

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA:**

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO DE ACOPIO DE LECHE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA “COCHAS LA MERCED” EN LA PARROQUIA ANGOCHAGUA, CANTON IBARRA”

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciado en Administración  
de Empresas

**AUTOR(ES):**

Arias Carranco Cristopher Josue

Hidalgo Lapo Joisy Merced

**DIRECTOR(A):**

Msc. Ligia Isabel Beltrán Urvina

Ibarra, 2023

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Ibarra, 19 de Septiembre del 2023.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En mi calidad de director del Trabajo de Grado, presentado por los egresados Joisy Merced Hidalgo Lapo y Cristopher Josué Arias Carranco, para optar por el Título de Licenciatura en Administración de Empresas, cuyo tema es: "Análisis de la gestión administrativa para mejorar la productividad del centro de acopio de leche de la asociación de producción agropecuaria "Cochas la Merced" en la parroquia Angochagua, Cantón Ibarra". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública.



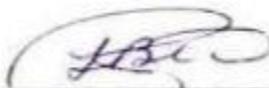
---

MSc. Ligia Beltrán

C.I: 1713755062

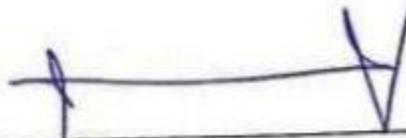
## APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

En calidad de jurado examinador del presente trabajo de titulación "Análisis de la gestión administrativa para mejorar la productividad del centro de acopio de leche de la asociación de producción agropecuaria "Cochas la Merced" en la parroquia Angochagua, Cantón Ibarra", elaborado por Joisy Merced Hidalgo Lapo y Christopher Josué Arias Carranco para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas, considerando que reúne los requisitos suficientes, aprueba el presente trabajo de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte.



MSc. Ligia Beltrán

C.I: 1713755062



MSC. Luis Calderón

C.I: 0700666897



**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 DE CONTACTO</b>			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1104735905		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Hidalgo Lapo Joisy Merced		
DIRECCIÓN:	Caranqui- Ibarra		
EMAIL:	jmhidalgol@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:		Teléfono Móvil:	0996664751
<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1005084353		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Arias Carranco Cristopher Josué		
DIRECCIÓN:	Caranqui-Ibarra		
EMAIL:	cjariasc@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:		Teléfono Móvil:	0979182003

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
TÍTULO:	"Análisis de la gestión administrativa para mejorar la productividad del centro de acopio de leche de la asociación de producción agropecuaria "Cochas la Merced" en la parroquia Angochagua, Cantón Ibarra".
AUTOR (ES):	Hidalgo Joisy – Arias Josué
FECHA:	15/09/2023

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Director: Msc. Ligia Beltrán Asesor (es): Msc. Luis Calderón

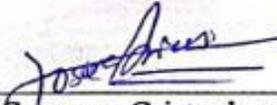
## 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) 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 (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 19 días del mes de septiembre de 2023

### EL AUTOR (AS):

  
 Hidalgo Lapo Joisy Merced

  
 Arias Carranco Cristopher Josué

## **Dedicatoria**

El presente caso de estudio está dedicado, en primera estancia a Dios, por haberme permitido culminar con éxito la carrera, además de que me ha permitido obtener confianza en mí misma y el haber alcanzado con éxito el cumplimiento de mis estudios académicos.

Quiero agradecer a mis padres, America Hidalgo y Álvaro Lima, por haberme culminado enseñanzas y sobre todo a no rendirme, por haberme apoyado en mis estudios, han sido mi motor en todo este proceso quien con su amor y comprensión me han motivado constantemente para alcanzar mis metas.

A mis abuelitos, Lilia Lapo y Virgilio Hidalgo quien ha sido mi fuente en todo este proceso, por su amor infinito y sobre todo por haber estado en mis peores momentos y además a toda mi familia ya que me han forjado a no darme por vencido, gracias a todos por ser mi inspiración que con su infinito amor he podido lograr todo.

Por último, agradecer a mi compañero, Josué Arias quien ha estado presente y dedicado en poder culminar con éxito nuestra tesis y quien ha confiado plenamente en mí lo cual hemos logrado en poder alcanzar y culminar con éxito este objetivo académico.

Joisy Merced Hidalgo Lapo

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios, mi madre Cristina Abigail y hermanas Liz y Gaby, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificio incansable. Su ejemplo de perseverancia y dedicación ha sido mi fuente de inspiración a lo largo de este arduo camino académico.

También quiero expresar mi gratitud a mis profesores, amigos y seres queridos que me han alentado en cada etapa de esta investigación. Sin su aliento y orientación, este logro no habría sido posible.

Este trabajo está dedicado a todos aquellos que han sido parte fundamental de mi vida académica. y personal, siempre me consideré una persona diferente dispuesta alcanzar cualquier logro y ahora estoy escribiendo una página más de un libro muy largo, dejaré en alto mi nombre que cualquier persona me recordará por siempre.

Por otra parte, dedicarle esto a mi compañera de tesis Joisy, que a pesar de los inconvenientes siempre estuvo para apoyarme y darme aliento a continuar, no faltaron risas, enojos, hasta miedos, pero sobre todo nunca faltó la lealtad del uno por el otro, es una pieza indispensable en este largo camino.

Cristopher Josué Arias Carranco

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradecer mi perseverancia y constancia a Dios quien ha sido el motor de mi fortaleza para poder culminar con éxito la carrera y sobre todo mi apoyo en no rendirme en el transcurso del camino.

Quiero agradecer a mis docentes Msc. Ligia Beltrán y Msc. Luis Calderón, quien, con sus enseñanzas, sabidurías, paciencia me han impulsado a esforzarme y sobre todo a obtener conocimientos que han sido prescindibles en mis estudios académicos.

Sobre todo, agradecer nuevamente a mi familia, que con su amor y comprensión me han regido a ser paciente para alcanzar con perseverancia y dedicación a salir adelante y no rendirme ante las adversidades.

Por último, a mis amigos quienes estuvieron presentes en cada pasito que doy, quienes también me motivaron y apoyaron dándome aliento y ánimos para lograr con éxito y entusiasmo mis estudios académicos.

Joisy Merced Hidalgo Lapo

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de esta tesis.

En primer lugar, quiero agradecer a mis supervisores, la MSC Ligia Beltrán y el MSC Luis Calderón, por su orientación, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso. Sus consejos y conocimientos fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

También quiero agradecer a mi familia por su inquebrantable apoyo y comprensión. Su aliento constante y amor incondicional fueron mi fuente de motivación durante todo este tiempo.

Quiero expresar mi gratitud a la "Universidad Técnica del Norte", por brindarme la oportunidad de realizar este estudio y por proporcionarme los recursos necesarios.

Este logro no habría sido posible sin el apoyo de todas estas personas y recursos. Muchas gracias a todos prometo nunca defraudarlos.

Cristopher Josué Arias Carranco

## Índice de Contenido

Índice de Contenido.....	x
Índice de Figuras .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Índice de Tablas.....	xiii
Resumen .....	xiv
Abstract.....	xv
Capítulo 1: Descripción del Caso .....	16
Capítulo 2: Marco Teórico .....	23
2.1 Centro de Acopio .....	23
2.1.1 Rol de los centros de acopio.....	24
2.1.2. Áreas y equipos .....	25
2.1.3 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) .....	26
2.2 Diagnóstico Administrativo .....	27
2.2.1 Etapas .....	28
2.3 Gestión Administrativa .....	28
2.3.1 Fases .....	29
2.4 Proceso Administrativo.....	30
2.4.1 Etapas .....	31
2.4.2 Características .....	32
2.4.3 Funcionalidad .....	33
Función planeación .....	33
Función organización .....	34
Función dirección.....	34
Funciones control .....	35
2.5 Estrategias de Gestión.....	35

2.6 La productividad.....	37
Capítulo 3: Metodología.....	41
3.1.- Tipos.....	41
3.2.- Técnicas e instrumentos.....	44
3.3.- Matriz.....	47
3.4.- Participantes, procedimientos y análisis de datos.....	49
Capítulo 4: Propuesta.....	54
4.1 Razones por la que se propone la propuesta.....	55
4.2 Planteamiento.....	56
4.3 Cronograma de actividades.....	59
UNIDAD 5: INFORME FINAL.....	62
5.1. Análisis y discusión de resultados.....	62
Evidencia de las dos variables: Gestión Administrativas y Productividad.....	81
Pruebas de Normalidad.....	82
Contrastación de Hipótesis.....	83
Análisis correlacional.....	83
Planteamiento de hipótesis.....	84
Coefficiente de correlación Spearman.....	86
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	89
Bibliografía.....	91

## Índice de Figuras

Figura 1: Orden lógico del Diagnóstico .....	27
Figura 2: Fases de la gestion administrativa.....	30
Figura 3: Proceso administrativo.....	31
Figura 4: Variables del estudio de caso .....	44
Figura 5: Asociados de Cochabamba la Merced .....	62
Figura 6: Logro de objetivos .....	64
Figura 7: Estrategias eficientes.....	65
Figura 8: Capacitaciones .....	66
Figura 9: Tareas y responsabilidades.....	67
Figura 10: Planes de mejora .....	68
Figura 11: Decisiones tomadas- motivación .....	69
Figura 12: Control de desarrollo en el negocio .....	70
Figura 13: Objetivos en la asociación.....	71
Figura 14: Programas administrativos.....	72
Figura 15: Buenas prácticas de Manufactura .....	74
Figura 16: Satisfacción del cliente.....	75
Figura 17: Seguridad de producción.....	76
Figura 18: Tiempo de fabricación eficiente.....	77
Figura 19: Desperdicios del proceso lechero.....	78
Figura 20: Resultados satisfactorios.....	79
Figura 21: Durabilidad del producto .....	80
Figura 22: Evidencia de las dos variables. ....	81
Figura 23: Correlación dimensional .....	83
Figura 24: Correlación de variables.....	86

### Índice de Tablas

Tabla 1: Áreas de Centro de Acopio .....	25
Tabla 2: Etapas del diagnóstico administrativo .....	28
Tabla 3: Etapas del proceso administrativo .....	31
Tabla 4: Las 5 P de las Estrategias administrativas.....	36
Tabla 5: Beneficios de la productividad .....	39
Tabla 6: Matriz .....	47
Tabla 7: Población Objeto de Estudio .....	50
Tabla 8: Cuadro DAFO Cochas.....	57
Tabla 9: Prueba de normalidad Shapiro Willk .....	82

## Resumen

El objetivo de este estudio de caso es analizar la gestión administrativa para mejorar la productividad en el centro de acopio de leche de la asociación Cochas la Merced. En ese sentido, las personas que fueron objeto de estudio tuvieron en cuenta las variables de medida asociadas a cada variable de una manera holística y descriptiva, utilizando instrumentos y técnicas como, por ejemplo: encuesta y entrevista. Además, se recolectó información para determinar: el manejo de la gestión administrativa y la productividad, identificando la manera que contribuyen estas dentro de la asociación y como se relacionan los aspectos mencionados mediante el uso de la aplicación de correlación. Los resultados obtenidos muestran que, la asociación Cochas la Merced “ASOPROAGCOLAM” tiene un leve rendimiento en su productividad debido a su deficiente gestión administrativa, aparte de no contar un programa eficiente para el uso adecuado de sus ingresos y egresos, y el bajo nivel debido a la falta de experiencia sobre el procesamiento del producto. Se destaca los logros de la asociación y sus representantes en el mercado debido a que comercializa grandes volúmenes de leche a la empresa FLORALP posicionada en el mercado dando resultados satisfactorios bajo su gestión. la mejor manera posible y de acuerdo con los objetivos planteados por la agencia, la cual ha generado resultados satisfactorios bajo su gestión.

**Palabras clave:** gestión administrativa, productividad, rendimiento.

## **Abstract**

The objective of this case is to analyze the administrative management to improve productivity in the study milk collection center of the Cochas la Merced association. In this sense, the people who were the object of the study took into account the measurement variables associated with each variable in a holistic and descriptive way, using instruments and techniques such as: survey and interview. Sufficient information collected will be improved to determine: the management of administrative management and productivity, identifying the way in which they contribute within the association and how the aspects indicated through the use of the connection application are related. The results obtained show that the Cochas la Merced association "ASOPROAGCOLAM" has a slight performance in its productivity due to its poor administrative management, in addition to not having an efficient program for the good use of its income and expenses, and the low level due to the lack of experience in the processing of the product. The achievements of the association and its representatives in the market are highlighted because it sells large volumes of milk to the company FLORALP, positioned in the market, giving satisfactory results under its management. in the best possible way and in accordance with the objectives set by the agency, which has generated satisfactory results under its management.

**Keywords:** administrative management, productivity, performance.

## Capítulo 1: Descripción del Caso

### 1.1 Introducción

La gestión administrativa se encarga de orientar todas las actividades de una organización y es considerada una herramienta necesaria que ayuda a implementar estrategias para mejorar los procesos en un negocio. Se realiza para organizar las tareas de un grupo social, es la forma de conseguir metas y objetivos trazados, lo que implica el desarrollo, la planificación, organización, dirección y control.

Según Velásquez et. al (2016) mencionan que la gestión administrativa permite que las empresas se desempeñen bien en todas sus áreas y con todos sus recursos, solvencia y potencial de crecimiento.

La administración política está a manos de la gerencia general para los trabajos de una compañía y asegurar el uso óptimo de los recursos y la correcta transmisión de datos. Los líderes de la empresa ejecutan diferentes papeles en la conducción del negocio.

En Ecuador, más de un millón de personas trabajan en la cadena de producción láctea, y como tal, la industria láctea es un importante motor de la recuperación económica del país. En el primer cuatrimestre del 2022, la principal industria láctea de Ecuador recolectó alrededor de 342 millones, y la producción total fue 660 millones de litros durante ese período. La cadena de valor de los lácteos representa aproximadamente 14% del PIB de la industria agroalimentaria de Ecuador, lo que indica que tiene un impacto significativo (Lacteoslatam, 2022).

El sector lácteo es fundamental y estratégico para el país: Ecuador cuenta con 300.000 unidades de producción agropecuaria, Desde el año 2012, debido a la falta de recursos de materia prima, el sector agropecuario necesita mayores beneficios, lo que se traduce

en una caída del 40% en la productividad, esto conlleva a la quiebra de muchas asociaciones y una caída en el nivel de participación en el mercado en los centros de acopio (Dirección de Análisis de Información Agropecuaria, 2022).

En la provincia de Imbabura, la actividad de los animales domésticos se realiza en zonas de ruralidad, donde se crean puestos de trabajo oficiales y extra oficiales, el 87% de los propietarios de animales domésticos son pequeños, el 67% es comercial y el 20% son marginales, con 3 a 30 vacas. De la totalidad de empresas, únicamente el 13 por ciento eran de tipo familiar y el otro 9 por ciento, de tipo comercial. La gente que labora en la agricultura se divide en dos zonas, la Andina de arriba y la de abajo, que están en las urbanizaciones de las parroquias (Gobierno Provincial de Imbabura, 2021).

Actualmente, la gestión administrativa efectiva juega un papel crucial en la productividad de una empresa, ya que depende en gran medida del logro de las metas y objetivos comerciales. Las actividades llevadas a cabo en la planificación, organización, dirección y control dentro de la organización determinan el resultado y la eficacia del proceso de gestión (Zuñiga, H et al., 2010).

La influencia de los sistemas de gestión relacionados con la calidad empresarial en las organizaciones ha sido comprobada en términos de costos y productividad. Estos sistemas tienen un impacto positivo en ambos, facilitando el desempeño de sus funciones a los gerentes y administradores, al mismo tiempo que guían a toda la organización. El rendimiento es de suma importancia, por lo que se necesitan herramientas para medirlo y gestionarlo. Estas herramientas brindan a los administradores información sobre el progreso de los procesos internos, lo que les permite realizar los ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos (Fontalbo Herrera et al., 2017).

El desarrollo de cualquier organización está íntimamente ligado a su productividad empresarial, que es un factor clave para determinar su competitividad, rentabilidad y solvencia de liquidez. Al optimizar los recursos y aplicar enfoques innovadores a la gestión administrativa, una organización puede mejorar su desempeño general y lograr un mayor éxito (Mera Morocho, 2016).

En la década de 1980, se introdujo el concepto de centros de acopio con el objetivo de ayudar a la producción y el bienestar de comunidades enteras. El objetivo principal de estos centros es reducir el costo de los bienes y servicios, lo que impacta positivamente el estatus socioeconómico de las familias que residen en diversas comunidades (Guaman Aulla, 2016).

La asociación agropecuaria “Cochas la Merced” fue creada jurídicamente en julio del 2022, luego de llevar más de tres años en autogestión para su creación, cuenta con 34 socios dedicados la mayor parte de su vida al sector lácteo. Teniendo en cuenta una serie de inconvenientes en la disminución de productividad. "ASOPROAGCOLAM" en su manejo de gestión administrativa se encuentra sistematizada con la producción, comercialización, gestión y el financiamiento ya que son las áreas más importantes de los agropecuarios. Su filosofía empresarial es mejorar los niveles de productividad, tanto en calidad como en cantidad.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Entender la gestión administrativa, permite el desarrollo de cualquier empresa utilizando el talento humano debido a que las personas son parte esencial de la

transformación y comercialización de bienes o prestación de servicios; lo cual da como resultado en la rentabilidad de la empresa (Casco et al., 2017).

El objetivo de crear una comunidad económica y socialmente sostenible; y un régimen político más eficaz es el desafío de la administración pública. La controlación que ejercen las compañías se basa en el manejo eficaz, además la fijación de muchos objetivos de carácter económico, social y político está en manos del administrador (Herrería, 2016).

La falta de estrategia administrativa y funcionamiento de los centros de acopio de leche, así como la carencia de conocimientos administrativos sobre su manejo, es la razón por la que se establecen y manejan de manera empírica, ya que quienes laboran en el centro de acopio no suelen recibir buenas Prácticas (BPM) y capacitación para el manejo adecuado de la leche, por lo que genera a que no tienen una buena visión empresarial y se limitan a aumentar la capacidad de producto hacia los centros de acopio (Vergara, 2021)

Los centros de acopio de leche tienen la finalidad de apoyar las decisiones empresariales de la agricultura campesina, las cuales se basan en el análisis económico, y técnico. La asociación Cochas la Merced se encuentra ubicada en Zuleta, parroquia de Angochagua, en esta, los trabajadores se dedican a la supervisión, la producción, el cuidado de los animales y en el mantenimiento de los tanques. Sin embargo, la falta de conocimiento en el manejo inapropiado de llevar una adecuada gestión administrativa dentro del sector agropecuario incide en una menor productividad, debido a la falta de capacitación sobre procesos que contribuyan a mejorar el rendimiento. Además, a que no implementan el uso correcto de herramientas básicas como matrices EFI-EFE las cuales han provocado una falta de estrategias competitivas.

### **1.3 Justificación**

El empresario de hoy en día se encuentra con la necesidad de realizar constantes comprobaciones de los procedimientos y operaciones dentro de la empresa, con el fin de cerciorarse de que se ajusten a los objetivos trazados. La razón de esto es que las empresas hoy en día están viviendo el fenómeno de teorías como la calidad total, la excelencia gerencial y los sistemas de información, así como nuevos métodos que tienen como objetivo optimizar la gestión empresarial (Vásconez & Loor, 2021).

Este esquema de gestión tiene el fin de lograr un nivel de eficacia y eficiencia en el sistema, respetando los tres elementos básicos de la gestión administrativa, que cumpla con los requisitos del cliente, en los tiempos determinados dentro del presupuesto, previo a un diseño en el proceso para la aplicación correcta (Benavides , 2003).

Una gestión administrativa eficiente es crucial para que cualquier organización cumpla con sus objetivos y ejecute con éxito procesos específicos. La (BPM) en los centros de acopio también es fundamental para garantizar el suministro de leche de calidad, lo que se traduce en buenos rendimientos, reducción de costos y productos terminados sin defectos (Monje, 2017).

El establecimiento de Centros de Acopio es ampliamente reconocido como un medio para mejorar el sistema de comercialización, fomentando el avance hacia niveles más altos de productividad y brindando dirección y supervisión de los procesos productivos y administrativos. Esto, a su vez, permite aumentar las ventas y la capacidad de mantener o aumentar la posición dentro del mercado.

