDAD**

8.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Administrativa

CONCEPTUALIZACION	INDICADORES	ITEMS	CATEGORIAS
Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento.	Eficacia	¿Conoce usted sobre el término Gestión?	Si () No ()
		¿Sabe usted sobre Administración?	Si () No ()
	Eficiencia	¿En su organización se aplica la gestión Administrativa?	Si () No ()
		¿Conoce usted sobre los principales elementos de la Gestión Administrativa	Si () No ()
	Efectividad	¿Tiene conocimiento sobre de Liderazgo?	Si () No ()
		Ética	¿Cuentan con un organigrama estructural y funcional?

VARIABLE DEPENDIENTE: Productividad

CONCEPTUALIZACION	INDICADORES	ITEMS	CATEGORIA
<p>La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.</p>	Recursos	¿Conoce usted el significado de la palabra Productividad?	SI () NO ()
	Calidad	¿Sabe usted que tierra, trabajo y capital conforman la productividad?	SI () NO ()
	Productos	¿Dentro de su organización, realizan la medición de la productividad?	SI () NO ()
	¿Usted sabe qué elementos hay que evaluar para medir el rendimiento?	SI () NO ()	
	¿Sabe usted sobre una Cultura de la Competitividad?	SI () NO ()	

9. METODOLOGÍA

9.1 Tipos de Investigación

Investigación bibliográfica y responde a la modalidad:

- De campo
- Bibliográfica o documental

Investigación de Campo

La investigación es de campo, se lo realizó en los Centros de Acopio- Queserías Rurales, en particular de las organizaciones del cantón Ambato; para lo cual se contó con la colaboración de sus directivos y socios.

Investigación Bibliográfica ó Documental.

La investigación documental o bibliográfica, se fundamenta en la información científica disponible y consultada, como: folletos, libros, revistas, información electrónica, diagnósticos, que será la base para la investigación del presente tema propuesto.

9.2 Técnicas e instrumentos de investigación.

Las técnicas que se aplicó en la presente investigación son:

TÉCNICAS:		HERRAMIENTAS:
Observación	=	Guía de observación (centros de acopios)
Encuesta	=	Cuestionario (directivos y administradores)
Entrevista	=	Guía estructurada (directivos, administradores y productores)

La guía de observación es un proceso de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real en donde desarrolla normalmente sus actividades cotidianas. La encuesta busca conseguir información a través de un

conjunto de preguntas llamado cuestionario que deben ser aplicadas de manera escrita a un grupo determinado de personas. La entrevista consiste en la conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, para a través de un conjunto de preguntas formuladas oralmente obtener información.

9.3 Métodos de la investigación

El método que se utilizó en la presente investigación es el hipotético – deductivo; puesto que, para la investigación se plantea una hipótesis, la cual se somete a comprobación o a su vez rechazada al final de la ejecución del presente proyecto; y, Deductivo porque permite establecer conclusiones, luego de examinar afirmaciones generales para luego llegar a causas particulares. Comprobación de la hipótesis.

9.4 Universo y Muestra

Determinación del universo de la investigación

La población motivo de la investigación serán los Presidentes, Administradores y Trabajadores de los Centros de Acopio - Queserías Rurales del cantón Ambato filiales al Consorcio Provincial de Lácteos de Tungurahua, que llega en un promedio de 45 personas inmersos en esta organización.

Encuestados	Denominación
Directivo	Presidentes
Administrativo	Administradores
Operativo	Trabajadores
Total Encuestados	45

En la presente investigación no se aplicará la fórmula debido a que el total del universo que será considerado para la aplicación de las herramientas y técnicas de la investigación es mínimo y se tomará en cuenta su totalidad.

9.5 Procesamiento de Datos

La información recolectada se procesó organizadamente de acuerdo a las personas involucradas al tema con relación a las causas y efectos del problema de investigación.

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables.
- Cuadros en una sola variables, cuadro con cruce de variables, etc.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados

Toda la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas aplicadas, se lo procesó y tabuló en los paquetes informáticos de datos y textos Microsoft Excel y Microsoft Word respectivamente.

CAPITULO II

2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1.1 Encuestas

Se procedió a realizar la encuesta a Directivos (Presidentes, Secretarios, Tesoreros y Vocales) además de Administradores de los Centro de Acopio de Leche - Quesería Rural, cuyo objetivo es conocer el punto de vista de cada uno de ellos, en cuanto a los procesos de la administración en sí, aplicados en su organización.

2.2 Interpretación de los datos

A través de las encuestas aplicadas se pudo interpretar que tanto los Directivos y Administradores del Centro de Acopio de leche- Quesería Rural están consientes de que han llevado su administración de manera empírica, pero que se podría mejorar a través de los procesos de la administración moderna.

El modelo de la encuesta aplicada y los resultados obtenidos de los encuestados, se detallan a continuación, los mismos que se han desarrollado a través del análisis de razones y proporciones.

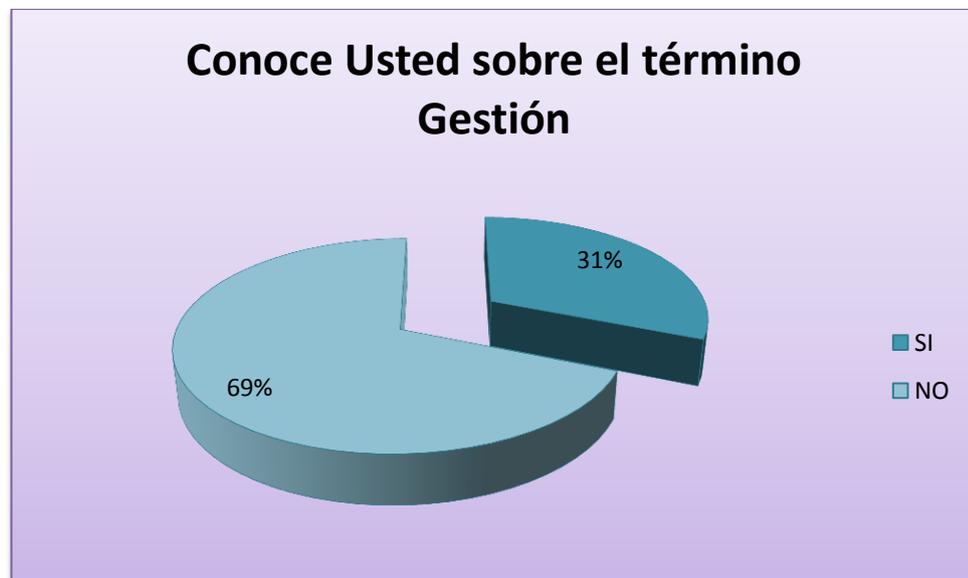
1.- ¿Conoce Usted sobre el término Gestión?

