



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO CON ENFOQUE A  
PROCESOS PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS MONTÚFAR PIC  
MONTUSANLAC S.A UBICADA EN LA ZONA 1 DEL PAÍS**

**AUTOR:**

**MATHEUS SANTIAGO VELA NARVÁEZ**

**DIRECTORA:**

**ING. JENYFFER ALEXANDRA YÉPEZ CHICAIZA MSC.**

**IBARRA, 2020**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DEL CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	040181702-8		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	VELA NARVÁEZ MATHEUS SANTIAGO		
<b>DIRECCIÓN:</b>	IMBABURA – IBARRA		
<b>EMAIL:</b>	smvelan@utn.edu.ec		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	N/A	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0991869971
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO CON ENFOQUE A PROCESOS PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A UBICADA EN LA ZONA 1 DEL PAÍS		
<b>AUTOR (ES):</b>	VELA NARVÁEZ MATHEUS SANTIAGO		
<b>FECHA:</b>	10 de febrero del 2020		
<b>PROGRAMA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO		
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniería Industrial		
<b>TUTOR / DIRECTOR:</b>	Ing. Jenyffer Alexandra Yépez Chicaiza MSc.		

## 2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 10 días del mes de febrero de 2020

AUTOR



---

Vela Narváez Matheus Santiago

C.C: 040181702-8



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Msc. Jenyffer Alexandra Yépez Chicaiza Directora de Trabajo de Grado desarrollado por el señor estudiante VELA NARVÁEZ MATHEUS SANTIAGO.

**CERTIFICA**

Que, el Proyecto de Trabajo de grado titulado “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO CON ENFOQUE A PROCESOS PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A UBICADA EN LA ZONA 1 DEL PAÍS”, ha sido elaborado en su totalidad por el señor estudiante Matheus Santiago Vela Narvárez, bajo mi dirección, para la obtención del título de Ingeniero Industrial. Luego de ser revisada, considerando que se encuentra concluido y cumple con las exigencias y requisitos académicos de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, autoriza su presentación y defensa para que pueda ser juzgado por el tribunal correspondiente.

Ibarra, 10 de febrero del 2020

---

Ing. Jenyffer Alexandra Yépez Chicaiza MSc  
DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DEDICATORIA**

A:

*Mi madre Gloria Narváez por ser una persona maravillosa en mi vida y la mejor de todas, por apoyarme y ser una guía en forjar mi camino, por ser perseverante y firme en sus palabras, y siempre estar en las buenas y en las malas conmigo.*

*Mi padre Ricardo Vela por ser una persona amable, quien me ha inculcado sus principios y valores y ha sido un ejemplo como persona y modelo a seguir, especialmente me enseñó a nunca rendirse y dar lo mejor de uno mismo.*

*Mis hermanos Ana, Priscila, Joel y Sthéfano por ser más que hermanos mis compañeros y amigos, quienes han sido pilar en mi formación y en los momentos que hemos compartido, logrando una felicidad en mi corazón y con la seguridad que siempre voy a contar con ellos.*

*Mi abuelita Enma Navarrete por ser una persona cariñosa y un ángel que guarda mi vida, siempre transmitiendo su amor y comprensión a sus nietos y demás familia, una mujer consejera que nos motiva día a día para cumplir nuestras metas y nuestros sueños.*

MATHEUS SANTIAGO VELA NARVÁEZ



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a mi Dios, por darme la fuerza y perseverancia en mis estudios, por mantenerme con vida y salud para seguir luchando por mis metas y sueños, permitiéndome superar todos los obstáculos y dificultades durante todo mi camino.*

*A mi familia por estar ahí en los momentos más difíciles, especialmente mi madre quien ha sido mi sustento y apoyo, y gracias a su esfuerzo he logrado salir adelante.*

*A la Universidad Técnica del Norte por haberme abierto sus puertas, para lograr culminar mis estudios, a la Facultad de Ingeniería en Ciencias aplicadas y a la Carrera de Ingeniería Industrial, por la oportunidad de ayudarme a crecer más*

*A cada uno de mis docentes y tutores que han sido una guía para el desarrollo y logro de mi trabajo de grado*

*Finalmente agradezco a la empresa Montúfar Pic Montusanlac S.A., por la acogida y confianza al permitirme realizar mi trabajo de grado en las instalaciones.*

MATHEUS SANTIAGO VELA NARVÁEZ

## ÍNDICE

<b>AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b> .....	i
<b>2. CONSTANCIAS</b> .....	ii
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Problema .....	1
<b>1.2. Justificación</b> .....	1
<b>1.3. Alcance</b> .....	2
<b>1.4. Objetivos</b> .....	3
<b>1.4.1 Objetivo general.</b> .....	3
1.4.2 Objetivos específicos. ....	3
1.5. Metodología .....	3
1.5.1 Tipos de metodología.....	3
<b>1.5.2 Técnicas de investigación.</b> .....	4
<b>1.5.3 Herramientas de investigación.</b> .....	4
<b>CAPÍTULO II</b> .....	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
<b>2.1 Administración</b> .....	7
<b>2.2 Proceso administrativo</b> .....	7
<b>2.2.1 Planeación.</b> .....	8
<b>2.2.2. Organización.</b> .....	10
<b>2.2.3. Dirección.</b> .....	12
<b>2.2.4. Control.</b> .....	15
<b>2.2.5. Planificación estratégica.</b> .....	16
<b>2.2.6. Cuadro de mando integral.</b> .....	24
<b>2.2.7. Planificación estratégica en el Ecuador.</b> .....	25
<b>CAPÍTULO III</b> .....	27
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b> .....	27

<b>3.1 Descripción general de la empresa</b> .....	27
<b>3.1.1 Reseña Histórica</b> .....	27
<b>3.1.2 Datos Generales</b> .....	28
<b>3.1.3 Estructura Organizativa</b> .....	31
<b>3.2 Diagnóstico de evaluación de los factores internos</b> .....	34
<b>3.2.1 Resultados Obtenidos del diagnóstico</b> .....	35
<b>3.2.2 Análisis de resultados de diagnóstico</b> .....	35
<b>3.2.3 Calificación global</b> .....	44
<b>3.3 Análisis del Contexto del entorno</b> .....	45
<b>3.3.1 Macro entorno</b> .....	45
<b>3.4 Matriz de identificación</b> .....	48
<b>3.4.1 Matriz FODA</b> .....	48
<b>3.4.2 Cruces estratégicos</b> .....	50
<b>3.5 Plan de Mejora</b> .....	53
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	57
<b>PROPUESTA</b> .....	57
<b>4.1 Planificación estratégica</b> .....	57
<b>4.1.1 Filosofía empresarial</b> .....	57
<b>4.1.2 Misión</b> .....	57
<b>4.1.3 Visión</b> .....	60
<b>4.1.4 Valores</b> .....	63
<b>4.1.5 Objetivos estratégicos</b> .....	65
<b>4.1.6 Estrategias</b> .....	65
<b>4.1.7 Metas</b> .....	67
<b>4.1.8 Cronograma de ejecución de metas</b> .....	69
<b>4.1.9 Políticas</b> .....	73
<b>4.1.10 Programas</b> .....	75
<b>4.1.11 Proyectos</b> .....	76
<b>4.1.12 Plan</b> .....	76
<b>4.1.13 Procesos</b> .....	81
<b>4.1.14 Presupuesto</b> .....	86
<b>4.2 Cuadro de Mando Integral</b> .....	92
<b>4.3 Organización</b> .....	100
<b>4.3.1 Manual de funciones</b> .....	100
<b>4.4 Dirección</b> .....	101
<b>4.4.1 Toma de decisiones</b> .....	101

4.4.2 Comunicación.....	101
4.4.3 Motivación. ....	101
4.4.4 Liderazgo. ....	102
4.5 Control .....	102
4.5.1 Supervisión. ....	102
4.5.2 Seguimiento .....	103
4.5.3 Indicadores de Gestión. ....	103
4.5.4 Retroalimentación.....	103
4.6 Análisis comparativo de resultados.....	104
4.6.1 Planeación.....	104
4.6.2 Organización .....	105
4.6.3 Dirección .....	105
4.6.4 Control .....	106
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Datos generales .....	28
<b>Tabla 2.</b> Distribución de la empresa.....	30
<b>Tabla 3.</b> Composición de la empresa LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A .....	32
<b>Tabla 4.</b> Listado de máquinas y equipos .....	33
<b>Tabla 5.</b> Listado de utensilios complementarios .....	34
<b>Tabla 6.</b> Criterios de respuesta.....	34
<b>Tabla 7.</b> Puntaje por respuesta .....	35
<b>Tabla 8.</b> Resultados iniciales.....	44
<b>Tabla 9.</b> Matriz FODA.....	49
<b>Tabla 10.</b> Cruces estratégicos.....	51
<b>Tabla 11.</b> Plan de Mejora .....	53
<b>Tabla 12.</b> Misión .....	58
<b>Tabla 13.</b> Validación de Misión.....	59
<b>Tabla 14.</b> Apreciación de la misión .....	60
<b>Tabla 15.</b> Visión.....	61
<b>Tabla 16.</b> Validación de visión .....	62
<b>Tabla 17.</b> Apreciación de la visión.....	62
<b>Tabla 18.</b> Valores .....	64
<b>Tabla 19.</b> Objetivos estratégicos .....	65
<b>Tabla 20.</b> Estrategias .....	66
<b>Tabla 21.</b> Metas.....	68
<b>Tabla 22.</b> Programas .....	75
<b>Tabla 23.</b> Proyectos.....	76
<b>Tabla 24.</b> Inventario de Procesos .....	83
<b>Tabla 25.</b> Codificación de caracterización de procesos .....	84
<b>Tabla 26.</b> Función de niveles de riesgo.....	85
<b>Tabla 27.</b> Codificación de Indicadores .....	86
<b>Tabla 28.</b> Codificación de Puestos de Trabajo.....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.....	27
<b>Figura 2.</b> Ubicación geográfica, LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.....	29
<b>Figura 3.</b> Distribución de planta.....	29
<b>Figura 4.</b> Organigrama estructural .....	31
<b>Figura 5.</b> Respuestas y tabulación de la cláusula 1 .....	36
<b>Figura 6.</b> Gráfica de porcentaje planeación .....	37
<b>Figura 7.</b> Respuestas y tabulación de la cláusula 2.....	38
<b>Figura 8.</b> Gráfica de porcentaje organización .....	39
<b>Figura 9.</b> Respuestas y tabulación de la cláusula 3 .....	40
<b>Figura 10.</b> Gráfica de porcentaje dirección.....	41
<b>Figura 11.</b> Respuestas y tabulación de la cláusula 4.....	42
<b>Figura 12.</b> Gráfica de porcentaje control .....	43
<b>Figura 13.</b> Gráfica de resultados del diagnóstico.....	45
<b>Figura 14.</b> Metas 2019 .....	69
<b>Figura 15.</b> Metas 2020 .....	70
<b>Figura 16.</b> Metas 2021 .....	71
<b>Figura 17.</b> Metas 2022 .....	72
<b>Figura 18.</b> Metas 2023 .....	73
<b>Figura 19.</b> Cuadro de ejecución del plan estratégico (POA).....	77
<b>Figura 20.</b> POA objetivo 1 y 2.....	78
<b>Figura 21.</b> POA objetivo 3 y 4.....	79
<b>Figura 22.</b> POA objetivo 5.....	80
<b>Figura 23.</b> Mapa de procesos .....	81
<b>Figura 24.</b> Presupuesto objetivo 1.....	87
<b>Figura 25.</b> Presupuesto objetivo 2.....	88
<b>Figura 26.</b> Presupuesto objetivo 3.....	89
<b>Figura 27.</b> Presupuesto objetivo 4.....	90
<b>Figura 28.</b> Presupuesto objetivo 5.....	91
<b>Figura 29.</b> Cuadro de mando integral .....	92
<b>Figura 30.</b> Mapa estratégico.....	93
<b>Figura 31.</b> Indicador kpi incremento de ingreso .....	94
<b>Figura 32.</b> Indicador kpi porcentaje de gastos operativo .....	94
<b>Figura 33.</b> Indicador kpi calificación de proveedores.....	95

<b>Figura 34.</b> Indicador kpi ventas mediante alianzas estratégicas .....	95
<b>Figura 35.</b> Indicador kpi retorno de inversión .....	96
<b>Figura 36.</b> Indicador kpi porcentaje de cumplimiento con respecto a norma ISO 9001.....	96
<b>Figura 37.</b> Indicador kpi porcentaje de procesos agilizados .....	97
<b>Figura 38.</b> Indicador kpi porcentaje de cumplimiento de planificación estratégica.....	97
<b>Figura 39.</b> Indicador kpi porcentaje de cumplimiento de funciones del personal.....	98
<b>Figura 40.</b> Indicador kpi porcentaje trabajadores capacitados .....	98
<b>Figura 41.</b> Indicador kpi porcentaje de satisfacción de clientes.....	99
<b>Figura 42.</b> Indicador kpi retorno del gasto publicitario .....	99
<b>Figura 43.</b> Indicador kpi porcentaje de rutas optimizadas .....	100
<b>Figura 44.</b> Análisis comparativo planeación.....	104
<b>Figura 45.</b> Análisis comparativo organización .....	105
<b>Figura 46.</b> Análisis comparativo dirección .....	105
<b>Figura 47.</b> Análisis comparativo control.....	106
<b>Figura 48.</b> Comparación de resultados de diagnóstico .....	107

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación realizado en la empresa Lácteos Montúfar Pic Montusanlac S.A, dedicada a la producción y elaboración de derivados de la leche, consiste en el diseño del Plan Estratégico y Operativo con enfoque a procesos y cuenta con sus criterios básicos para un correcto funcionamiento en la organización y orientado hacia una mejora continua.

En el Capítulo I se plantea el problema, los objetivos a alcanzar en la investigación, el alcance, justificación y la metodología utilizada, permitiendo definir lineamientos para comenzar con el desarrollo del trabajo.

Para el Capítulo II se inicia con la fundamentación teórica sobre la administración y planificación estratégica, basada en información bibliográfica para el caso de estudio.

El Capítulo III presenta el diagnóstico de la situación actual, el análisis del contexto de la empresa mediante la aplicación de herramientas como check list, FODA y PESTEL, el cumplimiento es de 40% que representa un nivel bajo y se establecen los puntos clave a trabajar para obtener una mayor calificación.

Para continuar con la propuesta en el Capítulo IV, diseño de un Plan Estratégico y Operativo con enfoque a procesos, empieza con el proceso administrativo de planeación, en donde se elabora la planificación estratégica. Se continua con la organización y se mejoran ciertos aspectos deficientes con respecto al check list, en la dirección se plantean ciertas técnicas para motivar al personal, tomar decisiones y liderar, permitiendo un mejor flujo de comunicación y por último el control se hace todo el seguimiento al proceso administrativo, finalizando con el CMI y los indicadores enfocados a las perspectivas: financieras, clientes, procesos, crecimiento y aprendizaje.

## ABSTRACT

This titration work was carried out in the company Lácteos Montúfar Pic Montusanlac S.A, dedicated to the production and elaboration of milk derivatives, developing the design of the Strategic and Operative Plan with a focus on processes which has its basic criteria for a correct functioning in the organization and oriented towards a continuous improvement.

Chapter I deals with the identification of the problem, the objectives to be reached in the investigation, the scope, justification and the methodology used, allowing the definition of guidelines to begin with the development of the work.

For Chapter II, it begins with the theoretical foundation with its main research topics on administration and strategic planning, compiling bibliographic information as support for the case study.

Chapter III developed the diagnosis of the current situation, analyzing the context of the company through the application of tools such as check list, SWOT and PESTEL. The compliance determined was 40%, which represents a level to be improved, which established the key points to work on and obtain a higher qualification.

To continue with the proposal in Chapter IV, design of a Strategic and Operational Plan with a focus on processes, begins with the administrative planning process, where strategic planning is elaborated, identifying the mission and vision of the company with its respective evaluation, the values, strategic objectives, strategies, policies, programs, processes and other items contained in the planning are determined. It also continues with the organization, where certain deficient aspects are improved with respect to the check list, in the direction certain techniques are developed to motivate the personnel, to take decisions and to lead, allowing a better flow of communication and finally the control is made all the follow-up to the administrative process.

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Problema

LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S. A., está ubicada en la parroquia La Paz, cantón Montúfar, provincia del Carchi. Su campo de acción se centra en la elaboración de productos derivados de la leche tales como: Queso de Mesa, Queso Amasado, Queso Mozzarella con una experiencia de 2 años en el mercado nacional.

La empresa se encuentra laborando en base a ideas carentes de crecimiento y competitividad, durante el transcurso de estos años, sin una filosofía empresarial bien definida, que no les permite tener una correcta toma de decisiones.

La carencia de un plan estratégico, la falta de documentación de calidad, los procesos poco definidos y la falta de organización del personal que labora, hacen que esta empresa no cuente con las bases requeridas para proponer y desarrollar objetivos estratégicos.

Por los aspectos anteriores LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S. A. Al no contar con un plan estratégico y operativo y al estar comprometidos con la administración, gestión y control de cada una de las actividades que se realizan en la empresa, se procederá a diseñar dicho plan de tal manera que se logre una mejor gestión administrativa.

#### 1.2. Justificación

El propósito de este trabajo es diseñar un plan estratégico y operativo con enfoque a procesos que nos permita mejorar la gestión administrativa y poder definir una dirección en la organización para cumplir sus objetivos, sujetas a directrices de calidad, y pueda lograr sus metas teniendo presente los objetivos institucionales, políticas, lineamientos estratégicos y planes de acción.

Además, el tema de investigación se direcciona con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 - Toda una Vida a través del objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria en su ítem menciona:

-Política 5.6 “Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A. al ir ganando popularidad en los mercados de la zona 1 como toda organización independientemente de su actividad comercial y tamaño, están inmersos a enfrentarse a escenarios diferentes con el fin de que la satisfacción al cliente sea lo primordial, por lo que es necesario cambiar la gestión administrativa actual a una más eficiente y mejorada, donde se enfoca a tomar el camino correcto y ayudar en la toma de decisiones, evidenciando un trabajo ordenado y obteniendo una eficiencia de las operaciones.

### **1.3. Alcance**

El presente trabajo de grado tiene como alcance realizar el plan estratégico, empezando con un análisis del contexto interno y externo de la empresa, se realizará el levantamiento y caracterización de los procesos.

De igual forma se realizará el Plan Operativo 2020 de la empresa Lácteos Montúfar Pic Montusanlac S.A.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Diseñar un plan estratégico y operativo con enfoque a procesos para mejorar la gestión administrativa para la empresa de Lácteos Montúfar Pic Montusanlac S.A ubicada en la zona 1 del país.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Determinar y organizar las bases teóricas mediante una revisión bibliográfica.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual mediante el análisis del contexto interno y externo.
- Elaborar la planificación estratégica y cuadro de mando integral para medir la evolución y resultados, desde una perspectiva estratégica y global de la organización.

## **1.5. Metodología**

### **1.5.1 Tipos de metodología.**

#### ***1.5.1.1 Método inductivo-deductivo.***

Este método será utilizado en el marco teórico, debido a que se origina del problema identificado mediante la observación y mediante el proceso de inductivo nos permite llegar a una teoría, información mediante la recolección por textos, artículos científicos, normas y guías, entre otros.

#### ***1.5.1.2 Método descriptivo.***

Este método será utilizado para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa para organizar y recopilar toda la información de las investigaciones en todos los procesos y procedimientos.

### ***1.5.1.3 Método cualitativo.***

El método cualitativo será utilizado para obtener información del estado actual de la empresa, mediante entrevistas a los trabajadores

### ***1.5.1.4 Método cuantitativo.***

Este método será utilizado para obtener información sobre indicadores numéricos que nos permita ver el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### ***1.5.1.5 Método aplicativo.***

Este método será utilizado en toda la investigación de este trabajo, la información que será aplicada, los conocimientos, normas, bibliografías hasta llegar a los resultados esperados.

## **1.5.2 Técnicas de investigación.**

### ***1.5.2.1 Encuesta.***

Esta técnica nos permitirá ayudar en la recopilación de datos para obtener información relevante sobre la empresa.

### ***1.5.2.2 Entrevista.***

Se realizará al personal que labora para la obtención de información y datos relevantes, permitiendo cumplir con las actividades previstas en este trabajo.

### ***1.5.2.3 Observación.***

Es necesario llevar a cabo una observación directamente en el lugar de trabajo, para identificar los problemas de la empresa

## **1.5.3 Herramientas de investigación.**

### ***1.5.3.1 CheckList.***

Necesario para realizar el análisis interno de la empresa.

### ***1.5.3.2 Cuestionario.***

Se realizará un conjunto de preguntas o cuestiones que deberán ser contestadas dentro de la encuesta.

### ***1.5.3.3 PESTEL.***

Necesario para realizar el análisis externo de la empresa. Se analizará el entorno: político, económico, social, tecnológico, ecológico, y legal.

### ***1.5.3.4 FODA.***

A partir del diagnóstico y el PESTEL se realiza el FODA que nos ayuda a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.



## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Administración

La administración es una actividad esencial en cualquier organización, siendo la forma más efectiva para garantizar su efectividad. (Münch, 2014).

La administración se puede definir como el proceso de crear, diseñar y conservar un ambiente en el que las personas o grupos de trabajo alcancen con eficiencia las metas trazadas. Con administración, las personas realizan funciones de planeación, organización, dirección y control. (Sánchez, 2014)

Hoy en día, tener una buena administración en la empresa permite tener más oportunidades en los mercados, por lo tanto, es importante coordinar los recursos para lograr objetivos de la organización que permita mejorar la productividad, calidad, eficacia y competitividad.

#### 2.2 Proceso administrativo

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en cuatro funciones específicas: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, pero hasta ahora sigue siendo el aceptado. Por tanto, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el fin de lograr metas establecidas por la organización. (Sánchez, 2015)

Henry Fayol fue el autor que hizo una definición de las cuatro funciones vitales en la administración, bajo el concepto de la necesidad de sistematizar las tareas de una empresa. Su contribución a la disciplina es esencial hasta nuestros días. Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza un conjunto de actividades importantes para

el logro de objetivos: en primer lugar, éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (Blandez, 2014).

En pocas palabras, el proceso administrativo son un conjunto de etapas sistematizadas que se llevan a cabo para una correcta gestión en la administración.

### **2.2.1 Planeación.**

La planeación es un proceso que empieza con la fijación de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrolla y detallan planes para garantizar la implantación de las estrategias y así conseguir los fines buscados. (López, 2013).

La planificación de actividades muestra el logro en la empresa y sus medios para alcanzarlo. Conoce con claridad la finalidad de la empresa, guía las actividades del empresario en las cuatro áreas funcionales, disminuye el desperdicio de recursos en actividades ineficaces, realiza toma de decisiones sobre formas alternas de realizar algunas actividades y elimina los efectos del azar derivados de la improvisación. (Sánchez, 2014)

La planeación es el primer paso que debe hacer en el proceso administrativo, una buena planeación permite fijar bien las metas a futuro y mediante el planteamiento de estrategias lograr los objetivos trazados.

#### **2.2.1.1 Plan estratégico.**

El plan estratégico es necesario para comenzar a trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa. Siendo capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, informar estas pautas, contrastarlas y persuadir al resto de las personas que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. (Martínez, 2005).

Un plan estratégico es un instrumento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el presente y futuro de la empresa. (Martínez & Milla, 2005).

#### *2.2.1.1.1 Importancia del plan.*

El plan es el término de carácter más completo. El plan hace énfasis en las decisiones de carácter global, detallando los lineamientos principales y de mayor prioridad con un amplio alcance al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazos, al aplicar un análisis interno y externo. (Cipriano, 2014).

#### *2.2.1.1.2 Beneficios del plan estratégico.*

El plan estratégico al elaborarlo de manera sistemática, se obtiene ventajas considerables para cualquier organización empresarial:

- Exige a la dirección de la empresa a pensar, de forma más organizada, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos esperados. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para adaptarse a nuevos cambios.
- Mejora la coordinación de actividades. Está preparado ante los eventos inesperados reduciendo respuestas no racionales.
- Existen menos conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa. Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se ajustan dependiendo a las oportunidades.
- El plan indica un marco general útil para la revisión continua de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias lleva a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor). (Martínez & Milla, 2005)

#### *2.2.1.1.3. Elementos del plan estratégico.*

Un plan estratégico es necesario contar con sistemas de información oportunos y actualizados, debido a éstos es posible realizar un análisis del entorno, de las fortalezas y las debilidades, de los riesgos actuales y futuros que pueden afectar al logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un

conocimiento pleno de todos los factores que afectan a la situación de la organización mediante el sistema de inteligencia o sistema de información. Cada uno de los elementos que a continuación se indican forman parte de un plan estratégico: filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas y presupuestos. (Münch, 2014).

### **2.2.2. Organización.**

La organización radica en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como la fijación de métodos, y la aplicación de técnicas para mejorar las condiciones de trabajo. (Münch, 2014).

La organización es una función que busca obtener un fin, que fue anticipado y definido mediante la planeación. Busca ejecutar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que se relacionan unas con otras, para lograr propósitos comunes. El proceso de organizar es básico para todos los tipos de empresas. Una vez formulados los objetivos y planes, la administración debe crear una forma ordenada de reunir recursos físicos y humanos efectivos para lograr las metas de la empresa. (Cipriano, 2014).

#### **2.2.2.1. Estructura organizativa.**

Una estructura de organización fija medios o vías a través de los cuales se ejerza autoridad sobre los niveles jerárquicos de la organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales hay un orden en instrucciones y órdenes, que se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización. (Gómez, 2002).

La estructura organizacional es representada en organigramas por lo general. La mayoría de empresas necesitan unidades o departamentos, tanto de línea como de asesoría (“staff”). Los gerentes de línea ayudan de forma directa al alcance de los objetivos y metas principales de la organización. Por tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. (Sánchez, 2014).

### **2.2.2.2. Técnicas de organización.**

Las técnicas de organización que usan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo al tipo de empresa y sus necesidades. Las principales técnicas de organización son: organigramas, manuales, diagramas y análisis de puesto. (Münch, 2014).

#### **2.2.2.2.1. Organigramas.**

Organigrama es una representación que indica la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa con sus niveles de jerarquía y sus relaciones, además de las principales funciones que se desarrollan. (Cipriano, 2014).

Para visualizar la estructura organizacional se empieza en la elaboración de un organigrama. Éste es un diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre los distintos niveles jerárquicos, departamentos e individuos en una organización. (Sánchez, 2014).

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización e indica cómo funcionan los niveles jerárquicos y líneas de autoridad. (Münch, 2014).

#### **2.2.2.2.2. Manuales.**

Los manuales son documentos que abarcan en forma sistemática y ordenada información acerca de la organización. (Münch, 2014).

Los manuales administrativos son documentos que ayudan a la comunicación y coordinación para lograr registrar de forma ordenada y sistemática información de una organización antecedente, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc., así como las instrucciones y los lineamientos que se consideren necesarios en los diferentes procesos que desempeña la organización para su mejora. (Guerrero & Galindo, 2014).

#### 2.2.2.2.3. *Diagramas.*

Los diagramas de procesos son la representación gráfica del conjunto de actividades sistematizadas para realizar una función o procedimiento. (Münch, 2014).

Diagrama es la representación gráfica que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se forma una secuencia a seguir y muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, se indica el equipo o recursos utilizados en su caso. (Guerrero & Galindo, 2014).

También se les conoce como flujogramas, George Terry en su definición describe a los flujogramas como la representación gráfica que indica una secuencia de los pasos de que consta un procedimiento. (Cipriano, 2014).

#### 2.2.2.2.4. *Análisis de puesto.*

EL análisis de puestos es una técnica en la que se definen detalladamente las labores que ejercen en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), de igual forma como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. (Münch, 2014).

Se trata del proceso que nos permite establecer las conductas, tareas y funciones comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son trascendentales para un buen desempeño en su labor. El análisis de puestos va desde la recolección y análisis hasta la interpretación de información relacionada con los puestos de trabajo. (Guerrero & Galindo, 2014).

### **2.2.3. Dirección.**

Al dirigir es donde se refleja la esencia de la Administración. En esta fase del proceso administrativo, varios autores relevantes la identifican también como liderazgo, guiar,

comando, ejecución o como parte de la implementación. Se asevera que la dirección es el corazón de la Administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente. (Cipriano, 2014).

Dirección es efectuar los planes con relación a la estructura organizacional, a través de una secuencia de esfuerzos de todo el ambiente organizacional mediante la motivación, comunicación y la supervisión. (Münch, 2014).

La dirección es el conjunto de habilidades para lograr que los trabajadores cumplan con su trabajo de manera que se obtengan los propósitos de la microempresa. Una dirección apropiada es aquella que conserva la atención equilibrada en el logro de los propósitos de la empresa, en la solución de problemas y en el aprovechamiento de los trabajadores. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. (Sánchez, 2014).

#### ***2.2.3.1. Toma de decisiones.***

Una de las responsabilidades más significativas del directivo es la toma de decisiones. De la apropiada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque forma una función que es inherente en los directivos, aunque resulte obvio indicar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que varios autores la consideran en la etapa de planeación. (Münch, 2014).

Una decisión es la selección de un curso de acción entre algunas alternativas. Una de las funciones más significativas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la fase de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa logre sus objetivos. (Cipriano, 2014).

### **2.2.3.2. Comunicación.**

La comunicación es el medio vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han causado daños muy duros; por tanto, la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes, ya que representa la hebra común para las funciones administrativas. (Sánchez, 2014).

La comunicación en una organización percibe múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones informales hasta los sistemas de información más complejos. Para efectuar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información no entendible origina errores, que reducen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos. (Münch, 2014).

### **2.2.3.3. Motivación.**

Es el proceso para incitar a los empleados que realicen bien su trabajo con agrado y que los llevará a cumplir con la meta deseada. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es una unidad básica de la dirección, porque mediante ésta se alcanza la ejecución del trabajo para lograr los objetivos de la empresa. (Cipriano, 2014).