El presente estudio tiene el fin de analizar la gestión administrativa para mejorar la productividad del centro de acopio de leche de la asociación de producción agropecuaria “Cochas la Merced” las cuales se encuentran de manera mal identificada por parte de Cochas y por ende este es un problema tanto para los asociados como para la representante legal debido a la falta de experiencia en el mercado. Por lo tanto, diagnosticando las falencias, determinando un buen proceso administrativo y estableciendo estrategias optimas que contribuyan a mejorar la productividad dentro del centro de acopio, lo cual ayudará a perfeccionar la etapa de desarrollo organizacional. Este estudio partirá desde la identificación de una gestión administrativa y dando pequeñas explicaciones sobre cómo se maneja su proceso en cada una de sus etapas y analizar si cumplen o no esas indicaciones, de igual manera luego hay que relacionarlo con la productividad a la cual se encuentra enfocada la asociación y como interfieren cada uno de los trabajadores en el rendimiento y verificar las estrategias que ayuden a mejorar el eficiencia y eficacia de “ASOPROAGCOLAM”

## 1.4 Objetivos

### *Objetivo General.*

Analizar la gestión administrativa para mejorar la productividad del centro de acopio de leche de la asociación de producción agropecuaria “Cochas la Merced” en la parroquia Angochagua, Cantón Ibarra.

### *Objetivos específicos.*

- Diagnosticar la gestión administrativa, dentro de la asociación de producción agropecuaria.
- Determinar el proceso administrativo con el que se maneja la productividad en el centro de acopio
- Establecer estrategias de gestión para mejorar la productividad del centro de acopio.

## **Pregunta de investigación**

Este estudio ha reconocido la importancia de plantear la siguiente pregunta con base en el problema de investigación:

¿De qué manera la gestión administrativa contribuye al mejoramiento de la productividad del centro de acopio de leche de la asociación Cochas la Merced?

## **Capítulo 2: Marco Teórico**

### **2.1 Centro de Acopio**

El objetivo principal de los centros de acopio es agrupar a los pequeños productores y permitirles competir en el mercado de los grandes centros urbanos en base a cantidad y calidad (Pilozo & Eduardo, 2013).

Por ello, el establecimiento de un centro de acopio busca gestionar el flujo de toda la cadena de valor de la leche, de modo que cada operación se realice de manera responsable, manteniendo la asepsia y el control total.

Los centros de acopio de leche someten la materia prima a evaluaciones de calidad y cuentan con termos de refrigeración que pueden contener entre 500 y 1.000 litros. Esto asegura que la leche no se diluya, lo que solía ocurrir antes del uso de estos tanques, causando daños a la leche y consecuentes pérdidas tanto para el ganadero como para el país en su conjunto. Las empresas de acopio de leche se posicionan estratégicamente, considerando las rutas de viaje más eficientes, lo que resulta en la reducción del consumo de combustible y la optimización del transporte. Además, el proceso de refrigeración permite adquirir leche de mayor calidad con muchas menos pérdidas que en el pasado (Naula & Rodriguez, 2020).

Estos centros suelen estar ubicados cerca de las granjas lecheras locales, permitiendo a los productores entregar su leche sin necesidad de contratar transporte. Antes, cuando no había centros de acopio, los agricultores tenían que sentarse al costado de la carretera y esperar que los camiones cisterna recogieran la leche que producían. Actualmente, los productos lácteos se envían a los centros de acopio todo el tiempo.

### ***2.1.1 Rol de los centros de acopio***

Según Mujica (2007), “Son funciones de los centros de acopio”, como afirma el autor en su libro Guía para la Comercialización de Productos Agropecuarios, “son las siguientes:

- **Concentración de la oferta rural:** Una de las particularidades de la agricultura industrial es la distribución y automatización de las unidades de los productores, esto genera una mayor variedad de productos.

- Sobre el **incremento acerca del poder negociación:** El productor agrícola, esencialmente el pequeño y el mediano, representa el mayor porcentaje de la nación, no cuenta con contratos en los comercios, esto es reconocido por los consumidores mayoristas o industriales que a fin de cuentas son quienes establecen los costos.

- Sobre el **incremento de la producción:** El incentivo principal que tienen los farmers es la troca de un producto por una cantidad determinada de dinero.

- **Sobre el mejoramiento de la calidad:** incluyen el procesamiento, la clasificación y el ajuste de productos, volúmenes y presentaciones apropiados para satisfacer los requisitos de la demanda inmediata (pág. 2)”

La creación de un centro de acopio tiene un valor agregado importante en la sociedad porque facilita recursos a los productores a medida que comercializan sus productos. Mejorando la calidad de vida mediante la creación de trabajos que les proporcionara mayores ingresos económicos.

### 2.1.2. Áreas y equipos

Después de familiarizarnos con las operaciones que se realizan en un centro de acopio, podemos avanzar con la creación del diseño del centro y distribución para tener un panorama más amplio sobre qué es lo que se necesita para tenerlo de una manera más estable.

Para determinar la superficie del centro de distribución y recolección se deben considerar varios factores, tales como el tipo de producto, su volumen y el espacio necesario para cada equipo y operación. También es crucial estimar la capacidad de cada operación, ya sea manual o automatizada (Mora García, 2011).

**Tabla 1**

#### *Áreas de Centro de Acopio*

<b>Áreas</b>	<b>Requerimientos</b>
Recibo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antes de estar disponible para la venta, la mercancía recién llegada se almacena temporalmente.</li> <li>-Para facilitar la descarga del producto.</li> </ul>
Clasificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los productos se categorizan según su nivel de calidad, y cualquier artículo que sea desechable se elimina de la consideración.</li> <li>-El tamaño de la región requerida para la clasificación estará determinado por la cantidad del producto.</li> </ul>
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso se compone de limpieza, aseo y embalaje.</li> </ul>

	-Este espacio designado sirve como área de almacenamiento para materiales de empaque, que incluye canastas, cajas y varios tipos de contenedores.
Almacenamiento	- Los volúmenes proyectados son los factores decisivos a la hora de determinar el número y tamaño de las cámaras frigoríficas necesarias. -La manipulación de diversos productos implica tener en cuenta sus distintos requisitos de temperatura.
Rechazos	- Los productos que sean aptos para la comercialización deberán distinguirse de la misma y conservarse por separado.
Otras Áreas	- Para los operadores, es necesario contar con áreas designadas como estacionamientos. -Las áreas designadas para que los vehículos carguen y descarguen se proporcionan en los muelles de espera.

*Nota.* Elaborado con base en “Investigación Diseño Centro Acopio”, por (Alejandro & Ortiz, 2009).

### ***2.1.3 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)***

Para las (BPM), también conocidas como: “Buenas Prácticas de Fabricación” (BPF), son principios básicos de higiene que se aplican durante toda la cadena de elaboración de productos alimenticios que garanticen la inocuidad y calidad. BPM mantiene un control constante en todas las áreas de producción, como instalaciones, equipos y herramientas, procesamiento de alimentos, control de procesos, almacenamiento y distribución (Cabezas, 2019).

## 2.2 Diagnóstico Administrativo

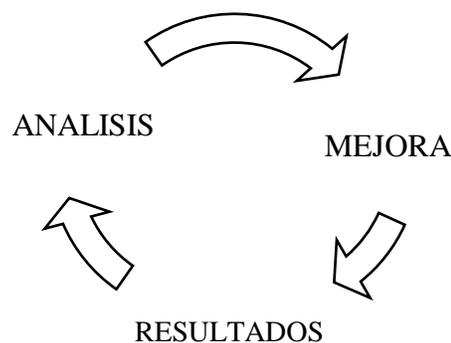
Según (Sarabia & Roo, 2014) indica que es un estudio que precede a cualquier plan o proyecto. Con el fin de poder analizar el procedimiento para que de esta manera se obtenga resultados precisos.

Según plantea Valdez (2010), El enfoque de diagnóstico ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de una institución en varios dominios, identificando así las causas fundamentales de sus deficiencias y sus efectos correspondientes. Una vez que se identifican las causas y los efectos, se pueden tomar las medidas adecuadas para abordar los problemas y mejorar el entorno operativo de la institución.

Es clara la importancia del diagnóstico como máxima prioridad para las empresas, ya que sirve de base para generar lineamientos bien definidos y fortalecer las tareas para lograr los objetivos organizacionales.

### Figura 1

*Orden lógico del Diagnóstico*



Nota: Elaborado con base en “Importancia del proceso administrativo” por (Molina, 2021).

### 2.2.1 Etapas que integran el Diagnóstico Administrativo

**Tabla 2**

*Etapas del diagnóstico administrativo*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Recopilación de información</b>	La información recopilada debe ser lo más precisa posible, debido a que es la base para las futuras conclusiones, la cual debe ser procesada y analizada tanto como sea posible de ello dependerá de las posibles soluciones a los problemas descubiertos.
<b>Análisis Organizacional o Administrativo</b>	El propósito de esta fase de diagnóstico administrativo es comparar la información asentada en la etapa de análisis y de los aspectos técnicos que se han determinado.
<b>Obtención de las Conclusiones</b>	Todas las etapas del diagnóstico administrativo están estrechamente relacionadas y cada etapa incluso pueden originar conclusiones antes de que se complete la recopilación de datos.
<b>Propuesta Y Plan de Acción</b>	Es la coordinación detallada de las acciones a realizar, tanto para llevar en orden la investigación, el analizar la información y derivar posibles soluciones en la organización.
<b>Ejecución diagnóstica</b>	Esta etapa implementa las recomendaciones y es una fase crítica para incidir efectivamente en la organización y las mejoras administrativas propuestas en las etapas anteriores.

Nota: Elaborado con base en “Diagnostico y Propuesta De Mejora” por (Ayala, 2010)

### 2.3 Gestión Administrativa

Actualmente la gestión administrativa ayuda a aprovechar al máximo los recursos que disponen las empresas. Se trata de lograr metas y obtener los mejores resultados (Quiroa, 2020).

Por su parte Anchelia-Gonzales et al., (2021) mencionan que la gestión administrativa corresponde al proceso o mecanismo desarrollado por uno o más encargados en dirigir el desempeño de los trabajadores, dando como resultado que el proceso de empleo sea adecuado utilizando los recursos que tienen a su disposición.

Con respecto a lo anterior, la gestión administrativa involucra procesos útiles como: la planificación, organización, dirección y el control que deben estar presentes dentro de una empresa, es decir, generar decisiones y acciones oportunas para lograr metas predeterminadas. Esto debe tenerse en cuenta al inicio de cualquier negocio o actividad.

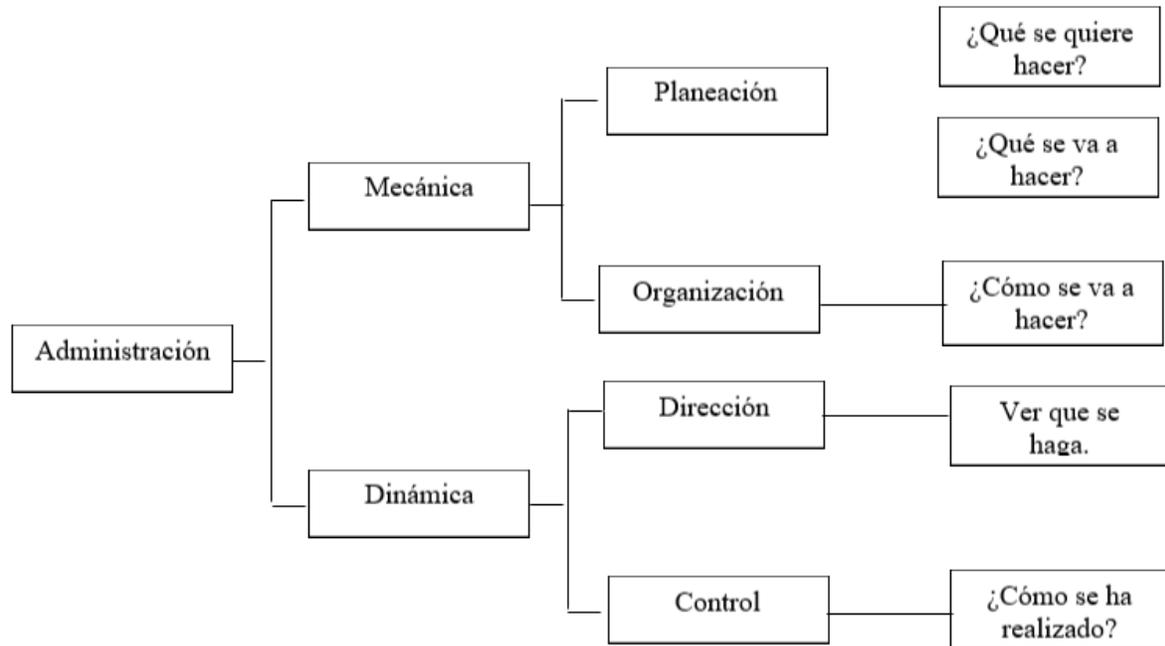
### ***2.3.1 Fases de la Gestión Administrativa***

En los últimos siglos, las prácticas gerenciales efectivas han servido como un elemento crucial de la administración y un aspecto sistemático que ha brindado sustento y apoyo para el desarrollo de negocios, economías, sociedades y tecnología (Gonzales, et al., 2020).

Cabe señalar que los procesos administrativos incluyen el establecimiento de objetivos, la planificación de estrategias y el desarrollo de políticas, que van de la mano con procesos ordenados lógicamente para conseguir planes, cumplir en los plazos establecidos y demostrar resultados para reducir el riesgo de fracaso así asegurar el éxito empresarial (Salguero-Barba & García-Salguero, 2018).

**Figura 2**

Fases de la gestión administrativa



Nota: Elaborado con base en “Las fases de la gestión administrativa desde los interrogantes ” por (Münch-Galindo, 2017)

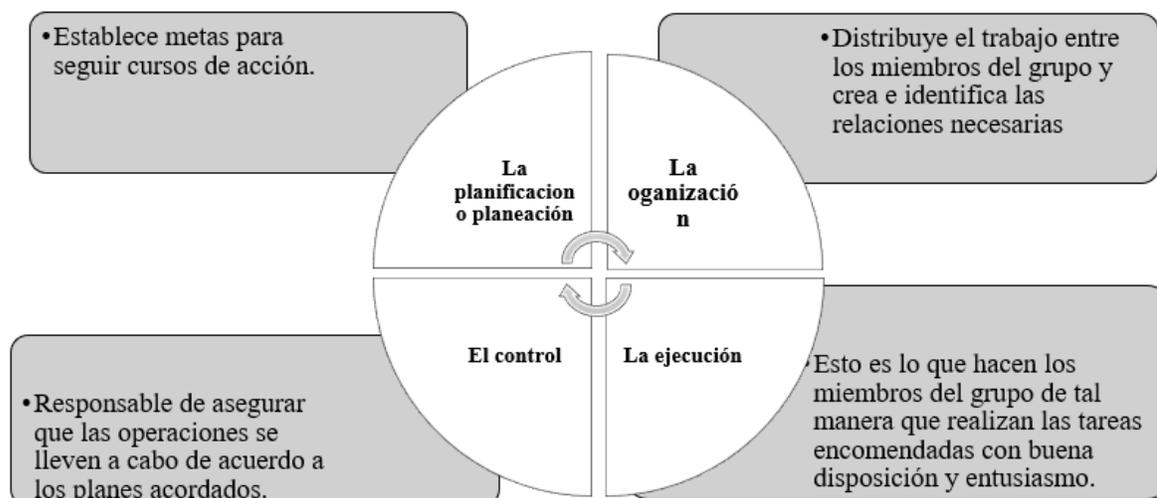
## 2.4 Proceso Administrativo

Se menciona así, porque en las organizaciones sistematizan un conjunto de actividades indispensables para alcanzar metas: en primer lugar, se establecen luego de crear los recursos necesarios, coordinar actividades y finalmente ver si se han logrado los objetivos (Blandez Ricalde , 2014).

El objetivo del proceso administrativo es armonizar estos componentes. planificar actividades, organizar cosas, integrar recursos, realizar tareas, organizar y controlar resultados, procesar y crear mecanismos de comunicación para difundir ideas (Cano, 2017).

**Figura 3**

Proceso administrativo



Nota: Elaborado con base en “Síntesis del proceso administrativo” por (Aguilar, 2009).

#### 2.4.1 Etapas del proceso administrativo

**Tabla 3**

<i>Etapas</i>		Concepto	Características
Planeación	Implica el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias para lograrlos y el progreso de una amplia jerarquía.	-Denota hacia dónde vamos. -Reduce el impacto de los cambios. -Crea estándares para facilitar el control. -Admite la integración de todas las decisiones en la organización	
Organización	Es una manera de generar el mecanismo que posibilita la recolección y organización racional de los recursos de la	-Objetivos de la organización. -Áreas básicas de gestión. -Descripción de cada puesto. -Perfil del empleado.	

	compañía. Esta categorización se logra asignando jerarquías y agrupación de actividades para realizar y simplificar las funciones de los grupos sociales.	-Número de vacantes en cada puesto
Dirección	Es conducir los talentos y esfuerzos de los demás para lograr los resultados deseados.	-Liderar -Motivar -Dialogo -Autoridad
Control	Es el proceso en el que se determina si lo que ha ocurrido es lo que se pretendía y, de no ser así, se requerirán los ajustes o correcciones necesarios.	-Evaluación del desempeño y logros -Corregir las desviaciones desfavorables adaptando las acciones correctivas necesarias

Nota: Elaborado con base en “Proceso Administrativo ” por (Blandez , 2014)

#### ***2.4.2 Características del Proceso Administrativo***

- Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse rápida y eficientemente a los desarrollos tecnológicos y los cambios macro y microeconómicos. Significa estar dispuesto a cambiar. Los diferentes intereses pueden no apoyar la meta del cambio organizacional (Cano, 2017).
- Las diferentes etapas del proceso administrativo están interrelacionadas y se pueden clasificar en: dinámica, que consiste en control y gestión, mecánica, caracterizada por la organización y planificación; también debe coincidir con los objetivos de la empresa para poder aplicarlos de forma sencilla y eficaz (Equipo de redacción profesional, 2020).

- La búsqueda de objetivos participativa, que es producto de la planificación estratégica, requiere que el proceso, desde el principio, permita una conexión con quienes luego lo implementarán en varios niveles.
- Una de las características esenciales de la representación del proceso administrativo es que permite a los administradores realizar un adecuado y coordinado análisis de la situación de la organización, para determinar de manera efectiva las metas a alcanzar y los recursos necesarios para alcanzar dichas metas. (Lazarte, 2018).

### ***2.4.3 Funcionalidad***

Las labores del procedimiento Administrativo, que se llevan a cabo de manera constante, brindan resultados positivos en la administración de compañías debido a las relaciones entre sus labores. Una organización no puede desarrollarse sino esta planificada, ni dirigirse, organizado si las actividades, tareas, operaciones no cumplen con lo establecido (Ayala, 2022).

#### ***Función planeación***

La planificación es una función de gestión fundamental que proporciona los medios por los cuales los recursos humanos gestionan los asuntos de un entorno complejo, dinámico y en constante cambio.

Este principio se basa en plazos establecidos para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Cuando se ha pasado este plazo y no se logran los resultados esperados, las estrategias, procedimientos, programas y presupuestos deben ser reexaminados para lograr los objetivos anteriores.

La administración de planifica es un procedimiento de selección de metas, enfoques, recursos y métodos para progresar en la organización o compañía en cuestión. Se trata de generar las circunstancias para un próximo desarrollo y la recolección de los aspectos positivos del contexto, en tanto se minimizan los negativos. La organización es un procedimiento de adivinación del porvenir (Cuervo García, 2010).

### ***Función organización***

Una forma de abordar esta función administrativa es organizar la fuerza laboral de manera efectiva para que las actividades de todas las partes de la organización puedan unificarse. Una opción para aumentar el desempeño es contratar personas idóneas para el puesto y aumentar la capacitación de los empleados a través de cursos y estudios especializados (Vargas , 2019).

### ***Función dirección***

Para (S. Flores, 2015), Se trata de que el propósito de la dirección en la administración pública es orientar los esfuerzos de los empleados hacia objetivos comunes, para así producir un alto nivel de desempeño a través de la motivación y el control.