CUADRO No.1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	15	1
NO	30	2

Fuente: Queserías Rurales y Centros de Acopio
Elaborado por: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRÁFICO No.1



FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

De acuerdo a las respuestas, podemos visualizar que únicamente 1 de cada 15 encuestados tienen conocimientos sobre Gestión y 2 de cada 30 encuestados desconoce el tema.

Consideramos que en su mayoría tienen desconocimiento técnico del término Gestión.

La gestión es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica.

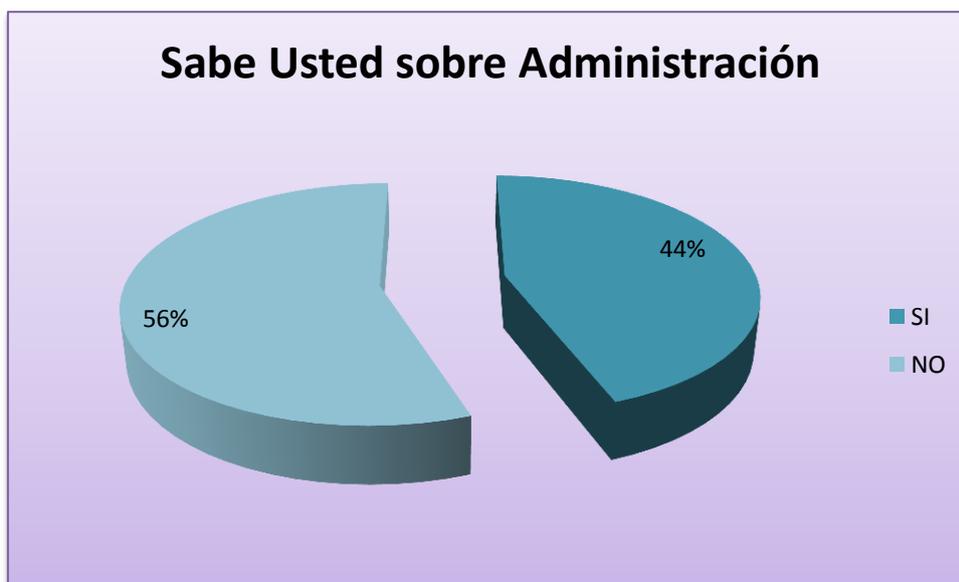
2.-¿Sabe Usted sobre Administración?

CUADRO No.2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	20	4
NO	25	5

FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRÁFICO No.2



FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

Según las respuestas recibidas de los encuestados, vemos que solo 4 de cada 20 encuestados saben sobre Administración, sin embargo 5 personas de cada 25 no tienen conocimiento sobre Administración.

Las personas que hacen las funciones de Administrador, no tienen conocimiento suficiente sobre la Administración.

Administración, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales

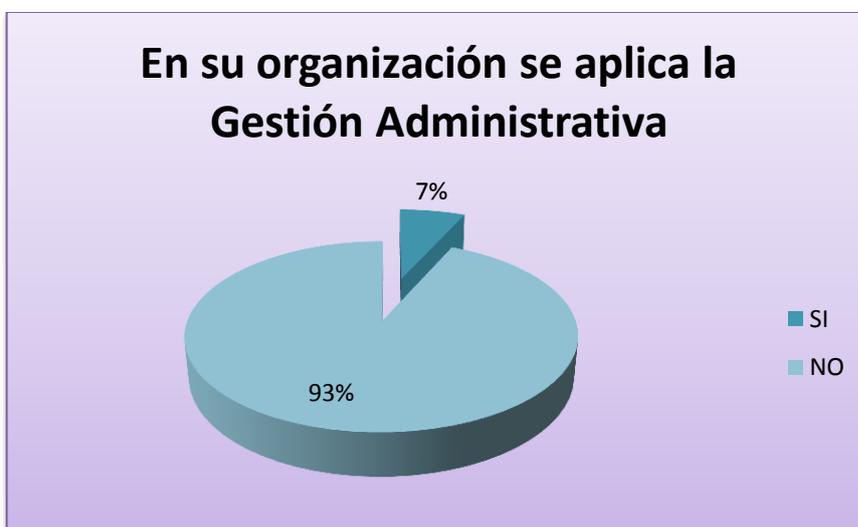
3.- ¿En su organización se aplica la Gestión Administrativa?

CUADRO No. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	3	1
NO	42	1

FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRÁFICO No.3



FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

Vemos que 1 de cada 3 personas conocen sobre la aplicación de la Gestión Administrativa, y 1 de cada 7 personas desconocen de la aplicación de este proceso.

Podemos notar que casi en su totalidad los encuestados no aplican una gestión administrativa en estas organizaciones.

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de elementos en su conformación y funcionamiento.

4.- ¿Conoce Usted sobre los principales elementos de la Gestión Administrativa?

CUADRO No. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	5	1
NO	40	8

FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRÁFICO No. 4



FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

Las respuestas nos reflejan que 1 de cada 5 personas conoce los elementos de la gestión administrativa; pero 5 de cada 40 persona desconocen estos elementos.

Existe un nivel alto de desconocimiento en cuanto los principales elementos de la gestión administrativa.