Es una particularidad de las personas que contribuye un grado de compromiso. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inabordables a menos que exista el compromiso permanente de sus miembros. (Sánchez, 2014).

### **2.2.3.4. Liderazgo.**

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir y guiar a los demás hacia el camino de una visión. (Münch, 2014).

Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar manteniendo los propósitos de la organización. Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar la vía o el camino hacia dónde se dirigen y luego los motiva para lograr sus metas. (Cipriano, 2014).

#### **2.2.4. Control.**

Profundamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo mediante el cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el fin de corregir desvíos para reiniciar el proceso. (Münch, 2014).

El control es una etapa fundamental en la administración, dado que, aunque una empresa posea planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá mentalizar cuál es la situación actual de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Cipriano, 2014).

Se puede definir como el proceso de vigilar que las actividades se están cumpliendo y sus resultados son como los planeados, corrigiendo cualquier desviación significativa. (Sánchez, 2014).

##### **2.2.4.1. Supervisión.**

Es controlar que las cosas se estén haciendo de acuerdo a lo planeado y ordenado. (Sánchez, 2014).

La supervisión es la orientación y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy importante, dado que mediante ella se guía a la acción a los colaboradores, para que se logren los objetivos. (Cipriano, 2014).

#### **2.2.4.2. Seguimiento.**

El proceso administrativo es necesario realizar un seguimiento de ciertas etapas para su aplicación. Hacer el seguimiento permite para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación. (Sánchez, 2014).

#### **2.2.4.3. Indicadores.**

La efectividad del control está en relación directa con la exactitud de los indicadores esto permite la correcta ejecución de los planes dentro de ciertos límites, reduciendo errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero. Independientemente del tamaño de la empresa, los objetivos e indicadores definidos son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados. Una de las ventajas de este método es que se utilizan razones o indicadores. (Münch, 2014).

#### **2.2.4.4. Retroalimentación.**

La retroalimentación es elemental en el proceso de control, ayuda a que la información conseguida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo. De la calidad de la información, tendrá como resultado el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema. (Cipriano, 2014).

El control debe precisamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual requiere mediciones del desempeño y proyecta la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. (Sánchez, 2014).

#### **2.2.5. Planificación estratégica.**

La planificación estratégica radica en el diseño de un programa de acciones alineado con los valores, fines y medios de la organización. Relaciona tanto las capacidades internas y la adaptación al cambio en el entorno. (Manfredi, 2019).

La planificación estratégica es la esencia de decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de éstos, considerando la organización como una entidad total, en un mediano y largo plazos. (Cipriano, 2014).

La planificación estratégica no refleja el éxito de la organización, sino que es el primer paso en la selección y definición de un camino cuya finalidad es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado. El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores. (Martínez & Milla, 2005).

#### **2.2.3.1. Filosofía.**

Son reglas de conducta o bases que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más específicas siendo aplicadas por los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia. (Martínez & Milla, 2005).

La filosofía es la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es necesaria para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa. (Münch, 2014).

#### **2.2.3.2. Misión.**

Es un pequeño resumen que sintetiza los principios, propósitos, estrategias y valores fundamentales que deberán ser conocidos, comprendidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. (Cipriano, 2014).

La misión es una síntesis de lo que deseamos hacer. ¿Cuáles deben ser nuestros productos y servicios? ¿En qué sector nos estamos enfocando? ¿Cuáles deben ser nuestros mercados y clientes? ¿En qué áreas geográficas? (Fernández, 2012).

La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el fin de la organización como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión tiende ser más concreta y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. (Martínez & Milla, 2005).

#### **2.2.3.3. *Visión.***

Es el estado futuro que se quiere llegar a ser: la aspiración de la empresa. (Cipriano, 2014).

La visión es el porvenir que queremos de la organización, cómo la imaginamos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la empresa. (Fernández, 2012).

El punto de inicio para enlazar la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que se puede definir como la declaración que determina dónde queremos llegar o ser en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto de quienes conforman la organización cumple con las expectativas planeadas. (Martínez & Milla, 2005).

#### **2.2.3.4. *Valores.***

Los valores son los principios a los que la compañía y su personal se consolidan y se ven reflejando en sus comportamientos y actuaciones. (Fernández, 2012).

Es una convicción sólida sobre lo que es correcto y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados para lograr los objetivos de la organización. (Cipriano, 2014).

#### **2.2.3.5. *Objetivos estratégicos.***

Son los resultados específicos que se anhelan alcanzar, medibles y cuantificables en un plazo de tiempo, para lograr la misión. (Münch, 2014).

Los objetivos sirven como esquemas para seguir el camino y avance de una organización. El propósito de fijar los objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de

la organización en lineamientos de actuación, por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. (Cipriano, 2014).

#### **2.2.3.6. Estrategias.**

Son los cursos de acción que efectúa la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos de la organización. (Münch, 2014).

Es el plan de acción gerencial que busca conseguir los objetivos de la organización; la estrategia se irradia en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para originar los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos anhelados. Reside en adoptar las acciones que inicia la dirección para lograr los objetivos financieros y estratégicos, además de luchar por la misión de la organización. (Cipriano, 2014).

Cursos de acción general o alternativas que efectúa la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para conseguir los objetivos de la organización en las condiciones más favorables. (Sánchez, 2014).

#### **2.2.3.7. Políticas.**

Se refiere a los lineamientos generales que deben estar a la mira en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción. (Münch, 2014).

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales ayuda en la toma de decisiones sobre problemas o dificultades que se repiten dentro de una organización. (Sánchez, 2014).

Las políticas son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas. Son principios generales de acción que se usan para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Una política es una norma de acción que es adoptada y seguida por un dirigente. Las

políticas muestran las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse para obtener los resultados anhelados. (Cipriano, 2014).

#### **2.2.3.8. Programas.**

En ellos se especifican el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias en un lapso de tiempo. (Münch, 2014).

Son proyectos en los que se establece la secuencia de actividades que habrán de efectuarse para conseguir los objetivos planeados en el tiempo requerido para ejecutar cada una de sus partes, y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (Sánchez, 2014).

Los programas son los planes en los que se calendariza el tiempo requerido para ajustarlos. Programa es establecer una sucesión sistematizada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para alcanzar los objetivos, así como determinar el tiempo y forma que se necesita para realizar cada una de sus partes con efectividad. (Cipriano, 2014).

#### **2.2.3.9. Proyectos.**

El concepto “proyecto” proviene del vocablo latino proiciere-proieci-proiectum que significa arrojar adelante (proyección, proyectar, proyecto). El proyecto es toda idea que se tiene actualmente con el fin de que se materialice en el futuro, teniendo en cuenta tanto el presente y el futuro o logro del proyecto, un proceso con pasos específicos, que procure la consecución del resultado deseado. En el área de administración de la producción y operaciones se dice que proyecto es una sucesión de actividades interrelacionadas, con el fin de ir hacia resultados de conjunto y cuyo desempeño requiere de un lapso de tiempo significativo. (Torres & Torres, 2014)

La generación de proyectos derivados de un programa y plan, siguen un rumbo específico ya que un programa puede estar compuesto por varios proyectos y cada uno tendrá diferentes objetivos individuales, en los fines estratégicos habrá sinergia con el objetivo general del

programa. Proyectos se entiende como el esfuerzo organizado y enfocado a cumplir las actividades operativas mediante la materialización y ejecución de los programas y planes. (Cipriano, 2016).

#### **2.2.3.10. Planes.**

El plan es importa para determinar las decisiones de carácter global, expresando lineamiento que son significativos para determinar que las estrategias se cumplan en el lapso de tiempo planeado. (Cipriano, 2016).

##### **2.2.3.10.1. Plan Operativo Anual.**

Los planes que detallan los elementos de cómo van a alcanzarse las metas generales son los planes operativos. (Robbins, 2005)

#### **2.2.3.11. Procesos.**

Todos los procesos comparten una serie de particularidades claramente observables que los caracterizan como un ente singular. Es el conjunto de actividades y recursos, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, que tienen un objetivo, en fin. (Pardo, 2012)

##### **2.2.3.11.1. Tipos de Procesos.**

La clasificación clásica divide los procesos en:

- **Procesos gerenciales.** Son denominados procesos estratégicos o de dirección, la dirección juega un papel fundamental. Suelen estar relacionados con labores organizativas y de control general. Es curioso apreciar cómo en muchas entidades estos procesos no se encuentran configurados como procesos tipo.
- **Procesos operativos.** En estos procesos la organización elabora los productos y servicios que entrega a sus clientes. Su conjunto constituye la cadena de valor de la organización, lo que significa que un desajuste en los mismos puede tener repercusiones importantes en los resultados de la misma.

- **Procesos auxiliares.** Son conocidos también como procesos de soporte, de ayuda o de apoyo. Estos procesos dan apoyo para que se cumplan los demás procesos sean los gerenciales o los operativos o también a otros de soporte. En numerosas ocasiones están relacionados con el suministro o mantenimiento de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización. (Pardo, 2012)

#### *2.2.3.11.2. Mapa de Procesos.*

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que intervienen en la organización y deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, 2014)

Un mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización. Es una representación global de procesos, no individual de cada uno de ellos (individualmente se pueden representar mediante flujogramas). Nos ayuda a observar cómo está compuesta la organización. El mapa de procesos convencional utiliza la clasificación clásica de procesos (procesos estratégicos, procesos operativos y procesos auxiliares). (Pardo, 2012)

#### *2.2.3.11.3. Indicadores de Gestión.*

Los indicadores son instrumentos que usamos para establecer si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos a que nuestra organización vaya a por buen camino. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. (Martínez & Milla, 2005).

#### *2.2.3.12. Presupuesto.*

El presupuesto es muy importante al planear, debido a que la correcta distribución de los recursos permite a la organización obtener un mayor beneficio económico. Su principal

finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permiten controlar las actividades de la organización en términos financieros. (Münch, 2014).

Es un plan financiero preparado anticipadamente, expresado en unidades monetarias o físicas para un lapso de tiempo determinado cuyos cálculos son o están basados en métodos, experiencias y que con la planeación, coordinación y control de todas las funciones de la empresa se lograrán los resultados esperados. (Cipriano, 2014).

### ***2.2.3.13. Herramientas de diagnóstico.***

#### *2.2.3.13.1. Análisis FODA.*

El análisis DAFO o FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). Es una herramienta analítica de estudio, que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para comprobar la situación actual de la empresa sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras. (Martínez & Milla, 2005).

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta que ayuda al análisis interno de la organización y nos ayuda a conocer los mercados y facilitar la toma de decisiones. Uno de los factores esenciales del éxito consiste en identificar el tema del análisis y sus aspectos a fin alcanzar mayor eficacia al poner en perspectiva las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Van, Lebon & Durand, 2014).

#### *2.2.3.13.2. PESTEL.*

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica que ayuda a determinar el entorno externo en el que vive la organización y nos permite definir el contexto de una serie de factores externos. El análisis PESTEL incorpora al análisis PEST los factores Ecológicos y Legales. (Parada, 2015).

El análisis PESTEL forma un complemento preciso del estudio de mercado. Se efectúa al preparar el plan anual de mercadotecnia. También cuando se examina un dominio de la actividad estratégica de la compañía. (Van et al., 2014).

#### **2.2.6. Cuadro de mando integral.**

El Cuadro de Mando Integral (o Balanced ScoreCard) es una herramienta o metodología de gestión que permite tener una visión global de la organización y convierte las estrategias de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados. (Joan, 2017)

El cuadro de mando integral (CMAI) o Balanced Scorecard (BSC) es un conjunto de indicadores de dirección estratégica. Su elaboración permite medir la evolución de la actividad de una compañía en la que considera el desempeño de la empresa en lo que concierne a: clientes, finanzas, procesos internos y capital humano. Por esta razón este cuadro de mando se considera “integral”. (Gillet, 2014).

##### ***2.2.6.1. Perspectivas de CMI.***

El mapa estratégico del CMI facilita una visión para instruir de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (Martínez & Milla, 2005).

El CMI es una herramienta basada en indicadores estructurados, para ellos hay que establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización (según Kaplan y Norton):

- a) perspectiva de los resultados económico-financieros,
- b) perspectiva del cliente,
- c) perspectiva de los procesos internos.
- d) perspectiva de los empleados. (Gan & Triginé, 2006)

#### **2.2.6.2. Ventajas de un CMI.**

Los beneficios son múltiples entre ellos tenemos:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (Martínez & Milla, 2005).

#### **2.2.7. Planificación estratégica en el Ecuador.**

El artículo 280 de la Constitución de la República establece: “El Plan Nacional de Desarrollo es la herramienta al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y 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 es de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”

En el año 2012 la Coordinación General de Planificación Institucional elaboró el Plan Institucional 2012-2013, el cual fue aprobado mediante Acuerdo Nro. 661A-2012 el 05 de

diciembre de 2012. Su aplicación fue de dos años en concordación de la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo Vigente.

En el año 2013 se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2014-2017, mediante Acuerdo Ministerial Nro. SENPLADES-SNPD-101-2013 del 23 de diciembre de 2013, reformado mediante Acuerdo Ministerial Nro. SENPLADES-SNPD-0109-2014 del 15 de octubre de 2014. Este instrumento ha sido el pilar sobre el cual se han construido el resto de instrumentos de planificación como los planes operativos anuales, las proformas institucionales, planes anuales de inversión, entre otros.

La Institución tiene la necesidad de realizar el despliegue de una nueva estrategia en concordancia del Plan Nacional de Desarrollo vigente, el mismo que tendrá vigencia desde el año 2018 hasta el año 2021. Este instrumento, de gran importancia para el accionar institucional, establece la visión estratégica dada por la máxima autoridad, define las prioridades de Senplades para los próximos cuatro años, así como las estrategias para su consecución. (Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, 2018)

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

#### 3.1 Descripción general de la empresa

##### 3.1.1 Reseña Histórica.

LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A. es una microempresa dedicada a la elaboración de productos derivados de la leche tales como: Queso de Mesa, Queso Amasado y Queso Mozzarella, ubicada en la parroquia La Paz, cantón Montúfar, provincia del Carchi.

La empresa fue creada en el año 2015 con 3 socios, para el año 2017 la asociación se separó y hoy en día es responsable una persona, la cual se encarga de toda la actividad de la empresa.

Los productos actuales eran elaborados de forma artesanal, poco a poco empezó a industrializarse y tener una producción en masa, la empresa comercializa los productos en las provincias del Carchi e Imbabura. En la actualidad, la planta procesa 4000 lts de leche diarios, pero posee la capacidad de producir hasta 20000 lts.

En la Figura 1 se puede observar la instalación del exterior de la empresa y como se encuentra actualmente.



**Figura 1.** LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A

**Fuente:** LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.

### 3.1.2 Datos Generales.

En la Tabla 1, muestra los datos generales de la empresa Lácteos Montúfar Pic Montusanlac S.A.

**Tabla 1.** *Datos generales*

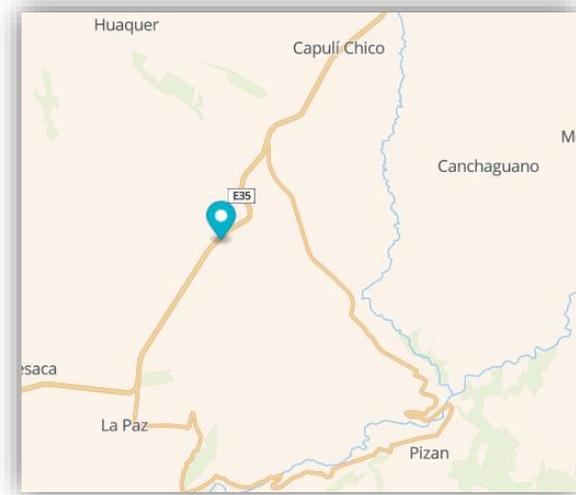
<b>Nombre de la compañía:</b>	LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.
<b>Dirección:</b>	Calle Panamericana Norte Km. 55 Sector Tesalia
<b>Parroquia:</b>	La Paz
<b>Provincia:</b>	Carchi
<b>Ubicación geo referencial:</b>	0°32'11.5"N 77°51'6.6"W
<b>Contacto:</b>	0939375926
<b>Correo electrónico:</b>	Luisisizan1969@hotmail.com
<b>Representante legal:</b>	Sr. Luis Fabián Isizán
<b>Tipo de compañía:</b>	Anónima
<b>Situación legal:</b>	Activa
<b>Objeto social:</b>	La empresa se dedica a la producción de derivados lácteos
<b>Número de trabajadores:</b>	8

Fuente: LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.

Elaborador por: Santiago Vela (2019)

#### 3.1.2.1 Ubicación Geográfica.

LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A., se encuentra ubicada en la Panamericana Norte km 55, sector Tesalia, como se puede visualizar en la Figura 2

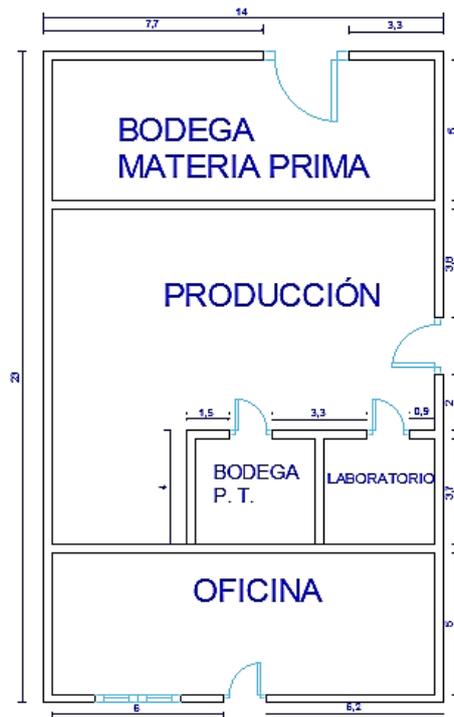


**Figura 2.** Ubicación geográfica, LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A

**Fuente:** (Google Maps, 2019)

### 3.1.2.2 Distribución de la empresa.

La empresa LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A. está distribuida de la siguiente manera como lo muestra en la Figura 3.



**Figura 3.** Distribución de planta

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

En la Tabla 2, muestra la distribución de la empresa LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.

**Tabla 2.** *Distribución de la empresa*

<b>AREA</b>	<b>TAMAÑO (metros cuadrados)</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Producción</b>	200	En el área se realiza el proceso de elaboración de los diferentes tipos de quesos hasta su empaque.
<b>Laboratorio</b>	30	En el área se realiza el diagnóstico de la leche para que pueda ser procesada.
<b>Bodega</b>	30	En el área se realiza el etiquetado del producto final y es donde se encuentra también los empaques y químicos.
<b>Bodega materia prima</b>	80	En el área se realiza la recepción de leche y se encuentra las maquinarias para su pasteurización y el funcionamiento de la planta.
<b>Oficina</b>	80	En el área se encuentra la gerencia y la administración donde desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.

**Fuente:** LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

### 3.1.3 Estructura Organizativa.

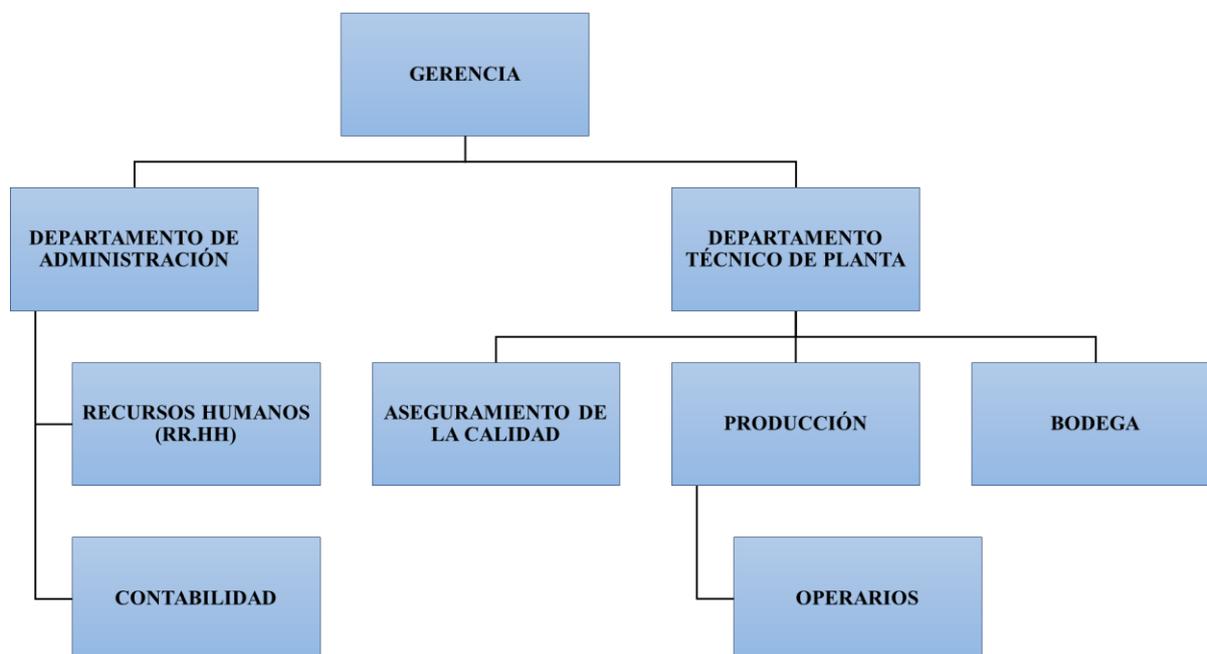
LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A., se encuentra organizada jerárquicamente, para cumplir funciones y responsabilidades en cada área, la empresa tiene los siguientes departamentos:

1. Gerencia
2. Departamento de Administración
3. Departamento Técnico de Planta

Siendo la gerencia la máxima autoridad de la organización.

#### 3.1.3.1 Organigrama estructural.

El organigrama está representado por su ámbito y en su jerarquía refleja el nivel de departamento, como se muestra en la figura 4.



**Figura 4.** Organigrama estructural

**Fuente:** LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A

### 3.1.3.2 Identificación de la población.

La empresa LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A cuenta con un total de 8 personas que cumplen sus actividades para la correcta función de la organización, tal como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Composición de la empresa LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A

<b>GERENCIA</b>	
<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO DE OPERADORES</b>
Gerente General	1
<b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
Recursos Humanos y Contabilidad	1
<b>DEPARTAMENTO TÉCNICO DE PLANTA</b>	
Técnico de control de Aseguramiento de Calidad	1
Asistente de Producción	1
Bodega	1
Operarios	3
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fuente: LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A

Elaborado por: Santiago Vela (2019)

### 3.1.3.3 Maquinaria y equipos.

La empresa LÁCTEOS MÓNTUFAR PIC MONTUSANLAC S.A posee una variedad de máquinas y equipos, que se maneja para el funcionamiento de la organización y para el procesamiento de la leche, sus fichas (Ver Anexo1) y el listado de las maquinarias se detallan en la Tabla 4.

**Tabla 4.** *Listado de máquinas y equipos*

<b>N°</b>	<b>Nombre de maquinaria o equipo</b>	<b>Código</b>
1	Analizador antibiótico	FAA-1
2	Analizador multiparámetro	FAM-2
3	Balanza	FB-3
4	Banco de Hielo	FBH-4
5	Bomba de extracción	FBE-5
6	Crioscópico	FC-6
7	Cuarto frío	FCF-7
8	Descremadora	FD-8
9	Empacadora al Vacío	FEV-9
10	Fechadora	FF-10
11	Olla Marmita 500 lts.	FOM-11
12	Olla Marmita 600 lts.	FOM-12
13	Olla Marmita 1100 lts	FOM-13
14	Olla Marmita 1150 lts.	FOM-14
15	Ozonizador	FO-15
16	Pasteurizador	FP-16

---

**Fuente:** LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

A continuación, se muestra en la Tabla 5 el listado de los utensilios complementarios.

**Tabla 5.** *Listado de utensilios complementarios*

N°	Nombre de utensilios complementarios	Código
1	Estanterías	FE-1
2	Mesa Amasadora	FMA-2
3	Mesa Metálica	FMM-3
4	Pistola de acidez	FPA-4
5	Silo	FS-5
6	Tanque para agua	FTA-6
7	Tanque para moldes	FTM-7

Fuente: LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A

Elaborado por: Santiago Vela (2019)

### 3.2 Diagnóstico de evaluación de los factores internos

Para dar inicio la planificación estratégica con enfoque a procesos, se procede efectuar un diagnóstico situacional que consiste evaluar el grado de cumplimiento de la empresa con respecto a la matriz. (Franklin, 2007).

Para facilitar la tabulación, los criterios de evaluación se observan en la Tabla 6 y los puntajes por respuesta en la Tabla 7, que deben responder en la matriz para una correcta obtención del resultado.

**Tabla 6.** *Criterios de respuesta*

Forma de respuesta	Detalle
A	Cumple completamente con el criterio enunciado
B	Cumple parcialmente con el criterio enunciado
C	No cumple con el criterio enunciado

Fuente: (ISO, Cuestionario de autoevaluación)

Elaborado por: Santiago Vela (2019)

**Tabla 7. Puntaje por respuesta**

<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>
<b>A</b>	10
<b>B</b>	5
<b>C</b>	0

Elaborado por: Santiago Vela (2019)

El porcentaje de cumplimiento se calcula con la ecuación:

$$\% \text{ de cumplimiento} = \frac{\text{Valor obtenido del puntaje}}{\text{Número de preguntas aplicadas}} \times 100$$

El diagnóstico situacional realizada con la colaboración gerencial, se encuentra disponible en los anexos de este documento. (Ver Anexo 2).

### **3.2.1 Resultados Obtenidos del diagnóstico.**

Los resultados obtenidos se basan en el cumplimiento porcentual para cada uno de los requisitos de la matriz de diagnóstico. La valoración es la siguiente (ISO 9001:2015).

- Si es menor a 50% se debe “IMPLEMENTAR”
- Si es mayor o igual a 50% hay que “MEJORAR”
- Si es mayor o igual a 80% se debe “MANTENER”

### **3.2.2 Análisis de resultados de diagnóstico.**

El análisis se realiza en base a cada componente del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, se los detalla en los siguientes puntos.

#### **3.2.2.1 Planeación.**

Para la presentación del apartado de planeación, en la figura 5 se detallan los resultados y su tabulación con las respuestas de cada ítem.

Autoevaluación cláusula 1 (Planeación)						
N° Pregunta	Sección/Clausula (Auditoría Administrativa)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	1.1 Filosofía	<b>PLANEACIÓN</b>			0	
2	1.2 Misión				0	
3	1.3 Visión				0	
4	1.4 Valores				0	
5					0	
6	1.5 Objetivos estratégicos				0	
7					0	
8	1.6 FODA				0	
9	1.7 PESTEL				0	
10	1.8 Estrategias				0	
11					0	
12	1.9 Política				0	
13					0	
14	1.10 Programas			10		
15	1.11 Proyectos			10		
16					0	
17	1.12 Planes			10		
18					5	
19	1.13 Procesos				0	
20					0	
21					5	
22	1.14 Presupuesto				0	
23					0	
Total por pregunta (1)			3	2	18	23
Peso (2)			10	5	0	-
Puntaje (1) *(2)			30	10	0	40

**Figura 5.** Respuestas y tabulación de la cláusula 1

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

En este requisito la empresa obtuvo como resultado inicial un 17% de cumplimiento respecto a la planeación, como se lo observa en la Figura 6.



**Figura 6.** Gráfica de porcentaje planeación

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

El incumplimiento en estos requisitos de la matriz, es debido a que la empresa no posee ciertos requerimientos en el desempeño de sus actividades como lo son:

- Filosofía empresarial.
- La misión
- Visión
- Valores Corporativos.
- Objetivos de la empresa.
- FODA
- PESTEL
- Estrategias
- Políticas.
- Programa
- Enfoque de procesos
- Mapa de procesos

- Presupuesto anual operativo.

El cumplimiento en estos requisitos de la matriz es debido a que la empresa cumple o cumple parcialmente ciertos requerimientos en el desempeño de sus actividades como lo son:

- Proyectos
- Planes
- Planificación Operativa Anual

### 3.2.2.2 Organización.

Para la presentación del apartado de organización, en la figura 7 se detallan los resultados y su tabulación con las respuestas de cada ítem.

Respuestas y tabulación organización

Autoevaluación cláusula 2 (Organización)						
Nº Pregunta	Sección/Clausula (Auditoría Administrativa)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	2.1 Estructura organizativa	<b>ORGANIZACIÓN</b>	10			
2			10			
3				5		
4			10			
5	2.2 Manuales			5		
6					0	
7	2.3 Análisis de Puesto				0	
8					0	
9					0	
10			10			
11			10			
Total por pregunta (1)			5	2	4	
Peso (2)			10	5	0	
Puntaje (1)*(2)			50	10	0	
						<b>Total</b>
						11
						-
						60

**Figura 7.** Respuestas y tabulación de la cláusula 2

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

En este requisito la empresa obtuvo como resultado inicial un 55 % de cumplimiento respecto a la organización, como se lo observa en la Figura 8.



**Figura 8.** Gráfica de porcentaje organización

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

El incumplimiento en estos requisitos de la matriz es debido a que la empresa no posee ciertos requerimientos en el desempeño de sus actividades como lo son:

- Comunicado de responsabilidades y autoridades en roles pertinentes.
- Análisis de puestos.

El cumplimiento en estos requisitos de la matriz, es debido a que la empresa cumple o cumple parcialmente ciertos requerimientos en el desempeño de sus actividades como lo son:

- Organigrama estructural.
- Las funciones asignadas a cada área de la organización, son adecuadas.
- Se sigue el órgano regular.
- Manual de funciones.
- Jornada laboral flexible.
- Condiciones de trabajo adecuadas.

