



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA EN LA
HACIENDA MI VIOLETITA, EN EL CANTÓN TOSAGUA**

**AUTOR:
CARLOS JULIO VALAREZO INTRIAGO**

**TUTORA:
ING. DIANA ELIZABETH DELGADO MENDOZA, MBA**

CALCETA, NOVIEMBRE 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Carlos Julio Valarezo Intriago declaro, bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

.....
Carlos Julio Valarezo Intriago

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Ing. Delgado Mendoza Diana Elizabeth certifica haber tutelado el trabajo de titulación **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA EN LA HACIENDA MI VIOLETITA, EN EL CANTÓN TOSAGUA** que ha sido desarrollada por Carlos Julio Valarezo Intriago, previa la obtención del título Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel feliz López.

.....
Ing. Delgado Mendoza Diana Elizabeth, MBA.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la el trabajo de titulación **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA EN LA HACIENDA MI VIOLETITA, EN EL CANTÓN TOSAGUA** que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Carlos Julio Valarezo Intriago**, previa la obtención del título Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Ing. Benigno J. Alcívar Martínez, MBA

MIEMBRO

.....
Ing. Martha E. Álvarez Vidal M.Sc

MIEMBRO

.....
Dr. Víctor M. Pazmiño Mena

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco al todo poderoso por darme la fuerza y fortaleza para llegar a este preciado momento para mí y mi familia.

A mis padres que son mi guía y mi motivación para seguir adelante cada día y no desmayar en los momentos difíciles.

A toda mi familia por su apoyo brindado a lo largo de mi vida y mi carrera estudiantil.

A mis amigos que siempre están apoyándome en los momentos que más los necesite.

A mis maestros por sus enseñanzas, tanto para la vida personal como profesional.

.....
CARLOS JULIO VALAREZO INTRIAGO

DEDICATORIA

Dedico todo mi esfuerzo y dedicación a Dios, por ser el eje motivacional para realizar este trabajo, por permitirme cumplir con mi objetivo, ya que sin él nada de esto sería posible.

A mis queridos padres que son mi motor por el cual lucho día a día, porque gracias a su amor, trabajo, sacrificio, apoyo constante y valiosos consejos he logrado culminar esta etapa de mi vida.

Y como no dedicar este trabajo a mí familia y amigos que me brindaron su apoyo en este largo caminar.

.....
CARLOS JULIO VALAREZO INTRIAGO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN	xi
PALABRAS CLAVES	xi
ABSTRACT	xii
KEYWORDS	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.3. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. DIAGNÓSTICO	7
2.2.1. PAUTAS PARA UN DIAGNÓSTICO EFICAZ.....	8
2.2.2. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA DE UNA ORGANIZACIÓN.....	10
2.2. GESTIÓN PRODUCTIVA.....	11
2.2.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA.....	12
2.2.2. FACTORES INFLUYENTES EN LA GESTIÓN PRODUCTIVA....	13
2.2.3. INDICADORES DE GESTIÓN PRODUCTIVA	15

2.2.4. DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
2.2.5. ESTRATEGIAS DE MEJORAS EN ADMINISTRACIÓN	20
2.3. CARACTERIZACIÓN.....	21
2.3.1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	22
2.3.2. ANÁLISIS FODA.....	26
2.3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI). 28	
2.3.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) 29	
2.3.5. MATRIZ DOFA	29
2.4. PLAN DE MEJORAS.....	30
2.4.1. BENEFICIOS DEL PLAN DE MEJORAS	31
2.4.2. PASOS POR SEGUIR PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORAS.....	32
2.4.3. DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAS	33
2.4.4. MATRIZ 5W +1H	35
2.5. HACIENDA GANADERA.....	36
2.5.1. GANADERIA LECHERA.....	38
2.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	39
2.6.1. MISIÓN.....	40
2.6.2. VISIÓN	40
2.6.3. OBJETIVOS.....	41
2.6.4. POLÍTICAS.....	41
2.6.5. VALORES.....	42
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	43
3.1. UBICACIÓN.....	43
3.2. DURACIÓN.....	43
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO	43

3.4. TIPOS DE INVESTIGACION	43
3.5. MÉTODOS.....	44
3.6. TÉCNICAS.....	45
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
FASE 1. CARACTERIZACIÓN DE LA HACIENDA GANADERA MEDIANTE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN QUE PERMITAN CONOCER LA SITUACIÓN INICIAL DE LA MISMA.....	49
FASE 2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE LA HACIENDA GANADERA.....	66
FASE 3. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS QUE CONTRIBUYA A POTENCIALIZAR EL DESEMPEÑO DE LA HACIENDA	69
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1. CONCLUSIONES	80
5.2. RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	89