Los elementos fundamentales que debe manejar un Administrador son: Planificación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

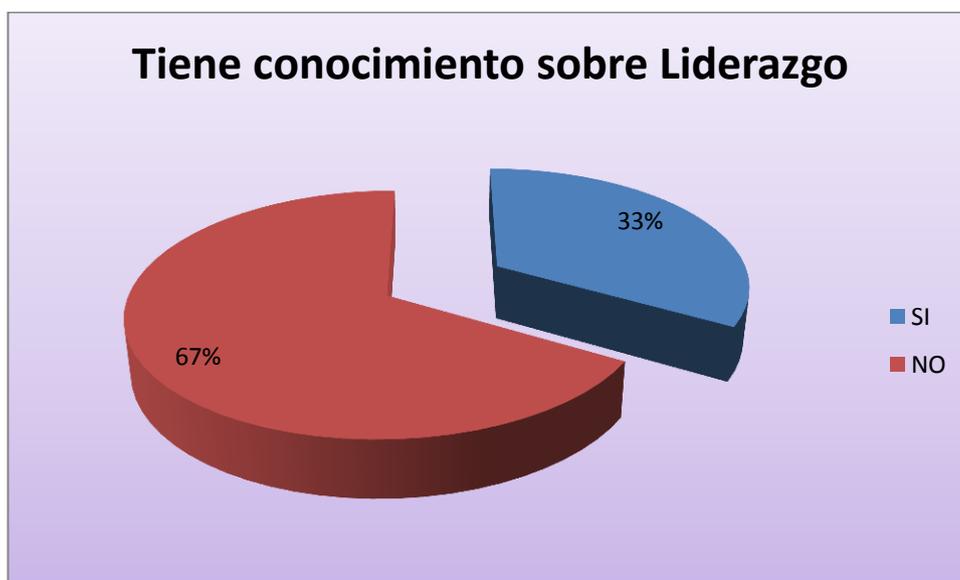
5.- ¿Tiene conocimiento sobre Liderazgo?

CUADRO No. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	15	1
NO	30	2

FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRAFICO No. 5



Fuente: Queserías Rurales y Centros de Acopio
Elaborado por: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

Observaos que solo 1 de cada 15 personas conocen sobre liderazgo, y 2 de cada 30 personas desconocen sobre liderazgo.

Se notó que los Directivos de los Centros de Acopio y Queserías desconocen sobre liderazgo, en su mayoría.

El liderazgo es un proceso de influencia en las personas, ejercido a través de un proceso de comunicación, en una situación dada y en busca de metas específicas.

6.- ¿Cuenta su organización con un Organigrama Estructural y Funcional?

CUADRO No. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	0	0
NO	45	45

FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRÁFICO No. 6



FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

Se evidencia que 0 personas conocen sobre el organigrama estructural y funcional, y que las 45 personas desconocen sobre este elemento.

Conforme el análisis de los resultados, apreció que el total de las personas encuestadas desconocen sobre el organigrama estructural y funcional, por lo tanto ninguno de los Centros de Acopio Queserías Rurales cuentan con esta estructura organizativa.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización.

7.- ¿Conoce Usted el significado de la palabra Productividad?

CUADRO No. 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	20	5
NO	25	4

FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRÁFICO No. 7



FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

Al respecto de la pregunta, vemos que 5 de cada 20 encuestados no saben lo que es la Productividad, y solo 4 de cada 25 personas conocen sobre productividad.

Evidenciamos que tienen un gran desconocimiento sobre productividad, algo negativo para una empresa.

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

8.- ¿Sabe usted que tierra, trabajo y capital componen la Productividad?

CUADRO No. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	0	0
NO	45	45

FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRÁFICO No. 8



FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

El análisis a las respuestas de la pregunta plantada, se establece que de las 45 personas encuestadas, ninguno conocimiento sobre los factores de la productividad.

Existe un desconocimiento total sobre los elementos que componen la productividad.

Los economistas clásicos consideraban que para producir bienes y servicios era necesario utilizar unos recursos o factores productivos: la tierra, el trabajo y el capital

9.- ¿Dentro de su organización realizan la medición de la Productividad?

CUADRO No. 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	10	1
NO	35	3

FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRÁFICO No. 9



FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

Las respuestas es que 1 de cada 10 encuestados saben sobre la medición de la Producción y 3 de cada 35 no lo hacen.

No en todas los Centros de Acopio – Queserías Rurales efectúan la medición de la Productividad. La fórmula más fácil y recomendable para medir la productividad es la siguiente:

Productividad = Salidas/Entradas

- Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.
- Salidas: Productos.

10.- ¿Usted sabe qué elementos hay que evaluar para medir el rendimiento?

CUADRO No. 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	5	1
NO	40	8

FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRÁFICO No. 10



FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

Las respuestas a esta pregunta planteada, es que 1 de cada 5 encuestados conoce como medir el rendimiento, sin embargo 8 de cada 40 personas no lo saben.

Una vez más notamos que en su mayoría, los directivos y administradores no conocen la técnica para medir el rendimiento.

El rendimiento es la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

11.- ¿Sabe usted sobre la Cultura de la Competitividad?

CUADRO No. 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROPORCION
SI	0	0
NO	45	45

FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

GRÁFICO No. 11



FUENTE: Queserías Rurales y Centros de Acopio
ELABORADO POR: Rosario Maliza y Miryam Chucuri

Se nota claramente que ninguna persona encuestada sabe sobre la cultura de la competitividad, que los 45 encuestados lo desconocen.

Existe un desconocimiento total de la cultura de competitividad en una empresa.

Es importante desarrollar una cultura de la "competitividad", es decir cultivar ciertos conceptos fundamentales como. La prosperidad, la base del éxito de la empresa, la educación, habilidades, capacidades y experticias.

2.3 Conclusiones

- Las personas que hacen las funciones de Administrador, no tienen conocimiento suficiente sobre la Administración.
- En los Centros de Acopio – Queserías Rurales no se aplica la gestión administrativa.
- Existe un nivel alto de desconocimiento en cuanto los principales elementos de la gestión administrativa.
- Estas organizaciones, en su mayoría no cuentan con una planificación de actividades.
- Los Directivos de los Centros de Acopio y Queserías no conocen lo suficiente sobre liderazgo.
- Se apreció que ninguna de estas organizaciones cuenta con un organigrama estructural ni funcional.
- Hemos notado que no tienen conocimiento sobre lo que significa la productividad.
- Existe un desconocimiento total sobre los elementos que componen la productividad.
- No en todas los Centros de Acopio – Queserías Rurales efectúan la medición de la Productividad.

2.4 Recomendaciones

- Se recomienda capacitarse en temas de administración de empresas rurales, dirigido a directivos y administradores, que permita ampliar sus conocimientos y mejoren la productividad así como la rentabilidad de los Centros.
- En los Centros de Acopio – Queserías Rurales deben aplicar una adecuada Gestión Administrativa, a través de una previa capacitación.
- Toda organización debe contar con una planificación que les guíe al cumplimiento de los objetivos.
- Quienes están al frente de los Centros de Acopio – Queserías Rurales deben participar en charlas para actualizar los conocimientos sobre liderazgo.
- Todos los Centros de Acopio – Queserías Rurales deben contar con un organigrama estructural y funcional, que permita identificar cada una de las áreas y sus funciones.
- Deben manejar el término productividad, acorde a los recursos y capacidades con los que cuentan estas organizaciones.
- Deben tener la capacidad de identificar los elementos que componen la productividad.
- Es importante que en las organizaciones realicen la medición de la Productividad.