### 3.2.2.3 Dirección.

Para la presentación del apartado de dirección, en la figura 9 se detallan los resultados y su tabulación con las respuestas de cada ítem.

<b>Autoevaluación cláusula 3 (Dirección)</b>						
<b>N° Pregunta</b>	<b>Sección/Clausula (Auditoría Administrativa)</b>	<b>Justificación (documento)</b>	<b>Total</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Nada</b>	
1	3.1 Toma de decisiones	<b>DIRECCIÓN</b>	10			
2					0	
3					0	
4	3.2 Comunicación		10			
5					0	
6			10			
7					0	
8	3.3 Motivación				0	
9					0	
10					0	
11			10		0	
12	3.4 Liderazgo		10		0	
13			10		0	
14			10			
15					0	
Total por pregunta (1)			7		8	15
Peso (2)			10	5	0	-
Puntaje (1)*(2)			70	0	0	70

**Figura 9.** Respuestas y tabulación de la cláusula 3

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

En este requisito la empresa obtuvo como resultado inicial un 47 % de cumplimiento respecto a la dirección, como se lo observa en la Figura 10.



**Figura 10.** Gráfica de porcentaje dirección

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

El incumplimiento en estos requisitos de la matriz es debido a que la empresa no cumple ciertos requerimientos en el desempeño de sus actividades como lo son:

- Toma de decisiones
- Políticas para comunicar y orientar.
- Redes de información computarizadas.
- Programas de Motivación.
- Elementos clave del liderazgo.

El cumplimiento en estos requisitos de la matriz, se da debido a que la empresa cumple o cumple parcialmente ciertos requerimientos en el desempeño de sus actividades como lo son:

- La dirección toma decisiones de manera eficaz y rápida.
- Técnica de comunicación plática directa ejecutivo-empleado.
- Desempeño, recompensas y logros de metas personales.
- Responsabilidad por parte de la dirección.
- El líder fomenta la mejora continua.

- El líder es carismático, inspira y motiva a los empleados.

### 3.2.2.4 Control.

Para la presentación del apartado de organización, en la figura 11 se detallan los resultados y su tabulación con las respuestas de cada ítem.

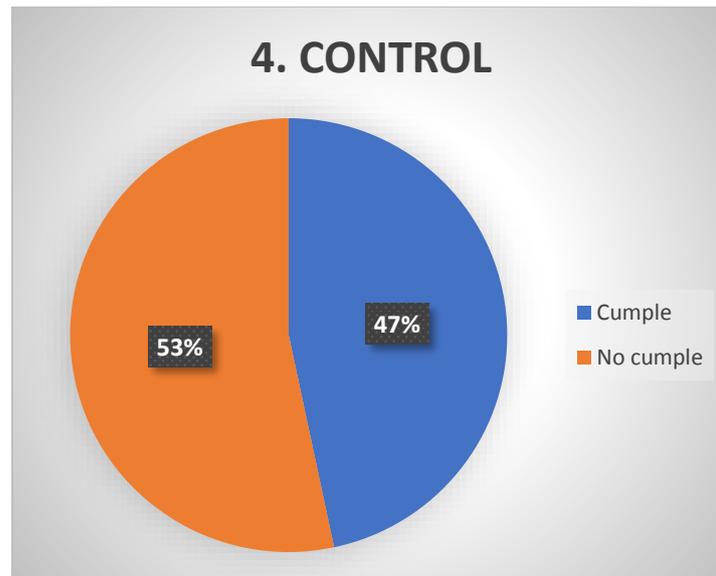
#### *Respuestas y tabulación control*

Autoevaluación cláusula 4 (Control)						
N° Pregunta	Sección/Clausula (Auditoría Administrativa)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	4.1 Supervisión	<b>CONTROL</b>		5		
2			10			
3					0	
4			10			
5	4.2 Seguimiento				0	
6					0	
7			10			
8			10			
9	4.3 Indicadores				0	
10	4.4 Retroalimentación				0	
11				5		
12					0	
Total por pregunta (1)			4	2	6	12
Peso (2)			10	5	0	-
Puntaje (1)*(2)			40	10	0	50

**Figura 11.** Respuestas y tabulación de la cláusula 4

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

En este requisito la empresa obtuvo como resultado inicial un 42 % de cumplimiento respecto al control, como se lo observa en la Figura 12.



**Figura 12.** Gráfica de porcentaje control

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

El incumplimiento en estos requisitos de la matriz es debido a que la empresa no cumple ciertos requerimientos en el desempeño de sus actividades como lo son:

- Supervisión constante para controlar el adecuado manejo de las herramientas
- La empresa no cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño anual (evaluación del desempeño).
- Seguimiento a los clientes
- Indicadores de gestión
- Control de retroalimentación.

El cumplimiento en estos requisitos de la matriz, se da debido a que la empresa cumple o cumple parcialmente ciertos requerimientos en el desempeño de sus actividades como lo son:

- La empresa mantiene un control para el desarrollo de las actividades de los empleados y que estas sean ejecutadas de manera organizada y a tiempo.
- Los empleados respaldan las actividades desarrolladas durante la semana mediante un registro.

- Se lleva un control de ingreso y salida del personal
- La empresa lleva un control financiero mensual para verificar sus ingresos y egreso.
- La empresa hace un seguimiento del cumplimiento de la NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 9:2012 LECHE CRUDA para su procesamiento.
- Están definidos controles en atención a un enfoque de retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren).

### 3.2.3 Calificación global.

En la tabla 8, muestra los porcentajes obtenidos de implementación de la matriz por cada capítulo.

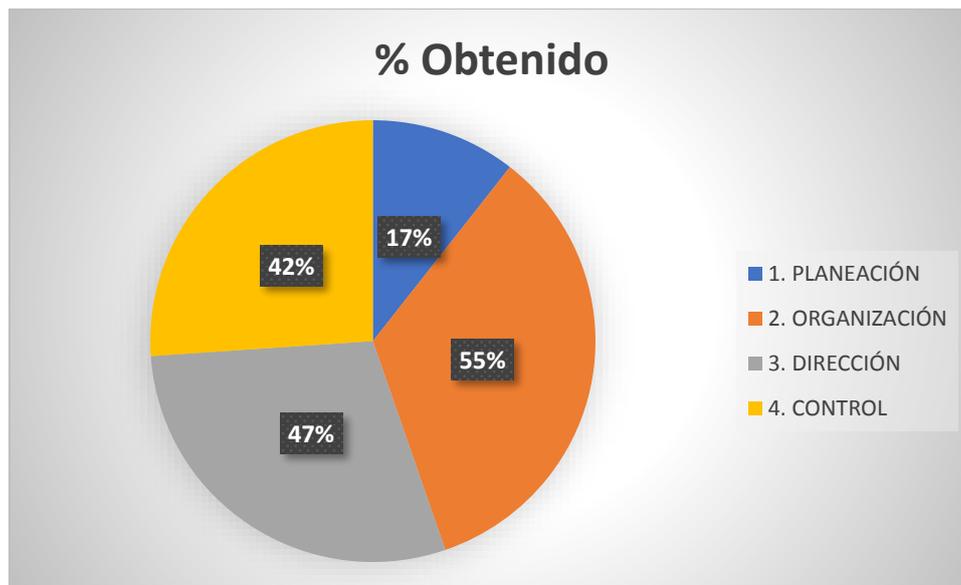
**Tabla 8.** *Resultados iniciales*

RESULTADOS		
Numeral	% Obtenido de implementación	Acciones por realizar
<b>1. PLANEACIÓN</b>	17%	Implementar
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>	55%	Mejorar
<b>3. DIRECCIÓN</b>	47%	Implementar
<b>4. CONTROL</b>	42%	Mejorar
<b>RESULTADO</b>	40%	Mejorar

Fuente: LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A

Elaborado por: Santiago Vela (2019)

Para obtener el porcentaje final de cumplimiento global de la empresa se efectuó un promedio de todos los porcentajes obtenidos en el diagnóstico, dando como resultado un 40% de implementación, esto quiere decir que el nivel se debe mejorar. (Ver Anexo. 2)



**Figura 13.** Gráfica de resultados del diagnóstico

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

Se concluye que es necesario un desarrollo de una planificación estratégica en la empresa de LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.

### 3.3 Análisis del Contexto del entorno

La herramienta PESTEL nos ayuda como soporte para un análisis del entorno y nos permite tener otro punto de vista aparte del que nos da el análisis FODA.

#### 3.3.1 Macro entorno.

En base al PESTEL se obtiene las oportunidades y amenazas del entorno de la organización.  
(Ver Anexo.3)

##### 3.3.1.1 Político.

En este punto, se analizan los factores políticos que tienen un impacto en la empresa, su relación con el gobierno y que actitudes se enfocan. Los principales factores que afectan son:

- Relaciones internacionales para la exportación o importación
- Transición de gobierno
- Plan Toda Una Vida

- Tratados de libre comercio
- Cambios de partidos políticos en el gobierno
- Gobierno considera en sus planes los emprendimientos
- Gobiernos Autónomos Descentralizados actitud hacia las Pymes.

### ***3.3.1.2 Económicas.***

En este punto, se analizan los factores económicos que tienen un impacto en la empresa, políticas económicas, ciclos económicos, cambios o inflación. Los principales factores que afectan son:

- Situación económica del país
- Situación económica mundial
- Obligaciones tributarias
- Comportamiento de la oferta/demanda local
- Factores de calidad en la producción
- Consumo de materia prima

### ***3.3.1.3 Sociales.***

En este punto, se analizan los factores sociales que tienen un impacto en la empresa, cambios en los gustos, modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingreso o poblacional. Los principales factores que afectan son:

- Calidad de vida
- Demografía
- Actitud y opiniones de los interesados
- Imagen Institucional/servicio a la comunidad
- Patrones de consumo

- Aspectos éticos / bioéticos en cuanto a la extracción de MP
- Acceso y capacidad de adquisición (bienes/servicios)

#### ***3.3.1.4 Tecnológicos.***

En este punto, se analizan los factores tecnológicos que tienen un impacto en la empresa, cambios tecnológicos futuros, promoción de desarrollo tecnológico nueva maquinaria o innovación de Tics. Los principales factores que afectan son:

- Fondos para I+D+i
- Desarrollo y acceso a tecnología, licencias, patentes
- Tecnologías alternativas
- Información y Comunicaciones
- Legislación asociada a la tecnología
- Propiedad intelectual
- Requerimientos de nuevos bienes/servicios

#### ***3.3.1.5 Ecológicos.***

En este punto, se analizan los factores ecológicos que tienen un impacto en la empresa, cambios en leyes de protección ambiental, regulación sobre consumo de energía o cambios climáticos. Los principales factores que afectan son:

- Regulación del consumo de energía
- Manejo de residuos sólidos
- Cambio climático
- Regulación del consumo de agua
- Producción más limpia

### **3.3.1.6 Legales.**

En este punto, se analizan los factores legales que tienen un impacto en la empresa, cambios en leyes sobre el empleo, salud y seguridad laboral, licencias, regulación de sectores o salarios.

Los principales factores que afectan son:

- Legislación asociada a los cambios de las transacciones
- Legislación para la obtención de materia prima
- Legislación para Seguridad y Salud en el Trabajo
- Legislación para la contratación de personal
- Legislación ambiental
- Legislación para la protección de datos
- Legislación propuesta por partidos políticos
- Normas legales vigentes aplicadas para industrias alimenticias

## **3.4 Matriz de identificación.**

### **3.4.1 Matriz FODA.**

Es necesario conocer en toda organización cuál es su situación en cuanto a Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para de esta forma construir lineamientos que sean de ayuda para la mejora de cada uno de estos aspectos, en la Tabla 9, se muestra el análisis FODA de LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.

**Tabla 9. Matriz FODA.**

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1.</b> Planificación de proyectos a desarrollar en el futuro.	<b>D1.</b> No cuenta con una planificación estratégica.
<b>F2.</b> Las funciones asignadas son eficientes en el área de trabajo.	<b>D2.</b> No se tiene definidas las políticas que deben seguir los empleados en la empresa.
<b>F3.</b> Jornada laboral es flexible y permite a los empleados atender sus necesidades personales.	<b>D3.</b> No se tiene estructurado un mapa de procesos de acuerdo a sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
<b>F4.</b> Excelente infraestructura e instalaciones de la empresa	<b>D4.</b> No poseen un manual de funciones.
<b>F5.</b> Se fomenta la mejora continua de capacidades de los empleados.	<b>D5.</b> Poca promoción y publicidad del producto.
<b>F6.</b> La empresa hace un seguimiento del cumplimiento de normas BPM.	<b>D6.</b> No se dispone de redes de información computarizadas que manejen recursos.
<b>F7.</b> Ubicación geográfica excelente	<b>D7.</b> Escasos indicadores
<b>F8.</b> Se encuentra posicionado en el mercado	<b>D8.</b> Problemas en canales de distribución
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1.</b> Relaciones internacionales para la exportación o importación.	<b>A1.</b> Transición de gobierno
<b>O2.</b> Plan Toda Una Vida.	<b>A2.</b> Cambios de partidos políticos en el gobierno
<b>O3.</b> Gobierno considera en sus planes los emprendimientos.	<b>A3.</b> Situación económica del país

---

<b>O4.</b> Relaciones internacionales para la exportación o importación.	<b>A4.</b> Situación económica mundial
<b>O5.</b> Comportamiento de la oferta/demanda local.	<b>A5.</b> Tecnologías alternativas
<b>O6.</b> Factores de calidad en la producción.	<b>A6.</b> Requerimientos de nuevos bienes/servicios
<b>O7.</b> Consumo local de la materia prima.	<b>A7.</b> Cambio climático
<b>O8.</b> Imagen Institucional/servicio a la comunidad.	<b>A8.</b> Legislación propuesta por partidos políticos
<b>O9.</b> Legislación para la obtención de materia prima	<b>A9.</b> Legislación asociada a los cambios de las transacciones

---

**Elaborador por:** Santiago Vela (2019)

### **3.4.2 Cruces estratégicos.**

En base a la información de la Matriz FODA se procede a realizar las estrategias como lo muestra en la Tabla 10.

**Tabla 10.** Cruces estratégicos

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	O.1 Relaciones internacionales para la exportación o importación.	A.1 Transición de gobierno.
	O.2 Plan Toda Una Vida.	A.2 Cambios de partidos políticos en el gobierno.
	O.3. Gobierno considera en sus planes los emprendimientos.	A.3 Situación económica del país.
	O.4 Relaciones internacionales para la exportación o importación.	A.4 Competencia.
	O.5 Comportamiento de la oferta/demanda local.	A.5 Tecnologías alternativas.
	O.6 Factores de calidad en la producción.	A.6 Requerimientos de nuevos bienes/servicios.
	O.7 Consumo local de la materia prima	A.7 Cambio climático.
	O.8 Imagen Institucional/servicio a la comunidad.	A.8 Legislación propuesta por partidos políticos.
	O.9 Legislación para la obtención de materia prima.	A.9 Legislación asociada a los cambios de las transacciones.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias ofensivas (FO)</b>	<b>Estrategias defensivas (FA)</b>
F.1 Planificación de proyectos a desarrollar en el futuro.	<p>Conservar su posicionamiento en el mercado para fidelizar una mayor cantidad de consumidores. (F7, F8, O1, O5, O8)</p> <p>Fortalecer el trabajo en equipo consolidado y</p>	<p>Realizar un plan de contingencia para desastres naturales o cambios climáticos. (F1, F4, F6, F7, A6, A7)</p>
F.2 Las funciones asignadas son eficientes en el área de trabajo.		
F.3 Jornada laboral es flexible y permite a los empleados atender sus necesidades personales.		

F.4 Excelente infraestructura e instalaciones de la industria.	<p>obtener ideas de como diversificar sus productos. (F1, F2, F3, O2)</p> <p>Incrementar la capacitación profesional para mejorar la calidad de los productos. (F4, F5, F6, O6, O7)</p> <p>Fortalecer las asociaciones y organizaciones de productores, clientes y proveedores existentes para dar inicio a nuevos proyectos. (F7, O3, O4, O9)</p>	<p>Agilizar los procesos de producción para mejorar la productividad y eficiencia. (F2, F3, F5, A3, A4, A9)</p> <p>Promover la aplicación de tecnologías limpias para tener un desarrollo lácteo sostenible. (F4, F8, A1, A2, A5, A8)</p>
F.5 Se fomenta la mejora continua de capacidades de los empleados.		
F.6 La empresa hace un seguimiento del cumplimiento de normas.		
F.7 Ubicación geográfica excelente.		
F.8 Se encuentra posicionado en el mercado.		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias de reorientación (DO)</b>	<b>Estrategias de supervivencia (DA)</b>
D.1 No cuentas con una planificación estratégica.	<p>Realizar una planificación estratégica que permita mejorar la gestión administrativa. (D1, D2, D4, O2, O8)</p> <p>Realizar un SGC que permita mejorar sus procesos en la organización (D3, D7, O6, O7, O9)</p> <p>Aplicar programas de publicidad para aprovechar el posicionamiento de la marca (D5, D6, O3, O4)</p> <p>Mejorar sus canales de distribución y mercado. (D8, O1, O5).</p>	<p>Realizar la investigación y calificación de proveedores nacionales de sus principales productos. (D7, D8, A4, A6)</p> <p>Realizar alianzas con ministerios gubernamentales para sus campañas de alimentación. (D5, A2, A3, A6)</p> <p>Mejorar al personal en conocimiento de normas y leyes de trabajo relacionado a la actividad de la organización. (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A7, A8, A9)</p>
D.2 No se tiene definidas las políticas que deben seguir los empleados en la empresa.		
D.3 No se tiene estructurado un mapa de procesos de acuerdo a sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.		
D.4 No poseen un manual de funciones		
D.5 Poca promoción y publicidad del producto.		
D.6 No se dispone de redes de información computarizadas que manejen recursos.		
D.7 Escasos indicadores.		
D.8 Problemas en canales de distribución.		

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

### 3.5 Plan de Mejora

Según la evaluación de diagnóstico y análisis realizado se puede determinar las acciones, requisitos, procesos, entre otros, que necesitan ser implementados o actualizados y documentados.

A partir de este plan que se muestra en la tabla 11, se desarrollan las actividades para al final realizar una nueva auditoría de evaluación en donde se determinará el grado de cumplimiento del plan estratégico.

**Tabla 11.** *Plan de Mejora*

---



**PLAN DE MEJORA PARA LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC**

---

Requisitos	Objetivo	Acción	Recursos	Responsable
<b>Filosofía</b>	Determinar en la empresa una filosofía empresarial.	Realizar la filosofía empresarial	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Misión</b>	Determinar la misión que contenga su principal actividad, posicionamiento, nivel de calidad y productividad que puede ofrecer y el valor agregado con respecto a la competencia	Realizar y evaluar la misión de la empresa	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Visión</b>	Determinar la visión de la organización que constituya una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas.	Realizar y evaluar la visión de la empresa	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.

---

<b>Valores</b>	Identificar valores corporativos que jueguen un papel importante en la organización.	Realizar los valores de la empresa	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Objetivos Estratégicos</b>	Determinar los objetivos estratégicos de la empresa y documentarlos.	Realizar los objetivos estratégicos	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>FODA</b>	Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa	Elaborar FODA de la empresa	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>PESTEL</b>	Determinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales de la empresa.	Elaborar PESTEL de la empresa	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Estrategias</b>	Determinar estrategias en función a los objetivos trazados.	Realizar cruces estratégicos	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Políticas</b>	Definir políticas que orientan las acciones de la empresa.	Elaborar políticas documentadas	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Proyectos</b>	Definir proyectos consecuentes a los objetivos de la empresa	Planificar proyectos	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria..
<b>Plan</b>	Establecer una Planificación Anual Operativa 2020 para la empresa	Elaborar Planificación Anual Operativa 2020	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.

<b>Procesos</b>	Establecer un mapa de procesos de acuerdo a sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.	Elaborar mapa de procesos de la organización y su caracterización	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Presupuesto</b>	Definir un presupuesto anual operativo que persiga los fines de la organización.	Elaborar POA 2020 con su presupuesto	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Manuales</b>	Establecer y comunicar las responsabilidades y autoridades de los roles pertinentes en la organización según el manual de funciones.	Elaborar manual de funciones	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Toma de decisiones</b>	Establecer un modelo de toma de decisiones.	Elaborar un modelo de toma de decisiones en la organización	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Comunicación</b>	Establecer redes de información computarizadas que manejen recursos	Elaborar registros de comunicación	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Gerente, Secretaria.
<b>Motivación</b>	Establecer un plan de motivación al personal de la empresa	Elaborar un plan de motivación	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Gerente, Secretaria.
<b>Liderazgo</b>	Establecer elementos clave del liderazgo en la organización	Definir elementos claves de liderazgo documentados	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Supervisión</b>	Mantener una supervisión constante para controlar el adecuado manejo de las herramientas	Elaborar registro de cumplimiento de actividades	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Seguimiento</b>	Establecer un modelo seguimientos a clientes	Elaborar un registro de seguimiento en clientes	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.

---

<b>Indicadores</b>	Establecer indicadores de gestión.	de	Elaborar indicadores de gestión	de	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.
<b>Retroalimentación</b>	Establecer un control de retroalimentación en los productos y servicios finales de la organización	un	Elaborar un control de retroalimentación	un	Computador, internet, Office Conocimientos de la empresa	Santiago Vela (Estudiante CINDU), Gerente, Secretaria.

---

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 Planificación estratégica**

##### **4.1.1 Filosofía empresarial**

La empresa se caracteriza por el trabajo, constancia, orden y disciplina en y el esfuerzo de día a día para dar la mayor satisfacción a los clientes con el fin de brindarles una buena y cordial atención. La empresa está dispuesta en emplear todo su equipo colaborador para mostrar sus conocimientos y calidad humana ante la sociedad.

##### **4.1.2 Misión.**

Para el desarrollo de la misión se utilizó una serie de preguntas que nos ayuda a su formulación como lo muestra la Tabla 12.

Tabla 12. Misión

<b>MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>(Tipo de organización, tamaño, actividad)</b>	Es una microempresa de la provincia del Carchi que se dedica a la producción de leche y elaboración de diferentes tipos de quesos.
<b>(Lo que hace: Productos/servicios)</b>	Elabora quesos amasado, de mesa y mozzarella
<b>(Cómo lo hace. Proceso productivo, innovación)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de materia prima, leche.</li> <li>2. Pasteurización.</li> <li>3. Recibimiento de las marmitas, cuajo.</li> <li>4. Corte con lira</li> <li>5. Desuerado.</li> <li>6. Molida</li> <li>7. Moldeado de queso.</li> <li>8. Estanterías.</li> <li>9. Refrigeración del producto terminado</li> <li>10. Empacado</li> </ol>
<b>(Por qué lo hace. Problema que soluciona)</b>	Genera fuentes de empleo para las personas de la zona y no provoca una contaminación al entorno.
<b>(Para quién lo hace. Mercado objetivo)</b>	Satisface las necesidades de los clientes particulares de la zona uno y del país en general.

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

La misión de la empresa con los recursos utilizados se muestra a continuación:

La Industria Lácteos Montúfar Pic Montusanlac es una microempresa de la provincia del Carchi que se dedica a la producción y derivados de leche, siguiendo un proceso de fabricación sistemático y amigable con el entorno, entrega a sus clientes productos de calidad generando un impacto positivo de responsabilidad social y ecológica en la ciudadanía del cantón, provincia y país.

Para validar esta misión se hizo un cuestionario de prueba que nos ayuda a evaluarla, como lo muestra en la Tabla 13.

**Tabla 13.** *Validación de Misión*

Cuestionario de Prueba	Respuestas
1 Identifica el tipo de organización	Bastante
2 ¿Contesta claramente para que existe la organización?	Bastante
3 ¿Explica por qué existe la organización?	Mucho
4 ¿Establece con precisión lo que hace la organización? (productos: bienes, servicios)	Bastante
5 ¿Define quiénes son los usuarios y beneficiarios?	Mucho
6 ¿Están debidamente articulados los productos, resultados y el impacto esperados?	Mucho
7 ¿Están evidentes las metas de servicio en términos económicos y de calidad?	Mucho
8 ¿Puede la misión sobrevivir cambios en la gestión organizacional?	Mucho
9 ¿Se puede apreciar la responsabilidad social corporativa?	Bastante
10 ¿Pueden todos los involucrados ver la forma en que tienen que contribuir a la misión?	Mucho
11 ¿Tiene la misión sentido para el público en general?	Mucho
12 ¿Se siente motivado e inspirado por la misión de su organización?	Bastante

Fuente: Auditoría administrativa

Elaborado por: Santiago Vela (2019)

En base al cuestionario de prueba, la apreciación alcanzó un 88,3 %, como lo muestra en la Tabla 14.

**Tabla 14.** *Apreciación de la misión*

<b>Apreciación</b>	<b>Total, Respuestas</b>
<b>Nada</b>	0,0%
<b>Poco</b>	0,0%
<b>Algo</b>	0,0%
<b>Mucho</b>	46,7%
<b>Bastante</b>	41,7%
<b>TOTAL</b>	88,3%

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

Si la puntuación es menor al 70% sobre el 100% la misión de la organización debe ser replanteada.

#### **4.1.3 Visión.**

Para el desarrollo de la visión se utilizó una serie de preguntas que nos ayuda a su formulación y validación como lo muestra la Tabla 15.

**Tabla 15. Visión**

<b>VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
Definir el horizonte de mediano o largo plazo.	2023
Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.	Desarrollar e innovar nuevos productos lácteos cumpliendo normas de calidad nacionales e internacionales
¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.	Una empresa referente en el sector alimenticio en cuanto a calidad de sus productos y procesos.
Comunidad sectores atendidos.	Cantón Montúfar, provincia del Carchi e Imbabura y el país en general.
Valores y atributos internos.	Compromiso y transparencia.
Evidencia medible del éxito	Auditorías internas

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

La visión de la empresa con los recursos utilizados se muestra a continuación:

La Industria Lácteos Montúfar Pic Montusanlac en 5 años, será una empresa referente en el sector alimenticio en la zona 1 y del país, por desarrollar e innovar nuevos productos lácteos cumpliendo normas de calidad e higiene nacionales e internacionales misma que trabaja con transparencia y compromiso en sus acciones.

Para validar esta visión se hizo un cuestionario de prueba que nos ayuda a evaluarla, como lo muestra en la Tabla 16.

**Tabla 16.** *Validación de visión*

<b>Cuestionario de Prueba</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1</b> ¿Está claramente especificada la dimensión tiempo?	Bastante
<b>2</b> ¿Es compartida por el personal de la organización?	Mucho
<b>3</b> ¿Es suficientemente amplia y detallada?	Mucho
<b>4</b> ¿Se la considera positiva y alentadora?	Bastante
<b>5</b> ¿Es suficientemente realista y alcanzable?	Bastante
<b>6</b> ¿Proyecta sueños y esperanzas?	Mucho
<b>7</b> ¿Incorpora valores e intereses comunes?	Mucho
<b>8</b> ¿Usa un lenguaje ennoblecedor, gráfico y metafórico?	Mucho
<b>9</b> ¿Logra sinergismo?	Bastante
<b>10</b> ¿Ha sido difundida interna y externamente?	Algo

**Fuente:** Auditoría administrativa

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

En base al cuestionario de prueba, la apreciación alcanzó un 86,0 %, como lo muestra en la Tabla 17.

**Tabla 17.** *Apreciación de la visión*

<b>Apreciación</b>	<b>Total, Respuestas</b>
Nada	0,0%
Poco	0,0%
Algo	6,0%
Mucho	40,0%
Bastante	40,0%
TOTAL	86,0%

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

Si la puntuación es menor al 70% sobre el 100% la visión de la organización debe ser replanteada.

#### **4.1.4 Valores.**

En base a la información que se obtuvo de la empresa se plasmaron los valores que reflejan la convicción de todos los miembros, siendo uno de los pilares en la que se rige la empresa como se muestran en la Tabla 18.

**Tabla 18. Valores**

---

<b>VALORES</b>
<b>COMPROMISO</b>
Lograr conciencia en la toma de decisiones durante la gestión empresarial hacia trabajadores, clientes y el entorno en general.
<b>CONFIANZA</b>
Se procura una calidad de las relaciones que se establecen en el interior de la empresa.
<b>TRANSPARENCIA</b>
Ser honesto con sus clientes, proveedores y competencia, manifestar un completo reflejo de cuentas económicas periódicas y accesibles.
<b>INTEGRIDAD</b>
Ser auténtico y honesto durante las relaciones laborales.
<b>RESPECTO</b>
Tratar a todas las personas por igual, valorar su trabajo y corregir los errores con debida cautela.
<b>DISCIPLINA</b>
Ser disciplinado tiene relación con la puntualidad, cumplir normas, ser proactivo, plantearse objetivos y ser exigente.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>
Compromiso con la comunidad para generar y poner en práctica diversas actividades que contribuyan a mejorar la vida de todos.

---

Elaborado por: Santiago Vela (2019)

#### 4.1.5 Objetivos estratégicos.

Para determinar los objetivos estratégicos iniciamos con la matriz FODA, a partir de esto se realizan los cruces estratégicos, la cual da comienzo al planteamiento de los objetivos de la empresa y se enfoca a las 4 perspectivas del CMI, para ello es necesario ver la Tabla 9 y 10.

En la tabla 19, los objetivos estratégicos que se plantearon son los siguientes:

**Tabla 19.** *Objetivos estratégicos*

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
<b>Financiera</b>	Aumentar la rentabilidad de la microempresa
<b>Cliente</b>	Mejorar las relaciones y alianzas de la organización
<b>Procesos</b>	Implementar un SGC para el control de los procesos productivos de la empresa.
<b>Crecimiento y aprendizaje</b>	Establecer un plan estratégico para mejorar la gestión de administrativa. Proponer un modelo de Marketing Mix para un posicionamiento estratégico

**Elaborado Por:** Santiago Vela (2019)

#### 4.1.6 Estrategias.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteado se utilizan las siguientes estrategias como lo muestra en la Tabla 20.