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 2.1. Metodología de la matriz 5w+1H.....	35
Tabla 4.1. Detalle de los resultados de la entrevista en cantidad y detalle	50
Tabla 4.2. Sexo	51
Tabla 4.3. Edad	52
Tabla 4.4. Nivel de escolaridad.....	53
Tabla 4.5. Tiene Ud. horarios de entrada y salida del trabajo	54
Tabla 4.6. Las reses se ordeñan diariamente.....	55
Tabla 4.7. Qué sistema de ordeño utilizan.....	56
Tabla 4.8. Llevan un registro de la producción de leche ordeñada diaria	57

Tabla 4.9. El área de trabajo permanece en limpieza continua	58
Tabla 4.10. Los animales reciben una alimentación acorde a la edad y peso que tengan	59
Tabla 4.11. Se realiza monta natural o inseminación artificial.....	60
Tabla 4.12. Existe un ente verificador de la calidad del producto que visite la hacienda	61
Tabla 4.13. Cada que tiempo nace una nueva cría.....	62
Tabla 4.14. El sistema de gestión productiva es eficiente, de ser negativa la respuesta indique por qué	63
Tabla 4.15. Ficha de observación realizada en la Hacienda Mi Violetita	64
Tabla 4.16. Análisis FODA	66
Tabla 4.17. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	67
Tabla 4.18. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	68
Tabla 4.19. Matriz DAFO	69
Tabla 4.20. Aspectos positivos y negativos en relación a las variables de estudio.....	70
Tabla 4.21. ¿WHY? Necesidad de expandir la comercialización de leche hacia nuevos mercados aprovechando la fidelización de los clientes actuales	71
Tabla 4.22. ¿WHY? Necesidad de gestionar capacitaciones de prácticas administrativas y de manejo operativo del ganado	72
Tabla 4.23. ¿WHY? Necesidad de adquirir un crédito productivo conveniente que permita mejorar las instalaciones, contratar más personal, tanto operativo como administrativo y cubrir demás falencias detectadas.....	73
Tabla 4.24. ¿WHY? Necesidad de formular un plan de contingencia para poder estar preparados ante algún desastre natural que pueda escasear el agua y el alimento del ganado	74
Tabla 4.25. ¿WHY? Necesidad de ejecutar una logística eficiente de transporte y entrega de la producción de leche, logrando utilizar la ubicación como una ventaja competitiva ante la competencia.....	75
Tabla 4.26. ¿WHY? Necesidad de ejecutar una logística eficiente de transporte y entrega de la producción de leche, logrando utilizar la ubicación como una ventaja competitiva ante la competencia.....	76
Tabla 4.27. ¿WHY? Necesidad de obtener certificación de las BPP	77
Figura 1. Hilo conductor. 6	
Figura 2. Ubicación satelital del lugar donde se realiza la investigación	43

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal diagnosticar la gestión productiva en la Hacienda “Mi Violetita”, para contribuir a la mejora de su competitividad e ingresos económicos, en el cantón Tosagua, provincia de Manabí. Para su realización se desarrollaron tres fases metodológicas, la primera consistió en la caracterización de la situación inicial mediante tres instrumentos de evaluación; la entrevista aplicada al dueño de la hacienda, la encuesta aplicada a los empleados y la ficha de observación ejecutada en el objeto de estudio. En la segunda se analizaron los factores que inciden en la gestión de la hacienda, en la cual se desarrolló un análisis FODA, una matriz de Evaluación de Factores Internos y una matriz de Evaluación de Factores Externos. Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico de esta investigación, se planteó un plan de mejoras mediante la matriz 5w+h1, para lo cual se desarrollaron siete estrategias en conjunto con la propuesta de todos los elementos necesarios para su ejecución. El diagnóstico de la gestión productiva de la hacienda dio como resultado que la situación inicial que presenta carece de elementos básicos y de suma importancia para una gestión eficiente y productiva.

PALABRAS CLAVES

Diagnóstico, Gestión, Competitividad, Rentabilidad, Productividad, Factores internos y externos, Plan de mejora.

ABSTRACT

The main objective of this research work was to diagnose the management of products in the Hacienda "Mi Violetita", to contribute to the improvement of their capacity and economic income, in the canton of Tosagua, province of Manabí. For its realization three methodological phases were developed, the first consistency in the characterization of the initial situation by means of three evaluation instruments; the interview applied to the owner of the farm, the survey applied to the employees and the observation form executed in the object of study. In the second, the factors that affect the management of the farm will be analyzed, in which a SWOT analysis, a Matrix of Internal Factors Evaluation and a Matrix of Evaluation of External Factors will be carried out. To take into account the third specific objective of this research, plan an improvement plan using the matrix 5w + h1, for which seven strategies will be developed in conjunction with the proposal of all the elements necessary for its execution. The diagnosis of the productive management of the hacienda has resulted in the initial situation presented by the charity of basic elements and of utmost importance for an efficient and productive management.