- Ejecutar los proyectos según lo planeado en la etapa de diseño y organización.
- delegar tareas a otros, distribuir los recursos y garantizar la operatividad de los mismos.
- Alentar al grupo constantemente.
- Dirigir los pasos y las conductas de cada uno de los integrantes del staff. Ayudar a cada integrante a encontrar su capacidad y el espacio más adecuado dentro de la institución.

- Proporcionarle al grupo herramientas para que se centren en las labores que le corresponden al equipo y en la misión, visión y los principios del grupo.
- Establishing the degree to which each member is affected by the decisions made by the organization.

### ***Funciones control***

Para Schmidt et al. (2018), El valor del control se encuentra en las áreas de tres dimensiones, la planificación, el empoderamiento de los empleados y la protección del lugar de labor, para esto es necesario tener la figura del control en las compañías:

- Averigua cuáles son las zonas que tienen la administración desde el momento en que se hace la comprobación y se toman las acciones de corrección.
- Proporciona información acerca de la aplicación de los métodos y ofrece comentarios para el procedimiento de administración.
- Reduce los costos y acorta el tiempo sin la necesidad de cometer errores.
- Evalúa la capacidad del directivo o administrador para tomar decisiones, analizando el procedimiento de decisión.

## **2.5 Estrategias de Gestión**

La administración implica utilizar una estrategia que integre los objetivos y políticas principales de una organización en una secuencia cohesiva de acciones a ejecutar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a organizar y distribuir los recursos para mejorar el desarrollo de una organización de acuerdo con sus características y debilidades internas para lograr una situación factible y anticipar posibles cambios en el entorno.

La gestión administrativa permite medir las estrategias y normas que guían el desarrollo de la empresa para lograr la rentabilidad en combinación con los objetivos propuestos, vitales en cuanto a recursos, recurso humano y tiempo. (Ventura & Delgado, 2006).

Llevar a cabo una evaluación del panorama competitivo fuera de una organización es crucial para identificar tanto las oportunidades potenciales como las amenazas que pueden representar un daño para la empresa. Este análisis, cuando se combina con un análisis operativo interno, tiene la capacidad de identificar las fortalezas y las deficiencias de la organización, brindando información valiosa para tomar decisiones más estratégicas (Batista & Fernandez, 2014).

**Tabla 4**

*Las 5 P de las Estrategias administrativas.*

<b>Principios</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Una guía para lograr un objetivo determinado</li> <li>-La estrategia debe ser previa a las acciones.</li> </ul>
<b>Plan de Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Una maniobra para vencer a la competencia.</li> <li>-Describe cómo el grupo establecerá estrategias para lograr objetivos.</li> </ul>

	-Movimientos publicitarios, enfoque agresivo en una marca, tiene como objetivo ganarse a los competidores situaciones competitivas.
<b>Patrón</b>	-Se inicia al construir, creer y tener claridad de lo que quieren ofrecer a la sociedad  -Define el comportamiento que se quiere que se produzca.  -Es un flujo de acciones es decir procesos de trabajo que deben ocurrir.
<b>Posición</b>	-Se encuentran entre un contexto de competencia y transformación.  - Interactúa con el resto de las empresas de la comunidad, se cree que la estrategia es una posición.  -Adquiere una posición definida por medio de un patrón de actuación o de un plan.
<b>Perspectiva</b>	-Busca el análisis externo para actuar introspectivamente como perspectiva estratégica.  -Son las características que definen como empresa y configuran una identidad.

Nota: Elaborado con base en “Las 5 P de la estrategia” por (Mintzberg, 2006)

## 2.6 La productividad

La Productividad se llama la relación entre la totalidad de la producción y los recursos utilizados, esto es, la razón entre las entradas y las salidas. Medina Fernández de Soto ( 2010) reconociendo la utilización de factores de fabricación para cumplir con las demandas

sociales, es crucial que las organizaciones lo vean como un componente estratégico, ya que la producción de bienes y servicios de alto nivel es necesaria para la competitividad.

Por lo general la productividad generalmente se refiere al proceso en el cual intervienen elementos y actividades para lograr un resultado. Cualquier mejora permitirá conseguir los mismo efectos con menos o mismos recursos para la obtención de resultados superiores respectivamente (Fontalbo Herrera et al., 2017)

### ***Factores que influyen en la productividad***

La productividad de un producto está directamente ligada a su capacidad para cumplir todos los requisitos y adaptarse al sistema productivo. Por lo tanto, el valor de un producto y la disposición de las partes interesadas a pagar por él se basa principalmente en la calidad del diseño y la producción del producto. En última instancia, el resultado final del proceso de producción está determinado por estos factores.

Por lo tanto, el efecto del producto ofrecido o del servicio depende de las características naturales y del precio dado por el cliente. En ese sentido Fontalbo Herrera et al., (2017) afirma que el diseño y desarrollo de productos a menudo se esfuerza por lograr altos niveles de eficiencia y genera confort en su demanda, así como la distribución interna óptima de cada componente, parte y función.

### ***Eficiencia***

Los criterios económicos indican la capacidad administrativa que debe lograr los máximos resultados con el mínimo recurso, energía y tiempo.(Rojas et al., 2018).

La evaluación del desempeño es un aspecto crucial de la gestión organizacional, ya que examina los resultados obtenidos y los recursos utilizados para lograr esos resultados. Según Cruz et al., (2007), generalmente surge cierta confusión al tratar de limitar el nivel de eficiencia cuando no se tiene en cuenta los productos y los recursos.

### ***Eficacia***

El término utilizado para describir la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos o metas se conoce como eficiencia. Se puede inferir que el nivel de eficiencia de una organización es directamente proporcional a su capacidad para alcanzar metas económicas previamente establecidas. Cuanto mayor sea la eficiencia de una empresa, más hábil será para lograr sus objetivos.

Se debe recordar que la eficiencia se concentra únicamente en el resultado final y no toma en cuenta los métodos utilizados para lograr dicho resultado. Sin embargo, es importante señalar que los fondos para lograr el objetivo son cruciales y deben incluirse en el plan de negocios (Consuegra et al., 2015).

**Tabla 5**

<b><i>Beneficios de la productividad</i></b>	
<b>Indicador</b>	<b>Beneficio</b>
<b>Previsión al futuro, pronósticos</b>	-Tiene en cuenta diferentes escenarios posibles para proyectar el comportamiento futuro.  -Es una herramienta valiosa que permite a los usuarios anticipar posibles escenarios y prepararse para ellos.
<b>Evaluación y control</b>	- Se basa en criterios predefinidos y objetivos  - Son procesos continuos que permiten la

	retroalimentación y la mejora continua del desempeño y los resultados.
<b>Planeación Estratégica</b>	<p>-Se enfoca en establecer objetivos para la organización, lo que implica considerar los cambios del entorno y anticipar posibles escenarios futuros.</p> <p>-Requiere la colaboración de distintas áreas y niveles de la organización para su implementación, lo que implica una gestión coordinada y una comunicación efectiva.</p>
<b>Organización</b>	<p>-Implica una estructura clara y definida que establece roles, responsabilidades y niveles jerárquicos dentro de la organización.</p> <p>-Debe ser lo suficientemente flexible.</p>
<b>Rendimiento</b>	<p>-Se basa en una medición objetiva de los resultados obtenidos, utilizando indicadores y métricas relevantes.</p> <p>-Se enfoca en la eficiencia y la eficacia en la gestión de recursos y en la consecución de objetivos.</p>
<b>Mercado</b>	<p>-Se basa la segmentación del mercado para identificar grupos de clientes con necesidades y características similares y desarrollar productos y servicios específicos para cada grupo.</p> <p>-Desarrolla una inversión constante.</p>

Nota: Elaborado con base en “La medición de la productividad” por (Morales & Massis, 2014)

### **Capítulo 3: Metodología**

El objetivo del análisis de caso es enseñar de manera precisa y breve los métodos, técnicas y herramientas sugeridas a lo largo del procedimiento del estudio, con el fin de poder conseguir los objetivos pretendidos y esclarecer las dudas de investigación del primer capítulo. Además, dará los conceptos esenciales, explicando el objetivo, el diseño, las características y los índices de cada instrumento utilizado en el análisis de caso. Por último, la información respecto a la metodología se trató de la administración de la plata y la productividad del lugar donde se acopiaban la leche, esto hizo que el capítulo en cuestión se centrara en los aspectos que se desarrollaron a lo largo del presente documento.

#### **3.1.- Tipos de investigación**

##### ***Alcance***

El alcance descriptivo describe las situaciones, los fenómenos, midiendo y evidenciando sus características. En cambio, el correlacional surge la necesidad de plantear una hipótesis (Ramos, 2020).

Este estudio se encuentra en la etapa de la descripción y la correlación, debido a que se hizo una asociación entre dos variables con el objetivo de conocer su vínculo, partir de la medición de las características que tienen las variables.

## *Enfoque*

Para conseguir una base de información que permitió entender y luego interpretar las partes en relación al presente estudio se utilizaron métodos y técnicas que tienen una raíz en la mezcla, ya que en su parte cuantitativa se recogen datos de la productividad y, en la parte cualitativa, se logró analizar la administración “Cochas la Merced”. Este análisis de caso se caracterizó por utilizar un enfoque de investigación combinada.

El procedimiento de investigación mixta implica la recolección, el análisis y la comprensión de información de tipo cualitativo y cuantitativo que sean considerados como esenciales para el estudio. Este punto de vista representa una etapa de estudio sistemático, apto y crítico en la que la noción de objetividad de la investigación cuantitativa y la noción de subjetividad de la investigación cualitativa pueden ser mezcladas para solucionar las dificultades de la humanidad (Otero-ortega & Atlántico, 2018).

**Enfoque cuantitativo.** El estudio utilizó este método para recopilar información de las variables para tratar de producir resultados y estadísticas precisos sobre los centros de acopio de leche en el sector Angochagua. Actualmente se incorpora información cuantitativa sobre el nivel de conocimiento de los empleados sobre su trabajo.

El enfoque cuantitativo es un método de investigación riguroso y sistemático que utiliza técnicas estadísticas para analizar datos numéricos y obtener una comprensión objetiva de los fenómenos estudiados (Monje, 2011).

**Enfoque cualitativo.** Lázaro, (2021) Menciona que dentro de este estudio se desarrolló por medio de la ejecución de una entrevista semi-estructurada se ejerce en la recolección de datos de los entrevistados, la cual permitió contemplar de mejor manera la percepción del representante encargado de la asociación Cochas la Merced con referencia a la gestión administrativa y la productividad respecto al proceso administrativo y sobre los procesos de control de calidad.

La utilización de un enfoque cualitativo fue importante, puesto que permitió determinar la posición en la que se encuentra la asociación en base al presente caso de investigación para posteriormente utilizar los datos con el fin de proponer estrategias para mejorar la productividad.

### *Diseño*

El diseño de esta investigación fue de carácter transversal, ya que según Sampieri, (2003), la división temporal del diseño no experimental sirve para representar variables y su frecuencia de relaciones en un momento determinado, con datos recogidos directamente de la realidad a través del minucioso trabajo del investigador.

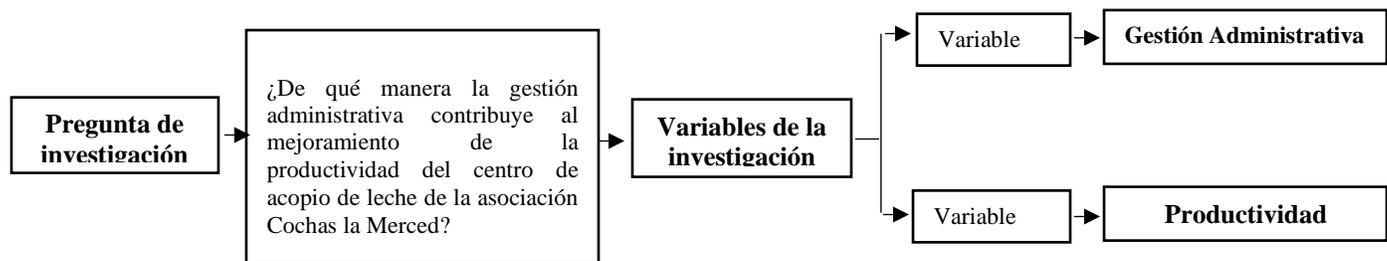
Por el contrario, los estudios observacionales transversales pueden ser descriptivos o analíticos, según el resultado previsto. Este enfoque es rápido, rentable y permite una determinación sencilla de la frecuencia de la dolencia. Además, permite la medición simultánea de la exposición y el impacto en un solo marco de tiempo, aunque no revela la direccionalidad del tiempo(Cvetković et al., 2021).

Para establecer una correlación entre la gestión administrativa y la productividad, se emplearon dos variables en este caso particular. Esta investigación se centró en el año 2022,

ya que proporcionó todos los datos pertinentes necesarios para realizar un análisis preciso y completo.

#### Figura 4

Variables del estudio de caso



### 3.2.- Técnicas e instrumentos

En referencia a la metodología utilizada en el caso de estudio, se utilizaron dos tipos de técnicas para recolectar los datos necesarios para entender la gestión administración y productividad de la asociación “Cochas la Merced”; además, estos métodos lograron dar respuesta a los siguientes aspectos: planificación, organización, dirección, control y proceso de toma de decisiones y control de calidad, eficacia y eficiencia.

En base a la información obtenida, se determinó la necesidad de recopilar información de calidad que asegurara satisfactoriamente la administración de los aspectos relevantes, a saber, el manejo de personal en torno a los productos lácteos. Para recabar esta información se entrevistó a los representantes legales de Cochas la Merced. Finalmente, el estudio brinda la oportunidad de cuantificar los datos obtenidos sobre la productividad con la que operan las asociaciones, obteniendo así un panorama más amplio de conocimiento del cual se puede extraer información importante.

#### Instrumentos

- ***Encuesta***

Al realizar una encuesta, un investigador busca información sistemáticamente haciendo preguntas específicas a los sujetos para obtener información individual que luego se utiliza para sacar conclusiones generales durante el proceso de evaluación. (Navarra, 2002).

La asociación de producción agropecuaria “Cochas la Merced” fue objeto de una solicitud con el objetivo de recabar información sobre su gestión administrativa y productividad. El cuestionario empleado en la etapa inicial se dividió en dos partes, cada una correspondiente a las variables. Estas partes se dividieron aún más en dimensiones e indicadores, como se indica en la Tabla 6.

Para establecer una conexión entre los fundamentos teóricos de la investigación y su metodología, a cada variable se le asignaron dimensiones e indicadores específicos. Estas dimensiones e indicadores, a su vez, sirvieron para generar preguntas o ítems para cada instrumento empleado. A través de este proceso, el objetivo es alcanzar los objetivos descritos en el Capítulo 1.

Por un lado, para la gestión administrativa, se definieron las siguientes dimensiones: planificación, organización, dirección, control y toma de decisiones. Con sus respectivos indicadores: objetivos, estrategias, supervisión, planes, motivación, evaluación del desempeño, cumplimiento de logros y estrategias de gestión.

Por otro lado, para la productividad, variable del estudio, se definieron tres dimensiones macro: procesos de control de calidad, eficiencia y eficacia. Con sus respectivos indicadores: buenas prácticas de manufactura, seguridad de producción, tiempo de

fabricación, desperdicios de recursos, logro de los resultados y durabilidad del producto. La información presentada en el capítulo 2 de este estudio está sustentada en una revisión documental, modelos validados de recolección de datos utilizados en investigaciones anteriores, la concepción del proceso productivo objeto de estudio y los requerimientos de la investigación.

- ***Entrevista***

La entrevista es una técnica de recolección de datos que, más allá de ser uno de los enfoques utilizados en el proceso de investigación, posee un valor intrínseco. Ya sea que se emplee como componente de un estudio o no, se adhiere a los mismos estándares y comparte las características de este método de recopilación de información (Folgueiras, 2017).

Con base en la revisión documental dirigido a la representante de la asociación agropecuaria “Cochas la Merced” la señora Carmen Sandoval, debido a que es la persona idónea para expresar toda la información necesaria para este estudio de caso. Dentro de cochas se implementan las buenas prácticas de manufactura y la distribución que tiene cada trabajador.

### 3.3.- Matriz de operacionalización de variables

**Tabla 6**

*Matriz*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems Encuesta</b>	<b>Ítems Entrevista</b>
Gestión Administrativa	Según Fajardo (2005), la gestión tiene relación estrecha con la administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones tecnológicas de las organizaciones.	La asociación "Cochas la Merced", la gestión administrativa es un elemento esencial que le ha permitido establecer lineamientos claros y definidos para la ejecución y el fortalecimiento de las tareas para lograr los objetivos establecidos y adquirir los mejores resultados	Planificación	Objetivos	1	1
				Estrategias	2	
			Organización	Capacitación	3	2
				Supervisión	4	
			Dirección	Liderazgo	5	
				Motivación	6	3
			Control	Medición del desempeño	7	4
				Cumplimiento de logros	8	
			Toma de decisiones	Estrategias de gestión	9	5,6
<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>		
Productividad	Productividad significa mejorar el	Es una herramienta importante dentro de la		Buenas Prácticas de Manufactura	10	7,8,9,10, 11

<p>proceso de producción. Mejora significa una comparación favorable entre los recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Así, la productividad es un índice de lo que produce un sistema (salida o producto) y los recursos utilizados para producirlo (entrada o insumos) (Carro &amp; Daniel, 2012.)</p>	<p>asociación "Cochas la Merced" se manifiesta en construir una mejora en el proceso productivo en cual se identifica cuántos productos o servicios se han llegado a producir por cada uno de los recursos utilizados en su elaboración.</p>	Procesos de control de calidad	fidelización del cliente.	11	12,13
			Seguridad de producción	12	
		Eficiencia	Tiempo de fabricación	13	
			desperdicios de recursos	14	
		Eficacia	logro de los resultados	15	
			durabilidad del producto	16	

*Nota.* Elaborado con base en “Administración Operaciones de las Productividad y competitividad en la gestión administrativa” por (Carro,R,& Daniel,P.A.Z, 2012) ; “Liderazgo de John MacArthur, Amor de doce hombres comunes ” por ( Meijon-Fadul, 2019);” Modelos multidimensionales para la medición del valor marca” por (Villarejo, 2002)

### **3.4.- Participantes, procedimientos y análisis de datos**

Cochas la Merced “ASOPROAGCOLAM” es una asociación de acopio, que inició sus operaciones con su producto de lácteos y quesos con muy pocos asociados, pero pasando los años se pudo reclutar a más personas dispuestas a mejorar el centro de acopio y, luego de llevar más de tres años en autogestión, cuentan con 34 asociados dedicados a la producción y comercialización de la leche, está ubicada en Zuleta, parroquia de Angochagua, fue fundada jurídicamente en julio del 2022, con la ayuda del Instituto de IEPS.

Desde su creación “Cochas la Merced” persigue un objetivo relacionado con proveer productos con altos estándares de calidad. Provee grandes volúmenes de leche a la empresa FLORALP. “ASOPROAGCOLAM” se basa en los objetivos empresariales como la misión, visión y los valores corporativos de la asociación.

La asociación Cochas la Merced cuenta con un personal que se encarga de las labores administrativas, personal que supervisa la calidad del producto, productor, operador de tanque y guardabosque, cada uno distribuidos por áreas o direcciones.

Tiene como misión impulsar los valores, las propuestas y acuerdos para el fortalecimiento de la asociación y sus integrantes, mediante la participación integral de sus asociados. Mejorando la calidad de vida de los comuneros mediante el mejoramiento del acopio de leche y la creación de productos innovadores, derivados de la leche y otros del área agropecuaria.

**Tabla 7***Población Objeto de Estudio*

<b>Cargo</b>	<b>N° Personal</b>
<b>Administrativa</b>	1
<b>Productor</b>	17
<b>Operador de tanque</b>	2
<b>Guardabosque</b>	3
<b>Supervisor de calidad</b>	1
<b>Colaboradores</b>	10
<b>TOTAL</b>	34

Nota: Adaptado de la base de datos de asociados Cochas la Merced

**3.4.1 Procedimientos**

Con el propósito de obtener información que ayude a conocer e interpretar los factores relacionados con la gestión administrativa y la productividad que tiene el centro de acopio Cochas la Merced se hizo uso de técnicas y métodos que dieron respuesta a un enfoque de estudio mixto.