Tabla 20. Estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar el margen de utilidad bruta mediante la obtención de nuevos clientes estratégicos.</li> <li>2. Maximizar el margen de utilidad operativa mediante un control en los gastos operativos</li> </ol>
<b>Mejorar las relaciones y alianzas de la organización</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer las asociaciones y organizaciones de productores, clientes y proveedores existentes para dar a inicio a sus nuevos proyectos</li> <li>2. Realizar alianzas con ministerios gubernamentales para sus campañas de alimentación</li> <li>3. Promover la aplicación de tecnologías limpias para tener un desarrollo lácteo sostenible.</li> </ol>
<b>Implementar un SGC para el control de los procesos productivos de la empresa.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un SGC que permita planear, controlar, y mejorar, aquellos elementos de la organización.</li> <li>2. Agilizar los procesos de producción para no tener que invertir en nuevas tecnologías, a menos que sea necesario</li> </ol>
<b>Establecer un plan estratégico para mejorar la gestión de administrativa.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una planificación estratégica que permita mejorar la gestión administrativa y poder definir una dirección en la organización para cumplir sus objetivos.</li> <li>2. Organizar de una manera más eficiente los puestos de trabajo y levantar sus procesos.</li> <li>3. Incrementar la capacitación profesional para mejorar la calidad de los productos</li> </ol>
<b>Proponer un modelo de Marketing Mix para un posicionamiento estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conservar su posicionamiento en el mercado para fidelizar una mayor cantidad de consumidores.</li> <li>2. Aplicar programas de publicidad para aprovechar el posicionamiento de la marca</li> <li>3. Mejorar sus canales de distribución y abarcar el mercado que su competencia débil no puede cubrir.</li> </ol>

#### **4.1.7 Metas.**

Para dar cumplimiento a la planificación estratégica se utilizan las siguientes metas que cumplen a la vez con las estrategias y objetivos estratégicos planteados como lo muestra en la Tabla 21.

**Tabla 21. Metas**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>METAS</b>
<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar anualmente las ventas en un 10-15%</li> <li>2. Administrar los gastos de operación mediante un control semestralmente.</li> </ol>
<b>Mejorar las relaciones y alianzas de la organización</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar seguimiento a los proveedores y calificarlos semestralmente a partir del 2020.</li> <li>2. Agilizar alianzas gubernamentales para mejorar las campañas del producto en el 2020.</li> <li>3. Generar nuevos convenios con empresas que distribuyen tecnologías limpias en el año 2020.</li> </ol>
<b>Implementar un SGC para el control de los procesos productivos de la empresa.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un SGC que permita planear, controlar, y mejorar, elementos de la organización en el año 2021.</li> <li>2. Implementar el SGC para mejorar la productividad y eficiencia en los procesos de la organización en el año 2022.</li> </ol>
<b>Establecer un plan estratégico para mejorar la gestión de administrativa.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar la planificación estratégica y sus objetivos conforme al contexto y tendencias del gobierno del país anualmente.</li> <li>2. Realizar el manual de funciones y fichas de caracterización de procesos al finalizar el año 2019.</li> <li>3. Capacitar al personal de trabajo trimestral.</li> </ol>
<b>Proponer un modelo de Marketing Mix para un posicionamiento estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar y fidelizar una mayor cantidad de clientes manteniendo la posición en el mercado a partir del año 2022.</li> <li>2. Mejorar los programas de publicidad local y regional en el año 2023.</li> <li>3. Optimizar los canales de distribución del producto en el año 2023.</li> </ol>

**Elaborado Por:** Santiago Vela (2019)

Para dar cumplimiento de capacitar al personal trimestralmente se realiza un cronograma de los temas de capacitación con código PC-1 y el registro de capacitación con código PC-2.

(Ver Anexo 4 y 5)

#### 4.1.8 Cronograma de ejecución de metas

En base a las metas planteadas se realiza un cronograma que permita cumplir con lo previsto por cada año hasta que se cumpla la visión planteada.

Para el año 2019 se cuenta con el siguiente cronograma detallado en la figura 14.

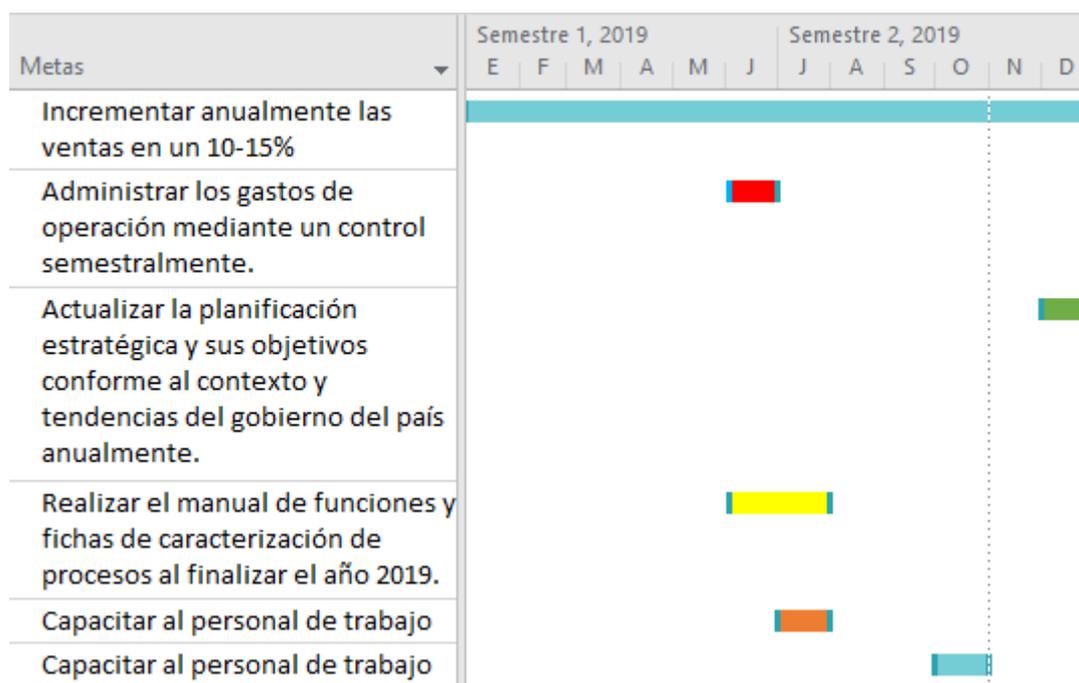


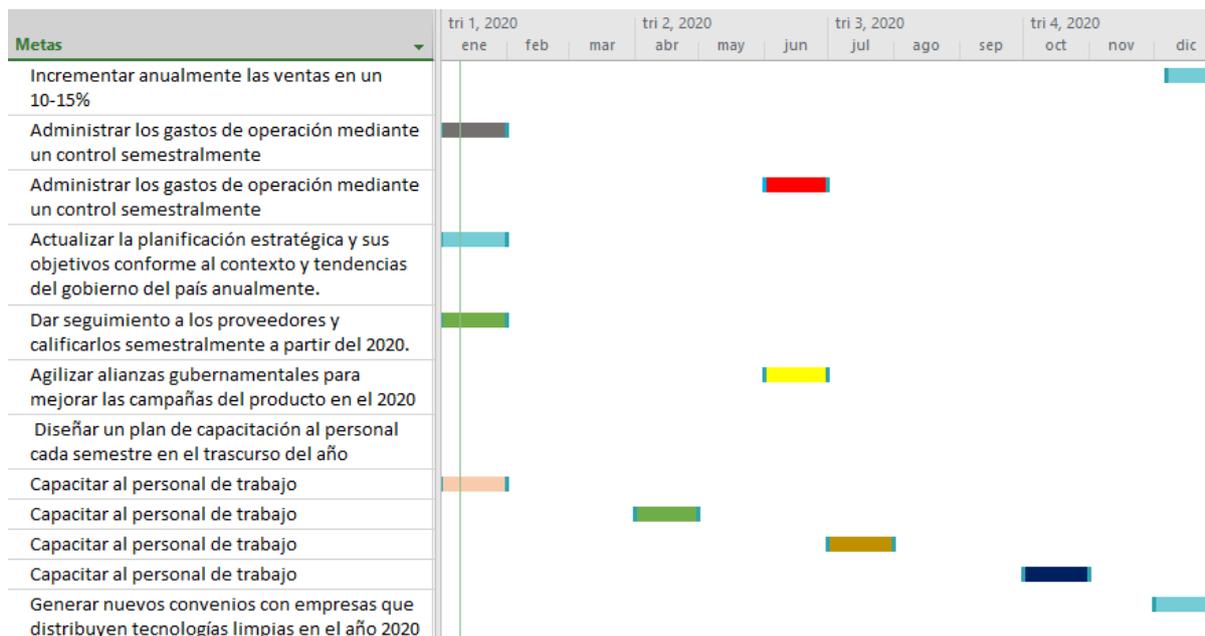
Figura 14. Metas 2019

6Elaborado Por: Santiago Vela (2019)

Las metas fijas en el año 2019 son las siguientes:

- Incrementar anualmente las ventas en un 10-15%
- Administrar los gastos de operación mediante un control semestralmente.
- Actualizar la planificación estratégica y sus objetivos conforme al contexto y tendencias del gobierno del país anualmente.
- Realizar el manual de funciones y fichas de caracterización de procesos al finalizar el año 2019.
- Capacitar al personal de trabajo trimestralmente.

Para el año 2020 se cuenta con el siguiente cronograma detallado en la figura 15.



**Figura 15.** Metas 2020

**Elaborado Por:** Santiago Vela (2019)

Las metas fijadas en este año son las siguientes:

- Incrementar anualmente las ventas en un 10-15%
- Administrar los gastos de operación mediante un control semestralmente.
- Actualizar la planificación estratégica y sus objetivos conforme al contexto y tendencias del gobierno del país anualmente.
- Dar seguimiento a los proveedores y calificarlos semestralmente a partir del 2020.
- Agilizar alianzas gubernamentales para mejorar las campañas del producto en el 2020.
- Generar nuevos convenios con empresas que distribuyen tecnologías limpias en el año 2020.
- Capacitar al personal de trabajo trimestralmente.

Para el año 2021 se cuenta con el siguiente cronograma detallado en la figura 16.



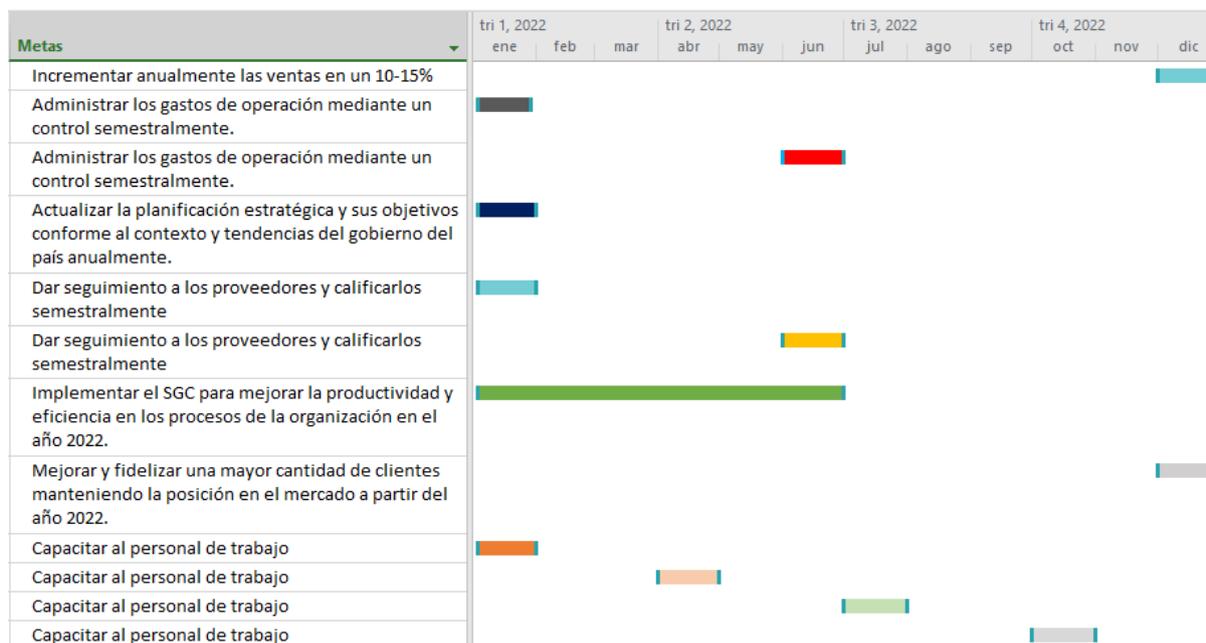
**Figura 16.** Metas 2021

**Elaborado Por:** Santiago Vela (2019)

Las metas fijadas en este año son las siguientes:

- Incrementar anualmente las ventas en un 10-15%
- Administrar los gastos de operación mediante un control semestralmente.
- Actualizar la planificación estratégica y sus objetivos conforme al contexto y tendencias del gobierno del país anualmente.
- Dar seguimiento a los proveedores y calificarlos semestralmente.
- Realizar un SGC que permita planear, controlar, y mejorar, elementos de la organización en el año 2021.
- Capacitar al personal de trabajo trimestralmente.

Para el año 2022 se cuenta con el siguiente cronograma detallado en la figura 17.



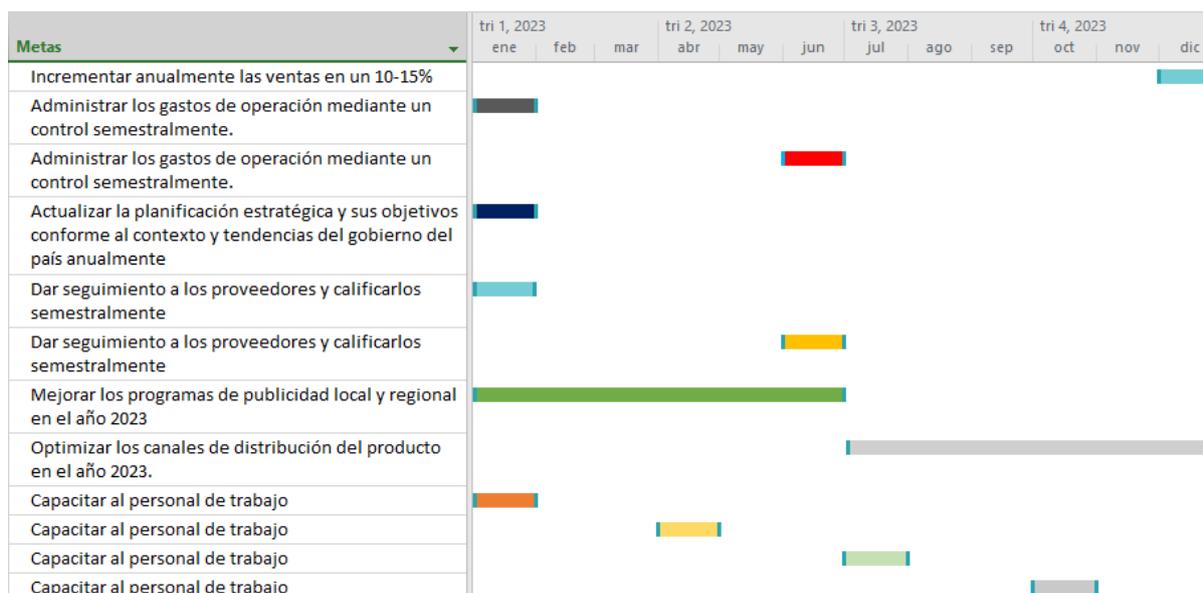
**Figura 17.** Metas 2022

**Elaborado Por:** Santiago Vela (2019)

Las metas fijas en este año son las siguientes:

- Incrementar anualmente las ventas en un 10-15%
- Administrar los gastos de operación mediante un control semestralmente.
- Actualizar la planificación estratégica y sus objetivos conforme al contexto y tendencias del gobierno del país anualmente.
- Dar seguimiento a los proveedores y calificarlos semestralmente.
- Capacitar al personal de trabajo trimestralmente.
- Implementar el SGC para mejorar la productividad y eficiencia en los procesos de la organización en el año 2022.
- Mejorar y fidelizar una mayor cantidad de clientes manteniendo la posición en el mercado a partir del año 2022.

Para el año 2023 se cuenta con el siguiente cronograma detallado en la figura 18.



**Figura 18.** Metas 2023

**Elaborado Por:** Santiago Vela (2019)

Las metas fijadas en este año son las siguientes:

- Incrementar anualmente las ventas en un 10-15%
- Administrar los gastos de operación mediante un control semestralmente.
- Actualizar la planificación estratégica y sus objetivos conforme al contexto y tendencias del gobierno del país anualmente.
- Dar seguimiento a los proveedores y calificarlos semestralmente.
- Capacitar al personal de trabajo semestralmente.
- Mejorar los programas de publicidad local y regional en el año 2023.
- Optimizar los canales de distribución del producto en el año 2023.

#### 4.1.9 Políticas.

##### 4.1.9.1 Política de Finanzas.

La política financiera de LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC tiene los siguientes objetivos:

- Preservar y conservar niveles de caja adecuados al nivel de operación.
- Mantener el endeudamiento de mediano y largo plazo en un equilibrio que sea adecuada a su función del crecimiento de las operaciones.
- No mantener deudas de corto plazo, salvo para emergencias.
- Efectuar inversiones adecuadas para aumentar el flujo futuro de caja y permitir operaciones eficientes.

#### ***4.1.9.2 Política de Operación.***

La política de operación de LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC tiene los siguientes objetivos:

- Establecer guías de acción que orienten la operación de la entidad hacia la ejecución de las estrategias organizacionales.
- Preservar la coherencia y armonía entre las definiciones estratégicas y la operación de la entidad.
- Establecer las normas administrativas necesarias a lograr la adquisición y uso de los bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de sus propósitos.

#### ***4.1.9.3 Política de Personal.***

La política de personal de LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC tiene los siguientes objetivos:

- Establecer formas equitativas de trabajo.
- Sistematizar procesos de selección de personal.
- Fortalecer la capacitación de los empleados.
- Definir retribuciones y condiciones laborales.
- Conservar el clima laboral adecuado.

- Optimizar la motivación laboral.

#### **4.1.9.4 Política de Mercado.**

- Definir segmentos de mercado para encontrar el público objetivo y dirigirse a él de forma diversificada.
- Establecer de forma puntual y realista hasta dónde se puede llegar abarcar el mercado.
- Establecer un método de trabajo claro y preciso que permita conseguir los objetivos planteados.
- Mejorar el posicionamiento de la marca y fidelizar a más clientes.

#### **4.1.10 Programas.**

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se utilizan los siguientes programas como lo muestra en la Tabla 22.

**Tabla 22. Programas**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROGRAMAS</b>
<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa</b>	Mejora de rentabilidad y control de finanzas de la empresa
<b>Mejorar las relaciones y alianzas de la organización</b>	Desarrollo y fortalecimientos de relaciones y alianzas externas.
<b>Implementar un SGC para el control de los procesos productivos de la empresa.</b>	Desarrollo e implementación de un SGC para mejorar los procesos en la empresa
<b>Establecer un plan estratégico para mejorar la gestión de administrativa.</b>	Desarrollo de un modelo de gestión administrativa
<b>Proponer un modelo de Marketing Mix para un posicionamiento estratégico</b>	Desarrollo e implementación de Marketing Mix para mejorar el posicionamiento estratégico

Elaborado Por: Santiago Vela (2019)

#### 4.1.11 Proyectos.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se utilizan los siguientes proyectos como lo muestra en la Tabla 23.

**Tabla 23.** *Proyectos*

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación en ferias de alimentos de la zona 1</li> <li>2. Seguimiento de gastos e inversiones de la empresa</li> </ol>
<b>Mejorar las relaciones y alianzas de la organización</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento a clientes y creación de nuevas alianzas.</li> <li>2. Creación de convenios gubernamentales para nuevas campañas.</li> <li>3. Apoyo de tecnologías limpias lácteo sostenible.</li> </ol>
<b>Implementar un SGC para el control de los procesos productivos de la empresa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuesta de Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>2. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.</li> </ol>
<b>Establecer un plan estratégico para mejorar la gestión de administrativa.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de la gestión administrativa.</li> <li>2. Fortalecimiento del sistema de gestión del personal.</li> <li>3. Creación de programa de capacitación.</li> </ol>
<b>Proponer un modelo de Marketing Mix para un posicionamiento estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afianzamiento de consumidores en el mercado.</li> <li>2. Promoción de campañas de publicidad.</li> <li>3. Optimización de rutas.</li> </ol>

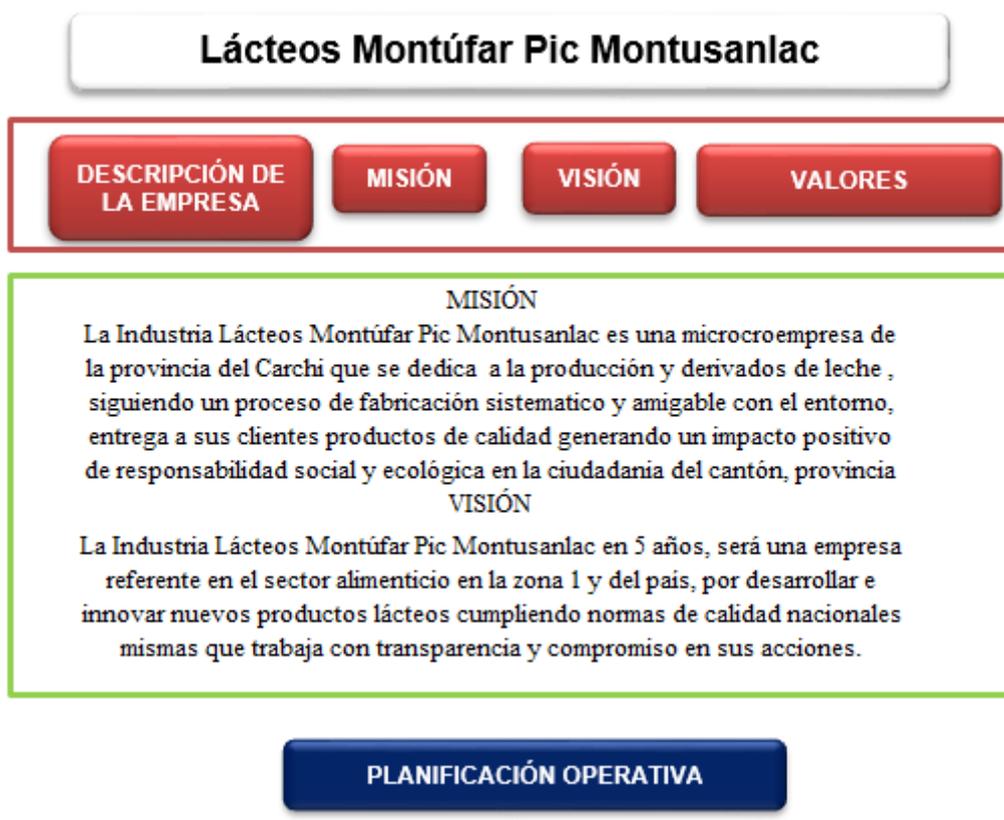
Elaborado Por: Santiago Vela (2019)

#### 4.1.12 Plan

##### 4.1.12.1 Plan operativo.

Una vez establecidas las estrategias, metas, programas y proyectos se procede a crear actividades a realizar para cumplir las estrategias y así cumplir los objetivos estratégicos encaminados hacia la visión y misión de la empresa

En la Figura 19, se muestra el cuadro de mando integral para la planificación operativa el cual está vinculado con el cuadro de mando integral del plan de desarrollo estratégico.



**Figura 19.** Cuadro de ejecución del plan estratégico (POA)

**Elaborado Por:** Santiago Vela (2019)

La Gestión Administrativa y Gestión Operativa, cuenta con un presupuesto para el plan estratégico, orientado hacia el cumplimiento de la Misión y Visión de la Empresa.

Para conservar una visión global de todo el plan se presenta las siguientes matrices en la se puede observar cada estrategia, definida en cada objetivo estratégico, además, cuenta con indicadores de gestión del Plan Operativo, para verificar que cada actividad se cumpla.

En la figura 20, a continuación, se detalla el POA en función del primer y segundo objetivo.

PLAN OPERATIVO ANUAL									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	PROYECTOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	% DE AVANCE	OBSERVACIONES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
					2020				
Aumentar la rentabilidad de la empresa	Desarrollo y control de finanzas de la empresa	Participación en ferias de alimentos de la zona I	Incrementar el margen de utilidad bruta mediante la obtención de nuevos clientes estratégicos	Incrementar anualmente la ventas en un 10-15%	Margen de utilidad bruta	Dirección	\$ 252,23	60%	
		Seguimiento de gastos e inversiones de la empresa	Maximizar el margen de utilidad operativa mediante un control de gastos operativos	Administrar los gastos de operación mediante un control semestralmente	Margen de utilidad operativa	Dirección	\$ 129,12	50%	
Mejorar las relaciones y alianzas de la organización	Desarrollo y fortalecimientos de relaciones y alianzas externas	Seguimiento a clientes y creación de nuevas alianzas	Fortalecer las asociaciones y organizaciones de productores, clientes y proveedores existentes para dar a inicio a sus nuevos proyectos	Dar seguimiento a los proveedores y calificarlos semestralmente a partir del 2020.	Calificación de proveedores	Dirección	\$ 21,12	70%	
		Creación de convenios gubernamentales para nuevas campañas	Realizar alianzas con ministerios gubernamentales para sus campañas de alimentación	Agilizar alianzas gubernamentales para mejorar las campañas del producto en el 2020.	Ventas mediante alianzas estratégicas	Dirección	\$ 129,69	50%	
		Apoyo de tecnologías limpias lácteo sostenible.	Promover la aplicación de tecnologías limpias para tener un desarrollo lácteo sostenible.	Generar nuevos convenios con empresas que distribuyen tecnologías limpias en el año 2020.	Retorno de inversión	Dirección	\$ 561,00	50%	

**Figura 20.** POA objetivo 1 y 2

**Elaborado Por:** Santiago Vela (2019)

En la figura 21, a continuación, se detalla el POA en función del tercer y cuarto objetivo.

PLAN OPERATIVO ANUAL									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	PROYECTOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	% DE AVANCE	OBSERVACIONES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
					2020				
Implementar un SGC para el control de los procesos productivos de la empresa.	Desarrollo e implementación de un SGC para mejorar los procesos en la empresa	Propuesta de Sistema de Gestión de Calidad	Realizar un SGC que permita planear, controlar, y mejorar, aquellos elementos de la organización	Realizar un SGC que permita planear, controlar, y mejorar, elementos de la organización en el año 2021	Porcentaje de cumplimiento con respecto a norma ISO 9001	Gerente General Asistente técnico de producción	\$ 2.221,45	30%	
		Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	Agilizar los procesos de producción para no tener que invertir en nuevas tecnologías, a menos que sea necesario	Implementar el SGC para mejorar la productividad y eficiencia en los procesos de la organización en el año 2022	Porcentaje de procesos agilizados	Gerente General Asistente técnico de producción	\$ 1.122,22	50%	
Establecer un plan estratégico para mejorar la gestión de administrativa.	Desarrollo de un modelo de gestión administrativa	Implementación de la gestión administrativa	Realizar una planificación estratégica que permita mejorar la gestión administrativa y poder definir una dirección en la organización para cumplir sus objetivos	Actualizar la planificación estratégica y sus objetivos conforme al contexto y tendencias del gobierno del país anualmente.	Porcentaje de cumplimiento de planificación estratégica	Dirección	\$ 32,23	80%	
		Fortalecimiento del sistema de gestión del personal	Organizar de una manera más eficiente los puestos de trabajo y levantar sus procesos	Realizar el manual de funciones y fichas de caracterización de procesos al finalizar el año 2019	Porcentaje de cumplimiento de funciones del personal	Gerente General Asistente técnico de producción	\$ 19,12	80%	
		Creación de programa de capacitación	Incrementar la capacitación profesional para mejorar la calidad de los productos	Capacitar al personal de trabajo semestralmente	Porcentaje de trabajadores capacitados	Gerente General Asistente técnico de producción	\$ 475,29	60%	

**Figura 21.** POA objetivo 3 y 4

**Elaborado Por:** Santiago Vela (2019)

En la figura 22, a continuación, se detalla el POA en función del quinto objetivo.