2.5 Comprobación de la Hipótesis

Hipótesis

Con la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa, mejorará la productividad económica y social de los Centros de Acopio de Leche y Quesería Rurales.

Comprobación de la hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se consideró que las respuestas más relevantes de la encuesta aplicada a la población objetiva coinciden y concuerdan con el tema; es decir que los directivos y administradores de las Queserías Rurales y Centros de Acopio del cantón Ambato, tienen un bajo nivel de conocimiento de la gestión administrativa, de sus procesos y estructura organizativa; es por esto que se concluye que existe la necesidad de implementar nuevas alternativas para el mejoramiento y desarrollo de la gestión administrativa que orientará a mejorar la productividad económica y social de estas organizaciones.

H₀. Las alternativas del mejoramiento y desarrollo de la gestión administrativa de los Centros de Acopio de Leche – Queserías Rurales del cantón Ambato, no mejorará la productividad económica y social.

H₁: Las alternativas de mejoramiento y desarrollo de la gestión administrativa de los Centros de Acopio de Leche – Queserías Rurales del cantón Ambato, mejorará la productividad económica y social.

CAPITULO III

LA PROPUESTA

3.1 Título

Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la productividad de los Centros de Acopio - Queserías Rurales del cantón Ambato.

3.2 Introducción

En el cantón Ambato específicamente, se cuenta con 8Centros de Acopio y Queserías Rurales, estructurados por la Asamblea de Socios como la máxima instancia para la toma de decisiones, representado por su Presidente y sus vocales; cuentan con personería jurídica otorgado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) respectivamente, cuyo objetivo es la asociatividad para apoyar el mejoramiento de la calidad de vida como determina en la Constituciones de la república, en cuanto al Buen Vivir de las familias de sus asociados a través de la actividad pecuaria y la elaboración de productos lácteos (queso fresco y yogurt).

Dentro de la problemática social y económica, y tomando en cuenta las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a las observaciones y la investigación se evidenció que existe un inadecuado manejo administrativo en los Centros de Acopio -Queserías Rurales, por lo que es necesario plantear alternativas de la administración moderna de acuerdo a la realidad de estas organizaciones, para la aplicación y mejoramiento de la productividad social y económica.

3.3 Justificación

Desde aproximadamente 5 años atrás se viene escuchando con mayor frecuencia la frase “Nuevo Modelo de Gestión”, esto a nivel de instituciones públicas y privadas a nivel nacional; la misma que busca la participación activa de todos sus miembros o también llamado grupos de interés, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de procesos estratégicos.

El presente Modelo de Gestión Administrativa tiene un enfoque empresarial, es decir que Directivos, Administradores y quienes conforman estas organizaciones objeto de estudio, cambiaran su manera de pensar empírica hacia nuevas formas de manejar el grupo, acogiendo las mejores herramientas para mejorar la eficiencia y productividad de estos Centros, por ende mejorar la calidad de vida de todos los asociados.

El trabajo que hemos realizado es **pertinente** y necesario para sugerir acciones correctivas en el cumplimiento de sus objetivos, mediante estrategias de planificación, organización, ejecución y control de sus recursos para mejorar administrativamente, con el propósito de liderar en el contexto local, provincial y nacional.

El gran problema que tiene la población rural es la baja calidad de vida, ocasionada por la injerencia directa de los factores económicos, sociales y políticos desastrosos, aplicados por las políticas anteriores, cuyas secuelas se viven hasta la actualidad; lo que implica graves consecuencia como la migración (desintegración de familias), poca generación de fuentes de trabajo, deficiente desarrollo del talento humano propio de los campesinos y la deficiente aplicación de sistemas socio empresariales que integre a los pequeños productores.

Por esta razón se plantea la necesidad de apoyar y contribuir al cumplimiento de los objetivos, mediante la investigación de los procesos administrativos aplicados hasta el momento como es la planificación de sus actividades, organización de sus recursos, ejecución del proyecto y control de sus resultados; ya que su conocimiento permitirá la reformulación y la aplicación de estrategias administrativas modernas y adecuadas al medio.

Es de mencionar que, los procesos administrativos implementados hasta la actualidad en las diversas organizaciones del cantón Ambato, han sido desarrollados y ejecutados por instituciones estatales y ONGs, con diferente metodología de trabajo y finalidad, por lo que cada organización tiene un sistema administrativo y gerencial completamente distinto el uno del otro y con resultados completamente desalineados, lo que ocasiona confusión y frustración en los diversos emprendimientos implementados.

El proyecto de investigación es de **interés** actual para las organizaciones beneficiarias y para el investigador desde la perspectiva empresarial, ya que a través de esta exploración del mundo de las pequeñas empresas asociativas conoceremos el rol que cada uno de los integrantes realiza para lograr la visión organizacional que se han propuesto, en la perspectiva de cumplir con el planteamiento de la política agropecuaria del Gobierno Provincial de Tungurahua.

Nosotros como autores de la investigación pondremos en práctica los conocimientos técnico-científicos, adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Comercial, por tanto el tema objeto de investigación es pertinente

Es muy **importante**, ya que se aportara con iniciativas innovadoras que permita fortalecer los procesos socio organizativos de los asociados, la eficiencia productiva y la competitividad en el mercado, contribuyendo de esta manera a la generación de nuevas fuentes de trabajo, la generación de mayor valor agregado a la producción primaria, la generación de tecnología y ofertar al mercado, productos terminados de alta rotación y consumo, lo que se transformará en mejores ingresos para las familias organizadas de la provincia.

La presente investigación es **original** del investigador ya que se han utilizado fuentes bibliográficas primarias, se cuenta con el apoyo de instituciones y productores de este sector.

Los beneficiarios directos serán los productores de leche y quesos ya que contarán con herramientas administrativas que les permitirá mejorar los conocimientos empresariales y a tomar las mejores decisiones.

Gracias a la apertura que nos han brindado estas organizaciones para recabar la información que se requiere para este trabajo de graduación; así como el contar con los recursos materiales y económicos, nos permite llegar a un feliz término este trabajo.