El procedimiento se utilizó para realizar la entrevista con el representante legal de la Sociedad Cochas la Merced se realizó de manera presencial utilizando un teléfono móvil como herramienta de apoyo y tuvo una duración de quince minutos, generándose exitosamente la información, así como de manera amena y cordial en un ambiente conversacional, en un cuestionario estructurado. Con la ayuda y voluntad de los entrevistados, este proceso se puede completar con éxito.

La manera que se desarrolló las encuestas fue mediante la plataforma Google forms, donde se detalló como primer punto aspectos relacionados con la gestión administrativa en la cual se manejó información necesaria para el estudio del caso y por otro lado la productividad tal como se muestra en la tabla 6. Con el fin de garantizar una representación completa de todas las preguntas y previo a eliminar errores, especialmente para aquellos que llenaron los formularios utilizando teléfonos móviles, como resultado se pudo cumplir con las expectativas planteadas y la obtención de resultados.

### ***3.4.2 Análisis de datos***

Con respecto a la investigación, se planteó preguntas cerradas la cual se desarrolló utilizando escalas ordinales a las escalas de percepción de Likert diseñadas para responder las afirmaciones sugeridas con una puntuación de 1 a 5. De acuerdo con los comentarios, 1 nunca y 5 siempre, tal como se muestra en el Anexo 1.

Utilizando la plataforma Google Forms se recopiló la información obtenida para realizar análisis dirigidos a lograr los objetivos del estudio, se toma en cuenta el tipo de intervalo, tomando como referencia el intervalo descriptivo relevante en los capítulos anteriores, y se desarrolla la recolección de datos. en Excel, que tiene como objetivo organizar las respuestas a las preguntas que facilitan los cálculos y se pueden determinar mediante el procesamiento de la información utilizando una aplicación o programa como: SPSS v27 y Excel

En este caso de estudio fue necesario determinar la relación entre las variables, la gestión administrativa y la productividad, donde se hizo uso de pruebas estadísticas no paramétricas que ayudaron a correlacionar los datos de las dos variables antes mencionadas. Según Gómez-Gómez et al., (2003) las pruebas no paramétricas son una herramienta eficaz

para analizar pequeñas muestras de datos categóricos u ordinales, y se pueden utilizar independientemente de la distribución de las muestras que se comparan, por lo que se clasifican como pruebas no paramétricas.

1) Se pueden usar cuando dos conjuntos de observaciones provienen de distintas poblaciones.

2) Es la única opción cuando el tamaño de muestra es pequeño.

Para la correlación entre variables, se realizó una codificación de los datos, si bien, no hubo necesidad de procesar grandes cantidades de datos, fue preciso manejar un procesamiento más sencillo de los datos en forma numérica.

Sin embargo, muchos procedimientos estadísticos dependen de la normalidad de la población, por lo que el uso de pruebas de normalidad para determinar si se debe rechazar una hipótesis es un paso importante en el análisis. Para determinar las pruebas de una población no normal, se destacan Anderson-Darling et al. ( Flores & Flores, 2021). Para garantizar la solidez del análisis estadístico, las organizaciones invierten su tiempo y recursos en la aplicación de pruebas de normalidad de datos. En consecuencia, sacar conclusiones precisas se vuelve esencial.

Algunas pruebas estadísticas requieren o son más apropiadas cuando se realizan bajo el supuesto de normalidad, lo que hace necesario realizar pruebas de normalidad de antemano (Steinskog et al., 2007). Para contrastar la hipótesis de normalidad de la población se aplica la prueba de Kolmogórov-Smirnov, que arroja dos hipótesis: una hipótesis nula ( $H_0$ ) que afirma que la muestra se origina a partir de una distribución normal, y una hipótesis alternativa ( $H_a$ ) que afirma que los datos no se distribuyen de acuerdo con el modelo de probabilidad normal.

Se hizo uso del coeficiente de Spearman debido a que es una prueba de correlación no paramétrica, este se puede utilizar como estadístico de prueba para comprobar la hipótesis de que no hay asociatividad entre dos poblaciones, así también Montes et al., (2021) de acuerdo con los datos de la SPSS, esto permitió validar si la hipótesis es nula o alternativa, lo cual indica si la distribución de datos es paramétrica o no y posteriormente se asigna el coeficiente de correlación más adecuada.

En esta investigación, los datos obtenidos de estas variables son procesados a través del análisis estadístico de los puntajes recolectados en cada ítem de la encuesta y filtración de resultados, para que de esta manera responder con éxito a la pregunta de investigación. Los datos cualitativos, por otro lado, consistieron en información de preguntas abiertas sobre el manejo de la gestión administrativa dentro de la asociación y la productividad que ellos tienen al comercializar su producto, lo cual fueron recopilados mediante entrevistas y se analizó por categoría para obtener una perspectiva más amplia y profunda.

Finalmente, el análisis de los datos cualitativos de la entrevista permitió obtener detalles de las preguntas propuestas, esto llevó a desarrollar comprensión sobre los testimonios. Según Díaz et al., (2017), una vez se haya ejecutado la entrevista, se graban y transcriben para su correcta interpretación. Por lo tanto, se produjo valiosos resultados mediante el proceso.

## Capítulo 4: Propuesta

El centro de acopio de leche de la asociación de producción agropecuaria “Cochas la Merced” se dedica a la producción de leche y creación de productos innovadores, derivados de la leche la cual se distribuye al centro de producción “LA FLORALP” ubicada en Ibarra, cuenta con un almacenamiento de gran capacidad y requiere de una gran cantidad de productos lácteos de forma diaria y de excelente calidad.

Cabe destacar que hace unos años atrás la leche que producían presentaba deficiencias, pero con el pasar del tiempo pudieron rectificar y mejorar la calidad de esta, supervisando y controlando las células bacterianas con el fin de que su producto genere un mayor rendimiento. Dentro de Cochas se manejaron de manera eficiente y organizada en su gestión administrativa, debido a que obtuvo apoyo desde el año 2021 del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS).

La asociación ha logrado sobresalir con la nueva directiva, debido a que tiempo atrás les fue muy difícil por la falta de experiencia en temas administrativos y en la falta de conocimiento en el procesamiento de la leche. La pandemia ha afectado a la producción, por lo que muchos de los asociados han descuidado la dirección de empresa.

Actualmente Cochas ha ido evolucionando debido al mantenimiento que genera la buena calidad de su producto, gracias al implemento de buenas prácticas de manufactura lo cual ha generado mayores ingresos y por ende buen manejo dentro de ella y en los trabajadores. Su dedicación les ha permitido tener una mayor oportunidad dentro del mercado y esperan dentro de un tiempo que se dé a conocer y poder generar más fuentes de empleo.

Tener la ayuda del IEPS ha contribuido de manera significativa debido a que ellos contribuyen capacitando al personal y dando recomendaciones de cómo mejorar los procesos para que de esta manera puedan expandirse a un nuevo mercado.

#### **4.1 Razones por la que se propone la propuesta**

La Asociación Cocha La Merced ha sufrido varias deficiencias en la gestión administrativa a lo largo de los años. Con base en la información obtenida, se ha diseñado estrategias de gestión para su buen funcionamiento administrativo para promover la eficiencia y lograr buenos resultados en cuanto a la calidad del producto principal, como la leche y así incrementar su productividad implementando las tácticas necesarias para lograr un manejo adecuado.

- Dentro de Cochas la Merced se pudo identificar a través de la entrevista, la falta de conocimiento en temas administrativos de los asociados, al no poseer estudios superiores sobre cómo llevar a cabo el manejo de una empresa.
- “ASOPROAGCOLAM” no cuentan con un FODA donde se identifique sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, existiendo un grave riesgo que no les permitirá tener un panorama más amplio de la empresa.
- La asociación no dispone con un plan de innovación del producto, debido a que no cuentan con un servicio de asesoría empresarial y solamente están enfocados en proceso de su producción mas no en el ámbito de dar valor agregado.
- No disponen de un programa operativo que les permita llevar un registro de sus ingresos y egresos, que ayude a mejorar la productividad, asegurar calidad y a reducir

costos para que la asociación se maneje de manera eficiente y así poder competir en el mercado.

- Cochabamba no cuentan con liderazgo de parte del representante legal que incentiven a los trabajadores a obtener un mejor rendimiento, debido a que se manejan con un ritmo laboral monótono.

En virtud de estas propuestas que se han planteado se propone analizar de mejor manera las fallencias y generar alternativas que sean útiles y efectivas para el buen funcionamiento del manejo y de su productividad dentro de la institución.

#### **4.2 Planteamiento de la propuesta.**

Con base en la información recabada, se recomiendan las siguientes estrategias para eliminar las brechas dentro de la organización, las cuales son de gran utilidad porque se puede mejorar de manera efectiva el desarrollo gerencial de la organización.

- En la entrevista se manifestó que dentro de la organización existe un vacío de conocimientos acerca de temas relacionados con el área administrativa, se sugiere que se abarque temas muy puntuales, acerca de: liderazgo empresarial donde se trate de incentivar al personal para que tengan la capacidad de dirigir, guiar e influir en el comportamiento productivo.

De igual manera enfocarse en operaciones administrativas como la planificación, organización, dirección y control con el fin de que tomen buenas decisiones en el ámbito administrativo.

- Se sugiere que “ASOPROAGCOLAM” cuente con un FODA en el que se especifique las:

**Tabla 8****Cuadro DAFO Cochas**

FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad del tanque de enfriamiento.</li> <li>• Productores de leche dispuestos a mejorar la calidad.</li> <li>• Composición química de buena calidad</li> <li>• Alimentación variada del ganado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorganización y desconocimiento del manejo de la leche.</li> <li>• Leche con alta carga bacteriana.</li> <li>• Carencia de información y estadísticas.</li> <li>• Presencia de agua en la leche.</li> </ul>
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de leche de alta calidad en el mercado.</li> <li>• Tener un cliente fijo que compra toda la producción.</li> <li>• Surgimiento de nuevos emprendimientos en la línea de productos lácteos.</li> <li>• Empresas reconocidas pagan el precio justo por la calidad de la leche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica y social del país.</li> <li>• Falta de apoyo por parte de entidades gubernamentales.</li> <li>• Falta de control de precios y calidad a los insumos agrícolas.</li> <li>• Inflación elevada del país por factores internos y externos.</li> </ul>

*Nota: Adaptado de la base de datos de asociados Cochas la Merced*

Con el fin de que se implemente una nueva manera efectiva de que la directiva realice un mejor POA y tener una visión más enfocada en las decisiones importantes.

- De acuerdo con la información recopilada se pudo verificar que un punto débil de la organización es la falta de innovación dentro del producto final, para ello se ha diseñado una lista que sea útil que brinda un valor agregado, buscando incentivar la implementación de productos como: diferentes tipos de queso, el queso blue, yogures con toques frutales no comunes, leche con colorantes naturales.

- Cochabamba necesita establecer un programa operativo como herramienta Excel, donde se registre los ingresos y egresos de la asociación, se establezca el registro de clientes, facturas, ventas, nómina de pago e inventario, etc, eso ayudará a tener un mejor control del flujo de capital que se maneja dentro de la organización brindando una mayor productividad dentro del centro de acopio.
- La capacitación en productividad y gestión debe ser dinámica, ya que muchos empleados son mayores y entienden la práctica mejor que la teoría. Por lo tanto, la capacitación en productividad y gestión ayuda a los empleados a adquirir habilidades y técnicas que les permitan trabajar de manera más eficiente y productiva.
- Estas habilidades pueden incluir, por ejemplo, técnicas de organización, gestión del tiempo, gestión de proyectos. Ayuda a los empleados a pensar de manera más creativa y a encontrar nuevas formas de responder a los desafíos y los procesos que ayudan a mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo y promover la innovación.

4.3 Cronograma de actividades

Cronograma

N <sup>o</sup>	Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Levantar la información administrativa sobre cómo se manejan los procesos en la asociación	■	■																														
2	Presentar la problemática y posibles soluciones en la organización			■																													
3	Diseñar un FODA que permita reconocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas				■	■																											
4	Compartir con los asociados el FODA en una capacitación para dar explicación precisa.						■																										
5	Realizar una retroalimentación a cada uno de los miembros donde se disipe cualquier tipo de duda							■																									
6	Realizar visitas continuas a la asociación para identificar problemas cotidianos que se relacionen con la productividad								■	■																							
7	Determinar un programa operativo que permita obtener una base de datos enfocadas en la gestión administrativa y productividad											■																					





## UNIDAD 5: INFORME FINAL

### 5.1. Análisis y discusión de resultados

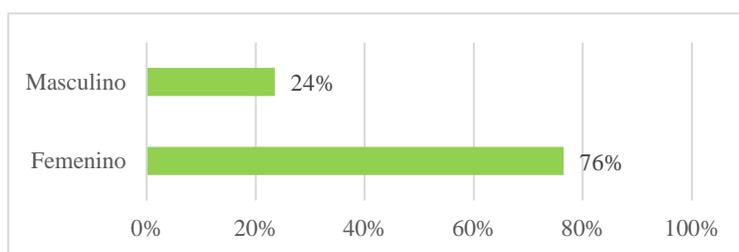
#### *Análisis de la Gestión Administrativa*

Las organizaciones se apoyan en la gestión administrativa para llevar a cabo sus actividades en función de sus necesidades específicas y nivel de importancia. Este elemento práctico se ha vuelto cada vez más central para lograr altos niveles de desempeño empresarial, lo que incluye medir la eficiencia, la eficacia y la productividad durante la implementación. Las estrategias administrativas efectivas deben establecerse de antemano para garantizar las mejores prácticas de gestión y alinearse con los objetivos de la organización (Acuña, 2022).

#### *Selección del personal de la asociación*

**Figura 5**

Asociados de Cochás la Merced



*Nota:* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochás la Merced”.

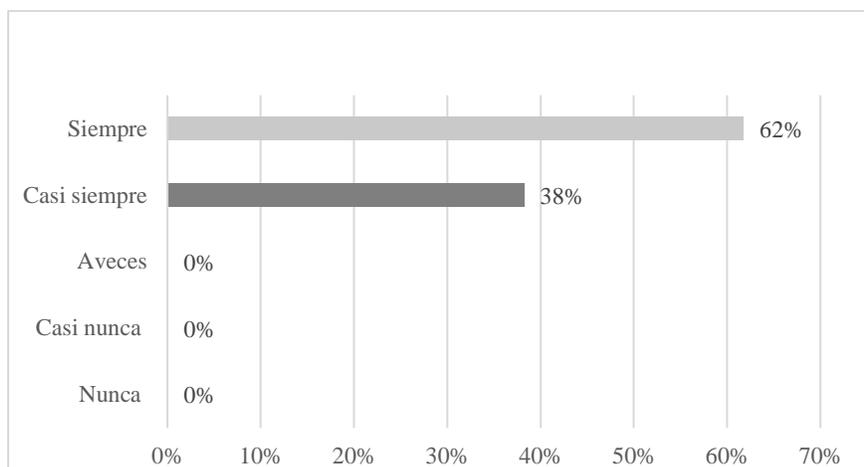
La asociación Cochás la Merced cuenta con 34 asociados, los cuales se manejan en distintas áreas encargados al área administrativa, operador de tanque, supervisor de calidad, asociados, etc. En la asociación Cochás la Merced se evidencia un porcentaje elevado con el 76% del género femenino, esto se debe a la responsabilidad que tienen de proveer

alimentación al ganado y al tener la capacidad de ser el nexo que vincula las explotaciones agrícolas y la manera de manejar los procesos administrativos. Por otro lado, el género masculino ocupa un porcentaje disminuido ya que actualmente las mujeres desempeñan un papel fundamental en la producción de alimentos y en la seguridad alimentaria de las comunidades esto debido a que pueden desempeñar un papel importante en la sostenibilidad ambiental en el sector agropecuario. Al trabajar en estrecha colaboración con los agricultores y otras partes interesadas, pueden ayudar a promover prácticas agrícolas sostenibles y la conservación de los recursos naturales.

Según el último censo en enero 2022, la tasa de participación bruta (TPB) del INEC la tasa de empleo no remunerado de las mujeres en el Ecuador es aproximadamente 3,2 veces superior a la de los hombres. La contribución de las mujeres al PIB por trabajo no remunerado es muy superior a la de los hombres, con un valor añadido bruto del 12,01 % frente al 3,40 % en 2022. Además, la participación de las mujeres en la fuerza laboral está en constante aumento. En cualquier tipo de empresa su papel está evolucionando hacia una más amplia participación, donde cada vez más, forman parte del cuadro directivo en los negocios (INEC, 2022).

**Figura 6**

Logro de objetivos

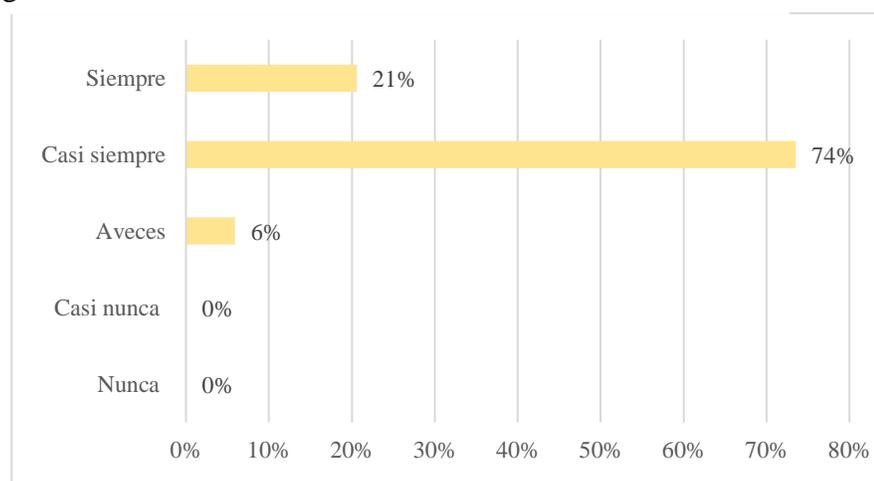


*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

La naturaleza de la gestión administrativa es sistemática, con tareas que están constantemente dirigidas a lograr objetivos a través de la implementación de tareas de gestión tradicionales en el proceso administrativo, tales como la planificación, organización, dirección y control. La innovación empresarial es un componente crucial de este tipo de gestión, ya que se concibe como una forma de potenciar el modelo de negocio. Sin embargo, es importante realizar cambios en la organización, producción o tecnología en la oferta de mercado de la empresa para mejorar la eficiencia y lograr una ventaja competitiva en el mercado (Mendoza-Briones, 2017). En la asociación Cochas la Merced cuentan con un plan que les ayuda a cumplir todos sus objetivos gracias a la obtención de estos resultados los asociados, por medio de las preguntas presentadas en la encuesta, han indicado que el 62% de los trabajadores tienen muy claro el planteamiento lo cual resulta de manera satisfactoria al saber que dentro de Cochas se manejan eficientemente y solo el 38% presenta falencias a causa de que no se han percatado sobre el lineamiento de los objetivos propuestos debido a la falta de concentración.