PLAN OPERATIVO ANUAL									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	PROYECTOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	% DE AVANCE	OBSERVACIONES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
					2020				
Proponer un modelo de Marketing Mix para un posicionamiento estratégico	Desarrollo e implementación de Marketing Mix para mejorar el posicionamiento estratégico	Afianzamiento de consumidores en el mercado	Conservar su posicionamiento en el mercado para fidelizar una mayor cantidad de consumidores	Mejorar y fidelizar una mayor cantidad de clientes manteniendo la posición en el mercado a partir del año 2022.	Porcentaje de satisfacción de clientes	Dirección	\$ 21,45	50%	
		Promoción de campañas de publicidad	Aplicar programas de publicidad para aprovechar el posicionamiento de la marca	Mejorar los programas de publicidad local y regional en el año 2023.	Retorno del gasto publicitario	Dirección	\$ 577,28	30%	
		Optimización de rutas	Mejorar sus canales de distribución y abarcar el mercado que su competencia débil no puede cubrir	Optimizar los canales de distribución del producto en el año 2023.	Porcentaje de rutas optimizadas	Gerente General Asistente técnico de producción	\$ 569,20	30%	

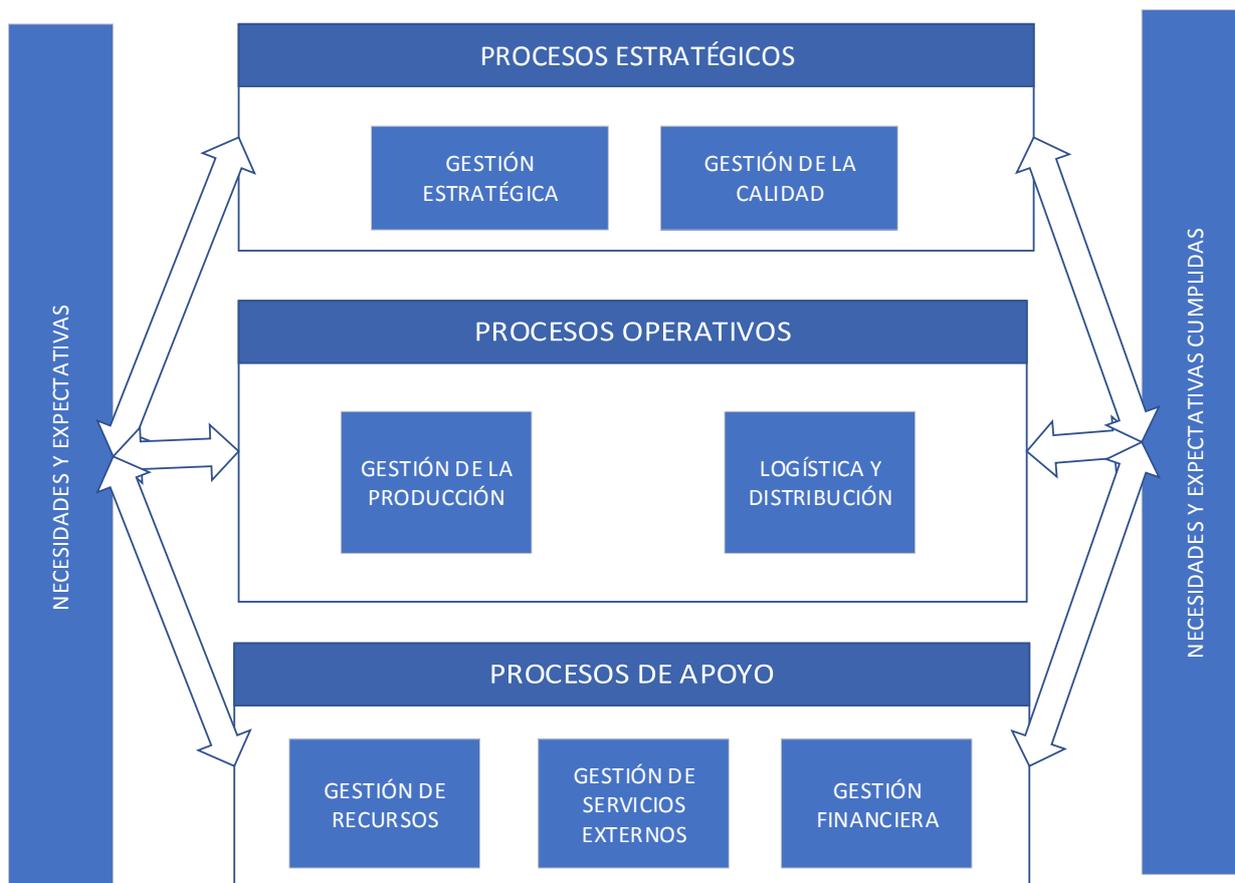
**Figura 22.** POA objetivo 5

**Elaborado Por:** Santiago Vela (2019)

### 4.1.13 Procesos.

#### 4.1.13.1 Mapa de Procesos.

El mapa de procesos de LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC se encuentra dividido en procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, como se muestran en la Figura 23.



**Figura 23.** Mapa de procesos

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

#### Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos están constituidos por gestión estratégica y gestión de calidad siendo una parte fundamental para dirigir a la empresa y mantener un correcto camino en función de sus objetivos.

### **Procesos operativos**

Los procesos operativos están constituidos por gestión de la producción y logística y distribución, siendo estos procesos los que se encargan de realizar el producto desde la recepción de materia prima hasta su empaque.

### **Procesos de apoyo**

Los procesos de apoyo están constituidos por gestión de recursos, gestión de servicios externos y gestión financiera, como su misma palabra lo dice sirven de apoyo para los demás procesos que se realizan en la empresa.

#### ***4.1.13.2 Inventario de Procesos.***

En la Tabla 24, a partir de la propuesta de mapa de procesos, se describe los macro procesos, procesos y procedimientos.

**Tabla 24. Inventario de Procesos**

<b>MACROPROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<b>1. Estratégicos</b>	Gestión Estratégica	Planificación estratégica Planificación operativa anual Actualización de documentos
	Gestión de la Calidad	Programación de capacitaciones Evaluación de normativas y registros Registros de volúmenes y precios de leche.
<b>2. Operativos</b>	Gestión de la Producción	Planificación de Producción Pasteurización Recibimiento de las marmitas Cortado Desuerado Molida Moldeado de queso Refrigeración Empacado
	Logística y Distribución	Control de calidad de materia prima Recepción de materia prima Transporte de materia prima
<b>3. Apoyo</b>	Gestión de Recursos	Contratación del personal Inducción del personal Evaluación de desempeño Mantenimiento de instalación, maquinaria y equipos.
	Gestión de Servicios Externos	Contratación de transporte Contratación de laboratorios para muestras Facturación y retención
	Gestión Financiera	Cobros Manejo de cartera Pagos a trabajadores y proveedores

---

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

#### **4.1.13.3 Caracterización.**

La caracterización se inicia con la identificación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, se describe las actividades más importantes, sus responsables, entradas, salidas,

recursos, normativas legales, registro y documentos de apoyo para el levantamiento del proceso, además de que se utiliza la matriz de riesgos y se adjunta indicadores de desempeño.

En la Tabla 25, se muestra los macro procesos con sus respectivos procesos, estos están codificados de la siguiente manera:

XX: iniciales del proceso.

YY: tipo de documento, en este caso Caracterización de Procesos.

00: numeración que corresponde a la secuencia del macro proceso y proceso.

**Tabla 25.** *Codificación de caracterización de procesos*

MACROPROCESOS	CÓDIGO	PROCESOS	CÓDIGO	CÓDIGO CARACTERIZACIÓN
<b>1. Estratégicos</b>	PE	1.1 Gestión Estratégica	GE	GE-CP 1.1
		1.2 Gestión de la Calidad	GC	GC-CP 1.2
<b>2. Operativos</b>	PO	2.1 Gestión de la Producción	GP	GP-CP 2.1
		2.2 Logística y Distribución	LD	LD-CP 2.2
<b>3. Apoyo</b>	PA	3.1 Gestión de Recursos	GR	GR-CP 3.1
		3.2 Gestión de Servicios Externos	GSE	GSE-CP 3.2
		3.3 Gestión Financiera	GF	GF-CP 3.3

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

A continuación, se describe la caracterización de los procesos, mediante fichas con énfasis en el SIPOC que permite identificar proveedores, entradas, actividades del proceso, salidas y cliente. (Ver Anexo 6).

#### 4.1.13.4 Matriz de riesgos.

La matriz de riesgos se elabora a partir de la identificación de procesos, mismo que ayuda para el establecimiento de contexto de la organización para posteriormente identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos en los procesos.

En la Tabla 26, se observa la función de niveles según los riesgos y su consecuencia.

**Tabla 26.** *Función de niveles de riesgo*

Niveles de riesgo		Probabilidad				
		Raro	Poco Probable	Posible	Muy probable	Casi Seguro
Consecuencia	Despreciable	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Menores	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Moderados	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Mayores	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy Alto
	catastróficos	Medio	Alto	Alto	Muy Alto	Muy Alto

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

La matriz de evaluación de riesgos que abarca a todos los procesos se muestra en anexos.

(Ver Anexo 7)

#### 4.1.13.5 Indicadores.

Para el buen desempeño de los procesos se establece indicadores de control y seguimiento de las fichas de caracterización. En la Tabla 27, se muestra los indicadores a manejarse.

**Tabla 27. Codificación de Indicadores**

<b>PROCESOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CÓDIGO CARACTERIZACIÓN</b>
1.1 Gestión Estratégica	Porcentaje de objetivos cumplidos	GE-I 1.1
1.2 Gestión de la Calidad	Porcentaje de riesgos corregidos	GC-I 1.2
2.1 Gestión de la Producción	Porcentaje de producto terminado	GP-I 2.1
2.2 Logística y Distribución	Porcentaje de cantidad de materia prima recibida	LD-I 2.2
3.1 Gestión de Recursos	Porcentaje de personal capacitado	GR-I 3.1
3.2 Gestión de Servicios Externos	Porcentaje de envíos solicitados	GSE-I 3.2
3.3 Gestión Financiera	Porcentaje de venta por producto	GF-I 3.3

---

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

Para más detalle de cada indicador se ha elaborado una ficha que se encuentra en anexos (Ver Anexo 8)

#### **4.1.14 Presupuesto.**

En base al POA, se ha elaborado un presupuesto para cada una de las estrategias enfocándose por sus objetivos, la cual permite tener un mayor enfoque para cumplir con lo propuesto en el plan. A continuación, se detalla el presupuesto en las siguientes figuras.

PRESUPUESTO		COSTO UNITARIO	Objetivo 1- Estrategia 1		Objetivo 1- Estrategia 2	
CONCEPTO			Incrementar el margen de utilidad bruta mediante la obtención de nuevos clientes estratégicos		Maximizar el margen de utilidad operativa mediante un control en los gastos operativos	
SERVICIOS GENERALES			Cantidad	Total	Cantidad	Total
<b>VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y PASAJES</b>						
Viáticos y Subsistencias en el Interior	Visitas Empresas	\$ 5,00	2	\$ 10,00	1	\$ 5,00
<b>INVERSIONES</b>						
Maquinaria y equipos	Computadora	\$ 1.000,00				
	Maquinaria simple	\$ 500,00				
<b>SERVICIOS ESPECIALIZADOS</b>						
Contratos externos		\$ 100,00	2	\$ 200,00	1	\$ 100,00
Servicios de capacitación	Capacitaciones	\$ 200,00				
<b>SUMINISTROS Y MATERIALES</b>						
Equipo y materiales de oficina	Caja de Esferos (12u)	\$ 3,60	1	\$ 3,60	2	\$ 7,20
	Carpetas	\$ 0,70	1	\$ 0,70	1	\$ 0,70
	Resma de papel	\$ 3,00	1	\$ 3,00	1	\$ 3,00
	Anillados	\$ 1,00	1	\$ 1,00	1	\$ 1,00
	Flash	\$ 8,00	1	\$ 8,00		
	Impresiones	\$ 0,03	100	\$ 3,00	16	\$ 0,48
<b>SUBTOTAL</b>				\$ 229,30		\$ 117,38
Imprevistos		10%		\$ 22,93		\$ 11,74
<b>TOTAL</b>				\$ 252,23		\$ 129,12

**Figura 24.** Presupuesto objetivo 1

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

PRESUPUESTO		COSTO UNITARIO	Objetivo 2- Estrategia 1		Objetivo 2- Estrategia 2		Objetivo 2- Estrategia 3	
CONCEPTO			Fortalecer las asociaciones y organizaciones de productores, clientes y proveedores existentes para dar a inicio a sus nuevos proyectos		Realizar alianzas con ministerios gubernamentales para sus campañas de alimentación		Promover la aplicación de tecnologías limpias para tener un desarrollo lácteo sostenible.	
SERVICIOS GENERALES			Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y PASAJES								
Viáticos y Subsistencias en el Interior	Visitas Empresas	\$ 5,00	2	\$ 10,00	1	\$ 5,00	2	\$ 10,00
INVERSIONES								
Maquinaria y equipos	Computadora	\$ 1.000,00						
	Maquinaria Simple	\$ 500,00					1	\$ 500,00
SERVICIOS ESPECIALIZADOS								
Contratos externos		\$ 100,00			1	\$ 100,00		
Servicios de capacitación	Capacitaciones	\$ 200,00						
SUMINISTROS Y MATERIALES								
Equipo y materiales de oficina	Caja de Esféros (12u)	\$ 3,60	1	\$ 3,60	1	\$ 3,60		
	Carpetas	\$ 0,70	1	\$ 0,70	3	\$ 2,10		
	Resma de papel	\$ 3,00	1	\$ 3,00	1	\$ 3,00		
	Anillados	\$ 1,00	1	\$ 1,00	3	\$ 3,00		
	Flash	\$ 8,00						
	Impresiones	\$ 0,03	30	\$ 0,90	40	\$ 1,20		
SUBTOTAL				\$ 19,20		\$ 117,90		\$ 510,00
Imprevistos		10%		\$ 1,92		\$ 11,79		\$ 51,00
TOTAL				\$ 21,12		\$ 129,69		\$ 561,00

**Figura 25.** Presupuesto objetivo 2

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

PRESUPUESTO		COSTO UNITARIO	Objetivo 3- Estrategia 1		Objetivo 3- Estrategia 2	
CONCEPTO			Realizar un SGC que permita planear, controlar, y mejorar, aquellos elementos de la organización		Agilizar los procesos de producción para no tener que invertir en nuevas tecnologías, a menos que sea necesario	
SERVICIOS GENERALES			Cantidad	Total	Cantidad	Total
VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y PASAJES						
Viáticos y Subsistencias en el Interior	Visitas Empresas	\$ 5,00	2	\$ 10,00	2	\$ 10,00
INVERSIONES						
Maquinaria y equipos	Computadora	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00		
	Maquinaria Simple	\$ 500,00				
SERVICIOS ESPECIALIZADOS						
Contratos externos		\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Servicios de capacitación	Capacitaciones	\$ 200,00				
SUMINISTROS Y MATERIALES						
Equipo y materiales de oficina	Caja de Esféros (12u)	\$ 3,60	1	\$ 3,60	1	\$ 3,60
	Carpetas	\$ 0,70	1	\$ 0,70	3	\$ 2,10
	Resma de papel	\$ 3,00	1	\$ 3,00	1	\$ 3,00
	Anillados	\$ 1,00	1	\$ 1,00		
	Flash	\$ 8,00				
	Impresiones	\$ 0,03	40	\$ 1,20	50	\$ 1,50
SUBTOTAL				\$ 2.019,50		\$ 1.020,20
Imprevistos		10%		\$ 201,95		\$ 102,02
TOTAL				\$ 2.221,45		\$ 1.122,22

**Figura 26.** Presupuesto objetivo 3

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

PRESUPUESTO		COSTO UNITARIO	Objetivo 4- Estrategia 1		Objetivo 4- Estrategia 2		Objetivo 4- Estrategia 3	
CONCEPTO			Realizar una planificación estratégica que permita mejorar la gestión administrativa y poder definir una dirección en la organización para cumplir sus objetivos.		Fortalecer el trabajo en equipo consolidado y obtener ideas de como diversificar sus productos.		Incrementar la capacitación profesional para mejorar la calidad de los productos	
SERVICIOS GENERALES			Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y PASAJES								
Viáticos y Subsistencias en el Interior	Visitas Empresas	\$ 5,00	2	\$ 10,00	1	\$ 5,00	2	\$ 10,00
INVERSIONES								
Maquinaria y equipos	Computadora	\$ 1.000,00						
	Maquinaria simple	\$ 500,00						
SERVICIOS ESPECIALIZADOS								
Contratos externos		\$ 500,00						
Servicios de capacitación	Capacitaciones	\$ 200,00					2	\$ 400,00
SUMINISTROS Y MATERIALES								
Equipo y materiales de oficina	Caja de Esferos (12u)	\$ 3,60	1	\$ 3,60	2	\$ 7,20	2	\$ 7,20
	Carpetas	\$ 0,70	1	\$ 0,70	1	\$ 0,70	2	\$ 1,40
	Resma de papel	\$ 3,00	1	\$ 3,00	1	\$ 3,00	1	\$ 3,00
	Anillados	\$ 1,00	1	\$ 1,00	1	\$ 1,00	2	\$ 2,00
	Flash	\$ 8,00	1	\$ 8,00			1	\$ 8,00
	Impresiones	\$ 0,03	100	\$ 3,00	16	\$ 0,48	16	\$ 0,48
SUBTOTAL				\$ 29,30		\$ 17,38		\$ 432,08
Imprevistos		10%		\$ 2,93		\$ 1,74		\$ 43,21
TOTAL				\$ 32,23		\$ 19,12		\$ 475,29

**Figura 27.** Presupuesto objetivo 4

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

PRESUPUESTO		COSTO UNITARIO	Objetivo 5- Estrategia 1		Objetivo 5- Estrategia 2		Objetivo 5- Estrategia 3	
CONCEPTO			Conservar su posicionamiento en el mercado para fidelizar una mayor cantidad de consumidores.		Aplicar programas de publicidad para aprovechar el posicionamiento de la marca		Mejorar sus canales de distribución y abarcar el mercado que su competencia débil no puede cubrir.	
SERVICIOS GENERALES			Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
VIATICOS, SUBSISTENCIAS Y PASAJES								
Viáticos y Subsistencias en el Interior	Visitas Empresas	\$ 5,00	2	\$ 10,00	1	\$ 5,00	2	\$ 10,00
INVERSIONES								
Maquinaria y equipos	Computadora	\$ 1.000,00						
	Maquinaria Simple	\$ 500,00						
SERVICIOS ESPECIALIZADOS								
Contratos externos		\$ 500,00			1	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Servicios de capacitación	Capacitaciones	\$ 200,00						
SUMINISTROS Y MATERIALES								
Equipo y materiales de oficina	Caja de Esféros (12u)	\$ 3,60	1	\$ 3,60	1	\$ 3,60	1	\$ 3,60
	Carpetas	\$ 0,70	1	\$ 0,70	4	\$ 2,80	1	\$ 0,70
	Resma de papel	\$ 3,00	1	\$ 3,00	1	\$ 3,00	1	\$ 3,00
	Anillados	\$ 1,00	1	\$ 1,00				
	Flash	\$ 8,00			1	\$ 8,00		
	Impresiones	\$ 0,03	40	\$ 1,20	80	\$ 2,40	5	\$ 0,15
SUBTOTAL				\$ 19,50		\$ 524,80		\$ 517,45
Imprevistos		10%		\$ 1,95		\$ 52,48		\$ 51,75
TOTAL				\$ 21,45		\$ 577,28		\$ 569,20

**Figura 28.** Presupuesto objetivo 5

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

## 4.2 Cuadro de Mando Integral

Se estableció la misión, visión y valores con el objetivo de poder medir la actividad y evolución de la empresa a largo plazo, desde una perspectiva financiera, perspectiva cliente, perspectiva procesos y perspectiva de crecimiento y aprendizaje, siendo un punto estratégico para el fortalecimiento de la empresa.

En la figura 29 se aprecia el Cuadro de Mando Integral con sus respectivos ítems



**Figura 29.** Cuadro de mando integral

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

En la figura 30 se aprecia el mapa estratégico de la empresa enfocado en sus diferentes perspectivas.



# MAPA ESTRATÉGICO LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC

## VISIÓN

La Industria Lácteos Montúfar Pic Montusanlac en 5 años, será una empresa referente en el sector alimenticio en la zona 1 y del país, por desarrollar e innovar nuevos productos lácteos cumpliendo normas de calidad nacionales mismas que trabaja con transparencia y compromiso en sus acciones.

## MISIÓN

La Industria Lácteos Montúfar Pic Montusanlac es una microempresa de la provincia del Carchi que se dedica a la producción y derivados de leche, siguiendo un proceso de fabricación sistemático y amigable con el entorno, entrega a sus clientes productos de calidad generando un impacto positivo de responsabilidad social y ecológica en la ciudadanía del cantón, provincia y país.

**ACCIONES  
ESTRATÉGICAS  
EXTERNAS**

- 6 Mejorar sus canales de distribución y abarcar el mercado que su competencia débil no puede cubrir. (PCA) Dic. 2023
- 5 Aplicar programas de publicidad para aprovechar el posicionamiento de la marca (PCA) Ene. 2023
- 4 Conservar su posicionamiento en el mercado para fidelizar una mayor cantidad de consumidores (PCA) Dic. 2022
- 3 Realizar alianzas con ministerios gubernamentales para sus campañas de alimentación (PC) Jun. 2020
- 2 Fortalecer las asociaciones y organizaciones de productores, clientes y proveedores existentes para dar a inicio a sus nuevos proyectos. (PC) Ene. 2020
- 1 Incrementar el margen de utilidad bruta mediante la obtención de nuevos clientes estratégicos. (PF) Dic. 2019

### ACCIONES ESTRATÉGICAS INTERNAS

### PRINCIPIOS

1. Maximizar el margen de utilidad operativa mediante un control en los gastos operativos (PF) Dic. 2019
2. Promover la aplicación de tecnologías limpias para tener un desarrollo lácteo sostenible. (PC) Dic. 2020
3. Realizar un SGC que permita planear, controlar, y mejorar, aquellos elementos de la organización. (PP) Ene. 2021
4. Agilizar los procesos de producción para no tener que invertir en nuevas tecnologías, a menos que sea necesario (PP) Ene. 2022

5. Realizar una planificación estratégica que permita mejorar la gestión administrativa y poder definir una dirección en la organización para cumplir sus objetivos (PCA) Jun. 2019
6. Organizar de una manera más eficiente los puestos de trabajo y levantar sus procesos (PCA) Jun. 2019.
7. Incrementar la capacitación profesional para mejorar la calidad de los productos (PCA) Dic. 2019

- RESPONSABILIDAD**
- CONFIANZA**
- TRANSPARENCIA**
- INTEGRIDAD**
- RESPECTO**
- DISCIPLINA**

**Figura 30.** Mapa estratégico

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

Los indicadores kpi para la perspectiva financiera se encuentran en las siguientes figuras.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Margen de utilidad bruta
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} \times 100$
Responsable	Dirección
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	70%
Meta 2020	90%
Tendencia	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	$X < 70\%$
Amarrillo	$70\% \leq X < 90$
Verde	$X \geq 90\%$

**Figura 31.** Indicador kpi incremento de ingreso

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Margen de utilidad operativa
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Ventas} - \text{Gastos operativos}}{\text{Ventas}} \times 100$
Responsable	Dirección
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	70%
Meta 2020	90%
Tendencia	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	$X < 70\%$
Amarrillo	$70\% \leq X < 90$
Verde	$X \geq 90\%$

**Figura 32.** Indicador kpi porcentaje de gastos operativo

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

Los indicadores kpi para la perspectiva cliente se encuentran en las siguientes figuras.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Calificación de proveedores
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Proveedores calificados}}{\text{Número de proveedores totales}} \times 100$
Responsable	Dirección
Frecuencia de medición	Semanal
Valor base	80%
Meta 2020	90%
Tendencia	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	$X < 80\%$
Amarrillo	$80\% \leq X < 90$
Verde	$X \geq 90\%$

**Figura 33.** Indicador kpi calificación de proveedores

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Ventas mediante alianzas estratégicas
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Ventas programadas}}{\text{Ventas planificados}} \times 100$
Responsable	Dirección
Frecuencia de medición	Anual
Valor base	60%
Meta 2020	80%
Tendencia	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	$X < 60\%$
Amarrillo	$60\% \leq X < 80\%$
Verde	$X \geq 80\%$

**Figura 34.** Indicador kpi ventas mediante alianzas estratégicas

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Retorno de inversión
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Ingresos generados} - \text{inversión realizada}}{\text{inversión realizada}} \times 100$
Responsable	Dirección
Frecuencia de medición	Anual
Valor base	0
Meta 2020	20%
Tendencia	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	$X < 0\%$
Amarrillo	$0\% \leq X < 20\%$
Verde	$X > 20\%$

**Figura 35.** Indicador kpi retorno de inversión

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

Los indicadores kpi para la perspectiva procesos se encuentran en las siguientes figuras.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento con respecto a norma ISO 9001
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Cláusula ejecutada}}{\text{Cláusula Total}} \times 100$
Responsable	Gerente General-Asistente técnico de producción
Frecuencia de medición	Anual
Valor base	20%
Meta 2020	50%
Tendencia	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	$X < 20\%$
Amarrillo	$20\% \leq X < 50\%$
Verde	$X \geq 50\%$

**Figura 36.** Indicador kpi porcentaje de cumplimiento con respecto a norma ISO 9001

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Porcentaje de procesos agilizados
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Procesos agilizados}}{\text{Procesos Totales}} \times 100$
Responsable	Gerente General-Asistente técnico de producción
Frecuencia de medición	Anual
Valor base	50%
Meta 2020	80%
Tendencia	Verde
<b>SEMAFORO</b>	
Rojo	$X < 50\%$
Amarrillo	$50\% \leq X < 80\%$
Verde	$X \geq 80\%$

**Figura 37.** Indicador kpi porcentaje de procesos agilizados

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

Los indicadores kpi para la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se encuentran en las siguientes figuras.

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de planificación estratégica
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Puntos cumplidos}}{\text{Puntos totales}} \times 100$
Responsable	Dirección
Frecuencia de medición	Anual
Valor base	60%
Meta 2020	80%
Tendencia	Verde
<b>SEMAFORO</b>	
Rojo	$X < 60\%$
Amarrillo	$60\% \leq X < 80\%$
Verde	$X \geq 80\%$

**Figura 38.** Indicador kpi porcentaje de cumplimiento de planificación estratégica

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Porcentaje de cumplimiento de funciones del personal
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$
Responsable	Gerente General-Asistente técnico de producción
Frecuencia de medición	Diaria
Valor base	70%
Meta 2020	90%
Tendencia	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	$X < 70\%$
Amarrillo	$70\% \leq X < 90\%$
Verde	$X \geq 90\%$

**Figura 39.** Indicador kpi porcentaje de cumplimiento de funciones del personal

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Porcentaje trabajadores capacitados
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Número de trabajadores}} \times 100$
Responsable	Gerente General-Asistente técnico de producción
Frecuencia de medición	Semestral
Valor base	90%
Meta 2020	100%
Tendencia	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	$X < 90\%$
Amarrillo	$90\% \leq X < 100\%$
Verde	$X = 100\%$

**Figura 40.** Indicador kpi porcentaje trabajadores capacitados

**Elaborado por:** Santiago Vela

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Porcentaje de satisfacción de clientes
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes}} \times 100$
Responsable	Dirección
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	80%
Meta 2020	90%
Tendencia	Verde
SEMAFORO	
Rojo	X<80%
Amarrillo	80%<=X<90%
Verde	X>=90%

**Figura 41.** Indicador kpi porcentaje de satisfacción de clientes

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Retorno del gasto publicitario
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Ganancia total} - \text{inversión}}{\text{inversión}}$
Responsable	Dirección
Frecuencia de medición	Anual
Valor base	1
Meta 2020	3
Tendencia	Verde
SEMAFORO	
Rojo	X<1
Amarrillo	1<=X<3
Verde	X>=3

**Figura 42.** Indicador kpi retorno del gasto publicitario

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

<b>FICHA DEL INDICADOR</b>	
Nombre del indicador	Porcentaje de rutas optimizadas
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Rutas optimizadas}}{\text{Número de rutas}} \times 100$
Responsable	Dirección
Frecuencia de medición	Mensual
Valor base	40%
Meta 2020	60%
Tendencia	Verde
<b>SEMÁFORO</b>	
Rojo	$X < 40\%$
Amarrillo	$40\% \leq X < 60\%$
Verde	$X \geq 60\%$

**Figura 43.** Indicador kpi porcentaje de rutas optimizadas

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

## 4.3 Organización

### 4.3.1 Manual de funciones.

En el manual de funciones nos ayuda a reflejar las competencias y perfiles de cada uno de los puestos de trabajos que existen en la empresa.

En la tabla 28 muestra los puestos de trabajo y su codificación.

**Tabla 28.** Codificación de Puestos de Trabajo

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>CÓDIGO</b>
Gerente General	PGG-1
Recursos Humanos y Contabilidad	PRH-2
Técnico de Control de Aseguramiento de la Calidad	PCC-3
Asistente de Producción	PP-4
Bodega y Logística	PBL-5
Operarios	PO-6

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

El Manual de Funciones se detalla en el Anexo 9.

## **4.4 Dirección**

### **4.4.1 Toma de decisiones.**

La toma de decisiones en la empresa es muy importante a la hora de resolver problema, por ello se ha establecido un modelo para facilitar la toma de decisiones y permitirá solucionar las dificultades con mayor rapidez.

El modelo tiene el código de RTD-1 y se detalla en el Anexo 10.

### **4.4.2 Comunicación.**

La comunicación es muy importante a la hora de transmitir información, especialmente en las empresas, una mala comunicación puede generar grandes problemas especialmente en la fabricación, para ello se ha elaborado un registro de comunicación que permita mejorar la comunicación, sea interna o externa y que la información sea de gran veracidad.

El registro de comunicación tiene el código de RC-2 y se detalla en el Anexo 11

### **4.4.3 Motivación.**

La motivación al personal es un factor que se debe tomar en cuenta para que los trabajadores cumplan sus actividades satisfactoriamente y mantengan un buen rendimiento, por ello se ha desarrollado un plan de motivación que consta de:

- Promoción Interna.
- Charlas motivacionales.
- Bono al empleado del año.
- Bono navideño.

El plan tiene el código RPM-3 y se lo detalla en el Anexo 12

#### **4.4.4 Liderazgo.**

Una empresa para llevar correctamente el control de sus actividades necesita de personas capaces de dirigir grupos, liderar equipos y más que toda saber mantener la calma en problemas, para ello se ha identificado elementos claves de liderazgo que permitirán al trabajador tener unas bases para ser un líder. A continuación, los elementos son:

- Influencia
- Interrelación
- Personas
- Objetivos
- Cambio

Los elementos claves de liderazgo tiene el código de RECL-4 y se detallan de forma más precisa en el Anexo 13

### **4.5 Control**

#### **4.5.1 Supervisión.**

La supervisión permite controlar mejor las actividades que se realizan en la empresa y de esta forma evaluar si se están haciendo bien las cosas, se han tomado ciertos parámetros para la elaboración del registro de cumplimiento de actividades que son los siguientes:

- Incidencias
- Administrativos
- Sociales
- Técnicos

El registro de cumplimiento de actividades tiene el código de RCA-5 y se detalla en el Anexo 14

#### **4.5.2 Seguimiento**

El seguimiento a clientes es esencial para observar hacia donde se enfoca nuestro producto y como lo toma nuestros clientes para ello se han establecido ciertos parámetros para elaborar el seguimiento. A continuación, los siguientes parámetros son:

- Fecha de Contacto
- Acción
- Status
- Fecha envío propuesta
- Puntaje
- Nombre
- Teléfono
- E-mail
- Sitio Web
- Adquisición
- Comentarios

El registro de seguimiento a clientes tiene el código de RSC-6 y se detalla en el Anexo 15.