3.4 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa mediante la aplicación de estrategias para el mejoramiento de la productividad de los Centros de Acopio - Queserías Rurales del cantón Ambato, filiales al Consorcio de Lácteos de Tungurahua.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los Centros de Acopio -Queserías Rurales, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades.
- Proponer estrategias de cambio y transformación organizacional que permitan implementar el trabajo de investigación propuesto.
- Socializar el nuevo modelo de gestión para los Centros de Acopio y Queserías Rurales.
- Aplicar el Nuevo Modelo de Gestión Administrativa.

3.5 Fundamentación Teórica

Para cumplir el objetivo de la propuesta de esta investigación, proponemos un modelo de gestión con el diseño e implementación de estrategias que permitirán dar solución al diagnóstico de los Centros de Acopio – Queserías Rurales.

Para esta investigación se utilizó técnicas de investigación como son: la observación, la encuesta y la entrevista, permitiéndonos recopilar información que nos proporcionaron los Directivos, Administradores y Trabajadores de las organizaciones en la cual se detectó la deficiencia en la administración económica financiera de los Centros de Acopio – Queserías Rurales, debiéndose a una falta de planificación, capacitación en cuanto a producción, administración y comercialización de los productos elaborados en ellas, por tal razón el no cumplimiento con los objetivos de las mismas.

Por lo anteriormente citado vemos la necesidad y pertinencia de la aplicabilidad de este trabajo de investigación, para que estas organizaciones cumplan el objetivo de ser líderes en el contexto local, provincial y nacional.

Es de mencionar que, las estrategias administrativas implementados hasta la actualidad en las diversas organizaciones del cantón Ambato, han sido desarrollados y ejecutados por instituciones estatales y ONGs, con diferente metodología de trabajo y finalidad, por lo que cada organización tiene un sistema administrativo y gerencial completamente distinto el uno del otro y con resultados completamente desalineados, lo que ocasiona confusión y frustración en los diversos emprendimientos implementados.

Esta investigación es de interés actual para las organizaciones beneficiarias y para nosotros los investigadores de esta propuesta, que se implemente este trabajo que tiene un costo de sacrificio y entrega para el bien de estas organizaciones.

Cabe recalcar que este trabajo de investigación hemos puesto en práctica los conocimientos técnico y científicos, adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Comercial; es muy importante, ya que se aportará con iniciativas innovadoras que permita fortalecer los procesos socio organizativos de quienes conforman los Centros

de Acopio – Queserías Rurales, la eficiencia productiva y la competitividad en el mercado, contribuyendo de esta manera a la generación de nuevas fuentes de trabajo, la creación de mayor valor agregado a la producción primaria, la generación de tecnología y ofertar al mercado, productos terminados de alta rotación y consumo, lo que se transformará en mejores ingresos para las familias organizadas por ende su calidad de vida.

3.6 Procedimiento de la aplicación de la propuesta

Para ejecutar los objetivos de la propuesta se procedió a realizar un diagnóstico en base a la aplicación de encuestas, entrevistas y observación al grupo de interés; mediante el cual se pudo determinar las deficiencias en cuanto a una correcta gestión administrativa – financiera.

3.6.1 Diagnóstico

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua textualmente dice, Diagnóstico, recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Basándonos en este concepto procederemos a analizar la realidad de las organizaciones a través de las técnicas de investigación como la encuesta entrevistas y observación.

3.7 Sistema de Evaluación de la propuesta

De los resultados del diagnóstico realizado se evaluará el nivel de aplicación de las estrategias propuestas, para verificar su correcta aplicación y funcionamiento para minimizar la deficiente gestión administrativa en los Centros de Acopio – Queserías Rurales; esto con los criterios de eficiencia y eficacia y productividad.

Este proceso de evaluación estará a cargo de los autores de esta investigación conjuntamente con los representantes de los Centros de Acopio - Quesería Rurales, luego de haber socializado las estrategias planteadas como un modelo de gestión administrativa de acuerdo a los datos obtenidos y a los indicadores propuestos.

Para una correcta evaluación se aplicará una matriz que lo denominaremos “Seguimiento, Monitoreo y Evaluación”.

3.8 Desarrollo de la propuesta

Para una adecuada gestión administrativa proponemos las siguientes estrategias administrativas, mediante las cuales podrán mejorar la productividad y rentabilidad de los Centros de Acopio – Queserías Rurales.

Estrategias	Definición	Actividades	Tiempo	Evaluación
E1: Socializar el trabajo de investigación en los Centros de Acopio – Queserías Rurales, a fin de sensibilizar en cuanto al mejoramiento de la administración de sus recursos.	Dar a conocer a los beneficiarios de todo el proceso para el levantamiento del presente trabajo.	A1: Coordinar y fijar fecha para la reunión conjuntamente con los presidentes de las distintas organizaciones, para la reunión de socialización del trabajo. A2: Preparación y entrega de invitaciones a los presidentes de las 8 Asociaciones	30 días	Se cuenta con la participación de 37 representantes de las 8 Asociaciones, es decir un 97%.
E2: Implementación de las estrategias propuestas para mejorar la gestión administrativa y productiva de los Centros de Acopio - Queserías Rurales del cantón Ambato.	Poner en funcionamiento, aplicar métodos para llevar a efecto algo	A1: Programación de visitas a los Centros de Acopio – Queserías Rurales para entregar las estrategias planteadas e iniciar su implementación.	2 meses	Se han documentado y entregado las estrategias planteadas en los Centros de Acopio de Leche – Queserías Rurales.
E3: Hacer un seguimiento de la aplicabilidad de las estrategias propuestas para mejorar la	Inspección, acompañamiento a la	A1: Programar visitas trimestrales para verificar el avance de las	9 meses	Se cuenta con una planificación para la visita a