**Figura 7**

## Estrategias eficientes

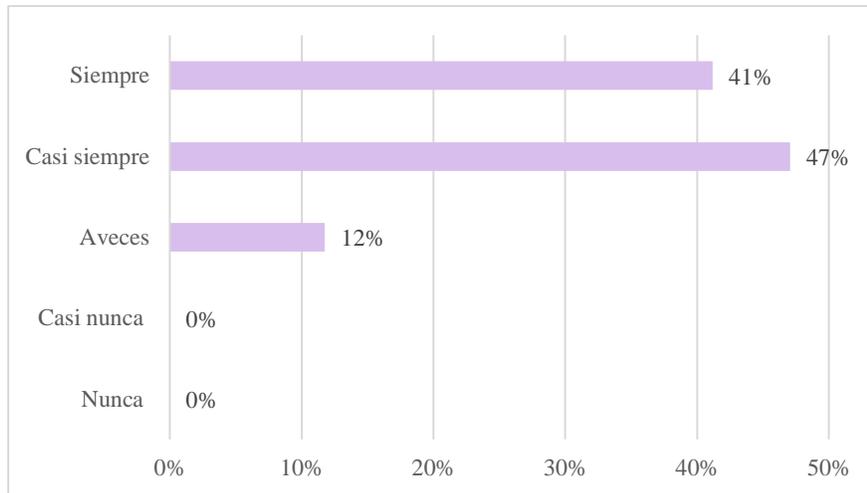
*Nota.*

Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

En la figura 7 se puede apreciar que el 74% de los trabajadores contemplan que es necesario el implementar estrategias ya que son fundamentales al momento de competir en los mercados con el fin de obtener éxito dentro de la gestión empresarial, por otra parte el 21% considera que la manera en cómo se están llevando a cabo las estrategias dentro de la asociación es correcta, la cual no dispondría de cambios oportunos ya que se ha podido sobresalir en el mercado y solo el 6% no comparten la mismas ideas por la falta de conocimiento que poseen. Las empresas pueden obtener una ventaja competitiva y demostrar su responsabilidad mediante la implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo que satisfagan las expectativas de los consumidores y definan estándares de calidad. (Pavel et al., 2019).

## Figura 8

### Capacitaciones



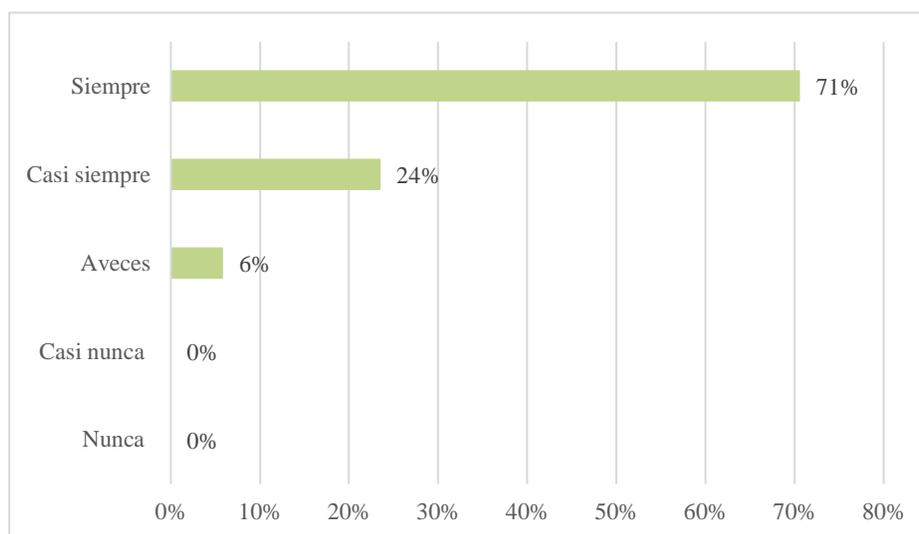
*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

La capacitación se considera una herramienta eficaz para mejorar el desempeño de los empleados, lo que ayuda a sistematizar el proceso donde se fomenta un cambio necesario. La formación eficaz brinda a las empresas la oportunidad de innovar, desarrollar estrategias competitivas, comerciales y operativas con el apoyo de la conciencia ética y la responsabilidad social sustentada en el uso de las tecnologías de la información (Cota & Rivera, 2016).

Analizando los resultados obtenidos sobre el manejo de capacitaciones dentro de la asociación “ASOPROAGCOLAM” se pudo determinar que existe similitud entre el casi siempre y siempre con un mínimo de diferencia debido a que en Cochas si cuentan con capacitaciones contantes, pero por otro lado el 12% considera que las capacitaciones no solo debería enfocarse en un tema en específico, si no que la mayoría de los asociados tienden a que se debería enfocar en temas productivos sobre el manejo de la gestión administrativa mas no en los procesos de manejo de equipos.

**Figura 9**

## Tareas y responsabilidades



*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

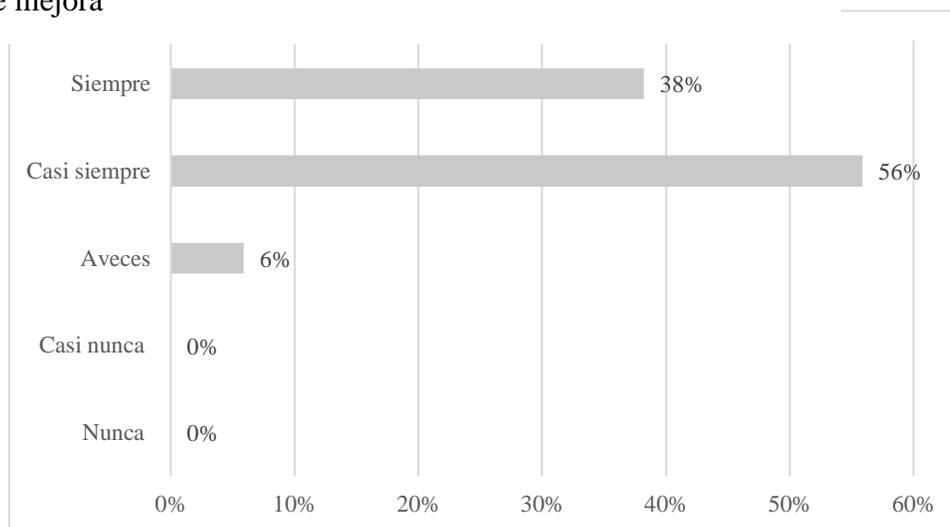
Al analizar la información recolectada sobre la asignación de las tareas y responsabilidades, se observó que el 6% no tienen claro sus funciones o presentan algunas dudas sobre la asignación de sus labores, ello afectaría en gran parte al buen desempeño en el proceso lácteo. En cambio, la mayor parte de sus trabajadores presentan el 71% quiere decir que saben que función tiene cada uno y que se encuentran satisfechos con el desempeño que están ejecutando dentro del proceso lechero.

El desarrollo, crecimiento y establecimiento de una organización dependen de varios factores, incluida la estructura organizacional, los niveles jerárquicos, la delegación de autoridad y responsabilidad y el control de la comunicación. Sin embargo, el compromiso con las estrategias también es crucial. Para producir valor y mejorar la posición competitiva, es necesario establecer un marco estratégico que conecte la infraestructura con la estrategia, lo que en última instancia conducirá al logro de los resultados deseados. En resumen, el

objetivo es lograr los resultados previstos mediante la interconexión de la estrategia con la infraestructura (Quimiz & Palacios, 2020).

### Figura 10

#### Planes de mejora



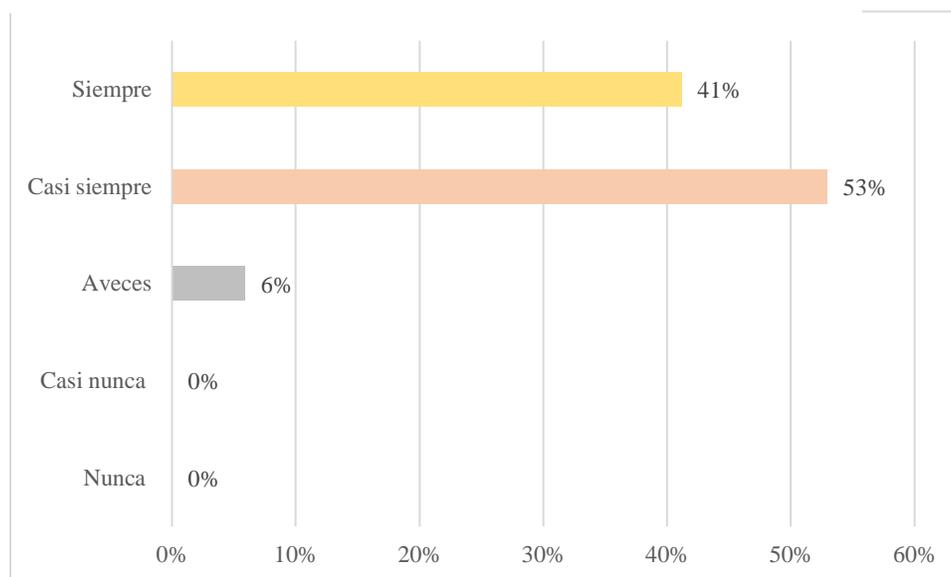
*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

Según el estudio realizado a los trabajadores de la Asociación se pudo observar de manera muy puntal que en su mayoría con un 56% casi siempre se aplican planes de mejoramiento, sin embargo existe un 6% que no avala en ciertos tipos de procesos y el restante del personal con un 38% se encuentran satisfechos con el mejoramiento que se ha presentado en el último periodo debido a que esto ha contribuido a que puedan expandirse y de acuerdo a la entrevista creen que es necesario implementar a futuro un plan de innovación a sus productos.

La excelencia organizacional se caracteriza por la capacidad de crecer en la mejora continua de todos los procesos que guían las operaciones diarias. El desarrollo ocurre cuando una organización aprende tanto de sí misma como de los demás (Catalunya, 2011).

**Figura 11**

## Decisiones tomadas- motivación



*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

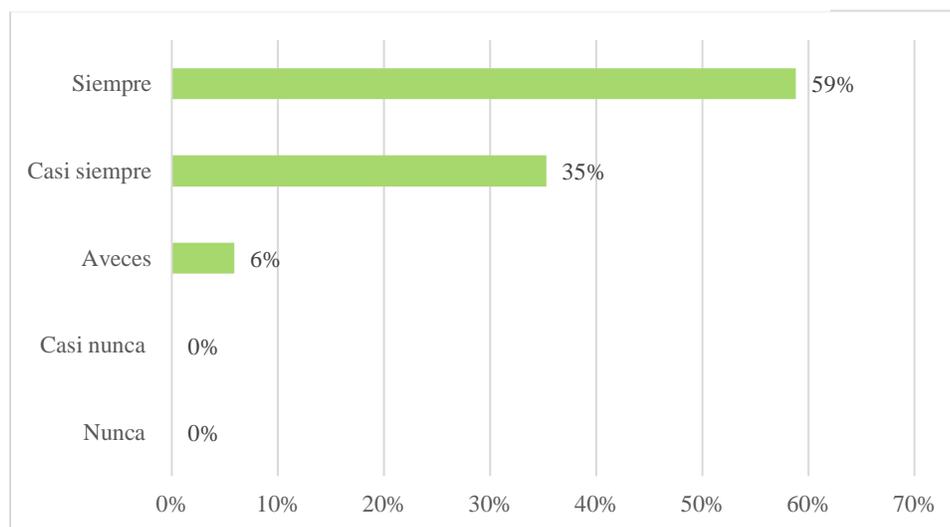
En una tierra donde predominan los productos y servicios de gran calidad demandados por los usuarios, la existencia de capital humano como fuente fundamental para conseguir los objetivos y requisitos del sistema es una ventaja competitiva en una circunstancia institucionalizada. Mantener y aumentar la satisfacción de este personal también es un requisito básico para las organizaciones que intentan funcionar de manera más efectiva en su entorno operativo (Martínez, 2012).

Con base en los datos obtenidos en la pregunta de las decisiones tomadas- motivación realizando una sumatoria entre las escalas siempre y casi siempre se obtiene un porcentaje del 94% quiere decir que la mayor parte de los asociados creen que las decisiones tomadas por los representantes generan motivación dentro del ámbito laboral logrando de manera profesional que se vea influenciado dentro de sus trabajadores. Por otra parte, el 6% restante

no ven de la misma manera el tipo de motivación que se da, debido a que no están conformes con sus remuneraciones.

### Figura 12

Control de desarrollo en el negocio



*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

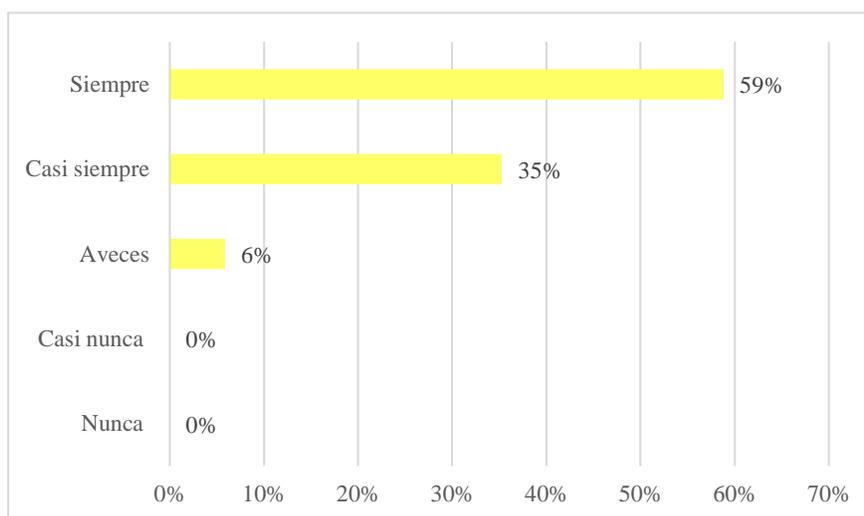
De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta y de la entrevista se cree que es necesario que una persona controle el desarrollo del negocio, el 59% afirma que siempre debe haber un responsable que supervise diariamente el control, ya que genera buenos resultados en su gestión, registro y monitoreo del proceso de producción, es una forma de percatarse de todos los movimientos que ocurren dentro de Cochas. En cambio, el 35% de los asociados cree que no es necesario, ya que se sienten con la capacidad de verificar cualquier tipo de error, el 6% no creen conveniente la supervisión del negocio, pero al no contar con un encargado que supervise el área presentaría la inestabilidad del negocio eso generaría deficiencias en la calidad del producto.

El control es, por tanto, una característica estática incorporada a los trabajos, procedimientos y actividades de administración. Su objetivo es advertir, notar y orientar las

incoherencias de los proyectos para rectificar. Esta actividad preventiva es fundamental en el procedimiento del tiempo, la habilidad de entender las equivocaciones y las deficiencias que indican que las metas no fueron alcanzadas se torna fundamental, debido a que, si la corrección es correcta, es posible dar el giro necesario para continuar por el camino correcto. senda en el inicio de los trabajos (Dextre & Del Pozo , 2012).

### Figura 13

#### Objetivos en la asociación



*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

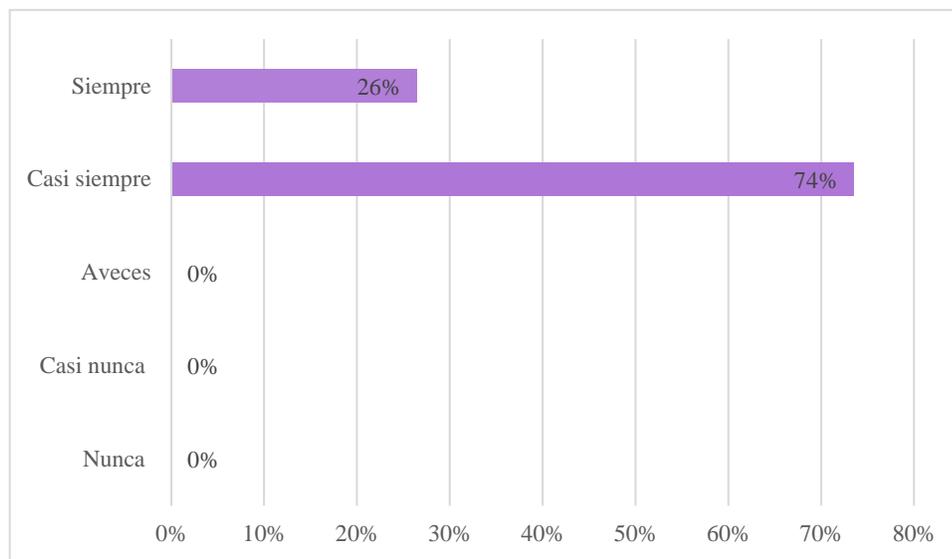
Lograr objetivos claros es una tarea difícil y productiva para cualquier tamaño de empresa, y comprender que las barreras de gestión para el éxito son muy similares en todos los tipos de empresas es una base sólida y bien establecida para trabajar. Además, aumenta el compromiso de los empleados con la empresa porque tiene una organización definida (Arteaga-Coello et al., 2016).

Dentro de la asociación “ASOPROAGCOLAM” manifiestan que los objetivos propuestos desde un inicio, debido a que el 59% entiende que a futuro se lograrán mejores resultados en la organización, lo cual es importante porque permite el apego a las decisiones

tomadas para alcanzar altos estándares en el mercado. Sin embargo, para el 41% restante de los trabajadores no tiene claro en su totalidad los objetivos y esto es debido a la falta de comprensión de la representante legal con los asociados y si no comunican claramente las metas y objetivos de la organización, los empleados pueden sentirse confundidos acerca de lo que se espera de ellos y cómo contribuyen al éxito general de Cochas.

### Figura 14

#### Programas administrativos



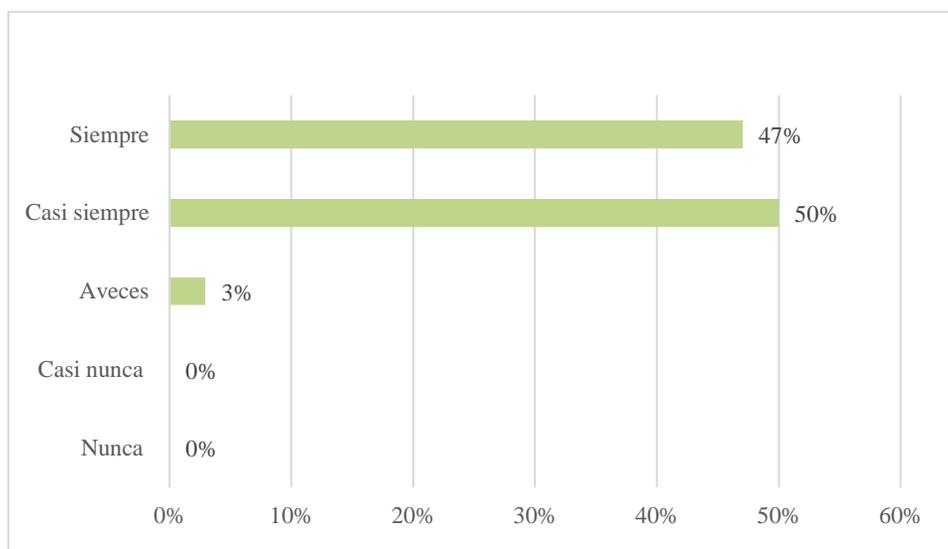
*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

Se puede evidenciar que en la figura 14 los programas dentro de la asociación no son muy satisfactorios, el 74% casi siempre creen que no hay implementos de programas que ayuden al manejo de la asociación y que sea ajustado a sus necesidades y entendible para controlar los costos y gastos que ejecutan, esto se pudo determinar en la entrevista que al no contar con un programa correcto no obtendrán un mayor rendimiento en la gestión empresarial. En cambio, el 26% están satisfechos debido a que están conformes con lo que se ha establecido dentro de su organización.

Hay varios tipos de programas administrativos de información va desde el transaccional, que automatiza los procesos operativos y ahorra mano de obra, hasta el estratégico, que proporciona información para respaldar los procesos de toma de decisiones. Un software administrativo puede ser de gran beneficio ya que agiliza el proceso, ayuda a identificar información y descubre las fortalezas y debilidades de la empresa de una manera clara y sencilla. Esta información nos permite tomar mejores decisiones para alcanzar los objetivos marcados por la empresa (Bonilla & Briceño, 2006).

### **Análisis de la productividad**

Según menciona Franco et al., (2021) La productividad es un prerrequisito para conseguir un crecimiento económico, y poseer mejores condiciones de existencia: es necesario partir de ser productiva y eficaz, y ser la combinación más óptima de los recursos.