#### **4.5.3 Indicadores de Gestión.**

En base a la planificación estratégica propuesta es necesario contar con indicadores de gestión para poder evaluarla correctamente esto se puede ver en el Anexo 16.

#### **4.5.4 Retroalimentación.**

La Retroalimentación es necesario para que los empleados tengan un mejor entendimiento en su desempeño y que pueda cumplir las expectativas de la empresa. Una buena retroalimentación permite generar confianza en su propio trabajo y refuerza aquello que está

realizando bien. A continuación, se utilizaron ciertos parámetros para elaborar la retroalimentación

- Aspectos a mejorar
- Acciones a seguir
- Observaciones

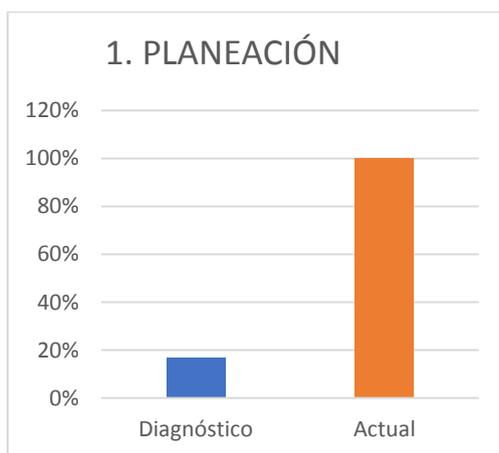
El registro de retroalimentación a empleados tiene el código de RRE-6 y se detalla en el Anexo 17.

#### 4.6 Análisis comparativo de resultados.

Una vez determinado los resultados de la auditoría interna inicial en el capítulo tres y los resultados que se alcanza con la propuesta en este capítulo, a continuación, se realiza el análisis comparativo de los requisitos de la matriz.

##### 4.6.1 Planeación

Los resultados obtenidos en el apartado de planeación se mejoran un 83%, logrando un resultado final de 100% como se observa en la figura 44.

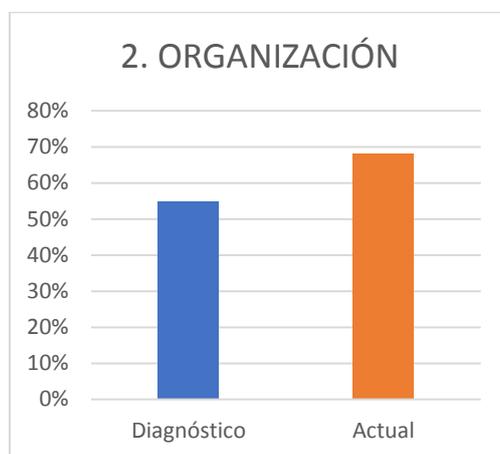


**Figura 44.** Análisis comparativo planeación

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

### 4.6.2 Organización

Los resultados obtenidos en el apartado de planeación se mejoran un 13%, logrando un resultado final de 68% como se observa en la figura 45.

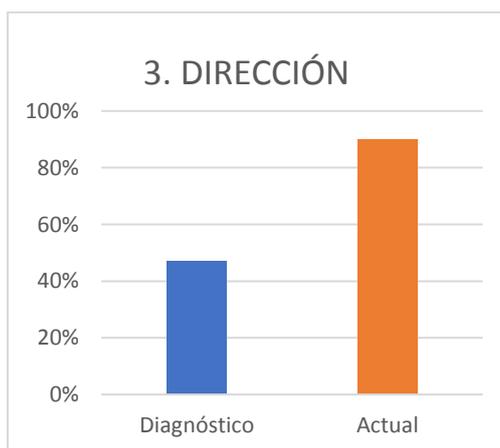


**Figura 45.** Análisis comparativo organización

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

### 4.6.3 Dirección

Los resultados obtenidos en el apartado de planeación se mejoran un 43%, logrando un resultado final de 90% como se observa en la figura 46.

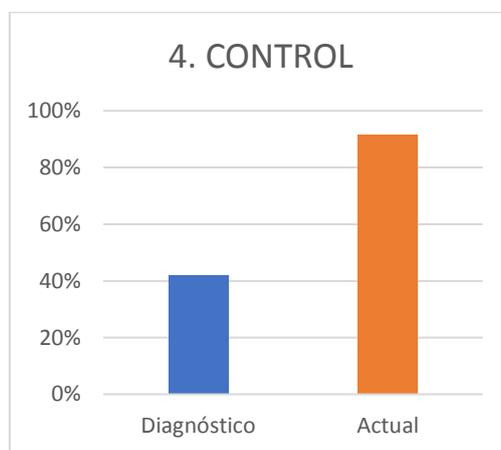


**Figura 46.** Análisis comparativo dirección

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

#### 4.6.4 Control

Los resultados obtenidos en el apartado de planeación se mejoran un 50%, logrando un resultado final de 92% como se observa en la figura 47.



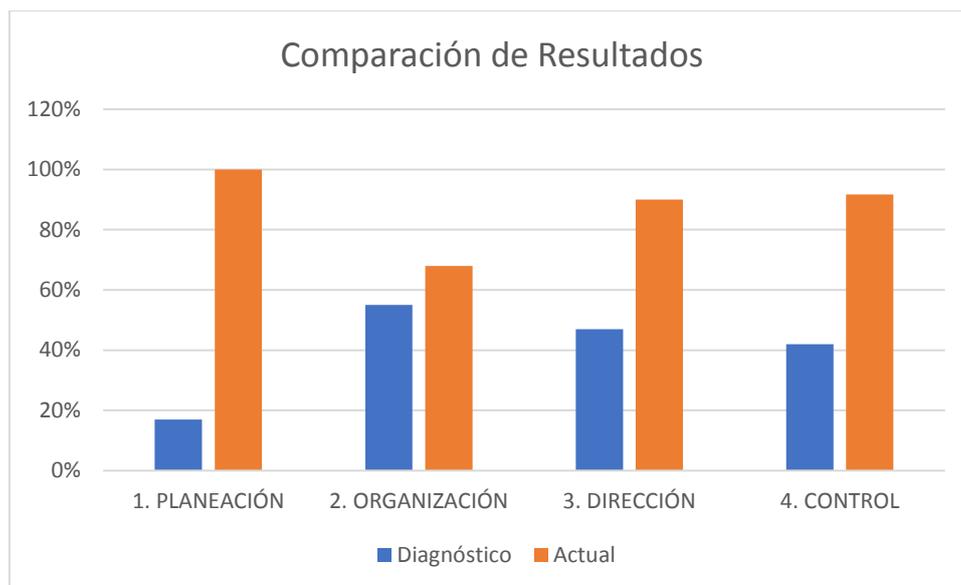
**Figura 47.** Análisis comparativo control

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

#### 4.6.5 Resultados generales

Este análisis comparativo nos permitirá conocer el porcentaje de cumplimiento de los requisitos con respecto al diseño de la planificación estratégica como se lo observa en la figura 48.

Este análisis está enfocado en los resultados totales de cumplimiento. (Ver anexo 18)



**Figura 48.** Comparación de resultados de diagnóstico

**Elaborado por:** Santiago Vela (2019)

Los resultados del diagnóstico de cumplimiento inicial eran de un 46%, y en base al trabajo realizado se ha incrementado en un 43% más lo inicial, llegando a un total de 89%.



## CONCLUSIONES

- Una vez investigado los principales temas del marco teórico mediante información de libros, leyes y normas, se denota que la planificación estratégica juega un papel importante en el proceso administrativo, permitiendo establecer las bases y parámetros de este trabajo de investigación.
- El diagnóstico de la situación actual enfocado en el proceso administrativo y sus componentes planeación, organización, dirección y control mediante la aplicación del Check List, basado en el libro Auditoría Administrativa y en la norma ISO 9001:2015, proyecta un cumplimiento del 40% que representa una calificación global BAJA, esto se debe a la inexistencia del plan estratégico, manual de funciones, manual de procesos y cuadro de mando integral.
- Una vez realizadas las actividades detalladas en el Plan de Mejora de cada etapa del proceso administrativo, se efectuó una evaluación mediante el Check List, basado en el libro Auditoría Administrativa y en la norma ISO 9001:2015, en el cual se evidencia un cumplimiento del plan estratégico y operativo del 87%, siendo su valoración global ALTA.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere aplicar la presente planificación estratégica y operativa con enfoque a procesos en un lapso de tiempo a corto plazo, asignando responsables en la ejecución de este trabajo, realizar la respectiva socialización con los empleados logrando el compromiso y colaboración para su desarrollo eficaz y eficiente.
- Elaborar auditorías internas para identificar cambios en el contexto de la organización que afecten a los logros de objetivos y metas, ejecutando planes de acción, medidas preventivas y correctivas.
- Tomar en consideración el manejo del Cuadro de Mando Integral en la empresa para controlar el proceso administrativo mediante 4 perspectivas financiera, cliente, procesos y crecimiento-aprendizaje, de esta manera permite el cumplimiento de estrategias planteadas y lograr los objetivos empresariales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beltán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2014) *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz Tecnología.
- Bizagi Process Modeler. (2014). *Bizagi Process Modeler: User Guide*.
- Campo, J. L (2016). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para la cooperativa de transporte Flota “Anteña”, utilizando herramientas modernas para mejorar los índices de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de transporte* (Tesis de Pregrado).  
Universidad técnica del Norte, Ibarra.
- Cipriano, L (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo editorial Patria.
- Chung Pinzás, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12 (2), 27-31.
- Recuperado a partir de  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/6105/5296>
- Domingo, J., & Fernandez, W. (2016). *Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública*. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM.*, 19-1(37).
- Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestión estratégica del cambio: 2da Edición*: México, PEARSON.
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. México: PEARSON.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México.

Recuperado a partir de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/13773/12207>

Herrera, P., & Eliécer, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (4a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.

ISO 9000. (2015). *Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central ISO.

ISO 9001. (2015). *Sistema de gestión de la calidad - Requisitos*. Ginebra, CH: Secretaría Central de ISO.

ISO 31000. (2009). *Gestión de Riesgos. Principios y Directrices*.

Martínez, Rocio., Dueñas, Roy., Miyahira, Juan., & Dulanto, Luis. (2010). *El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general*. Revista Médica Herediana, 21(3), 153-159.

Recuperado en 13 de febrero de 2019, de

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018130X2010000300007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018130X2010000300007&lng=es&tlng=es).

Mendoza, P. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez* (Tesis de Pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena.

Moya, C., Moya, N., Pastos, S., & Moya, M. (2014). *Gestión de Calidad: Implementación del sistema y procesos*. FORMACIÓN ALCALÁ.

Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: PEARSON

Pardo, Á. J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR ediciones.

Ponce Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía, 16.

Ronda Pupo, G. (2013). *La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica*. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (52), 28-57.

Recuperado a partir de

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/307>.

Rosero, A. S (2016). *Modelo de gestión empresarial para mejorar la productividad de la empresa CAROLO* (Tesis de Pregrado). Universidad técnica del Norte, Ibarra.

Sánchez, C.A., Enríquez, P.A, y Sánchez, R.J. (2012). *Guía para la integración de sistema de gestión: 2da Edición*: Madrid, España: FC Editorial. Fundación Confemental.

Sánchez, M (2014). *Administración: Serie integral por competencias*. México: Grupo editorial Patria.

SENPLADES. (2017). *Plan nacional de desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida.”*

Silva Murillo, R. (2010). *Enfoque conceptual de la dirección estratégica*. *Perspectivas*, (26), 153-178. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008>.



# ANEXOS

### Anexo 1. Fichas maquinarias, equipos y utensilios complementarios

<b>FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA</b>							
				<b>CÓDIGO</b>		FEV-9	
<b>REALIZADO POR</b>		Sr. Santiago Vela		<b>FECHA</b>		1/07/2019	
				<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>		EMPACADORA AL VACÍO	
				<b>UBICACIÓN</b>		Área de producción	
<b>FABRICANTE</b>		ECUAPAK		<b>MODELO</b>		HVC-6105/2B-G	
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>							
<b>PESO</b>	230 kg	<b>ALTURA</b>	1500 mm	<b>ANCHO</b>	1000 mm	<b>LARGO</b>	2000mm
<b>CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS</b>				<b>FOTO DE LA MÁQUINA- EQUIPO</b>			
<p>Número de bombas: 2          Bomba: 20 m<sup>3</sup>/ hrs          Dimisión de la cámara: 710 mm x 550 mm x 170 mm          Capacidad de cámara: 1-4 ciclos/ minuto          Número de barras selladoras: 2 barras          Medida de la barra selladora: 570 mm          Voltaje: 220 voltios trifásico          60 Hz y 1.9 KW</p>							
<b>FUNCIÓN</b>							
Se encarga de empaquetar un producto por medio de un el sistema la cual se procura generar un campo de vacío alrededor de un producto y mantenerlo dentro del empaque.							
<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>				Ninguno			

<b>FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA</b>							
				<b>CÓDIGO</b>	FOM-12		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	OLLA MARMITA			<b>UBICACIÓN</b>	Área de producción		
<b>FABRICANTE</b>	No registrado			<b>MODELO</b>	No registrado		
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>							
<b>PESO</b>	500 kg	<b>ALTURA</b>	1200 mm	<b>ANCHO</b>	1400 mm	<b>LARGO</b>	1400 mm
<b>CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS</b>				<b>FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO</b>			
<p>Válvula de entrada de vapor a la cámara baño y válvula de retorno.</p> <p>Presión de vapor admisible: 0.4 / 0.5 bar</p> <p>La marmita posee una válvula mariposa para conectar a una entrada de agua y permite el llenado de la cuba.</p> <p>Capacidad: 600 litros máximo</p> <p>Material de construcción: Acero inoxidable</p>							
<b>FUNCIÓN</b>							
<p>Se utiliza generalmente para cocinar grandes volúmenes de leche, en la empresa se usa en los procesos en los que implica transferencia de calor de forma directa, como la pasteurización lenta de leche, calentamiento de agua y enfriamiento de leche cruda.</p>							
<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>				Ninguno			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FOM-13		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	OLLA MARMITA			<b>UBICACIÓN</b>	Área de producción		
<b>FABRICANTE</b>	No registrado			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	900 kg	<b>ALTURA</b>	1600 mm	<b>ANCHO</b>	1800 mm	<b>LARGO</b>	1800 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
<p>Válvula de entrada de vapor a la cámara baño y válvula de retorno.</p> <p>Presión de vapor admisible: 0.4 / 0.5 bar</p> <p>La marmita posee una válvula mariposa para conectar a una entrada de agua y permite el llenado de la cuba.</p> <p>Capacidad: 1100 litros máximo</p> <p>Material de construcción: Acero inoxidable</p>							
<b>FUNCIÓN</b>							
<p>Se utiliza generalmente para cocinar grandes volúmenes de leche, en la empresa se usa en los procesos en los que implica transferencia de calor de forma directa, como la pasteurización lenta de leche, calentamiento de agua y enfriamiento de leche cruda.</p>							
<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>				Ninguno			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FOM-14		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	OLLA MARMITA			<b>UBICACIÓN</b>	Área de producción		
<b>FABRICANTE</b>	No registrado			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	950 kg	<b>ALTURA</b>	1650 mm	<b>ANCHO</b>	1900 mm	<b>LARGO</b>	1900 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA- EQUIPO			
<p>Válvula de entrada de vapor a la cámara baño y válvula de retorno.</p> <p>Presión de vapor admisible: 0.4 / 0.5 bar</p> <p>La marmita posee una válvula mariposa para conectar a una entrada de agua y permite el llenado de la cuba.</p> <p>Capacidad: 1150 litros máximo</p> <p>Material de construcción: Acero inoxidable</p>							
<b>FUNCIÓN</b>							
<p>Se utiliza generalmente para cocinar grandes volúmenes de leche, en la empresa se usa en los procesos en los que implica transferencia de calor de forma directa, como la pasteurización lenta de leche, calentamiento de agua y enfriamiento de leche cruda.</p>							
<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>				Ninguno			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FOM-11		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	OLLA MARMITA			<b>UBICACIÓN</b>	Área bodega externa-maquinarias		
<b>FABRICANTE</b>	No registrado			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	450 kg	<b>ALTURA</b>	1200 mm	<b>ANCHO</b>	1300 mm	<b>LARGO</b>	1300 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
<p>Válvula de entrada de vapor a la cámara baño y válvula de retorno.</p> <p>Presión de vapor admisible: 0.4 / 0.5 bar</p> <p>La marmita posee una válvula mariposa para conectar a una entrada de agua y permite el llenado de la cuba.</p> <p>Capacidad: 500 litros máximo</p> <p>Material de construcción: Acero inoxidable</p>							
<b>FUNCIÓN</b>							
<p>Se utiliza generalmente para cocinar grandes volúmenes de leche, en la empresa se usa en los procesos en los que implica transferencia de calor de forma directa, como la pasteurización lenta de leche, calentamiento de agua y enfriamiento de leche cruda.</p>							
<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>				Ninguno			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FCF-7		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	CUARTO FRÍO			<b>UBICACIÓN</b>	Área de producción		
<b>FABRICANTE</b>	No registrado			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>		<b>ALTURA</b>	2500 mm	<b>ANCHO</b>	3000 mm	<b>LARGO</b>	4000 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
<p>Construcción de acero inoxidable Temperatura hasta la que puede alcanzar: -40 °C</p> <p>Contiene estantería de acero inoxidable</p> <p>Puertas Isotérmica</p> <p>Control de humedad relativa</p> <p>Alimentación eléctrica trifásica</p> <p>Accesorios: Candado cerradura, materiales lavables, fácil desinfección y drenado.</p>							
<b>FUNCIÓN</b>							
Un cuarto frío es una cámara frigorífica que almacena productos que necesitan conservarse y mantenerlos frescos.							
<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>				Ninguno			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FD-8		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	DESCREMADORA			<b>UBICACIÓN</b>	Área bodega externa-maquinarias		
<b>FABRICANTE</b>	KMA			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	20 kg	<b>ALTURA</b>	2400 mm	<b>ANCHO</b>	70 mm	<b>LARGO</b>	70mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
<p>Material de construcción: Acero inoxidable cubierta con capa de pintura blanca.</p> <p>Voltaje de 220 voltios</p> <p>Productividad: 100 a 200 litros/hora</p>							
<b>FUNCIÓN</b>							
<p>La descremadora es una máquina que se usa para la disgregación de las dos fases que contiene la leche líquida entera, liberando impurezas o residuos contaminantes.</p>							
FICHA DE MANTENIMIENTO				Ninguno			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FBH-4		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	BANCO DE HIELO			<b>UBICACIÓN</b>	Área bodega externa-maquinarias		
<b>FABRICANTE</b>	No registrado			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>		<b>ALTURA</b>	2000 mm	<b>ANCHO</b>	1500 mm	<b>LARGO</b>	3200 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
50-60 Hz Voltaje 220 voltios							
<b>FUNCIÓN</b>							
Los bancos de hielos se usan para acumular energía térmica para procesos de recibo y pasteurización de leche.							
<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>				Ninguno			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FP-16		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	PASTEURIZADOR			<b>UBICACIÓN</b>	Área bodega externa-maquinarias		
<b>FABRICANTE</b>	No registrado			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>		<b>ALTURA</b>	2000 mm	<b>ANCHO</b>	1000 mm	<b>LARGO</b>	1000 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
Material de construcción: Acero inoxidable Voltaje 220 voltios							
<b>FUNCIÓN</b>							
El pasteurizador se encarga de reducir cualquier agente que posea la leche							
<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>				Ninguna			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FF-10		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	FECHADORA			<b>UBICACIÓN</b>	Bodega		
<b>FABRICANTE</b>	DAX			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	7 kg	<b>ALTURA</b>	300 mm	<b>ANCHO</b>	220 mm	<b>LARGO</b>	255 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
Voltaje: 110V / 60 Hz Potencia del motor: 120 W Líneas de impresión: 17 caracteres en 3 líneas impresión Cinta: Térmica de 35 mm x 100 mt							
FUNCIÓN							
La fechadora imprime fecha, lote y vencimiento en el empaque del producto							
FICHA DE MANTENIMIENTO				Ninguna			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FBE-5		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	Bomba de extracción			<b>UBICACIÓN</b>	Área de producción		
<b>FABRICANTE</b>	No registrado			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	10 kg	<b>ALTURA</b>	220 mm	<b>ANCHO</b>	220 mm	<b>LARGO</b>	300 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
Sector: Industria alimentaria y de la bebida Otras características: Fuerte carga, de aspiración, de proceso, de acero inoxidable							
FUNCIÓN							
La bomba de extracción sirve para transportar la leche a sus demás procesos para su elaboración.							
FICHA DE MANTENIMIENTO							

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
						<b>CÓDIGO</b>	FO-15
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	Ozonizador			<b>UBICACIÓN</b>	Laboratorio		
<b>FABRICANTE</b>	OZONOFIL			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	4 kg	<b>ALTURA</b>	300 mm	<b>ANCHO</b>	120 mm	<b>LARGO</b>	400 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
<p>Se compone de dos subsistemas; subsistema bacteriológico y subsistema físico químico respectivamente.</p> <p>Subsistema bacteriológico: Cuenta con cámara generadora de ozono en ABS, mallas en acero inoxidable y dieléctrico en vidrio.</p> <p>Subsistema físico-químico (Filtrado): El subsistema de filtración: utiliza, carcasa capaz de soportar hasta 20 libras de presión y bujía AP200 encargada en dos fases, de retener y filtrar el agua.</p>							
<b>FUNCIÓN</b>							
<p>El ozonizador de agua es un generador de ozono de alta desinfección por ozono, idóneo para la desinfección microbiológica y la completa eliminación de patógenos en agua de red o suministro público.</p>							
<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>				Ninguna			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FB-3		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	Balanza			<b>UBICACIÓN</b>	Laboratorio		
<b>FABRICANTE</b>	CAMRY			<b>MODELO</b>	ACS-30-JE11		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	10 kg	<b>ALTURA</b>	145 mm	<b>ANCHO</b>	380 mm	<b>LARGO</b>	395 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
<p>Capacidad máxima de carga de la balanza: 30 kg = 66 libras.</p> <p>Número de memorias: 5 memorias para 5 productos diferentes.</p> <p>Batería recargable con una duración de hasta "120 horas"</p> <p>Tamaño de la bandeja: 35,5 cm x 23,4 cm (acero inoxidable) (bandeja grande).</p>							
FUNCIÓN							
<p>La balanza es un instrumento que nos ayuda a medir la masa de los objetos.</p>							
FICHA DE MANTENIMIENTO				Ninguna			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FAM-2		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	Analizador multiparámetro			<b>UBICACIÓN</b>	Laboratorio		
<b>FABRICANTE</b>	EKOMILK Bond			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	22 kg	<b>ALTURA</b>	350 mm	<b>ANCHO</b>	425 mm	<b>LARGO</b>	300 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
<p>No necesita reactivos</p> <p>Medida rápida (40 seg), fácil y precisa</p> <p>4 canales de calibración a elegir: vaca, búfalo, oveja, cabra, leche procesada (pasteurización), otros.</p> <p>Puertos USB, conexión a impresora y ordenador</p> <p>Memoria externa e interna</p> <p>Calibrable por el usuario, programa de limpieza</p> <p>Cable 12VDC</p> <p>Certificado TUV y CE, ISO 9001:2008</p>							
<b>FUNCIÓN</b>							
<p>El analizador de leche ultrasónico que ayuda analizar volúmenes de grasa, sólidos no grasos, proteína, densidad de la leche, punto de crioscopia, agua añadida, lactosa, conductividad, pH, temperatura y acidez titulable.</p>							
<b>FICHA DE MANTENIMIENTO</b>				Ninguna			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FC-6		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	Crioscópico			<b>UBICACIÓN</b>	Laboratorio		
<b>FABRICANTE</b>	Cryosmart			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	18,5 kg	<b>ALTURA</b>	280 mm	<b>ANCHO</b>	430 mm	<b>LARGO</b>	360 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
<p>Conexión eléctrica: 115 V - 60 Hz 230 V - 50 Hz Variación máxima de la tensión: <math>\pm 10\%</math> de la tensión nominal Sobretensión transitoria: II Consumo: 100 W Fusibles de seguridad: 2 x 2 A, 115V - 230 V</p>							
FUNCIÓN							
<p>El analizador de leche ultrasónico que ayuda analizar volúmenes de grasa, sólidos no grasos, proteína, densidad de la leche, punto de crioscopia, agua añadida, lactosa, conductividad, pH, temperatura y acidez titulable.</p>							
FICHA DE MANTENIMIENTO				Ninguna			

FICHA TÉCNICA DE MAQUINARIA							
				<b>CÓDIGO</b>	FAA-1		
<b>REALIZADO POR</b>	Sr. Santiago Vela			<b>FECHA</b>	1/07/2019		
<b>MAQUINARIA-EQUIPO</b>	Analizador de antibiótico			<b>UBICACIÓN</b>	Laboratorio		
<b>FABRICANTE</b>	Milkotester			<b>MODELO</b>	No registrado		
CARACTERÍSTICAS GENERALES							
<b>PESO</b>	5 kg	<b>ALTURA</b>	50 mm	<b>ANCHO</b>	90 mm	<b>LARGO</b>	160 mm
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS				FOTO DE LA MÁQUINA-EQUIPO			
<p>Fácil regulación y mantenimiento</p> <p>Alta precisión y temperatura estable</p> <p>Bajo consumo eléctrico</p> <p>Cuerpo de acero inoxidable, plataforma de aluminio de distinto grosor (12-30 mm) y diferentes números de muestras según el modelo</p> <p>Dos modelos regulados de fábrica</p>							
<b>FUNCIÓN</b>							
<p>El analizador de antibiótico sirve para descubrir antibióticos e inhibidores en la leche animal. El aparato es adecuado para la instalación en los centros de acopio de leche y en cisternas.</p>							
FICHA DE MANTENIMIENTO				Ninguna			

<b>MAQUINARIA, EQUIPOS Y UTENSILIOS COMPLEMENTARIOS</b>					
<b>Mesa metálica</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>Estanterías</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>Tanque de agua</b>	<b>CÓDIGO</b>
	FMM-3		FE-1		FTA-6
					
<b>Silo</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>Tanque para moldes</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>Mesa Amasadora</b>	<b>CÓDIGO</b>
	FS-5		FTM-7		FMA-2
					
<b>Pistola de acidez</b>	<b>CÓDIGO</b>				
	FPA-4				
					

## Anexo 2. Diagnóstico de evaluación inicial

<b>DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS</b>				
<b>CRITERIOS DE CALIFICACION: A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos); B Cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos); C. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos).</b>				
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION		
		A	B	C
<b>1. PLANEACIÓN</b>		10	5	0
<b>1.1 Filosofía</b>				
1	Posee la empresa una filosofía empresarial.			0
<b>1.2 Misión</b>				
2	La misión contiene su principal actividad, posicionamiento, nivel de calidad y productividad que puede ofrecer y el valor agregado con respecto a la competencia.			0
<b>1.3 Visión</b>				
3	La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas.			0
<b>1.4 Valores</b>				
4	Tiene identificado valores corporativos.			0
5	Juegan un papel importante los valores en la organización.			0
<b>1.5 Objetivos Estratégicos</b>				
6	Existe un documento escrito en el que se consignan los objetivos de la empresa.			0
7	Se contemplan en los objetivos, los resultados que se espera obtener de las áreas claves de la organización.			0
<b>1.6 FODA</b>				
8	La empresa tiene determinado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.			0
<b>1.7. PESTEL</b>				
9	La empresa tiene determinado los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.			0

<b>1.8 Estrategias</b>				
10	Son acordes las estrategias con los objetivos trazados en la empresa.			0
11	Las estrategias a nivel de negocio identifican claramente aspectos relativos a necesidades de los clientes, grupos de clientes, habilidades distintivas.			0
<b>1.9 Política</b>				
12	Tiene definidas las políticas que deben seguir los empleados en la empresa.			0
13	Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones en la empresa.			0
<b>1.10 Programas</b>				
14	Existe un programa de acción en la organización.	10		
<b>1.11 Proyectos</b>				
15	La empresa cuenta con una planificación de proyectos a desarrollar en el futuro.	10		
16	Los objetivos de la organización son consecuentes con los de los proyectos.			0
<b>1.12 Planes</b>				
17	La empresa cuenta con planes necesarios para el desarrollo de su organización y de sus productos.	10		
18	La empresa cuenta con una Planificación Operativa Anual de acuerdo con sus objetivos.		5	
<b>1.13 Procesos</b>				
19	Existe un enfoque de procesos en la organización.			0
20	La empresa tiene estructurado su mapa de procesos de acuerdo a sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.			0
21	La empresa cuenta con una planificación de indicadores de desempeño de los procesos.		5	
<b>1.14 Presupuesto</b>				
22	La empresa planifica su presupuesto anual operativo			0
23	El presupuesto es congruente con los fines que persigue la organización.			0
<b>SUBTOTAL</b>		30	10	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /230)</b>		<b>17%</b>		
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>				
<b>2.1 Estructura Organizativa</b>				
1	La empresa cuenta con un organigrama estructural.	10		