gestión administrativa y productiva de los Centros de Acopio - Queserías Rurales del cantón Ambato.	aplicación de las estrategias.	aplicación de las estrategias		los Centros de Acopio de Leche – Queserías Rurales.
E4: Monitorear la eficiencia del trabajo de investigación, con la finalidad de medir el impacto sobre la utilización de este modelo.	Evaluar el nivel de aplicación de las estrategias del	A1: Diseñar una matriz de evaluación A2: Elaborar el cronograma de visitas.	12 meses	Los Directivos toman decisiones en base las estrategias planteadas en este trabajo.
E5: Regir en base a principios y valores, como un conjunto de mandatos, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, (ver anexos).	Manejar siempre los principios y valores en todos los procedimientos de la gestión administrativa.	A1: Determinar los principios y valores organizacionales más importantes. A2: Socializar los principios y valores que deben aplicarse.	30 días	La gestión administrativa se basa en 7 principios básico.
E6: Los Centros de Acopio – Queserías Rurales con un enfoque empresarial deben plantearse políticas como directrices primordiales, (ver anexos).	Orientaciones que rigen la actuación de las personas o entidades sobre determinada actividad.	A1: Formular las principales políticas que aplicarán los Centros de Acopio - Queserías Rurales. A2: Socializar las políticas planteadas para su aplicación.	30 días	Los Centros de Acopio de Leche – Queserías Rurales, cuentan con 6 políticas organizacionales.
E7: Implantar la planificación organizacional, a través del Plan Operativo	Es un documento oficial en el que el responsable	A1: Diseñar la matriz modelo para la elaboración del plan	30 días	Cuentan con una matriz modelo para la elaboración

Anual (POA) en base a una matriz, (ver anexos).	de una institución enumera los objetivos y las directrices que deben cumplir a corto plazo, es conocida como POA.	operativo anual. A2: Socializar el manejo de la matriz POA		del POA.
E8: Implementar la Organización; para esto debe contar con un organigrama estructural y funcional, es decir donde se pueda identificar cada una de las áreas con las que debe contar los Centros de Acopio – Queserías Rurales y sus principales funciones.	La organización está compuesta por personas, tareas y administración, que forma una estructura sistémica de relaciones de interacción tendientes a producir bienes y/o servicios. Parte importante de esta organización es estructurar un organigrama	A2: Diseñar un modelo de organigrama estructural y funcional. A2: Preparar una reunión para socializar el modelo de organigrama a implementarse y sus principales funciones. A2: Entregar un impreso del organigrama modelo, para ser exhibido en el sitio más visible de cada una de las organizaciones.	30 días	Los CAL-QR, cuentan con un organigrama estructural, conocen e identifican cada una de las áreas.
E9: Aplicar la estrategia de la Dirección, en donde la idea principal es saber guiar a sus colaboradores en sus áreas de trabajo, acompañar en lo posible en cada uno de los	Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado e	A1: Desarrollar algunos pasos para llevar a efecto un control adecuado en cada uno de los procesos que cuenta las	30 días	Se identifica 5 puntos clave que permitirán llevar adelante un Dirección adecuada en cada proceso

procesos (ver anexos).	ir corrigiendo desviaciones significativas, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.	organizaciones. A2: Socializar los momentos claves para una adecuada Dirección. A3: Acompañamiento al proceso de implementación de la Dirección.		de gestión.
E10: Realizar el Control de eficiencia, eficacia, calidad, para esto planteamos algunas matrices fáciles de aplicar.(Ver anexos).	Control es sinónimo de vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Depende de normas, reglas y políticas.	A1: Desarrollar algunas matrices de control para los diferentes procesos, en base a la realidad de la organización. A2: Desarrollar políticas básicas acorde a la realidad de la organización. Socializar las matrices y políticas diseñadas para su implementación.	30 días	Se cuenta con una matriz modelo para: Control utilización maquinaria, vehículo, control de calidad de la leche y control de personal.

		A3: Seguimiento a implementación de las matrices de control y las políticas administrativas.		
<p>E11:Planteamos como estrategia, la siguiente fórmula para medir la productividad.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $P = S/E$ </div> <p>Productividad = Salidas/Entradas</p> <p>Entradas: Mano de obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.</p> <p>Salidas: Productos</p>	La productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.	<p>A1:Socializar la estrategia de la productividad en base a la fórmula.</p> <p>A2:Seguimiento a la aplicabilidad de la estrategia de la productividad,</p>	30 días	Están capacitados para la aplicación de la fórmula para medir la productividad.
E:12 Implementar un plan de capacitación, para actualización de las capacidades técnicas y tecnológicas.	La capacitación hace a una persona, capaz o apta para algo.	<p>A1: Identificar las necesidades de preparación (temas).</p> <p>A2: Buscar capacitación gratuita en instituciones públicas y privadas.</p>	30	<p>Se define 2 capacitaciones por año.</p> <p>Identifican nombres a posibles instituciones que impartan capacitación.</p>

3.8.1 Cronograma

Estrategia	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembr	Octubre	Noviembre	Diciembre	Responsable
Desarrollo del primer capítulo del proyecto de investigación.												Equipo de investigación
Análisis e interpretación de datos												Equipo de investigación
Formulación de la propuesta del modelo de gestión administrativa (objetivos, justificación).												Equipo de investigación
Formulación de las estrategias de mejoramiento de la gestión administrativa.												Equipo de investigación
Socializar el trabajo de investigación en los Centros de Acopio de leche – Queserías Rurales, a fin de sensibilizar en cuanto al mejoramiento de la administración de sus recursos.												Equipo de investigación
Implementación de las estrategias propuestas para mejorar la gestión administrativa y productiva de los Centros de Acopio de leche - Queserías Rurales del cantón Ambato.												Equipo de investigación
Seguimiento de la aplicabilidad las estrategias propuestas para mejorar la gestión administrativa y productiva de los Centros de Acopio - Queserías Rurales del												Equipo de investigación

cantón Ambato.													
Pre-defensa del trabajo de investigación													Equipo de investigación
Defensa del trabajo de investigación													Equipo de investigación

3.8.2 Presupuesto

DETALLE	COSTO USD
Copia de encuestas	5.00
Impresión del proyecto (blanco/negro y color)	85.00
Anillados	9.00
Servicio de internet	120.00
Materiales y suministros (hojas, carpetas, esferos, CDs)	250.00
Cámara digital	190.00
Movilización	96.00
Empastado del proyecto	60.00
TOTAL	815.00
Imprevistos (5%)	40.75
TOTAL	855.75

3.9 Impacto

El impacto de la aplicación de las estrategias de la propuesta “Desarrollo de estrategias para mejorar la gestión administrativa y productiva de los Centros de Acopio - Queserías Rurales del cantón Ambato”, se verá la transformación y cambio tanto eficiente, eficaz y económicamente de los Centros de Acopio – Queserías Rurales, en cuanto al liderazgo y desarrollo económico y social de la localidad y del Buen Vivir de los beneficiarios, a través de:

- Organización de sus recursos (económicos, humanos y técnicos).
- Planificación de actividades bajo resultados
- Gestión de proyectos productivos
- Delegación de Funciones.
- Trabajo en Equipo
- Inserción a la tecnología

Bibliografía

1. Constitución de la República del Ecuador 2008
2. Plan Nacional de Desarrollo 2009
3. Consorcio de Lácteos de Tungurahua. Análisis de la Cadena de Lácteos. 2007
4. Consorcio de Lácteos de Tungurahua. Análisis de la Cadena de Lácteos. 2007
5. CONSORCIO DE LÁCTEOS DE TUNGURAHUA. Análisis de la Cadena de Lácteos de Tungurahua. 2007.)
6. Estrategia Agropecuaria de Tungurahua (2007: 22)
7. Guía para la construcción de Indicadores de Gestión. Myrian Cubillos Benavides, Santiago Núñez Ramírez. 2012.
8. Giuseppina Sara Da Ros. Microempresas Campesinas Un Reto en Ecuador “La Unión de Asociaciones Artesanales Quesería Norte QUESINOR”. Un Ejemplo de Éxito Asociativo. 2003
9. Giuseppina Sara Da Ros. Microempresas Campesinas Un Reto en Ecuador La Unión de Asociaciones Artesanales Quesería Norte QUESINOR. Un Ejemplo de éxito Asociativo. 2003
10. Gobierno Provincial de Tungurahua. Curso-Taller de Facilitación de Eventos y Acompañamiento de Procesos. GTZ-COMO. 2007
11. Gobierno Provincial de Tungurahua. Curso-Taller de Facilitación de Eventos y Acompañamiento de Procesos. GTZ-COMO. 2007
12. Gobierno Provincial de Tungurahua. GTZ-COMO. 2007
13. Grupo Social FEPP – Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio. Informe Anual 2008.
14. La gestión de la Productividad. Ing. Mg. Ronald Cervantes García. 2009
15. Modelo de gestión institucional para el mejoramiento administrativo de la Cooperativa de Transportes Interprovincial Ventanas “CTV” cantón Ventanas Provincia de los Ríos, año 2011.
16. Mapeo De Actores Sector Productivo De Tungurahua. H. Consejo Provincial de Tungurahua. 2006
17. Martha Isabel Polo Gongora (2006: Primera Edición).

18. Módulo 6 Seguridad y Soberanía Alimentaria – Economía Solidaria – Curso a Distancia. EFE Escuela de Formación Empresarial “Mons. Cándido Rada”/FUNDER/GRUPO SOCIAL FEPP.
19. Martha Isabel Polo Gongora, Fortalecimiento Socioempresarial en Empresas Asociativas Rurales – EMARS – Guía Metodologica. 2006.
20. Juan Carlos Camacho Piedra. La Administración en la empresa rural. 2008.
21. Módulo de Gestión Administrativa, 2009.
22. Módulo de Gestión Empresarial. 2010.

Citas de Internet

<http://habilidadesgerenciales.bligoo.com/content/view/311036>

<http://www.slideshare.net/tabledecomando/clases-de-indicadores-de-gestion>

http://www.agoratel.com/recursos/docs_calidad/calidad.htm

<http://www.e-ducate.org/images/stories/ModeloReCyProCo.pdf>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no19/conmarkmicro.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gruliduch.htm>

http://www.madrimasd.org/Emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx

<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

<http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Opinion/Porter.htm>

<http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/92/cortes.htm>

<http://www.usm.edu.ec/tesis/aprendecuador/webmemoria/capitulo4.htm>

<http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2005-12-01&pag=18>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>

Anexos

ANEXO 1

Encuesta: Dirigida a directivos y socios de Queserías Rurales y Centros de Acopio de leche del cantón Ambato, filiales al Consorcio de Lácteos de Tungurahua

Objetivo: Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa, mediante estrategias que permitan una eficiente gestión en los Centros de Acopio de Leche – Queserías Rurales del Cantón Ambato.

1 ¿Conoce usted sobre el término Gestión?

Si () No ()

2 ¿Sabe usted sobre Administración?

Si () No ()

3 ¿En su organización se aplica la gestión Administrativa?

Si () No ()

4 ¿Conoce usted sobre los principales elementos de la administrativa?

Si () No ()

5 ¿Tiene conocimiento sobre de Liderazgo?

Si () No ()

6 ¿Cuentas con un organigrama estructural y funcional?

Si () No ()

7 ¿Conoce usted el significado de la palabra Productividad?

Si () No ()

8 ¿Sabe usted que tierra, trabajo y capital conforman de la productividad?

Si () No ()

9. ¿Dentro de su organización realizan la medición de la productividad?

Si () No ()

10. ¿Usted sabe qué elementos hay que evaluar para medir el rendimiento?

Si () No ()

11. ¿Sabe usted sobre una Cultura de la Competitividad?

Si () No ()

Gracias por su valiosa colaboración.

ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Desarrollar estrategias para mejorar la gestión administrativa, financiera y productiva de los Centros de Acopio - Queserías Rurales del cantón Ambato.

PREGUNTAS:

- 1.- ¿Qué es una organización para usted?

- 2.- ¿Qué me puede decir acerca de la organización y la participación del resto de los Directivos, en cuanto a la solución de conflictos?

- 3.- ¿Cómo ve usted la administración de su organización?

- 4.- ¿Qué tipos de apoyo han recibido por parte de instituciones de Gobierno y Organizaciones no Gubernamentales?

- 5.- ¿Qué tipos de capacitación ha recibido su personal?

- 6.- ¿En qué aspectos desearía que mejore en su organización?