**Figura 15****Buenas prácticas de Manufactura**

*Nota. Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.*

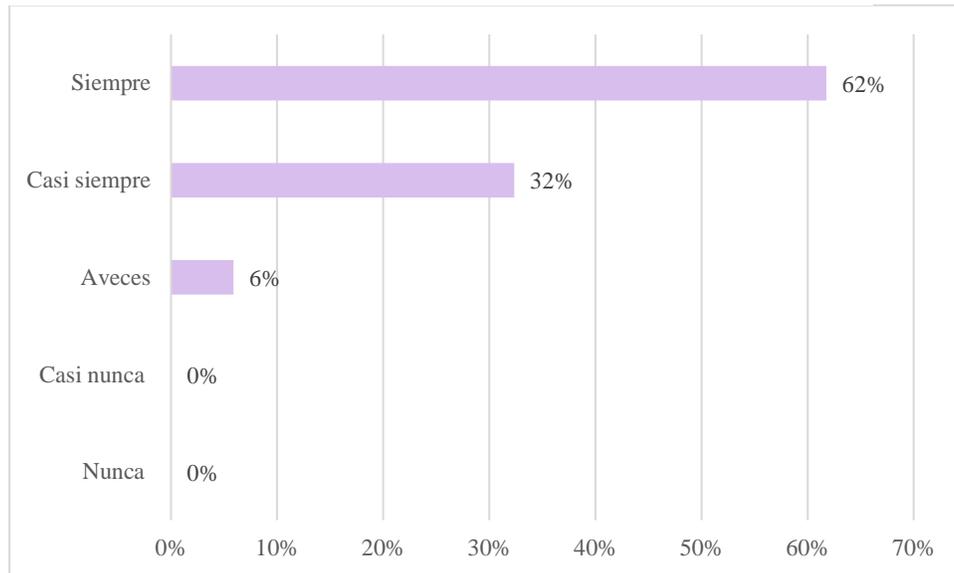
Las (BMP) son los procedimientos mínimos (es decir, los requisitos previos) requeridos en los mercados nacionales e internacionales para la higiene y la manipulación de alimentos a lo largo de la cadena alimentaria. (avícolas, ganaderas, pecuarias, agrícolas, etc.), constituyen un conjunto de principios y normas encaminados a la protección del medio ambiente, plagas, enfermedades de plantas, mantenimiento de animales en las fincas y cuidado de la salud humana, y recomendaciones técnicas enfocadas al adecuado control e incorporación de procesos (Sanabria, 2021).

De entrada, al analizar los resultados se evidencia de manera clara que, si son manejadas las buenas prácticas de manufacturas, con un 97% de aceptación al contar con una eficiente revisión dentro de la leche, al analizar el conteo bacteriano, la salubridad y el tipo de PH que existe, al comercializar un producto de buena calidad, se obtiene resultados

favorables que ayudan a que la asociación sobresalga y genere mayor rentabilidad dentro del negocio.

**Figura 16**

Satisfacción del cliente



*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

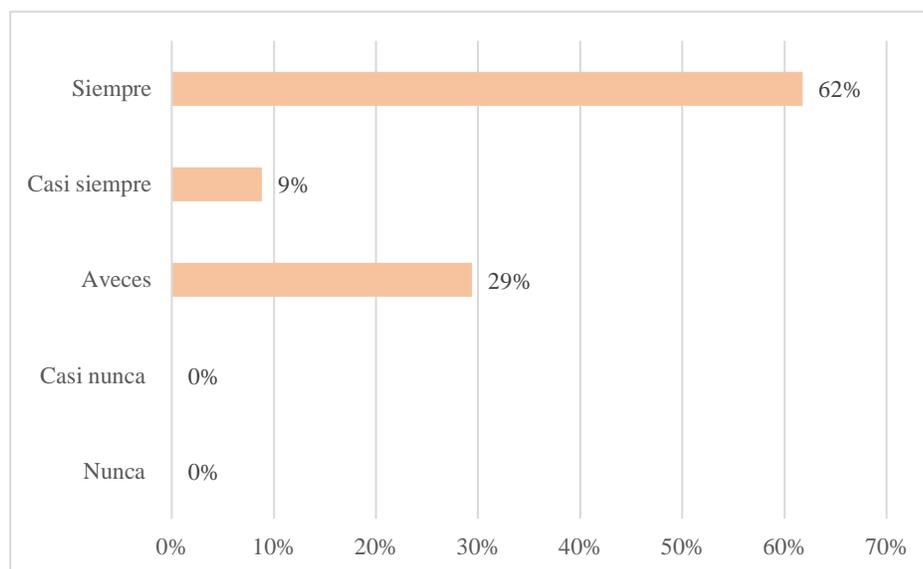
La satisfacción del cliente no es más que una comparación del resultado o rendimiento percibido de un producto y sus expectativas. Es más probable que un cliente satisfecho permanezca leal, lo que se traduce en mayores ingresos y ganancias. Además, genera publicidad gratuita al comunicar tus experiencias positivas a otros usuarios (Vásquez, 2019).

Se puede observar que 6% es el porcentaje más bajo, la asociación solo ocasionalmente ha recibido un poco de crítica por parte de los clientes, asimismo un 32% cree que los productos casi siempre están en buen estado, dando a entender que los problemas en ciertos procesos no presentan inconvenientes, por último se obtuvo un porcentaje más elevado del 62% donde los asociados dijeron que han tenido la suerte de entregar un producto de calidad dando como resultados satisfacer la necesidad del cliente, siendo un punto clave

de éxito. Se sabe que una persona con buena experiencia habla bien de la asociación, creando así una buena reputación.

**Figura 17**

Seguridad de producción



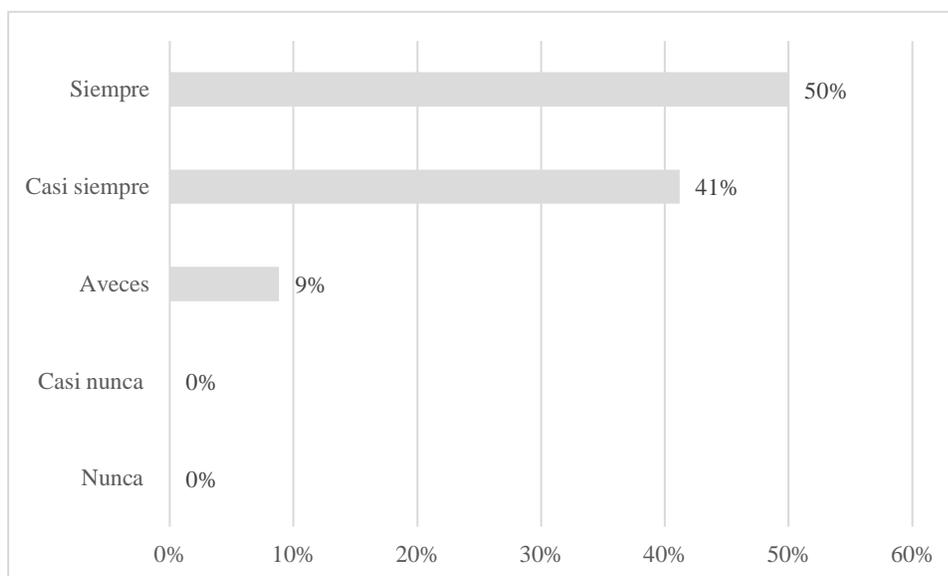
*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

En lo referente a si se mantiene la seguridad de producción de la leche, El 62% de los asociados garantiza que el producto se comercializa en buenas condiciones, gracias a que cuentan con un tanque de enfriamiento y esto proporciona resultados satisfactorios para así poder satisfacer las necesidades de los clientes. El 29% considera que a veces se hace necesario la seguridad de producción debido a que creen que su producto cuenta con las medidas necesarias y supervisan si se está manejando adecuadamente el uso correcto de las BPM. En cambio, solo el 9% opinan que casi siempre se efectúa la seguridad de producción.

La fiabilidad y la asepsia en las procedimientos de elaboración son fundamentales porque posibilitan la prevención de enfermedades, heridas y factores estresantes en el sitio de labor que pueden poseer consecuencias (Beltrán et al., 2018).

**Figura 18**

Tiempo de fabricación eficiente



*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

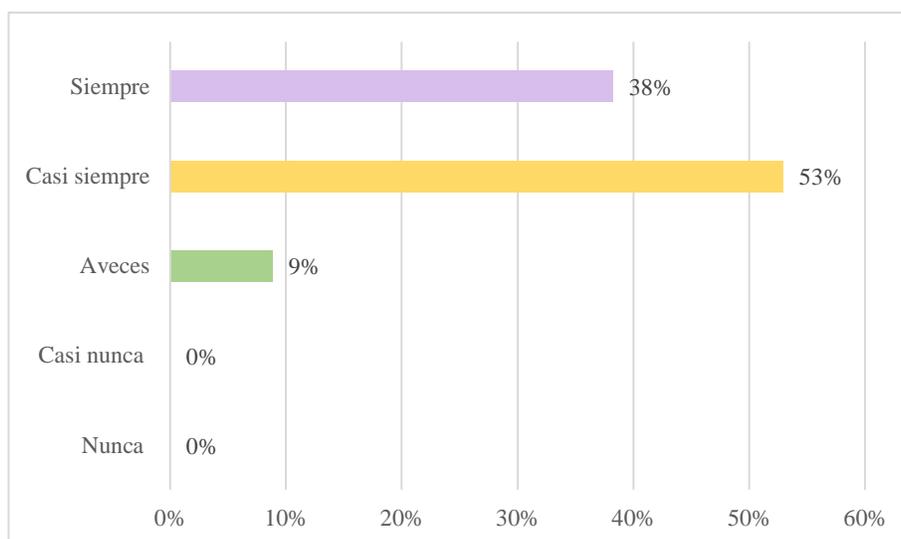
El tiempo de producción se considera eficiente en las empresas cuando se optimizan los recursos actuales, lo que reduce los costos de personal y materiales y maximiza la producción a menores costos. La eficiencia de la producción incluye varios factores que determinan las economías de escala, como la mano de obra, el uso de nuevas tecnologías, la calidad de las materias primas, la determinación de los costos unitarios y la productividad total de los recursos, y el método utilizado por las empresas. se puede aplicar que es un estudio de tiempos y movimientos para asignar correctamente tareas a los operarios, en el que reciben un informe detallado de sus actividades, lo analizan y lo mejoran (Andrade et al., 2019).

Con respecto al tiempo en el que se demora en fabricar un producto, se pudo recolectar la siguiente información en donde se identifica que el 50% de la institución cree que siempre han tenido un buen tiempo al momento de entregar un producto de calidad, sin

embargo el 41% de personas de Cochas afirman que casi siempre hay un buen tiempo en la entrega del producto esto se debe por problemas fuera del alcance de ellos, sea por retraso en las máquinas o el cambio de clima repentino, finalmente se obtiene un 9% de estadística donde los participantes afirman que a veces si hay un retaso en la fabricación como consecuencia al descuido de las maquinas, esto representa para Cochas menos flujo de caja, pérdida de ventas, y en un futuro una disminución de rentabilidad.

**Figura 19**

Desperdicios del proceso lechero



*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

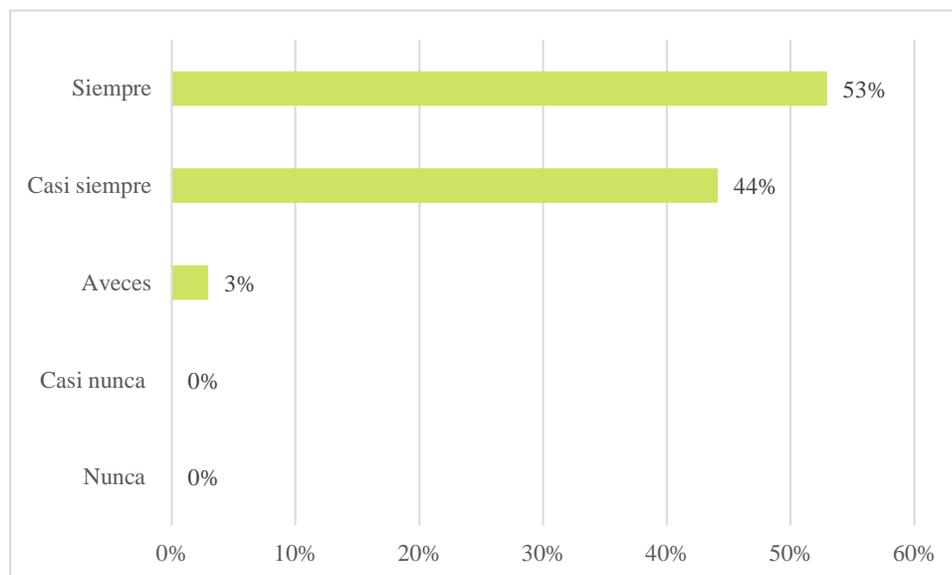
En esta parte se detecta que gracias a las encuestas y entrevistas la asociación trata de disminuir en lo que se refiere a los desperdicios que existen en el proceso de la leche, lo cual se ve reflejado con un 53% que efectivamente tratan de reducir el despilfarro, ya que consume tiempo, recursos y sobre todo pérdidas lo cual deteriora y eso se ve reflejado en las ganancias que obtienen al comercializar los lácteos. Se puede apreciar que el 38% siempre trata de que no haya desperdicio en la leche, por eso cuentan con un supervisor de calidad que vigila que

el proceso lácteo que emplea Cochas se siga correctamente, solo el 9% cree que a veces se hace uso de disminuir los residuos de la leche.

La basura, que los habitantes de Japón llaman despilfarro o basura, se refiere a las acciones realizadas en el transcurso del producimiento que utilizan resources como el tiempo, los utensilios, los materiales, las personas, etc (Jiménez & Gisbert, 2017).

### Figura 20

Resultados satisfactorios



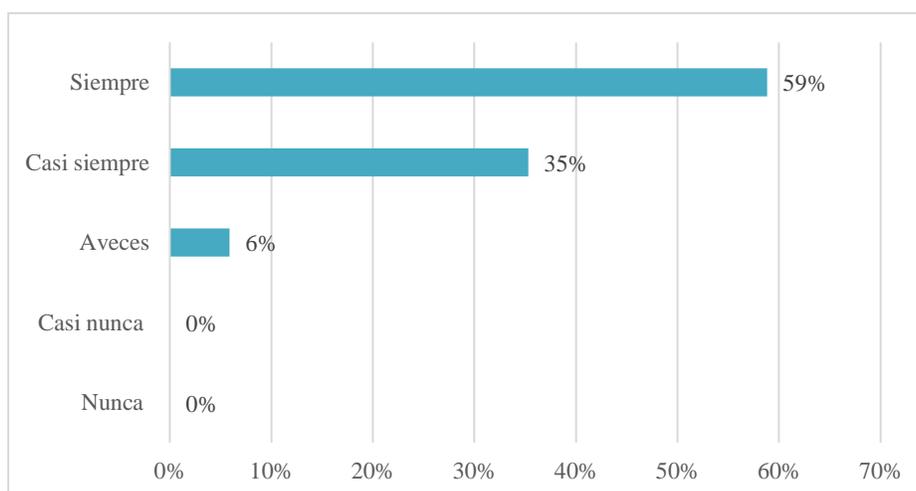
*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de “Cochas la Merced”.

Para que el proceso de producción dé resultados satisfactorios y evite problemas, es necesario observar el entorno para anticiparse a los cambios y trazar un plan de acción para saber siempre qué hacer para seguir trabajando a favor del logro de metas, porque la satisfacción estimula y, a su vez, se genera por el desempeño superior, en muchos casos es consecuente con la cultura empresarial, pero tiene características propias, ya que la satisfacción en un estado individual depende de la persona (Benalcázar, 2020).

En esta figura se trata de evidenciar los resultados satisfactorios que existe en la asociación "ASOPROAGCOLAM" donde se revela que siempre con un porcentaje aproximado del 97% existe un gran proceso de producción de leche y que no se encuentran con inconsistencias, en otras palabras se puede decir que en el lugar de trabajo se cuenta con una calidad y liderazgo de los directivos, el acceso a la confianza dentro de la organización y una cultura y valores óptimos que sobresalen dentro de la misma para obtener los mejores resultados dentro del mercado.

**Figura 21**

#### Durabilidad del producto



*Nota.* Para la elaboración del informe se utilizaron los datos recabados de la encuesta realizada entre los asociados de "Cochas la Merced".

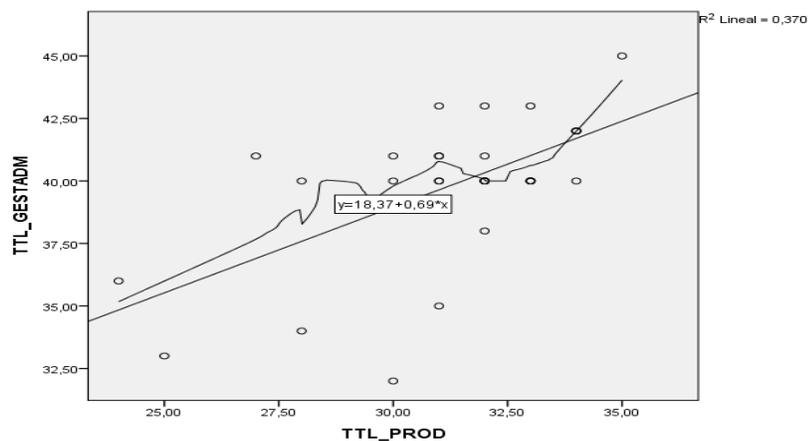
La duración del funcionamiento óptimo de un producto, conocida como vida operativa o técnica, es lo que define la vida útil general del producto. Los requisitos legales, la dinámica del mercado, la adaptación a las nuevas tendencias, el desarrollo tecnológico y la ausencia de defectos que afecten tanto su capacidad para permanecer en el mercado como para mantener la buena calidad de los productos, servicios y empleados (Ihobe S.A, 2014).

Finalmente, en la figura 21 se destaca que dentro de Cochabamba lo más importante es la durabilidad del producto, con un 59% de aceptación cuentan con que su producto salga al mercado con una calidad y temperatura adecuada ya que su destino es la empresa FLORALP. Por el contrario, el 41% no se encuentra satisfecho debido a que existen mínimas falencias que se pueden mejorar para que el producto obtenga un mayor resultado respecto a su calidad y su buena durabilidad.

### Evidencia de las dos variables: Gestión Administrativa y Productividad

#### Figura 22

Evidencia de las dos variables.



*Nota. Realizado con base en los datos procesados en el programa SPSS v27*

Se observa que las dos variables tanto la gestión administrativa y la productividad tiene una correlación positiva moderadamente alta, debido a que algunos puntos están cerca de la línea, pero otros puntos están lejos de ella.

En términos absolutos. Después de .30, este valor ya se considera significativo en órdenes de magnitud (grande para algunos autores). Esto se debe a que las ciencias sociales suelen carecer de precisión en las mediciones (preguntas, pruebas), por lo que este valor es bajo y en la práctica no lo es. Los casos siempre se recogen datos en situaciones óptimas

(respuestas rápidas, o falta de interés, etc.). Una correlación baja (pero estadísticamente significativa) puede ser la punta del iceberg. Lo que se calcula es algo que se puede cuantificar utilizando datos instrumentales, pero en realidad la relación probablemente sea mayor (Biswal et al., 2017).

## Pruebas de Normalidad

**Tabla 9**

*Prueba Shapiro Willk*

Variable	Dimensiones	Código	Test Normalidad Shapiro-Wilk	Resultado	Prueba para correlacionar	Coefficiente de correlación
<b>Gestión administrativa</b>		<i>GESADM</i>	0,001	<i>Se rechaza Ho</i>	No paramétrica	Coefficiente de Spearman
	Planear	<i>PLA</i>	0,000	<i>Se rechaza Ho</i>	No paramétrica	Coefficiente de Spearman
	Organizar	<i>ORG</i>	0,000	<i>Se rechaza Ho</i>	No paramétrica	Coefficiente de Spearman
	Dirigir	<i>DIR</i>	0,000	<i>Se rechaza Ho</i>	No paramétrica	Coefficiente de Spearman
	Controlar	<i>CON</i>	0,000	<i>Se rechaza Ho</i>	No paramétrica	Coefficiente de Spearman
	Toma de decisiones	<i>TOMDE C</i>	0,000	<i>Se rechaza Ho</i>	No paramétrica	Coefficiente de Spearman
<b>Productividad</b>		<i>PRO</i>	0,013	<i>Se rechaza Ho</i>	No paramétrica	Coefficiente de Spearman
	Procesos de control de calidad	<i>PROCON TCAL</i>	0,000	<i>Se rechaza Ho</i>	No paramétrica	Coefficiente de Spearman
	Eficiencia	<i>EFICI</i>	0,001	<i>Se rechaza Ho</i>	No paramétrica	Coefficiente de Spearman
	Eficacia	<i>EFICA</i>	0,000	<i>Se rechaza Ho</i>	No paramétrica	Coefficiente de Spearman

*Nota. Realizado con base en los datos procesados en el programa SPSS v27*

## Contrastación de Hipótesis

Para hacer uso de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilks hay que tomar en cuenta que el tamaño de la muestra sea igual o menor a 50, además, para el análisis respectivo se debe tomar en cuenta el p-valor que arroja esta prueba de normalidad, si el valor de p es mayor a 0,05 se dice que los datos procesados tienen una distribución normal y si por el contrario el p valor es menor a 0,05 se rechaza la primera hipótesis (Sierra, 2021).