2	Los empleados conocen el organigrama estructural.	10		
3	Las funciones asignadas a cada área de la organización, son adecuadas para el cumplimiento de tal misión.		5	
4	Se sigue el órgano regular para la toma de decisiones.	10		
<b>2.2 Manuales</b>				
5	La empresa cuenta con un manual de funciones.		5	
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización en el manual de funciones.			0
<b>2.3 Análisis de Puesto</b>				
7	Se efectúa el análisis de puestos.			0
8	Se actualiza periódicamente la información producto del análisis.			0
9	El análisis de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales.			0
10	La Jornada laboral es flexible y permite a los empleados atender sus necesidades personales.	10		
11	Las condiciones de trabajo son adecuadas en cada área de trabajo.	10		
<b>SUBTOTAL</b>		50	10	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /110)</b>		<b>55%</b>		
<b>3. DIRECCIÓN</b>				
<b>3.1 Toma de Decisiones</b>				
1	La dirección toma decisiones de manera eficaz y rápida.	10		
2	Se coordina la toma de decisiones entre los distintos niveles.			0
3	Se utiliza algún modelo de toma de decisiones.			0
<b>3.2 Comunicación</b>				
4	Se utiliza la técnica de comunicación plática directa ejecutivo-empleado.	10		
5	El líder comunica y orienta sobre las políticas y la forma de trabajo.			0
6	Se tienen claramente definidos los tipos de comunicación formal e informal.	10		
7	Dispone la organización de redes de información computarizadas que manejen recursos.			0
<b>3.3 Motivación</b>				

8	Es la motivación una prioridad para la organización.			0
9	Dispone la organización de programas de motivación.			0
10	Se vincula la motivación con las necesidades de los empleados.			0
11	Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales.	10		
<b>3.4 Liderazgo</b>				
12	Se demuestra responsabilidad por parte de la dirección para la eficacia de los procesos de la empresa.	10		
13	El líder fomenta la mejor continua de capacidades de los empleados.	10		
14	El líder es carismático, inspira y motiva a los empleados de la empresa.	10		
15	Están definidos los elementos clave del liderazgo.			0
<b>SUBTOTAL</b>		70		0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /150)</b>		<b>47%</b>		
<b>4. CONTROL</b>				
<b>4.1 Supervisión</b>				
1	La empresa mantiene un control para el desarrollo de las actividades de los empleados y que estas sean ejecutadas de manera organizada y a tiempo.		5	
2	Los empleados respaldan las actividades desarrolladas durante la semana mediante un registro.	10		
3	Se mantiene una supervisión constante para controlar el adecuado manejo de las herramientas.			0
4	Se lleva un control de ingreso y salida del personal.	10		
<b>4.2 Seguimiento</b>				
5	La empresa cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño anual (evaluación del desempeño).			0
6	La organización realiza seguimiento a los clientes para verificar si se cumplen sus necesidades y expectativas.			0
7	La empresa lleva un control financiero mensual para verificar sus ingresos y egresos.	10		
8	La empresa hace un seguimiento del cumplimiento de la NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 9:2012 LECHE CRUDA para su procesamiento.	10		
<b>4.3 Indicadores</b>				

9	La empresa posee Indicadores de gestión.			0
<b>4.4 Retroalimentación</b>				
10	En la evaluación del desempeño se toma en cuenta la retroalimentación del empleado.			0
11	Están definidos controles en atención a un enfoque de retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren).		5	
12	El control de retroalimentación está orientado hacia los productos y servicios finales de la organización.			0
<b>SUBTOTAL</b>		40	10	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /120)</b>		<b>42%</b>		
<b>RESULTADOS</b>				
<b>NUMERAL</b>		<b>% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION</b>		<b>ACCIONES POR REALIZAR</b>
<b>1. PLANEACIÓN</b>		<b>17%</b>		<b>IMPLEMENTAR</b>
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>		<b>55%</b>		<b>MEJORAR</b>
<b>3. DIRECCIÓN</b>		<b>47%</b>		<b>IMPLEMENTAR</b>
<b>4. CONTROL</b>		<b>42%</b>		<b>IMPLEMENTAR</b>
<b>TOTAL RESULTADO</b>		<b>40%</b>		
<b>Calificación global</b>		<b>BAJO</b>		

## Anexo 3 Nodos críticos del Pestel

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

	INFLUENCIAS DEL ENTORNO	POSIBLE EVOLUCIÓN	POSIBLE IMPACTO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	IMPORTANCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
<b>Políticas</b>						
P1	Relaciones internacionales para la exportación o importación	Se mantiene	50	0,25	12,5	Oportunidad
P2	Transición de gobierno	Se mantiene	50	0,5	25	Amenaza
P3	Plan Toda Una Vida	Se mantiene	50	0,5	25	Oportunidad
P4	Tratados de libre comercio	Se mantiene	50	0,25	12,5	Oportunidad
P5	Cambios de partidos políticos en el gobierno	Se mantiene	50	0,5	25	Amenaza
P6	Gobierno considera en sus planes los emprendimientos	Se mantiene	75	0,75	56,25	Oportunidad
P7	Gobiernos Autónomos Descentralizados actitud hacia las Pymes	Se mantiene	75	0,75	56,25	Oportunidad
<b>Económicas</b>						
E1	Situación económica del país	Se reduce	75	0,5	37,5	Amenaza
E2	Situación económica mundial	Se mantiene	50	0,5	25	Amenaza
E3	Obligaciones tributarias	Se reduce	75	0,75	56,25	Oportunidad
E4	Comportamiento de la oferta/demanda local	Se mantiene	75	0,75	56,25	Oportunidad
E5	Factores de calidad en la producción	Se incrementa	100	0,75	75	Oportunidad
E6	Consumo de materia prima	Se reduce	100	0,75	75	Oportunidad
<b>Socioculturales</b>						
S1	Calidad de vida	Se incrementa	75	0,75	56,25	Oportunidad
S2	Demografía	Se incrementa	50	0,75	37,5	Oportunidad
S3	Actitud y opiniones de los interesados	Se mantiene	75	0,5	37,5	Oportunidad
S4	Imagen Institucional/servicio a la comunidad	Se mantiene	100	0,75	75	Oportunidad
S5	Patrones de consumo	Se incrementa	75	0,5	37,5	Amenaza

S6	Aspectos éticos / bioéticos en cuanto a la extracción de MP	Se incrementa	50	0,5	25	Oportunidad
S7	Acceso y capacidad de adquisición (bienes/servicios)	Se incrementa	50	0,75	37,5	Oportunidad
<b>Tecnológicas</b>						
T1	Fondos para I+D+i	Se mantiene	50	0,5	25	Oportunidad
T2	Desarrollo y acceso a tecnología, licencias, patentes	Se mantiene	75	0,5	37,5	Oportunidad
T3	Tecnologías alternativas	Se mantiene	50	0,5	25	Amenaza
T4	Información y Comunicaciones	Se mantiene	50	0,5	25	Amenaza
T5	Legislación asociada a la tecnología	Se mantiene	50	0,75	37,5	Oportunidad
T6	Propiedad intelectual	Se mantiene	50	0,75	37,5	Oportunidad
T7	Requerimientos de nuevos bienes/servicios	Se mantiene	75	0,75	56,25	Amenaza
<b>Ecológicas</b>						
T1	Regulación del consumo de energía	Se reduce	75	0,75	56,25	Oportunidad
T2	Manejo de residuos sólidos	Se reduce	75	1	75	Oportunidad
T3	Cambio climático	Se mantiene	75	0,5	37,5	Amenaza
T4	Regulación del consumo de agua	Se reduce	50	0,75	37,5	Amenaza
T5	Producción más limpia	Se incrementa	50	0,75	37,5	Oportunidad
<b>Legales</b>						
T1	Legislación asociada a los cambios de las transacciones	Se mantiene	50	0,25	12,5	Amenaza
T2	Legislación para la extracción de materia prima	Se incrementa	100	0,75	75	Oportunidad
T3	Legislación para Seguridad y Salud en el Trabajo	Se mantiene	75	0,5	37,5	Oportunidad
T4	Legislación ambiental	Se mantiene	75	0,75	56,25	Amenaza
T5	Legislación para sectores protegidos	Se incrementa	50	0,75	37,5	Amenaza
T6	Legislación para la protección de datos	Se incrementa	50	0,5	25	Oportunidad
T7	Legislación propuesta por partidos políticos	Se mantiene	50	0,5	25	Amenaza
T8	Normas legales vigentes para industrias alimenticias	Se mantiene	50		12,5	Oportunidad

## Anexo 4 Cronograma de capacitación

	<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN PERSONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b>	CP-1
		<b>VERSIÓN:</b>	1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Luis Fabián Isizán
<b>AÑO 2019</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Tema de Capacitación</b>		
Enero	Aseo, Limpieza y Seguridad.		
Abril	Manejo de Materia Prima: Leche		
Julio	Buenas prácticas de manufactura		
Octubre	Manejo de Equipos e Instrumentos de laboratorio.		
<b>AÑO 2020</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Tema de Capacitación</b>		
Enero	Desinfección y esterilización de instrumentos de laboratorio.		
Abril	Inocuidad de alimentos		
Julio	HACCP		
Octubre	Microbiología		
<b>AÑO 2021</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Tema de Capacitación</b>		
Enero	Control de calidad de la leche		
Abril	Elaboración y manejo de registros técnicos.		
Julio	Requerimientos normativos y legales Norma ISO 9001:2015		
Octubre	Motivación, comunicación y trabajo en equipo		
<b>AÑO 2022</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Tema de Capacitación</b>		
Enero	Liderazgo y toma de decisiones		
Abril	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad		
Julio	Investigación, desarrollo e innovación		
Octubre	Mejora continua		
<b>AÑO 2023</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Tema de Capacitación</b>		
Enero	Marketing Mix		
Abril	Implementación de Marketing Mix		
Julio	Logística y transporte		
Octubre	Optimización de rutas		

**Anexo 5 Registro de capacitación**

	<b>REGISTRO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b>			<b>CÓDIGO:</b>	CP-2
				<b>VERSIÓN:</b>	1
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela
				<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Luis Fabián Isizán
<b>Tema de Capacitación</b>					
<b>Facilitador</b>					
<b>Fecha</b>					
<b>Hora</b>					
N°	Nombre del trabajador	Cédula	Horas de capacitación	Firma	
<b>OBSERVACIONES:</b> _____ _____ _____					
<b>FIRMA FACILITADOR</b>					

## Anexo 6. Caracterización de Procesos

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>	GE-CP 1.1
				<b>VERSIÓN:</b>	<b>1</b>
				<b>FECHA REVISIÓN</b>	
				<b>FECHA APROBACIÓN</b>	
<b>PROCESO</b>	Gestión Estratégica	<b>RESPONSABLES</b>	Dirección		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Planificar toda actividad estratégica de la organización de manera eficiente permitiendo lograr el cumplimiento de sus objetivos.	<b>ALCANCE</b>	Este proceso corresponde a la gestión del direccionamiento estratégico de la organización		
<b>INDICADOR</b>	% de objetivos cumplidos				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
<b>Interno</b> -Todos los procesos <b>Externo</b> -Organismos de Control	Necesidades de las partes interesadas	<b>P</b>	- Realizar el plan estratégico - Establecer indicadores - Realizar el POA - Asignar recursos requeridos	Misión Visión POA Plan Estratégico Indicadores de cumplimiento	<b>Interno</b> -Todos los trabajadores de la empresa <b>Externo</b> -Las parte interesadas -Organismos de control
		<b>H</b>	- Convocar juntas - Difundir el plan POA y plan estratégico - Implementar decisiones		
		<b>V</b>	- Verificar cumplimiento de indicadores -Verificar el cumplimiento del POA y plan estratégico y planes de acción de los procedimientos.		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar el cumplimiento de objetivos</li> <li>- Verificar los indicadores de cumplimiento</li> </ul>	Actualización de documentos de comunicación
	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora</li> <li>- Redefinir estrategias y recursos.</li> <li>- Redefinir políticas y objetivos de calidad</li> </ul>	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>
La documentación de cada uno de los departamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desactualización del plan estratégico de la organización</li> <li>-Incumplimiento de los objetivos estratégicos en los periodos establecidos</li> <li>-Incumplimiento en la entrega de información requerida en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Materiales (materiales de oficina)</li> <li>-Humanos (experto en el tema)</li> <li>-Tecnológicos (medios de comunicación, equipos computacionales)</li> <li>-Económicos (Presupuesto del POA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar acciones de control y seguimientos del plan</li> <li>-Replantear las estrategias establecidas y dar seguimiento continuo en su ejecución</li> <li>-Incentivar al personal por la entrega oportuna de información o tomar medidas de control por incumplimiento</li> </ul>
<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>
Indicadores de cumplimiento	- ISO 9001:2015		Todos los procesos de apoyo a la dirección y operación
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
Sr. Santiago Vela	Ing. Fernanda Martínez	Sr. Luis Fabián Isizán	

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>	GC-CP 1.2
				<b>VERSIÓN:</b>	1
				<b>FECHA REVISIÓN</b>	
				<b>FECHA APROBACIÓN</b>	
<b>PROCESO</b>	Gestión de Calidad	<b>RESPONSABLES</b>	Asistente de Control de Aseguramiento de la Calidad		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Generar posibilidades de mejora mediante la identificación de los riesgos en los procesos en el cumplimiento de los requerimientos tanto legales como reglamentarios para superar las expectativas de los clientes.	<b>ALCANCE</b>	Este proceso corresponde a la gestión del direccionamiento estratégico de la organización		
<b>INDICADOR</b>	% de riesgos corregidos				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
<b>Interno</b> -Todos los procesos <b>Externo</b> -Organismos de Control	Necesidades de las partes interesadas	<b>P</b>	- Identificar los requisitos de normas aplicables Identificar riesgo en los procesos - Definir los mecanismos de acción correctiva -Identificar los tipos de llamados de atención de entes de regulación y control -Acatar los resultados de evaluación del cumplimiento de la normativa de elaboración de productos lácteos	Registro de cumplimiento de BPM Plan de acciones correctivas	<b>Interno</b> -Todos los trabajadores de la empresa <b>Externo</b> -Las parte interesadas -Organismos de control
		<b>H</b>	- Capacitar y socializar al personal en cuanto la normativa vigente,		

		<p>entes de regulación y parámetros de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con los registros de control de inocuidad de la producción</li> <li>- Capacitar a los proveedores en cuanto la presencia de antibióticos y el uso de la leche contaminada.</li> </ul>	
	<b>V</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar la efectividad de las capacitaciones en los empleados</li> <li>- Verificar la efectividad de las capacitaciones en los proveedores</li> </ul>	
	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar las mejoras</li> </ul>	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>		<b>RIESGOS</b>	<b>RECURSOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cronograma de evaluaciones (normativa vigente, ARCSA)</li> <li>-Lista de chequeo BPM'S evaluado</li> <li>-Informe de evaluación BPM'S</li> <li>-Hoja de control de limpieza e higiene personal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inadecuada elaboración y actualización de documentos</li> <li>-Pérdida de información en el sistema</li> <li>-Documentos físicos deteriorados.</li> <li>-Obtención de información incorrecta en los registros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Materiales (materiales de oficina)</li> <li>-Humanos (experto en el tema)</li> <li>-Tecnológicos (medios de comunicación, equipos computacionales)</li> <li>-Económicos (Presupuesto del POA)</li> </ul>
<b>REGISTROS DE CONTROL</b>		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>
Indicadores de cumplimiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>-BPM</li> <li>-ISO 9001:2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Solicitar capacitaciones de actualización de documentos</li> <li>-Contar con respaldos de información en una base de datos.</li> <li>-Pasar información a digital o a una nube.</li> <li>-Capacitación al personal en las normativas vigentes.</li> </ul>
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>
Sr. Santiago Vela		Ing. Fernanda Martínez	Todos los procesos de apoyo a la dirección y operación
<b>Aprobado por:</b>			

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>	GP-CP 2.1
				<b>VERSIÓN:</b>	1
				<b>FECHA REVISIÓN</b>	
				<b>FECHA APROBACIÓN</b>	
<b>PROCESO</b>	Gestión de la Producción	<b>RESPONSABLES</b>	Asistente Técnico y asistente de producción		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Cumplir de forma eficaz y eficiente el proceso de producción y los recursos involucrados para la obtención del producto final que son los quesos	<b>ALCANCE</b>	Este proceso comienza desde la recepción de materia prima		
<b>INDICADOR</b>	% de productos producto terminado				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
<b>Interno</b> -Todos los procesos <b>Externo</b> -Organismos de Control	Necesidades de las partes interesadas	<b>P</b>	-Identificar información de inventarios de materia prima e insumos - Planificar la producción de quesos	Producto terminado empacado  Registro de producción	<b>Interno</b> -Todos los trabajadores de la empresa <b>Externo</b> -Las parte interesadas -Organismos de control
		<b>H</b>	- Analizar y asignar los recursos necesarios para la producción planificada		
		<b>V</b>	- Verificar la cantidad y la calidad del producto terminado		
		<b>A</b>	-Tomar acciones correctivas para la siguiente producción		

<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>
- Documentos y registros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caídas en pasillos o en el área de trabajo</li> <li>- Contaminación del producto</li> <li>- Agotamiento laboral</li> <li>- Mal manejo de maquinaria</li> <li>- Mal uso de químicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Materiales (materiales de oficina)</li> <li>-Humanos (experto en el tema)</li> <li>-Tecnológicos (medios de comunicación, equipos computacionales)</li> <li>-Económicos (Presupuesto del POA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener limpio el área de trabajo después de cada actividad.</li> <li>-Llevar siempre la vestimenta de trabajo</li> <li>-Lavarse las manos al terminar cada actividad.</li> <li>- Mantener limpios las herramientas y utensilios para el trabajo.</li> <li>- Realizar descansos cortos cada cierto periodo de tiempo.</li> <li>- Capacitar al personal nuevo en el manejo de maquinarias</li> <li>- Capacitar al personal en manejo y uso de químicos</li> </ul>
<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>
-Evaluación de riesgos -Indicadores de cumplimiento	-BPM -ISO 9001:2015		Todos los procesos de apoyo a la dirección y operación
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
Sr. Santiago Vela	Ing. Fernanda Martínez	Sr. Luis Fabián Isizán	

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>		<b>CÓDIGO:</b>	LD-CP 2.2
				<b>VERSIÓN:</b>	1
				<b>FECHA REVISIÓN</b>	
				<b>FECHA APROBACIÓN</b>	
<b>PROCESO</b>	Logística y Distribución	<b>RESPONSABLES</b>	Asistente Técnico y Gerente		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Gestionar de forma correcta el abastecimiento de materia prima y de bodega	<b>ALCANCE</b>	Este proceso comienza desde la recepción de materia prima hasta el empacado del producto		
<b>INDICADOR</b>	% de cantidad de materia recibida				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
<b>Interno</b> -Todos los procesos <b>Externo</b> -Organismos de Control	Necesidades de las partes interesadas	<b>P</b>	- Planificar llegada de materia prima -Identificar las necesidades de abastecimiento	Hoja de ruta cumplida Abastecimiento oportuno de materia prima e insumos	<b>Interno</b> -Todos los trabajadores de la empresa <b>Externo</b> -Las parte interesadas -Organismos de control
		<b>H</b>	-Realizar registro de proveedores - Observar el buen estado de la materia prima e insumos comprados - Transportar materia prima e insumos a la planta de producción - Solicitar la descarga de la materia prima e insumos		

		V	- Verificar el estado de la materia prima e insumos	
		A	Informar a los proveedores en caso inconvenientes en la materia prima e insumos.	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>
- Lista de proveedores actualizado - Registros de cantidad y calidad de leche	- Contaminación de materia prima - Químicos caducados en bodega - Desabastecimiento de leche por parte de proveedores	-Materiales (materiales de oficina) -Humanos (experto en el tema) -Tecnológicos (medios de comunicación, equipos computacionales) -Económicos (Presupuesto del POA)		- Llevar un correcto registro de control de materia prima - Dar seguimiento a los proveedores - Realizar una hoja de control de químicos. - Tener proveedores de respaldo en caso de desabastecimiento de leche
<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>			<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>
-Evaluación de riesgos -Indicadores de cumplimiento	-BPM -ISO 9001:2015			Todos los procesos de apoyo a la dirección y operación
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		
Sr. Santiago Vela	Ing. Fernanda Martínez	Sr. Luis Fabián Isizán		

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>			<b>CÓDIGO:</b>	GR-CP 3.1
					<b>VERSIÓN:</b>	<b>1</b>
					<b>FECHA REVISIÓN</b>	
					<b>FECHA APROBACIÓN</b>	
<b>PROCESO</b>	Gestión de Recursos	<b>RESPONSABLES</b>		Dirección		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Contratar personal apto según los requerimientos y perfiles de la organización, además de gestionar los recursos que se necesitan para el mantenimiento de la infraestructura y equipos.	<b>ALCANCE</b>		Se aplica en todos los cargos y en la organización		
<b>INDICADOR</b>	% de personal capacitado					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>	
<b>Interno</b> -Todos los procesos <b>Externo</b> -Organismos de Control	- Hojas de vida - Entrevista - Registros de mantenimiento	<b>P</b>	- Planificar el reclutamiento del personal - Planificar la selección del personal - Planificar el mantenimiento de infraestructura y equipos	Persona contratada Personal capacitado Infraestructura y equipos mantenimiento con	<b>Interno</b> -Todos los trabajadores de la empresa <b>Externo</b> -Las parte interesadas -Organismos de control	
		<b>H</b>	- Revisar hojas de vida - Realizar las entrevistas - Contratación del personal - Realizar la inducción al personal - Realizar las capacitaciones - Evaluar el desempeño laboral			

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar la planificación de mantenimiento</li> </ul>	
	<b>V</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar el perfil requerido</li> <li>- Realizar seguimiento del personal contratado</li> <li>-Evaluar al personal</li> <li>Verificar el cumplimiento del mantenimiento a la infraestructura y equipos</li> </ul>	
	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar perfiles de cargo</li> <li>- Realizar acciones correctivas en mantenimiento</li> </ul>	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>		<b>RIESGOS</b>	<b>RECURSOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hojas de vida</li> <li>-Requerimientos de otras áreas</li> <li>- Registros de mantenimiento</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal que no cumpla con su perfil requerido</li> <li>- Incorrecta e ineficaz ejecución del mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Materiales (materiales de oficina)</li> <li>-Humanos (experto en el tema)</li> <li>-Tecnológicos (medios de comunicación, equipos computacionales)</li> <li>-Económicos (Presupuesto del POA)</li> </ul>
<b>REGISTROS DE CONTROL</b>		<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación de riesgos</li> <li>-Indicadores de cumplimiento</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-BPM</li> <li>-ISO 9001:2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer perfil del personal mínimo requerido</li> <li>- Establecer criterios de calidad adecuados para la contratación externa del mantenimiento de maquinaria y equipos.</li> </ul>
			<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>
			Todos los procesos de apoyo a la dirección y operación
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	
Sr. Santiago Vela		Ing. Fernanda Martínez	
		<b>Aprobado por:</b>	
		Sr. Luis Fabián Isizán	

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>			<b>CÓDIGO:</b>	GSE-CP 3.2
					<b>VERSIÓN:</b>	1
					<b>FECHA REVISIÓN</b>	
					<b>FECHA APROBACIÓN</b>	
<b>PROCESO</b>	Gestión de Servicios externos		<b>RESPONSABLES</b>	Gerente		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Garantizar la llegada del producto a su destino mediante la contratación de transporte, además de garantizar los productos de calidad mediante el envío a laboratorios.		<b>ALCANCE</b>	Este proceso se relaciona con las contrataciones externas		
<b>INDICADOR</b>	% envíos solicitados					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>	
<b>Interno</b> -Todos los procesos <b>Externo</b> -Organismos de Control	Producto Terminado	<b>P</b>	- Planificar las rutas de distribución del producto - Planificar envíos a laboratorios para verificar si el producto es de calidad	Producto enviado a su control de calidad	<b>Interno</b> -Todos los trabajadores de la empresa <b>Externo</b> -Las parte interesadas -Organismos de control	
		<b>H</b>	- Realizar la contratación de transporte - Realizar la contratación para los envíos de laboratorios	Producto final listo para ser comercializado		

		<p>V Verificar si el producto ha llegado al destino -Verificar si los envíos a los laboratorios han llegado a su destino.</p>	
		<p>A Tomar acciones sobre nuevas rutas más óptimas para la entrega del producto</p>	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrataciones</li> <li>• Estado de cuenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregas retrasadas de muestras en laboratorios</li> <li>- Contratación ineficaz en transporte de entregas del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Materiales (materiales de oficina)</li> <li>-Humanos (experto en el tema)</li> <li>-Tecnológicos (medios de comunicación, equipos computacionales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar un seguimiento en las fechas enviadas de las muestras</li> <li>- Dar un seguimiento al transportista del producto</li> </ul>
<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>
-Evaluación de riesgos -Indicadores de cumplimiento	-BPM -ISO 9001:2015	-Económicos (Presupuesto del POA)	Todos los procesos de apoyo a la dirección y operación
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
Sr. Santiago Vela	Ing. Fernanda Martínez	Sr. Luis Fabián Isizán	

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>			<b>CÓDIGO:</b>	GF-CP 3.3
					<b>VERSIÓN:</b>	1
					<b>FECHA REVISIÓN</b>	
					<b>FECHA APROBACIÓN</b>	
<b>PROCESO</b>	Gestión Financiera		<b>RESPONSABLES</b>	Responsable de Contabilidad		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Generar información oportuna que ayude a la toma de decisiones respecto a las operaciones financieras de la empresa		<b>ALCANCE</b>	Este proceso comienza desde la asignación de recursos en áreas hasta la utilización de los mismos.		
<b>INDICADOR</b>	% venta por producto					
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>	
<b>Interno</b> -Todos los procesos <b>Externo</b> -Organismos de Control	-Presupuestos anteriores - Movimiento de recursos en el sistema -Reporte de pagos -Facturación -Contratos	<b>P</b>	- Identificación de necesidades - Planificar la gestión contable - Recolección de información actualizada - Pagos mensuales - Efectuar provisiones y depreciaciones	Actualización de presupuesto anual Actualización de cuentas Balances Informes financieros Roles del personal Pago de impuestos Comprobantes de pago Disponibilidad de presupuesto	<b>Interno</b> -Todos los trabajadores de la empresa <b>Externo</b> -Las parte interesadas -Organismos de control	
		<b>H</b>	- Aprobar presupuesto - Efectuar el presupuesto - Declaración de impuestos - Pago de obligaciones tributarias y			

		contables - Realizar balances contables - Actualizar el libro diario - Brindar la información necesaria y oportuna a la alta dirección.	
	V	- Verificar el buen uso de recursos económicos - Autoevaluación y control	
	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer actividades de mejora</li> </ul>	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>
-Cronograma de evaluaciones (normativa vigente, ARCSA, Agrocalidad) -Lista de chequeo BPM'S evaluado -Informe de evaluación BPM'S -Hoja de control de limpieza e higiene personal	- Retraso de pagos en proveedores - Retraso de pagos en empleados - Presupuesto mal administrado	-Materiales (materiales de oficina) -Humanos (experto en el tema) -Tecnológicos (medios de comunicación, equipos computacionales) -Económicos (Presupuesto del POA)	- Llevar un registro de pagos en proveedores con sus respectivos plazos - Dar seguimientos de las causas o problemas que ocasionan el retraso de estos pagos - Capacitar y concientizar a la dirección sobre el manejo de presupuestos de la organización
<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	<b>REQUISITOS NORMATIVOS</b>		<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>
-Evaluación de riesgos -Indicadores de cumplimiento	-BPM -ISO 9001:2015		Todos los procesos de apoyo a la dirección y operación
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
Sr. Santiago Vela	Ing. Fernanda Martínez	Sr. Luis Fabián Isizán	

## Anexo 7. Matriz de Riesgos

MACRO PROCESO	PROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD					CONSECUENCIA					ESTIMACIÓN DEL RIESGO	ACCIONES DE CONTROL DEL RIESGO	
			R	PP	P	MP	CS	D	ME	MO	MA	C			
Procesos estratégicos	Gestión estratégica	Desactualización del plan estratégico de la organización			X						X			Medio	Realizar acciones de control y seguimientos del plan
		Incumplimiento de los objetivos estratégicos en los periodos establecidos			X				X					Medio	Replantear las estrategias establecidas y dar seguimiento continuo en su ejecución
		Incumplimiento en la entrega de información requerida en la organización			X						X			Medio	Incentivar al personal por la entrega oportuna de información o tomar medidas de control por incumplimiento
	Gestión de la Calidad	Inadecuada elaboración y actualización de documentos		X					X					Bajo	Solicitar capacitaciones de actualización de documentos
		Pérdida de información en el sistema	X								X			Medio	Contar con respaldos de información en una base de datos.
		Documentos físicos deteriorados.		X					X					Bajo	Pasar información a digital o a una nube.

		Obtención de información incorrecta en los registros	X						X			Medio	Capacitación al personal en las normativas vigentes.
Procesos operativos	Gestión de la Producción	Caídas en pasillos o en el área de trabajo	X						X			Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener limpio el área de trabajo después de cada actividad.</li> <li>Llevar siempre la vestimenta de trabajo.</li> </ul>
		Contaminación del producto	X							X		Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llavarse las manos al terminar cada actividad.</li> <li>Mantener limpios las herramientas y utensilios para el trabajo.</li> </ul>
		Agotamiento laboral		X					X			Medio	Realizar descansos cortos cada cierto periodo de tiempo.
		Mal manejo de maquinaria	X							X		Medio	Capacitar al personal nuevo en el manejo de maquinarias
		Mal uso de químicos	X								X	Alto	Capacitar al personal en manejo y uso de químicos
		Logística y distribución	Contaminación de materia prima	X								X	Alto
	Químicos caducados en bodega		X						X			Medio	Realizar una hoja de control de químicos.