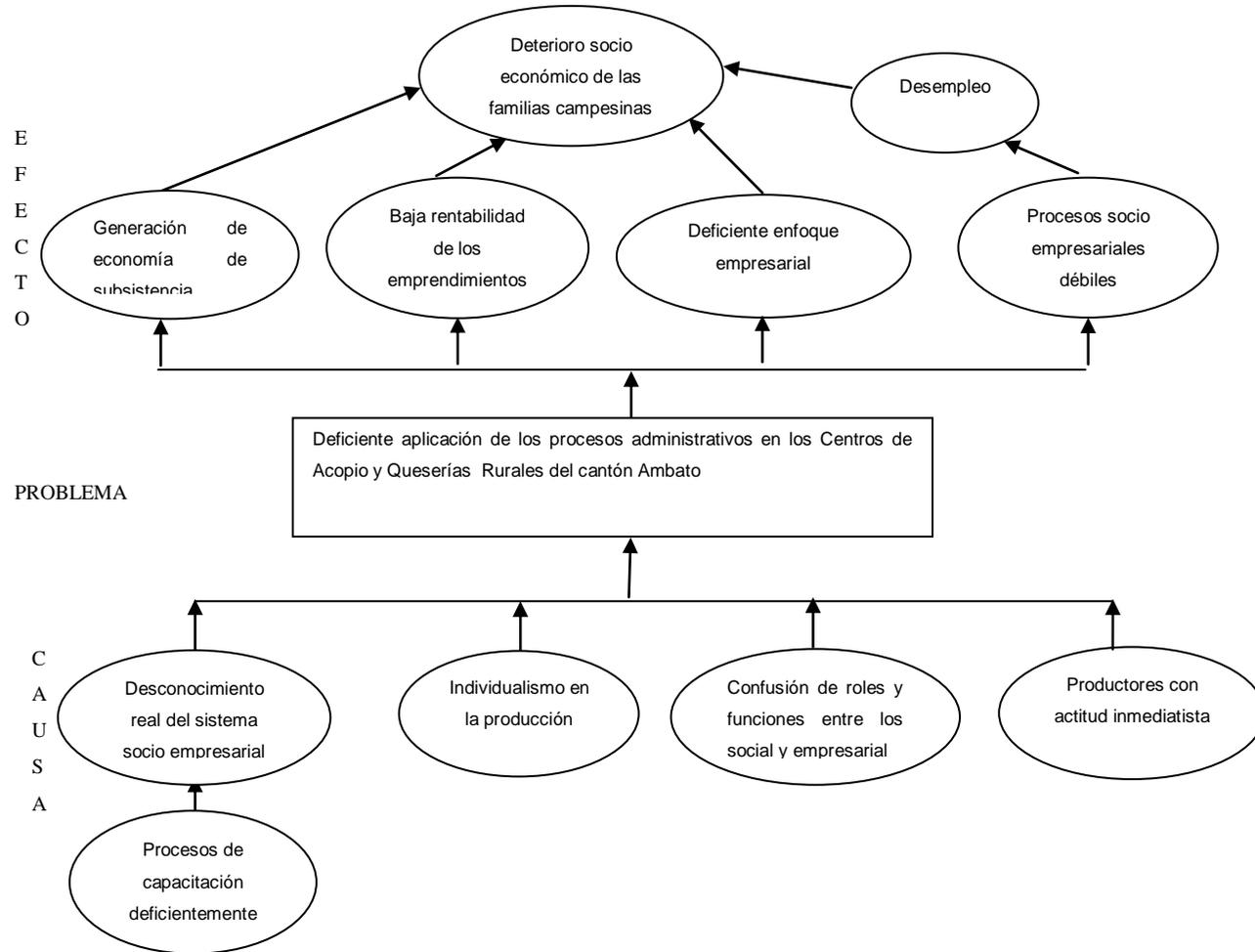
ANEXO 3

Acrónimos

CESA:	Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas
CONLAC-T:	Consortio de Lácteos de Tungurahua
EMARs:	Empresas Asociativas Rurales
FEPP:	Fondo Ecuatoriano PopulorumPogressio
FUNDER:	Fundación Educativa Monseñor Cándido Rada
MAGAP:	Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca
MIES:	Ministerio de Inclusión económica y Social
MIPRO:	Ministerio de Industrias y Productividad
ONGs:	Organismos No Gubernamentales
PEA:	Población Económicamente Activa
PYMEs:	Pequeñas y Medianas Empresas

ANEXO 4

ARBOL DE PROBLEMAS – Centros de Acopio y Queserías Rurales del Cantón Ambato



ANEXO 5

Visita a la Asociación “Lindero”





Visita a la Asociación “San Isidro”





Visita a la Asociación “Ambayata”



Participación en una de las reuniones con los directivos de los Centros de Acopio – Queserías Rurales de Ambato



ANEXO 6

Asociaciones objeto del proyecto de Tesis

Organizaciones	Comunidad	Parroquia	Número de socios
1. San Carlos	San Carlos	Pilahuín	12
2. San Isidro	San Isidro	Pilahuín	18
3. La Elevación	Tamboloma	Pilahuín	15
4. Mulanleo	Mulanleo	Pilahuín	150
5. Los Arbolitos,	Yatzaputzan	Pilahuín	12
6. El Lindero	Lindero	Pilahuín	60
7. Manuelito	Llangahua	Pilahuín	12
8. Ambayata	Ambayata	Quisapincha	25

ANEXO 7

Formato para el Control de Maquinarias y Vehículo

Centro de Acopio - Quesería Rural					
Mantenimiento de Maquinaria					
Tipo de maquinaria			Fecha de adquisición		
Marca	Serie		Responsable:		
Fecha de envío a mantenimiento	Detalle de mantenimiento	proveedor	Fecha recepción de mantenimiento	Costo	Fecha de pago

Elaborado por

Aprobado por

Centro de Acopio - Quesería Rural					
Mantenimiento de Vehículos					
Tipo de vehículo			Fecha de adquisición		
Marca	Placas		Motor:		
Responsable					
Fecha de envío a mantenimiento	Detalle de mantenimiento	proveedor	Fecha recepción de mantenimiento	Costo	Fecha de pago

Elaborado por

Aprobado por

ANEXO 8

Control de calidad de la leche					
Centro de Acopio - Quesería Rural					
FECHA	No. DE LITROS RECIBIDOS	ACIDEZ	PESO ó DENSIDAD LECHE	PRUEBA DE ALCOHOL (+ ó -)	OBSERVACIONES

Elaborado por

Aprobado por

ANEXO 9

Control de Asistencia del Personal				
Centro de Acopio - Quesería Rural				
Nombres y apellidos:			Semana del ___ al ___	
Día/Fecha	Hora Entrada	Firma	Hora Salida	Firma
Lunes 1				
Martes 2				
Miércoles 3				
Jueves 4				
Viernes 5				
Sábado 6				
Domingo 7				

Elaborado por

Aprobado por

ANEXO 10

Plan Operativo Anual

Centro de Acopio – Quesería Rural

PROYECTO	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA				PRESUPUESTO
				ENE-MAR	ABR-JUN	JUN-SEP	OCT-DIC	
P 1								
P2								
P3								

Elaborado por

Aprobado por