Los resultados proporcionados por el programa SPSS evidencian que los datos de las 2 variables y las 8 dimensiones presentadas tienen un valor “p” menor a 0,05 lo que muestra que los datos no siguen una distribución normal o son no paramétricos; por consiguiente, para poder realizar el análisis de correlación respectivo se consideró hacer uso del coeficiente de correlación de Spearman para cada variable y dimensión ya que se utiliza este método cuando los datos arrojados por una prueba de normalidad dan como resultado datos no paramétricos; todo lo mencionado se puede observar en la tabla expuesta anteriormente (Mondragón, 2014).

## Análisis correlacional

### Figura 23

Correlación dimensional

		PRODUCTIVIDAD		
		Procesos de control de calidad	Eficiencia	Eficacia
		<i>Coefficiente Spearman rs</i>	<i>Coefficiente Spearman rs</i>	<i>Coefficiente Spearman rs</i>
GESTIÓN	Planificación	<i>Coefficiente Spearman rs</i>	<i>rs=0,349*</i>	<i>r= 0,017</i>
		<i>r=0,356</i> <i>P=0,039</i>	<i>P=0,043</i>	<i>P=0,924</i>

	Organización	<i>Coeficiente Spearman rs</i>	r=0,666** P=0,000	rs =0,473** P=0,005	r=0,286 P=0,101
	Dirección	<i>Coeficiente Spearman rs</i>	r=0,478** P=0,004	rs= 0,453** P=0,007	r=0,334 P=0,053
	Control	<i>Coeficiente Spearman rs</i>	r=0,260 P=0,137	rs =0,178 P=0,315	rs=0,203 P=0,249
	Toma de decisiones	<i>Coeficiente Spearman rs</i>	r=0,430* P=0,011	rs=0,254 P=0,147	rs=0,112 P=0,527
		<i>N</i>	34	34	34

*Nota. Desarrollado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS v27.*

### Planteamiento de hipótesis

Antes de realizar el análisis pertinente de los datos obtenidos por SPSS, se deben considerar dos supuestos existentes, el primero “Ho” indica que no existe una relación lineal entre las dimensiones presentadas, mientras que “Hi” indica una correlación; Además, se acepta la (Hi) y se rechaza l (Ho) dado el parámetro de decisión si p es menor o igual a 0,05. También es importante señalar que los valores de los coeficientes de correlación van de -1 a 1, donde 0 significa que no hay correlación, y también es importante señalar que estos signos indican si la correlación es directa o inversa (Mondragón, 2014).

La figura 23 muestra los resultados adquiridos al utilizar el coeficiente de correlación de Spearman; se puede observar que según los datos obtenidos y procesados la mayor parte de dimensiones presenta una correlación positiva, sin embargo se puede notar que existen dimensiones de la variable “Gestión administrativa” que no tienen ninguna relación con las dimensiones de la variable “Productividad”, así mismo, se observa que la dimensión “Control” no presenta ninguna relación con las dimensiones de la variable Productividad. Además, es importante señalar que los datos de color verde son los que no presentan ninguna correlación ya que el valor p es mayor que 0,05 por lo que se toma la hipótesis nula para estos resultados.

Así mismo, se puede identificar el resultado que presenta el nivel de relación más alto entre las dimensiones de Organización y Procesos de control de calidad, los datos obtenidos muestran un coeficiente de correlación de 0,666 lo que significa que la asociación es fuerte debido a que se ubica en un nivel positivo considerable, y también se presenta un valor p menor a 0,05 indicando que existe una alta correlación entre las dos dimensiones.

De la misma manera se puede observar que la segunda relación que tiene el coeficiente más alto viene dada por las dimensiones Dirección y Procesos de control de calidad con un coeficiente de correlación de valor 0,478 indicando de esta manera que tiene una correlación positiva de nivel medio, también presenta un valor p de 0,004 por lo que se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$  la cual indica que existe una correlación entre las dimensiones mencionadas; además se puede mencionar que las dos dimensiones van de la mano, debido a que si aumenta o disminuye la otra se ve afectada de igual manera.

Por otro lado, las dimensiones de Planificación y Eficiencia presentan la correlación más baja de todos los resultados con una valoración de 0,356 indicando que se encuentra en un nivel de relación positivo medio, así mismo muestra que el valor p es menor a 0,05 lo que confirma la correlación entre dimensiones; estos resultados que confirman la asociatividad muestran que si se mejora la Planificación en la empresa los procesos de control de calidad también sufrirán una mejora o por lo contrario si la planificación va perdiendo interés los procesos de control de calidad no cumplirán con los objetivos planteados.

Adicionalmente, es importante mencionar que todos los datos de significancia y p valor obtenidos son importantes para realizar el análisis descriptivo correlacional del presente estudio de caso ya que ayudan a identificar la existencia o no de la relación lineal de cada dimensión presentada.

## Coeficiente de correlación Spearman

**Figura 24**

Correlación de variables

		Productividad
Gestión Administrativa	<i>Coeficiente de correlación de Spearman</i>	0,541**
	<i>Sig (bilateral)</i>	0,001
	N	34

*Nota.* Desarrollado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS v27.

Finalmente, en la figura 24 se presenta la relación de las variables de estudio, los resultados obtenidos muestran un coeficiente de 0,541 y un “p” valor o significancia de 0,001 la cual es menor a 0,05 confirmando que existe correlación positiva considerablemente alta entre la Gestión administrativa y la Productividad del centro de acopio de leche de Angochagua, estos resultados evidencian de que si una de las variables sufre una mejora por consiguiente la otra también mejorará o por lo contrario si alguna sufre una caída o baja su nivel la otra sufrirá el mismo cambio, por ello es importante que las gestiones administrativas se mejoren constantemente para que de esa manera la productividad también sea positiva.

## Conclusiones

Después de llevar a cabo un diagnóstico administrativo de la asociación agropecuaria, se pudo identificar que la asociación cuenta con un buen nivel de organización y gestión en términos generales, ya que tiene establecidos procedimientos y políticas claras para la toma de decisiones, la gestión de recursos y la ejecución de proyectos. Sin embargo, se identificaron algunas áreas de oportunidad en las que se puede mejorar la eficiencia y eficacia.

Por otro lado, el proceso administrativo establece un marco de gestión claro para la asociación, mejora la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y la gestión de recursos, y establece un sistema de control interno. Suficiente para la gestión de la asociación, reduciendo así los riesgos asociados a su funcionamiento. Los procedimientos administrativos también buscan mejorar la calidad de los servicios y productos, lo que ha advertido su competitividad y su capacidad para cumplir con su misión y objetivos fortaleciendo la gestión de la asociación.

Al fin y al cabo, los planes utilizados han brindado una grande mejoras en la capacidad de recolección de los centros de acopio, esto ha demostrado la aptitud de tratamiento y almacenamiento de los productos. Logrando así mismo una mayor organización de los recursos y una optimización de los procedimientos, que permiten una reducción en los expenses y los tiempos de funcionamiento.

De la misma manera las herramientas de software utilizadas han posibilitado un mayor monitoreo y control de los compañeros de Cochabamba, esto ha aumentado la comodidad del cliente y la buena fama del lugar de acopio.

## **Recomendaciones**

Se recomienda implementar medidas para mejorar la transparencia y rendición de cuentas en la gestión financiera de la asociación, tales como el establecimiento de un FODA que sea claro y conciso la creación de un sistema de informe financiero periódico. Así mismo, se pueden recomendar fortalecer la participación y compromiso de los asociados, para lo cual se implementarán medidas como la realización de eventos y capacitaciones periódicas, así como la creación de incentivos para la participación en las actividades de la asociación.

Se analiza la recomendación de implementar medidas para mejorar la transparencia de la asociación, tales como el establecimiento de un comité de finanzas y la creación de un sistema de informe financiero periódico también mejorar la comunicación interna y externa de la asociación, lo que ha permita mantener informados a los asociados sobre las actividades y proyectos de la organización, así como establecer relaciones más sólidas con otros actores clientes y tener procedimientos efectivos para la gestión de los recursos financieros de la asociación con la implementación de una plantilla de Excel donde se evidencie el manejo de los recursos y una mayor transparencia en su uso.

Se recomienda a Cochabamba la capacitación y el desarrollo de habilidades del personal lo cual permite mejorar la eficiencia y eficacia en las tareas diarias, así como fomentar un ambiente laboral más positivo y colaborativo, estableciendo un sistema de retroalimentación y mejora continua que ha permita seguir mejorando.



## Bibliografía

- Acuña, C. (2022). *facultad de administración , finanzas e informática caso de estudio de la ciudad de guayaquil alumna : cindy lia acuña barco tutor : ing . jorge caicedo flores periodo : diciembre 2021 – abril 2022.*
- Aguilar, R. (2009). *Proceso admnistrativo.* Obtenido de tesis: [file:///C:/Users/Ismael/Desktop/RITA/MI%20TESIS/New%20folder/Proceso\\_ad](file:///C:/Users/Ismael/Desktop/RITA/MI%20TESIS/New%20folder/Proceso_ad)
- Alejandro, G., & Ortiz, A. (2009). *escuela superior politécnica del litoral facultad de ingeniería mecánica y ciencias de la producción tesis de grado.*
- Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., & Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(SPE1). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nspe1.899>
- Andrade, A. M., A. Del Río, C., & Alvear, D. L. (2019). Estudio de Tiempos y Movimientos para Incrementar la Eficiencia en una Empresa de Producción de Calzado. *Información Tecnológica*, 30(3), 83–94. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000300083>
- Ayala, J. (2010). *Universidad Dr . José Matías Delgado “ Diagnóstico Y Plan De Mejora De Controles Administrativos Para Una Empresa Comercializadora De Electrodomésticos Y Muebles . Caso Práctico JEP , S . A DE C . V . ” Grupo No1 Presentado por : Jerson Geovanny Ayala Dann.*
- Ayala, S. (4 de enero de 2022). *Funciones del proceso administrativo.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/funciones-del-proceso-administrativo/>
- Batista & Fernandez. (2014). Capítulo de estrategia, organización y negocios. *Global S.D.*, 1, 45. <https://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>
- Beltrán Hernández, C., Barragán Hernández, J. S., & Castañeda Andrade, L. A. (2018). Análisis de implementación de seguridad industrial en las empresas manufactureras de Arandas. *Ra Ximhai*, 14, 27–36. <https://doi.org/10.35197/rx.14.03.2018.02.cb>

- Benalcázar Silva, C. F. (2020). *Relación de la Satisfacción Laboral y el Desempeño del Personal en la Empresa LUMINEX RESOURCES*. 1–93.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7627>
- Benavides , C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Benítez, A. (2018). *Gestion operativa de las microempresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de productos a base de aluminio y vidrio*. Milagro.
- Bonilla, L., & Briceño, F. (2006). Sistemas de Información como apoyo a la toma de decisiones. *Prospectiva*, 4(1), 53–57.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4962/496251107008.pdf>
- Blandez , M. (2014). *Proceso administrativo*. México: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/41174?page=2>. Consultado en: 03 Nov
- Blandez Ricalde , M. G. (2014). *Proceso Administrativo* . Obtenido de Editorial Digital UNID: Blandez Ricalde, M. D. G. & María de Guadalupe Blandez Ricalde. (2014). *Proceso administrativo.. Editorial Digital UNID*.  
<https://elibro.net/es/ereader/utnorte/41174?page=1>
- Cabezas, N. (2019). *Desarrollo y elaboración de un manual de buenas prácticas(BPM) para el centro de acopio de leche cruda Chuquipogyo*.
- Cano, C. (2017). La administración y el proceso administrativo. *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, 119. <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Catalunya, A. per a la Q. del S. U. de. (2011). *Plan de Mejoras*. 8–9.  
<https://www.unirioja.es/servicios/ose/pdf/enologia/planmejorasenologia.pdf>
- Cáceres, N. (2021). Universidad Técnica de Ambato Universidad Técnica de Ambato. *Repositorio Institucional de La Universidad Técnica de Ambato*, 593(03), 119.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23251/1/T3660M.pdf>

- Carro, R., & Daniel, P. A. Z. (2012.). *Administración Operaciones de la PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD*.
- Casco, A. d., Garrido, R. G., & Moran, E. V. (2017). LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL. *CE Contribuciones a la Economía*, 1696-8360.
- Casp, A. (2005). *Diseño de Industrias Agrolimentarias*. Navarra: Mundi-Prensa Libros.
- Cano, C. (2017). La administración y el proceso administrativo. *Universtiad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, 119. <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Consuegra, J. C., Direcciòn, A., & Vàsquez, F. (2015). *Guía Práctica Para La Redacción De Ensayos*. 1–65. [http://www.unipiloto.edu.co/descargas/Como escribir un ensayo.pdf](http://www.unipiloto.edu.co/descargas/Como%20escribir%20un%20ensayo.pdf)
- Cruz, N. M., Barahona, J. H., & Pérez, V. M. (2007). *El deleite*. January 2007, 56–67.
- Cuervo García, A. (1975). La planificación en el proceso de decisión de la empresa. *Revista de Economía Polittica, I*, 1–50. <http://www.cepc.gob.es/publicaciones/revistas/fondo-historico?IDR=11&IDN=976&IDA=31798>
- Cvetković Vega, A., Maguiña, J. L., Alonso-Soto, Lama-Valdivia, J., & Correa López, L. E. (2021). Estudios Transversales. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 164–170. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>
- Dextre Flores José Carlos & Del Pozo Rivas Raúl Sergio. (2012). Management control or control management ? José Carlos Dextre Flores \*\* y Raúl Sergio Del Pozo Rivas. *Contabilidad y Negocios*, 7, 13. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Díaz Bravo, L., Torruco, T., Martínez, M., & Ruiz, M. (2017). Uncertainty-based improved multidisciplinary design optimization methods. *Proceedings of 2017 IEEE 2nd Advanced Information Technology, Electronic and Automation Control Conference, IAEAC 2017*, 1113–1117. <https://doi.org/10.1109/IAEAC.2017.8054186>

- Dirección de Análisis de Información Agropecuaria. (19 de julio de 2022). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de [http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/base-estadistica/modulo\\_economico/credito-publico-agropecuario.xlsx](http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/base-estadistica/modulo_economico/credito-publico-agropecuario.xlsx)
- El Telegrafo . (2014). *Hay 122 centros de acopio de leche en el país*. Obtenido de Infografía: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/hay-122-centros-de-acopio-de-leche-en-el-pais-infografia>.
- Equipo de redacción profesional. (Diciembre de 2020). *Características del proceso administrativo*. Obtenido de Redactores Profesionales.: [https://www.caracteristicasdel.com/educacion/caracteristicas\\_del\\_proceso\\_administrativo.html](https://www.caracteristicasdel.com/educacion/caracteristicas_del_proceso_administrativo.html).
- Fabiana Meijon Fadul. (2019). *濟無No Title No Title No Title*.
- Fajardo, Carlos E. (2005). Evolución del pensamiento gerencial. Universidad Nacional de Colombia.
- Flores, C., & Flores, K. (2021). Tests To Verify the Normality of Data in Production Processes : Anderson- Darling , Ryan-Joiner , Shapiro-Wilk and. *Societas Revistas*, 23(2), 83–97. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/341/3412237018/index.html>
- Flores, S. (2015). Proceso administrativo y gestion empresarial en Coproabas, Jinotega. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*, 188. <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Folgueiras, P. (2017). A entrevista. *Educacao e Pesquisa*, 43(1), 289–295. <https://doi.org/10.2307/j.ctv7fmfjk.12>
- Fontalbo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2017). Productivity and its factors: impact on organizational improvement. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47–60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1897>

- Franco López, J. A., Uribe Gómez, J. A., & Agudelo Vallejo, S. (2021). Key Factors in Productivity Assessment: A Case Study. *Revista CEA*, 7(15), e1800.
- Gómez-Gómez, M., Danglot, C., & Vega, L. (2003). Prevention of vasospasm by early operation with removal of subarachnoid blood. *Neurosurgery*, 10(3), 301–307. <https://doi.org/10.1227/00006123-198203000-00001>
- Gobierno Provincial de Imbabura. (2021). *Implementación de centros de servicios y formación de promotores pecuarios para mejorar la producción de Leche en Imbabura*. Obtenido de <https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/agenda-productiva/perfiles-de-proyectos/8-cadena-ganaderia-de-leche-y-lacteos/18-perfil-centro-servicios-pecuarios.pdf>
- Gomez , G. (2017). *Operatividad en las Empresas* . Obtenido de Escuela de organizacion industrial : <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2621/html>
- Gómez-Gómez, M., Danglot, C., & Vega, L. (2003). Prevention of vasospasm by early operation with removal of subarachnoid blood. *Neurosurgery*, 10(3), 301–307. <https://doi.org/10.1227/00006123-198203000-00001>
- Grypo Pya. (13 de Septiembre de 2016). *Indicadores de Evaluación cualitativos y cuantitativos*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/indicadores-de-evaluacion-cualitativos-y-cuantitativos/#:~:text=Si%20hablamos%20de%20los%20indicadores,se%20ofrece%20a%20los%20clientes>.
- Guaman Aulla , V. (15 de JULIO de 2016). *ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO*. Obtenido de DOC PLAYER: <https://docplayer.es/114620035-Escuela-superior-politecnica-de-chimborazo.html>
- Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2017). Productivity and its factors: impact on organizational improvement. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47–60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1897>
- Gómez-Gómez, M., Danglot, C., & Vega, L. (2003). Prevention of vasospasm by early operation with removal of subarachnoid

blood. *Neurosurgery*, 10(3), 301–307. <https://doi.org/10.1227/00006123-198203000-00001>

Grypo Pya. (13 de Septiembre de 2016). *Indicadores de Evaluación cualitativos y cuantitativos*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/indicadores-de-evaluacion-cualitativos-y-cuantitativos/#:~:text=Si%20hablamos%20de%20los%20indicadores,se%20ofrece%20a%20los%20clientes>.

Herrería, G. J. (2016). *Auditoría Administrativa en el Área de Recursos Humanos para la empresa*. Babahoyo: UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta.

Helen Arteaga-Coello<sup>1</sup>, I. S., Dolores Intriago-Manzaba<sup>2</sup>, I. M., & Karen Mendoza-García<sup>3</sup>, M. A. (2016). *La ciencia de la administración de empresas The science of business administration A ciência da administração de empresas*. 2, 421–431. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/indexCienciaseconómicasyempresarialesComunicaciónCorta>

Ihobe S.A. (2014). *DURABILIDAD.PDF* (Sociedad P). [https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/durabilidad\\_producto/es\\_def/adjuntos/5\\_DURABILIDAD.PDF](https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/durabilidad_producto/es_def/adjuntos/5_DURABILIDAD.PDF)

INEC. (2022). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), enero 2022. *Boletín Técnico*, 4, 2–13.