		Desabastecimiento de leche por parte de proveedores			X						X		Alto	Tener proveedores de respaldo en caso de desabastecimiento de leche.
Procesos de apoyo	Gestión de Recursos	Contratación de personal que no cumpla con su perfil requerido		X					X				Bajo	Establecer perfil del personal mínimo requerido
		Incorrecta e ineficaz ejecución del mantenimiento.			X						X		Alto	Establecer criterios de calidad adecuados para la contratación externa del mantenimiento de maquinaria y equipos.
	Gestión de Servicios externos	Entregas retrasadas de muestras en laboratorios		X					X				Medio	Dar un seguimiento en las fechas enviadas de las muestras
		Contratación ineficaz en transporte de entregas del producto		X					X				Medio	Dar un seguimiento al transportista del producto
	Gestión Financiera	Retraso de pagos en proveedores	X						X				Bajo	Llevar un registro de pagos en proveedores con sus respectivos plazos
		Retraso de pagos en empleados	X							X			Medio	Dar seguimientos de las causas o problemas que ocasionan el retraso de estos pagos
		Presupuesto mal administrado			X				X				Medio	Capacitar y concientizar a la dirección sobre el manejo de presupuestos de la organización

## Anexo 8. Indicadores

		<b>LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.</b>		<b>CÓDIGO</b>	GE-I 1.1
Porcentaje de objetivos cumplidos		Gestión Estratégica	Semestral	Dirección	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador evalúa el porcentaje de cumplimiento de objetivos cumplidos con respecto a los objetivos mediante las estrategias por el 100%.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cualitativo				
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número de objetivos planteados}} \times 100$				
<b>ELABORADO POR:</b> Sr. Santiago Vela		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Fernanda Martínez		<b>APROBADO POR:</b> Sr. Luis Fabián Isizán	

		<b>LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.</b>		<b>CÓDIGO</b>	GC-I 1.2
Porcentaje de riesgos corregidos		Gestión de la Calidad	Semestral	Asistente Técnico y asistente de producción	
<b>DESCRIPCIÓN</b>		Este indicador evalúa el porcentaje de cumplimiento de riesgos que han sido corregidos eliminados o disminuidos el nivel de afección con respecto a los riesgos que han sido identificados en cada uno de los procesos por el 100%.			
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		Cualitativo			
<b>FÓRMULA</b>		$\frac{\text{Número de riesgos corregidos}}{\text{Número de riesgos identificados}} \times 100$			
<b>ELABORADO POR:</b> Sr. Santiago Vela		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Fernanda Martínez		<b>APROBADO POR:</b> Sr. Luis Fabián Isizán	

		<b>LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.</b>		<b>CÓDIGO</b>	GP-I 2.1
		<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Porcentaje de producto terminado		Gestión de la Producción	Diario	Asistente de Control de Aseguramiento de la Calidad	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador evalúa el porcentaje de cumplimiento de producto terminado con respecto al producto planificado por el 100%.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cualitativo				
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Número de producto terminado}}{\text{Número de producto planificado}} \times 100$				
<b>ELABORADO POR:</b> Sr. Santiago Vela		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Fernanda Martínez		<b>APROBADO POR:</b> Sr. Luis Fabián Isizán	

		<b>LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.</b>		<b>CÓDIGO</b>	LD-I 2.2
Porcentaje de cantidad de materia prima recibida		Logística y Distribución	Diario	Asistente Técnico y Gerente	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador evalúa el porcentaje de cumplimiento de la cantidad de materia prima recibida con respecto a la materia prima planificada por el 100%.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cualitativo				
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Número de materia prima recibida}}{\text{Número de materia prima planificada}} \times 100$				
<b>ELABORADO POR:</b> Sr. Santiago Vela		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Fernanda Martínez		<b>APROBADO POR:</b> Sr. Luis Fabián Isizán	

		<b>LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.</b>		<b>CÓDIGO</b>	GR-I 3.1
Porcentaje de personal capacitado		Gestión de recursos	Semestral	Dirección	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador evalúa el porcentaje de cumplimiento de la cantidad de personas capacitadas con respecto al número de personas contratadas por el 100%.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cualitativo				
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Número de personas contratadas}} \times 100$				
<b>ELABORADO POR:</b> Sr. Santiago Vela		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Fernanda Martínez		<b>APROBADO POR:</b> Sr. Luis Fabián Isizán	

		<b>LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.</b>		<b>CÓDIGO</b>	GSE-I 3.2
Porcentaje de envíos solicitados		Gestión de recursos	Mensual	Gerente	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador evalúa el porcentaje de cumplimiento de la cantidad de envíos solicitados con respecto a los envíos receptados por el 100%.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cualitativo				
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Número de envíos solicitados}}{\text{Número de envíos receptados}} \times 100$				
<b>ELABORADO POR:</b> Sr. Santiago Vela		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Fernanda Martínez		<b>APROBADO POR:</b> Sr. Luis Fabián Isizán	

		<b>LÁCTEOS MONTÚFAR PIC MONTUSANLAC S.A.</b>		<b>CÓDIGO</b>	GF-I 3.3
Porcentaje de venta por producto		Gestión Financiera	Mensual	Responsable de Contabilidad	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este indicador evalúa el porcentaje de cumplimiento del costo variable unitario con respecto al margen de contribución por el 100%.				
<b>TIPO DE INDICADOR</b>	Cualitativo				
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Margen de contribución}} \times 100$				
<b>ELABORADO POR:</b> Sr. Santiago Vela		<b>REVISADO POR:</b> Ing. Fernanda Martínez		<b>APROBADO POR:</b> Sr. Luis Fabián Isizán	



## Anexo 9. Manual de funciones



# MANUAL DE FUNCIONES

	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>Sr. Santiago Vela</b>	<b>Estudiante</b>	
<b>REVISADO POR:</b>	<b>Ing. Fernanda Martínez</b>	<b>Técnica de Control de Calidad</b>	
<b>APROBADO POR:</b>	<b>Sr. Luis Isizán</b>	<b>Gerente general</b>	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:</b>	PBL-5
		<b>VERSIÓN:</b>	1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela
		<b>REVISADO POR:</b>	Ing. Fernanda Martínez
<b>Puesto Tipo</b>			
Cargo	Bodega y Logística		
Formación	Bachiller		
Experiencia	1 año		
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chequear acidez</li> <li>• Chequear peso de la leche</li> <li>• Ingresar al silo la leche ingresada</li> <li>• Pasteurizar leche</li> <li>• Descremar leche</li> <li>• Enfriar leche</li> <li>• Entregar a procesos la leche descremada</li> </ul>		
Útiles herramientas o Maquinaria de trabajo utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bomba de recepción</li> <li>• Pasteurizador</li> <li>• Tanque de enfriamiento</li> <li>• Olla de recepción</li> <li>• Descremadora</li> </ul>		
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Materia Prima</li> <li>• Aseo, Limpieza y Seguridad</li> </ul>		
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>		
Horario	Lunes-Domingo 9:00 - 18:00 con días libres		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:</b>	PO-6
		<b>VERSIÓN:</b>	1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela
		<b>REVISADO POR:</b>	Ing. Fernanda Martínez
<b>Puesto Tipo</b>			
Cargo	Operarios		
Formación	Bachiller		
Experiencia	1 año		
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinfección de herramientas</li> <li>• Limpieza de instalación</li> <li>• Colocar Leche descremada en ollas</li> <li>• Colocar cuajo y sentarlo</li> <li>• Realizar cortado</li> <li>• Sacar suero</li> <li>• Realizar el moldeo de queso</li> <li>• Empaque</li> </ul>		
Útiles herramientas o Maquinaria de trabajo utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ollas</li> <li>• Mesa</li> <li>• Moldes</li> <li>• Molino</li> </ul>		
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Materia Prima</li> <li>• Aseo, Limpieza y Seguridad</li> </ul>		
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Acatar instrucciones</li> </ul>		
Horario	Lunes-Domingo 9:00 - 18:00 con días libres		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:</b>	PP-4
		<b>VERSIÓN:</b>	<b>1</b>
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela
		<b>REVISADO POR:</b>	Ing. Fernanda Martínez
<b>Puesto Tipo</b>			
Cargo	Asistente producción		
Formación	Bachiller		
Experiencia	1 año		
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- temperatura, densidad y acidez de la leche</li> <li>- punto crioscópico</li> <li>- sólidos de la lactosa</li> <li>- proteína y grasa</li> <li>- antibiótico mastitis</li> </ul> </li> <li>• Limpieza de laboratorio</li> </ul>		
Útiles herramientas o Maquinaria de trabajo utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EKOMILK</li> <li>• CRIOSMART</li> <li>• BRIXCO</li> <li>• OZONOFIL</li> <li>• MILKOTESLER</li> </ul>		
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Materia Prima</li> <li>• Aseo, Limpieza y Seguridad</li> </ul>		
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Acatar instrucciones</li> </ul>		
Horario	Lunes-Domingo 9:00 - 18:00 con días libres		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:</b>	PRH-2
		<b>VERSIÓN:</b>	1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela
		<b>REVISADO POR:</b>	Ing. Fernanda Martínez
<b>Puesto Tipo</b>			
Cargo	Recursos Humanos y Contabilidad		
Formación	Tecnóloga en administración de empresas		
Experiencia	2 años		
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar registros de pagos</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Registro de empleados</li> <li>• Registro de proveedores</li> <li>• Registro de insumos</li> <li>• Control y actualización de archivos y documentación</li> <li>• Contratación de personal</li> </ul>		
Útiles herramientas o Maquinaria de trabajo utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EKOMILK</li> <li>• CRIOSMART</li> <li>• BRIXCO</li> <li>• OZONOFIL</li> <li>• MILKOTESLER</li> </ul>		
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Materia Prima</li> <li>• Aseo, Limpieza y Seguridad</li> </ul>		
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Acatar instrucciones</li> </ul>		
Horario	Lunes-Domingo 9:00 - 18:00 con días libres		

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:</b>	PCC-3
		<b>VERSIÓN:</b>	<b>1</b>
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela
		<b>REVISADO POR:</b>	Ing. Fernanda Martínez
<b>Puesto Tipo</b>			
Cargo	Técnico de Control de Aseguramiento de la Calidad		
Formación	Ingeniera Agroindustrial		
Experiencia	5 años		
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas Prácticas de Manufactura</li> <li>- Manipulación de Alimentos</li> <li>- Manejo de Químicos</li> <li>- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional</li> </ul> </li> <li>• Manejar plataforma de BPM</li> <li>• Monitorear al personal operativo</li> <li>• Realizar seguimiento de cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura</li> <li>• Realizar muestreos de producto terminado y envíos a laboratorios externos</li> </ul>		
Útiles herramientas o Maquinaria de trabajo utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Manuales</li> <li>• Instructivos</li> <li>• Registros</li> </ul>		
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Buenas Prácticas de Higiene y Manipulación de Alimentos</li> <li>• Manejo de plataforma de BPM</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditor Interno ISO 22000</li> <li>• Inspección de Alimentos Basados en Riesgos y BPM</li> <li>• Creación de una empresa rentable y manejo de recursos humanos</li> <li>• Industria láctea y derivados</li> <li>• Obtención de notificaciones sanitarias en alimentos, cosméticos, productos higiénicos y plaguicidas.</li> </ul>
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Acatar instrucciones</li> </ul>
Horario	Lunes-Domingo 9:00 - 18:00 con días libres

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CÓDIGO:</b>	PGG-1
		<b>VERSIÓN:</b>	<b>1</b>
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela
		<b>REVISADO POR:</b>	Ing. Fernanda Martínez
<b>Puesto Tipo</b>			
Cargo	Gerente General		
Formación	Bachiller		
Experiencia	3 años		
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- procesos de producción</li> <li>- bodega</li> <li>- laboratorio</li> <li>- recursos humanos</li> </ul> </li> <li>• Tomar decisiones en general</li> </ul>		
Útiles herramientas o Maquinaria de trabajo utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EKOMILK</li> <li>• CRIOSMART</li> <li>• BRIXCO</li> <li>• OZONOFIL</li> <li>• MILKOTESLER</li> </ul>		
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Materia Prima</li> <li>• Aseo, Limpieza y Seguridad</li> </ul>		
Habilidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Acatar instrucciones</li> </ul>		
Horario	Lunes-Domingo 9:00 - 18:00 con días libres		

### Anexo 10. Modelo de toma de decisiones

	TOMA DE DECISIONES	CÓDIGO
		RTD-1
1	Definir y diagnosticar el problema	
Una parte básica del diagnóstico y la definición del problema radica en plantear preguntas de sondeo.		
2	Establecer metas	
Las metas son los resultados que se alcanzarán y señalan hacia cuál dirección se deben apuntar las decisiones y las acciones.		
3	Buscar soluciones alternativas	
Las personas o los equipos deben buscar rutas alternativas para alcanzar una meta. Este paso tal vez implique buscar información adicional, pensar con creatividad, consultar a expertos y hacer investigaciones.		
4	Comparar y evaluar soluciones alternativas	
Una vez que las personas o los equipos han identificado soluciones alternativas, deben compararlas y evaluarlas.		
5	Elegir de entre soluciones alternativas	
La capacidad para elegir de entre soluciones alternativas podría parecer muy sencilla, sin embargo, puede resultar en extremo difícil cuando el problema es muy complejo y ambiguo		
6	Implementar la solución elegida	
Una solución bien elegida no siempre tiene éxito. Una decisión técnicamente correcta debe ser aceptada y apoyada por las personas que se encargarán de su implementación para que haya una actuación efectiva basada en la decisión.		
7	Dar seguimiento y controlar los resultados	
La implementación de la solución que se ha preferido no logrará de forma automática la meta deseada. Las personas o los equipos deben controlar las actividades de implementación y después darle seguimiento evaluando los resultados de la misma.		
<b>ELABORADO POR:</b>		Sr. Santiago Vela
<b>REVISADO POR:</b>		Sr. Luis Isizán

## Anexo 11. Comunicación

	<b>REGISTRO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	RC-2
		<b>VERSIÓN:</b>	1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Luis Isizán
<b>RECEPCIÓN</b>			
COMUNICACIÓN	INTERNA ( )	EXTERNA ( )	
RECEPTOR			
FECHA			
PROCEDENCIA			
FORMATO			
RESUMEN DE LA COMUNICACIÓN			
<b>RESPUESTA</b>			
SERVICIO/DEPARTAMENTOS IMPLICADOS			
CONTENIDO DE RESPUESTA			
FORMATO			
FECHA			
OBSERVACIONES			
DOCUMENTOS DE REFERENCIA			
FIRMA RESPONSABLE:			

## Anexo 12. Plan de Motivación

	<b>PLAN DE MOTIVACIÓN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	RPM-3	
		<b>VERSIÓN:</b>	<b>1</b>	
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela	
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Luis Isizán	
<b>INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES</b>				
DESCRIPCIÓN	TIEMPO CUATRIMESTRAL			VALOR
	I	II	III	
<b>Promoción Interna.</b> Un trabajador que se esmera por su trabajo y con el objetivo de hacer sentir bien al trabajo se plantea promocionar e incentivar el trabajo sobresaliente y esmerado.	X			Gratuito
<b>Charlas motivacionales.</b> El gerente por medio de externos dará charlas motivacionales para que los trabajadores tengan un sentido de pertenencia con la empresa y genere un compromiso con el cumplimiento de sus objetivos		X		Gratuito
<b>Bono al empleado del año.</b> Si un trabajador tiene un rendimiento digno de admirar, se le premiara con un bono por el cumplimiento satisfactorio de sus actividades.			X	100,00
<b>Bono navideño.</b> Incentivo económico a los miembros de la empresa para que disfruten con su familia y trabajen satisfactoriamente en el cumplimiento de su labor			X	100,00
<b>TOTAL ANUAL</b>				200,00

### Anexo 13. Elementos clave de liderazgo

	<b>ELEMENTOS CLAVE DEL LIDERAZGO</b>		<b>CÓDIGO:</b>	RECL-4
			<b>FECHA:</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
Influencia	El líder debe captar la atención de los demás, para poder comunicar sus ideas y así recibir el apoyo de los demás			
Interrelación	Los integrantes necesitan trabajar en conjunto tanto el líder como ellos y seguir un mismo propósito hasta llegar al resultado esperado.			
Personas	El liderazgo consiste en conducir a las personas a través de las relaciones, una buena relación permite que cumplan los objetivos.			
Objetivos	No hay liderazgo sin seguidores, una buena relación entre los dos permite llegar de una mejor manera a los objetivos.			
Cambio	El líder hace que las cosas se vean de forma más fácil y se adapten mejor al cambio, el líder es la persona que toma la iniciativa.			
<b>Elaborado por:</b>	Sr. Santiago Vela	<b>Revisado por:</b>	Sr. Luis Isizán	

## Anexo 14. Registro de cumplimiento de actividades

	<b>REGISTRO DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES</b>		<b>CÓDIGO:</b>	RCA-5
			<b>VERSIÓN:</b>	<b>1</b>
			<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Santiago Vela
			<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Luis Isizán
<b>Factores y grados básicos</b>		<b>Rango</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>I. Incidencias</b>	<b>1. Permisos</b>	I. Con frecuencia		
	¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?	II. En forma regular		
		III. Algunas veces		
		IV. Casi nunca/nunca		
		<b>2. Retardos</b>	I. Con frecuencia	
	¿Utiliza más tiempo del otorgado como tolerancia para llegar a la unidad de trabajo?	II. En forma regular		
		III. Algunas veces		
		IV. Casi nunca/nunca		
		<b>3. Ausentismo durante horas de trabajo</b>	I. Con frecuencia	
	Durante las horas de trabajo, ¿se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?	II. En forma regular		
		III. Algunas veces		
		IV. Casi nunca/nunca		
<b>II. Administrativos</b>		<b>4. Objetivos de trabajo</b>	I. Casi nunca	
	¿Realiza sus actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?	II. Algunas veces		
		III. Casi siempre		
		IV. Siempre		
		<b>5. Responsabilidad</b>	I. Casi nunca	
	¿Lleva a cabo sus tareas en el marco de las responsabilidades asignadas?	II. Algunas veces		
		III. Casi siempre		
		IV. Siempre		
		<b>6. Organización de actividades</b>	I. Casi nunca	
	¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?	II. Algunas veces		
		III. Casi siempre		
		IV. Siempre		
<b>7. Orden</b>		I. Casi nunca		
¿Realiza sus actividades con atención al orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza?	II. Algunas veces			
	III. Casi siempre			
	IV. Siempre			
	<b>8. Aprovechamiento de los recursos</b>	I. Casi nunca		

	¿Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada?	II. Algunas veces		
		III. Casi siempre		
		IV. Siempre		
	<b>9. Productividad</b>	I. Casi nunca		
	¿Realiza en su totalidad el volumen de productos o servicios requeridos?	II. Algunas veces		
		III. Casi siempre		
		IV. Siempre		
III. Sociales	<b>10. Objetivos de trabajo</b>	I. Casi nunca		
	¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la dependencia incluyendo situaciones extraordinarias de servicio, lugar y tiempo?	II. Algunas veces		
		III. Casi siempre		
		IV. Siempre		
	<b>11. Iniciativa</b>	I. Casi nunca		
	¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas y/o para resolverlos?	II. Algunas veces		
		III. Casi siempre		
		IV. Siempre		
	<b>12. Trabajo en equipo</b>	I. Casi nunca		
	¿Integra sus tareas con las de otras personas propiciando la suma de capacidades?	II. Algunas veces		
	III. Casi siempre			
	IV. Siempre			
<b>13. Creatividad</b>	I. Casi nunca			
¿Aplica sus conocimientos con sentido común y en forma creativa?	II. Algunas veces			
	III. Casi siempre			
	IV. Siempre			
<b>14. Identidad</b>	I. Casi nunca			
¿Se identifica con los valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta?	II. Algunas veces			
	III. Casi siempre			
	IV. Siempre			
IV Técnicos	<b>15. Dominio de la función</b>	I. Deficientes		
	Los conocimientos con que cuenta para desarrollar sus tareas son:	II. Regulares		
		III. Buenos		
		IV. Excelentes		
	<b>16. Interés en el aprendizaje</b>	I. Deficientes		
	¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones?	II. Regulares		
	III. Buenos			
	IV. Excelentes			
<b>17. Calidad del desempeño</b>	I. Deficientes			
	II. Regulares			
	III. Buenos			

¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?	IV. Excelentes		
<b>18. Oportunidad de la ejecución</b>	I. Deficientes		
¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?	II. Regulares		
	III. Buenos		
	IV. Excelentes		
<b>19. Comunicación</b>	I. Deficientes		
¿Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad?	II. Regulares		
	III. Buenos		
	IV. Excelentes		
<b>20. Supervisión</b>	I. Deficientes		
¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?	II. Regulares		
	III. Buenos		
	IV. Excelentes		



## Anexo 16. Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN			
ETAPA	PROPÓSITO ESTRATÉGICO	COMPONENTE	INDICADOR
Planeación	Definir el marco de actuación de la organización	Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
		Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
		Objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
		Metas	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$
		Estrategias	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$
		Procesos	$\frac{\text{Insumos}}{\text{Productos}}$
		Políticas	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
		Programas	$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}}$
Organización	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización	Estructura organizacional	$\frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$
		División y distribución de funciones	$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$
		Cultura organizacional	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
		Cambio organizacional	$\frac{\text{Fuerzas impulsoras del cambio}}{\text{Fuerzas restrictivas del cambio}}$
		Estudios administrativos	$\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Estudios administrativos propuestos}}$
		Instrumentos técnicos de apoyo	$\frac{\text{Instrumentos técnicos utilizados}}{\text{Instrumentos técnicos propuestos}}$

<b>Dirección</b>	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización	Liderazgo	$\frac{\text{Estilos de liderazgo actualados}}{\text{Total de estilos empleados}}$
		Comunicación	$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$
		Motivación	$\frac{\text{Insumos internos para mejorar el desempeño}}{\text{Total de insumos}}$
		Grupos y equipos de trabajo	$\frac{\text{Total del personal}}{\text{Grupos de trabajo}}$
		Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	$\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total del personal}}$
		Tecnología de la información	$\frac{\text{Tecnología autorizada}}{\text{Tecnología propuesta}}$
		Toma de decisiones	$\frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}}$
		Creatividad e innovación	$\frac{\text{Creatividad}}{\text{Desempeño}}$
<b>Control</b>	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño	Naturaleza	$\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$
		Niveles	$\frac{\text{Controles estratégicos corporativos}}{\text{Total de controles}}$
		Proceso	$\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$
		Herramientas	$\frac{\text{Controles presupuestarios}}{\text{Total de controles}}$
		Calidad	$\frac{\text{Sistemas de gestión de la calidad}}{\text{Total de sistemas}}$

**Anexo 17. Registro de retroalimentación para el empleado**

	<b>REGISTRO PARA RETROALIMENTACIÓN PARA EL EMPLEADO</b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>RRE-6</b>
<b>ASPECTOS A MEJORAR</b>			
<b>ACCIONES A SEGUIR</b>			
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>FECHA</b>	<b>ELABORACIÓN</b>	<b>REVISIÓN</b>	

## Anexo 18 Diagnóstico final propuesto

DIAGNÓSTICO FINAL DE EVALUACIÓN				
<b>CRITERIOS DE CALIFICACION: A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos); B Cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos); C. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos).</b>				
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION		
		A	B	C
<b>1. PLANEACIÓN</b>		10	5	0
<b>1.1 Filosofía</b>				
1	Posee la empresa una filosofía empresarial.	10		
<b>1.2 Misión</b>				
2	La misión contiene su principal actividad, posicionamiento, nivel de calidad y productividad que puede ofrecer y el valor agregado con respecto a la competencia.	10		
<b>1.3 Visión</b>				
3	La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas.	10		
<b>1.4 Valores</b>				
4	Tiene identificado valores corporativos.	10		
5	Juegan un papel importante los valores en la organización.	10		
<b>1.5 Objetivos Estratégicos</b>				
6	Existe un documento escrito en el que se consignan los objetivos de la empresa.	10		
7	Se contemplan en los objetivos, los resultados que se espera obtener de las áreas claves de la organización.	10		
<b>1.6 FODA</b>				
8	La empresa tiene determinado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	10		
<b>1.7. PESTEL</b>				
9	La empresa tiene determinado los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.	10		
<b>1.8 Estrategias</b>				

10	Son acordes las estrategias con los objetivos trazados en la empresa.	10		
11	Las estrategias a nivel de negocio identifican claramente aspectos relativos a necesidades de los clientes, grupos de clientes, habilidades distintivas.	10		
<b>1.9 Política</b>				
12	Tiene definidas las políticas que deben seguir los empleados en la empresa.	10		
13	Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones en la empresa.	10		
<b>1.10 Programas</b>				
14	Existe un programa de acción en la organización.	10		
<b>1.11 Proyectos</b>				
15	La empresa cuenta con una planificación de proyectos a desarrollar en el futuro.	10		
16	Los objetivos de la organización son consecuentes con los de los proyectos.	10		
<b>1.12 Planes</b>				
17	La empresa cuenta con planes necesarios para el desarrollo de su organización y de sus productos.	10		
18	La empresa cuenta con una Planificación Operativa Anual de acuerdo con sus objetivos.	10		
<b>1.13 Procesos</b>				
19	Existe un enfoque de procesos en la organización.	10		
20	La empresa tiene estructurado su mapa de procesos de acuerdo a sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.	10		
21	La empresa cuenta con una planificación de indicadores de desempeño de los procesos.	10		
<b>1.14 Presupuesto</b>				
22	La empresa planifica su presupuesto anual operativo	10		
23	El presupuesto es congruente con los fines que persigue la organización.	10		
<b>SUBTOTAL</b>		230		0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B) /230)</b>		<b>100%</b>		
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>				
<b>2.1 Estructura Organizativa</b>				
1	La empresa cuenta con un organigrama estructural.	10		

2	Los empleados conocen el organigrama estructural.	10		
3	Las funciones asignadas a cada área de la organización, son adecuadas para el cumplimiento de tal misión.	10		
4	Se sigue el órgano regular para la toma de decisiones.	10		
<b>2.2 Manuales</b>				
5	La empresa cuenta con un manual de funciones.	10		
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización en el manual de funciones.		5	
<b>2.3 Análisis de Puesto</b>				
7	Se efectúa el análisis de puestos.			0
8	Se actualiza periódicamente la información producto del análisis.			0
9	El análisis de puestos ha permitido mejorar otros aspectos organizacionales.			0
10	La Jornada laboral es flexible y permite a los empleados atender sus necesidades personales.	10		
11	Las condiciones de trabajo son adecuadas en cada área de trabajo.	10		
<b>SUBTOTAL</b>		70	5	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /110)</b>		<b>68%</b>		
<b>3. DIRECCIÓN</b>				
<b>3.1 Toma de Decisiones</b>				
1	La dirección toma decisiones de manera eficaz y rápida.	10		
2	Se coordina la toma de decisiones entre los distintos niveles.	10		
3	Se utiliza algún modelo de toma de decisiones.		5	
<b>3.2 Comunicación</b>				
4	Se utiliza la técnica de comunicación plática directa ejecutivo-empleado.	10		
5	El líder comunica y orienta sobre las políticas y la forma de trabajo.	10		
6	Se tienen claramente definidos los tipos de comunicación formal e informal.	10		
7	Dispone la organización de redes de información computarizadas que manejen recursos.			0
<b>3.3 Motivación</b>				

8	Es la motivación una prioridad para la organización.	10		
9	Dispone la organización de programas de motivación	10		
10	Se vincula la motivación con las necesidades de los empleados.	10		
11	Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales.	10		
<b>3.4 Liderazgo</b>				
12	Se demuestra responsabilidad por parte de la dirección para la eficacia de los procesos de la empresa.	10		
13	El líder fomenta la mejor continua de capacidades de los empleados.	10		
14	El líder es carismático, inspira y motiva a los empleados de la empresa.	10		
15	Están definidos los elementos clave del liderazgo.	10		
<b>SUBTOTAL</b>		130	5	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B) /150)</b>		<b>90%</b>		
<b>4. CONTROL</b>				
<b>4.1 Supervisión</b>				
1	La empresa mantiene un control para el desarrollo de las actividades de los empleados y que estas sean ejecutadas de manera organizada y a tiempo.	10		
2	Los empleados respaldan las actividades desarrolladas durante la semana mediante un registro	10		
3	Se mantiene una supervisión constante para controlar el adecuado manejo de las herramientas	10		
4	Se lleva un control de ingreso y salida del personal	10		
<b>4.2 Seguimiento</b>				
5	La empresa cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño anual (evaluación del desempeño).	10		
6	La organización realiza seguimiento a los clientes para verificar si se cumplen sus necesidades y expectativas.	10		
7	La empresa lleva un control financiero mensual para verificar sus ingresos y egresos.	10		
8	La empresa hace un seguimiento del cumplimiento de la NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN 9:2012 LECHE CRUDA para su procesamiento.	10		
<b>4.3 Indicadores</b>				
9	La empresa posee Indicadores de gestión	10		

<b>4.4 Retroalimentación</b>				
10	En la evaluación del desempeño se toma en cuenta la retroalimentación del empleado.	10		
11	Están definidos controles en atención a un enfoque de retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren).		5	
12	El control de retroalimentación está orientado hacia los productos y servicios finales de la organización.		5	
<b>SUBTOTAL</b>		100	10	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /120)</b>		<b>92%</b>		
<b>RESULTADOS</b>				
<b>NUMERAL</b>	<b>% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION</b>	<b>ACCIONES POR REALIZAR</b>		
<b>1. PLANEACIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>MANTENER</b>		
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>	<b>68%</b>	<b>MEJORAR</b>		
<b>3. DIRECCIÓN</b>	<b>90%</b>	<b>MANTENER</b>		
<b>4. CONTROL</b>	<b>92%</b>	<b>MANTENER</b>		
<b>TOTAL RESULTADO</b>	<b>87%</b>			
<b>Calificación global</b>	<b>ALTO</b>			