Jiménez, J., & Gisbert Soler, V. (2017). Guía Metodológica De La Gestión De Desperdicios En Una Pyme. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 57–63. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.57-63>

Lázaro Gutiérrez, R. (2021). Entrevistas estructuradas, semi-estructuradas y libres. Análisis de contenido. *Técnicas de Investigación Cualitativa En Los Ámbitos Sanitario y Sociosanitario*. [https://doi.org/10.18239/estudios\\_2021.171.04](https://doi.org/10.18239/estudios_2021.171.04)

- Lacteoslatam. (7 de Septiembre de 2022). *Lacteoslatam*. Obtenido de <https://www.lacteoslatam.com/industria-lactea-clave-para-reactivacion-economica-en-ecuador/>
- Lope & Hernández. (2008). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *Revista Administrativa*, 15(2), 1–16. Lope Díaz Luis Hernan, Reyna Palomo Carlos, Hernández Iruegas Francisco Xavier
- Lazarte, P. (2018). El proceso administrativo adminimistrativo. *Cal.Org.Pe*, 1–36. [http://www.cal.org.pe/pdf/diplomados/proceso\\_con.pdf](http://www.cal.org.pe/pdf/diplomados/proceso_con.pdf)
- Martínez, A. M. (2012). *nvestigación R*. 5–19.
- Medina Fernández de Soto, J. E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69, 110–119. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.519>
- Meléndez, J. S. (2018). *Satisfacción laboral en la gestión administrativa*. 2215, 1510–1523.
- Mendoza-Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 947–964. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>
- Mera Morocho, E. (2016). Unidad académica de ciencias empresariales carrera de administración de empresas. *Utmach*, 1(2), 26–37. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12149>
- Mintzberg, H. (2006). Las cinco P de la estrategia. *O Processo Da Estratégica. Conceitos Contextos e Casos Seleccionados*, octubre, 24–29.
- Molina, E. (25 de Noviembre de 2021). *Importancia del proceso administrativo*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/importancia-del-proceso-administrativo/>
- Monje, R. (2017). *DISEÑO DE UN CENTRO DE ACOPIO MODELO PARA LECHE*. Ibarra.

- Pavel, A., Velasco, C., Roberto, L., Cristobal, A., Alexander, M., & Alava, V. (2019). Las Estrategias Gerenciales Como Base Fundamental para la Administración en los Negocios. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 191–200. <https://orcid.org/0000-0003-3059-6389>
- Pilozo, P., & Eduardo, L. (2013). *Acopioalimentosorganicos*.
- Quimiz Pozo, G., & Palacios Ramírez, P. (2020). Importancia De La Implementación De Manuales De Funciones En Empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(2), 12–20. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/242/328%0Ahttps://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/242>
- Ramos Galarza, C. (2020). LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN The scope of an investigation O escopo de uma investigação. *CienciAmérica*, 9(3), 1–5.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(6).
- Rivera-García, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58–71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Rueda, C. (2018). Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en el procesamiento de alimentos. *Agrocalidad*, C, 1–49. <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Registro-Oficial-Res-042-BPM-Alimentos.pdf>
- Sampieri, R. (1998). *Capitulo Iii Marco Metologico*. 15.
- Salguero-Barba, N., & García-Salguero, C. (Septiembre de 2018). *Gestión Administrativa eficiente* . Obtenido de Revista Científico-Académica Multidisciplinaria Polo del conocimiento : <https://www.polodelconocimiento.com/>

- Samaja , J. (Junio de 2018). La triangulación metodológica (Pasos para una comprensión dialéctica de la combinación de métodos). *Rev Cubana Salud Pública*. La Habana, Venezuela: versión impresa ISSN 0864-3466.
- Sanabria, N. (2021). Aspectos De Buenas Prácticas De Manufactura En Tiempos De Covid-19. *Revista de Ciencia y Tecnología*, 20(1), 31–40.
- Sarabia, J., & Roo, Q. (2014). *Juan Sarabia, Quintana Roo Diciembre 2014 I*. 1–31.
- Schmidt, M., Tennina, M., & Obiol, L. (2018). La función de control en las organizaciones. *Cea*, 2, 71–93.  
file:///C:/Users/PC/Downloads/admin,+Libro+CEA+VOL+II+N°2+ARTICULO+4.pdf
- Vásquez, A. (2019). Procedimiento para medir la satisfacción de los clientes en el comercio minorista. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 3(2), 25–31.  
[https://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/04\\_V3N22019\\_AVD/135](https://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/04_V3N22019_AVD/135)
- Valdez, R. S. (2010). *Diagnóstico en la Empresa*. México: Trillas: 1era Edición.
- Vargas , E. (28 de Noviembre de 2019). *Función de la administración en las organizaciones*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/funcion-de-la-administracion-en-las-organizaciones/>
- Vásconez, J. F., & Loor, A. A. (2021). *Gestión administrativa y su efecto en la operatividad de un departamento de producción*. Guayaquil: Editorial Grupo Compás.
- Ventura , B., & Delgado, S. (2006). *Gestión Administrativa de personal* . Madrid: Paraninfo Cengage Learning.
- Vergara, J. (26 de Mayo de 2021). *Estudio de factibilidad para un centro de acopio de leche en el municipio de Cogua Cundinamarca*. Obtenido de UNIVERSIDAD DE LA SALLE: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_agronegocios/833/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/833/)
- Villarejo, Á. (2002). Modelos multidimensionales para la medición del valor Marca.

## Anexo 1



**ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**Encuesta dirigida a la Asociación "Cochas la Merced" de Angochagua**

**Nombre:**

**Edad:**

**Género:** Masculino   
 Femenino   
 Indefinido

**Cargo en la asociación:**

- Administrador
- Productor
- Operador de tanque
- Guardabosque
- Supervisor de calidad
- Colaboradores-Asociados

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información sobre la relación entre la gestión administrativa y la productividad en la asociación "Cochas la Merced".

**Instrucciones:** La encuesta tiene una duración de 5 minutos. Por favor, lea cuidadosamente y conteste cada pregunta planteada. Recuerde que la información obtenida es totalmente confidencial y con fines netamente académicos

### Gestión Administrativas

1. **¿Dentro de la asociación disponen con un plan que contribuye al logro de objetivos?**

1. Nunca   
 2. Casi nunca   
 3. A veces   
 4. Casi siempre   
 5. Siempre

2. **¿Considera que la asociación cuenta con estrategias eficientes?**

1. Nunca   
 2. Casi nunca   
 3. A veces   
 4. Casi siempre   
 5. Siempre

3. **¿Se generan capacitaciones pertinentes dentro de la asociación?**

1. Nunca   
 2. Casi nunca   
 3. A veces

4.Casi siempre

5.Siempre

**4. ¿Cada asociado conoce sus tareas y responsabilidades?**

1.Nunca

2.Casi nunca

3. A veces

4.Casi siempre

5.Siempre

**5. ¿Con que frecuencia se aplican planes referentes al mejoramiento en el área de producción?**

1.Nunca

2.Casi nunca

3. A veces

4.Casi siempre

5.Siempre

**6. ¿Las decisiones tomadas por los representantes sirven como motivación dentro de la asociación?**

Siempre

Casi siempre

Nunca

Casi nunca

**7. ¿Considera que es necesario que una persona controle el desarrollo del negocio?**

1.Nunca

2.Casi nunca

3. A veces

4.Casi siempre

5.Siempre

**8. ¿En la asociación tienen claro los trabajadores sobre los objetivos a cumplirse?**

1.Nunca

2.Casi nunca

3. A veces

4.Casi siempre

5.Siempre

**9. ¿La asociación cuentan con programas administrativos a una buena toma de decisiones?**

1.Nunca

2.Casi nunca

3. A veces

4.Casi siempre

5.Siempre

**Productividad**

**10. ¿Dentro de la Asociación se manejan las Buenas Prácticas de Manufactura?**

1.Nunca

2.Casi nunca

3. A veces

4.Casi siempre

5.Siempre

**11. ¿Con que frecuencia la calidad de los productos lácteos satisface las necesidades de los clientes?**

1.Nunca

2.Casi nunca

3. A veces

4.Casi siempre

5.Siempre

**12. ¿Se mantiene la seguridad de producción de la leche?**

1.Nunca

2.Casi nunca

3. A veces

4.Casi siempre

5.Siempre

**13. ¿Cree que el tiempo de fabricación del producto es eficiente?**

- 1.Nunca
- 2.Casi nunca
- 3. A veces
- 4.Casi siempre
- 5.Siempre

**14. ¿Con que frecuencia se trata de disminuir los desperdicios dentro del proceso lechero?**

- 1.Nunca
- 2.Casi nunca
- 3. A veces
- 4.Casi siempre
- 5.Siempre

**15. ¿Considera que en la asociación el proceso de producción genera resultados satisfactorios?**

- 1.Nunca
- 2.Casi nunca
- 3. A veces
- 4.Casi siempre
- 5.Siempre

**16. ¿El producto lácteo cuenta con una buena durabilidad a la hora de comercializarlo?**

- 1.Nunca
- 2.Casi nunca
- 3. A veces
- 4.Casi siempre
- 5.Siempre

## Anexo 2



**ENTREVISTA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**Entrevista dirigida al Representante de "Cochas la Merced" de Angochagua**

**Objetivo:** Obtener información sobre la gestión administrativa y la productividad dentro de la Asociación agropecuaria "Cochas la Merced"

**Instrucciones:** La entrevista tiene una duración de 15 minutos. Por favor, conteste honestamente cada pregunta planteada. Recuerde que la información obtenida es totalmente confidencial y con fines netamente académicos

### I. Gestión Administrativa

**1. ¿La planificación desarrollada en el centro de acopio ha logrado el cumplimiento de los objetivos propuestos?**

Se desarrolló el proyecto comunitario con la obtención del tanque, lo cual se requería de ayuda para ello se necesitaba contar con ideas desde afuera en cómo operar, cómo gestionar en el tema administrativo sobre todo en los temas de técnicas de campo en buenas prácticas lecheras. Cuando me puse al mando de la asociación hace unos tres años no había directiva conformada, los agropecuarios se manejaban por la intuición en el manejo de la leche, no poseían conocimientos administrativos y sobre todo en el estado de los animales. Lo primero que implementé fue desarrollar la información que tenía sobre Cochas la Merced, el cargo en la directiva, en el que se obtuvo el nombramiento jurídico hace un año y con ello pudimos arrancar legalmente en el mercado. La asociación entrega la leche especialmente a la empresa Floralp y las fallas presentadas fue que la leche al principio presentaba deficiencias,

el producto si tenía una buena composición química, pero tenía alto porcentaje en bacterias. Por ende, ahora con la ayuda de buenas prácticas de manufactura, se pudo evitar el conteo bacteriano y células somáticas, poco a poco se implementó capacitaciones dentro de la asociación y automáticamente el precio.

La gestión administrativa dentro de Cochas, los trabajadores desconocían no sabían cuánta leche se mandaba a las floral ya sea en promedio semestral o anual nadie sabía realmente cuántos litros se enviaba, lo cual tocó trabajar en lo que es ya estadísticamente haciendo el control diario de producción quincenales mensuales, semestrales, cumplimos con el objetivo de poder supervisar la información, en el orden de registros y digitalizando más que todo porque es importante obtener la base de datos sabemos la realidad de lo que está pasando dentro de una institución en este caso sería administrativo eso es lo que hemos hecho actualmente. Se necesita más información generar capacitaciones en temas de la administración y también en temas económicos para los compañeros lecheros, ese objetivo de requerir ayuda para la obtención de conocimientos sería de gran utilidad y ese sería un objetivo claramente necesario que se requiere dentro de Cochas. Otro punto como objetivo fue que en el plan operativo anual que es el POA nosotros tenemos sistematizado todos los datos la producción de la leche diaria, datos de estadísticas de tratamientos de banca en niveles de control igual de células somáticas de conteo bacteriano eso llevamos y mi objetivo como siempre dije es tener un precio justo para los trabajadores, porque para eso es la leche porque la leche es plata pero el trabajo también haciendo en conjunto esperamos de esa misma la visión mía en lo personal y eso es lo importante que sea igualdad para los socios y a la obtención de una marca que sea reconocida a nivel nacional.

**2. ¿En qué forma los representantes optan por capacitar a los responsables de los procesos de producción?**

Nosotros estamos trabajando con los compañeros técnicos del MAGAD y también el de agro calidad con los técnicos y también con los compañeros de vinculación con la Universidad Yachay Tech, ellos vendrán en el mes de febrero a trabajar directamente en el campo con las productores, pues eso ha sido un trabajo en conjunto lograr que la asociación esté en gestión técnico administrativo organizado más que todo porque antes sí teníamos leche pero no sabíamos en qué condiciones pero ahora todos los productores todos los socios saben qué es lo que tenemos que hacer y entonces eso hemos avanzado bastante en este campo.

**3. ¿Qué tipo de motivaciones se utilizan para que la asociación estimule a los asociados a cumplir los objetivos trazados?**

Para nosotros como administradores para ser líder o un dirigente tengo que transmitir una buena motivación y eso nos lleva que tomamos el mando, el que se pone al frente es el dirigente, en este caso como representante legal me queda a mí y al compañero presidente. Nos ha pasado de todo pero hemos estado motivando arrimando el hombro del uno al otro porque muchos de estos tendemos a compartir lo que está sucediendo y si no lo hacemos nos estancamos, por eso yo todas las cosas que hemos hecho lo compartimos en reuniones lo poco o mucho que podamos compartir se ha socializado, los eventos, informes que se presenta y ellos como socios tienen todo el derecho a saber porque son dueños y ellos son los que lo pagan para el transporte para la luz del arriendo aquí mismo entonces ellos serían los patronos porque esos son los dueños de la leche. Siempre motivo a que no se den por vencidos

a que seamos capaces de producir una excelente calidad de leche para ser reconocidos a nivel nacional.

**4. ¿La manera en la que se controla todo tipo de proceso de qué medidas se basan para la evaluación de un buen desempeño?**

En mi persona no cuento con un horario establecido puede ser en la madrugada o en la mañana o tarde, el personal que se encarga en la operación del tanque no necesariamente yo tengo que estar las 24 horas para saber que los trabajadores funcionen, ellos son responsables tanto como yo de manejar, tienen que funcionar y con esa confianza que se les ha dado deben hacerlo de la mejor manera posible. A veces no está la representante legal, no está la administradora o el compañero presidente, nosotros confiamos en ellos, son responsables más que todos innecesariamente de estar llamando a todo el tiempo porque es un poquito medio vergonzoso el no saber percatarse que deben hacer o no hacer. Las personas que están trabajando en la operación del tanque o de recolección de la leche y todo eso son responsables y se han capacitado también para el lugar que tienen sobre el conocimiento de la leche y qué es lo que tienen que hacer que productos usar que no deben hacer en caso de emergencia a quién tienen que avisar, esa cadena de comunicación es lo principal que me ha funcionado aquí.

**5. ¿En la asociación, es determinante implementar estrategias de gestión para identificar el análisis FODA en la toma de decisiones?**

Sí porque lo primero que realice fue un análisis de la asociación, pero no se ha determinado lo que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo cual ayudaría demasiado a poder tener información de lo que quiere presentar Cochas en el proceso lácteo. Por ende, esto ayudaría a mejorar porque sin haber hecho el FODA

hemos logrado buenos resultados, implementándolo en la Asociación es más que obvio que tendríamos mayor visión a futuro y conocimiento de la situación actual dentro de cochás en la leche.

**6. ¿Cree usted que es importante abarcar nuevas estrategias de gestión para un mejor rendimiento laboral?**

Como le digo yo aspiro bastante que la asociación no se quede estancada como digo nosotros como asociados podemos abrir bastantes espacios hasta ser generadoras de empleo dentro de aquí mismo. El implementar estrategias es sumamente importante dentro de Cochás para así mismo mejorar el rendimiento de los trabajadores, para que ellos se manejen eficientemente en su labor y que tengan la visión de proyectarnos a ser generadores de empleos y esa aspiración espero que se concrete y como le dije yo creo que sí en toda organización si tenemos un buen plan de trabajo, la gestión administrativa todo se puede concretar a largo plazo, el sueño es poner a nuestros productos nuestra ver que los jóvenes tienen talento aquí mismo solicitaríamos profesionales debido al desconocimiento de la organización.

***II. Productividad***

**7. ¿En qué momento es aplicable las Buenas Prácticas de Manufactura en la asociación en el control del producto?**

Para tener un buen control en la calidad de producto y de ello depende implementar las buenas prácticas de manufactura primero para eso nosotros como lecheros o como asociación o como dirigentes tenemos que capacitarnos estar preparados por eso es importante conocer o capacitarse para poder obtener más resultados con el equipo que estamos trabajando entonces de esa manera comprobar

tanto la dirigencia de los socios, por ende aplicamos las buenas prácticas en el proceso de la leche antes de exportarla a la empresa a la que le entregamos el producto.

**8. ¿Cómo interfieren las Buenas Prácticas de Manufactura en la mejora de la calidad del producto?**

Interfiere bastante, alto se podría decir aquí por qué al tener como le digo aplicar unas buenas prácticas de manufactura nosotros estamos hablando también en los precios que va a ser beneficioso para nosotros. Por ende, esto nos ayuda demasiado a la hora de comercializar el producto lácteo.

**9. ¿Los trabajadores cuentan con capacitaciones constantes sobre el manejo de las Buenas Prácticas de Manufactura?**

Los trabajadores fueron capacitados sobre las BPM primeramente la mayoría de los socios tienen experiencia en la labor de operador de tanque por eso digo yo me rodeo de gente que tengan conocimientos para poder trabajar contamos con un joven técnico agropecuario que se quiso capacitar sobre el entendimiento de la leche, como digo tener personas de aquí mismo que quieran sobresalir y no estar buscando personas de afuera que si tienen conocimientos pero para nosotros es importante tener personas de aquí mismo, darles la oportunidad de que crezcan y para ello es importante tener siempre capacitaciones sobre las BPM, para saber que contiene la leche si están libres de enfermedades, si poseen certificados autorizados, que están libres de brucelosis o tuberculosis.

**10. ¿Considera que es importante que el personal tenga conocimiento sobre la mejora de la calidad del producto?**

Es importante porque tiene que saber lo que están haciendo caso contrario a donde vamos a parar, yo como siempre le he dicho a los compañeros las personas se

pongan al mando tienen que estar capacitadas, tienen que tener conocimiento caso contrario podríamos retroceder al como vivíamos antes, no digo que no sepan, sino que el desconocimiento hace que hagamos mal las cosas y entonces ignorancia quiere decir que algo se desconoce. Por ello, siempre digo a los trabajadores que vengan a las reuniones que asistan a los talleres a las capacitaciones ya que vienen los técnicos y es el principal punto que siempre les digo a ellos que nos logren sacar de dónde estamos y ello está comprobado con documentos y estadísticamente que importante ha sido las capacitaciones y el conocimiento de cada persona obtenga y que pueda aportar porque todos de una u otra manera asumir como organización.

Las capacitaciones que hemos obtenido es el manejo de la leche cruda, también talleres con técnicos de Agrocalidad sobre análisis básicos de la leche y sobre la inseminación.

**11. ¿Qué medidas se han implementado para medir el control eficiente de los trabajadores con respecto a las Buenas Prácticas de Manufactura?**

Pienso que las BPM es importante dentro del sector lácteo, el personal que tengo no necesariamente me toca andarle supervisando a cada momento, sino que simplemente ellos ya saben que deben hacerlo bien. Yo cuando ingreso al tanque observó el personal que está al mando de la operación no necesito que me cuenten porque al paso eso ya voy viendo cómo está ese trabajo si está hecho voy viendo si están lavando bien el tanque el producto que se ha utilizado qué olor se detecta en las áreas y entonces esos trabajos como son eficientes no ha sido necesariamente que yo me tenga que poner al lado de ellos a ver si el control de su trabajo esta deficiente, como ustedes sabrán que el almacenamiento la mayor parte de la leche se enfría en el

tanque y al tener un producto tan rico como es la leche, rápidamente obtendríamos algo negativo.

**12. ¿Mantienen la seguridad de producción de la leche?**

Si mantenemos la seguridad debido a que es necesario que la leche salga en buen estado, que esté totalmente fresca, que no presente alguna falencia a la hora de comercializarlo.

**13. ¿De qué manera llevan la seguridad del producto dentro de la asociación?**

Nosotros por ejemplo en el recorrido de la leche el tanque sale a las 5:30 de la mañana, tenemos un recorrido por mapa y autorizado por Agrocalidad, las rutas que tienen que ir, por ello la cadena de frío no debe romperse y máximo digo más debe permanecer una hora debe permanecer en circulación por ello inmediatamente la leche que llega debe ser vaciada en el tanque para garantizar su calidad y su temperatura adecuada de acuerdo a eso sale hacia la empresa Floralp.

### Anexo 3

#### *Evidencias de Entrevistas y encuestas*



#### *Evidencia de validación de instrumentos*