KEYWORDS

Diagnosis, Management, Competitiveness, Profitability, Productivity, Internal and external factors, Improvement plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, la actividad pecuaria se sustenta en un entorno ecológico cambiante, con procesos interrelacionados, dinámicos e inestables, lo cual, al ser combinado con una ciencia social dinámica, como lo es la economía, hace que su estudio sea de gran complejidad (Guamán, 2018). Sin embargo, García (2012) agrega que tradicionalmente los técnicos y ganaderos han considerado a la empresa ganadera como un ente ajeno a los cambios del entorno, obviando el proceso de globalización experimentada en la década de los noventa. Lo antes citado por los autores da lugar a consideraciones tales que, aunque el tiempo transcurra, los procesos y la tecnología avance, existen empresas ganaderas cuya gestión es cultural, es decir, que lo realizan de manera tradicional, sin considerar aspectos que incurran en lograr mayor productividad.

El país tiene una producción aproximada de 5'300.000 litros diarios de leche, lo que indica que está experimentando un crecimiento que va entre el 25% y el 30% anual destinado tanto al consumo de leche como a la producción de sus derivados (El Telégrafo, 2014). Sin embargo Cisneros (2014) afirma que a pesar de que Ecuador es uno de los países con mayor producción lechera en Latinoamérica, las haciendas ganaderas en este país, lamentablemente no realizan estudios de productividad, debido a un desconocimiento de la importancia de esta herramienta para el aumento de los beneficios que podrían tener. Ante esto cabe mencionar que la actividad ganadera propiamente presenta una gran producción, logrando satisfacer la demanda de la sociedad, no obstante, se ve afectada por la poca cultura de prácticas técnicas que se enfoquen en la gestión productiva, permitiendo medir el grado de eficacia en el uso de sus recursos y el logro de sus objetivos.

De acuerdo con Zambrano (2017) la mayoría de los ganaderos de Manabí se concentran en la zona norte de esta provincia; donde existe gran menester por

alimento para el ganado. Manabí es la provincia que lidera a nivel nacional el número de cabezas de ganado vacuno, sin embargo, no se destaca en la producción y venta de leche, registrándose 610 mil litros de leche a nivel nacional. Por su parte Torres (2012) agrega que este sector es uno de los pilares fundamentales de la actividad económica; sin embargo tiende a decrecer su actividad y participación en la economía provincial. Este contexto es reconocido a nivel nacional, puesto que Manabí es conocido como una provincia agroproductiva, cuyas actividades son el sustento de la sociedad, no obstante los procesos de gestión para lograr mayor producción y el uso eficiente de sus recursos no es oportuno debido a que es realizado de manera empírica, sin mayor conocimiento de gestión efectiva.

En el cantón Tosagua, la actividad ganadera, se dirige principalmente a la venta de carne, leche y queso. Existen deficiencias en la gestión interna, como poco control sanitario, escasez de maquinaria, infraestructura inadecuada (generalmente solo utilizan corrales), la mano de obra es mayoritariamente familiar, no se recibe asesoría profesional, la comercialización es mediante intermediarios (Sistema Nacional de Información (SNI), 2013). Precisamente todas aquellas deficiencias mencionadas a partir de la actividad ganadera del cantón, arraiga un origen mencionado ya anteriormente, lo cual se refiere al escaso conocimiento y cultura de mejores prácticas de gestión, mismos que se deben a la práctica tradicional del desarrollo de la actividad pecuaria.

El objeto de estudio es la Hacienda "Mi Violetita", la cual se dedica a la crianza de vacas, vaconas, toretes de línea lechera, terneros y a la producción de leche cruda de vaca. La problemática del objeto de estudio radica en que carece de un diagnóstico de gestión productiva que le permita evaluar los indicadores críticos que identifiquen las causas de las deficiencias internas que evidencie el estudio y así tomar acciones correctivas para lograr mayor productividad.

Los antecedentes expuestos permiten realizar la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo desarrollar el diagnóstico de la gestión productiva en la hacienda “Mi Violetita”, cantón Tosagua provincia de Manabí y su efecto en el desempeño de la organización?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica en los planos social, económico, legal y técnico como se describe a continuación:

En el plano económico, se puede destacar que los nuevos modelos tecnológicos en el proceso productivo en ganado vacuno se encuentran en apogeo por la ventaja competitiva, que ofrecen para mejorar el control de indicadores productivos. Este proyecto beneficia directamente al propietario de la hacienda, puesto que su productividad mejorara, por ende sus ingresos. La oportunidad que brinda esta investigación llevará a la Hacienda “Mi Violetita” a fortalecer y mejorar su situación actual, generando optimización de costos en la operación, incrementando la eficacia de procesos y en consecuencia, contar con mayores oportunidades de desarrollo. Se logró conocer el funcionamiento de la Hacienda en las actividades productivas y la gestión, determinando el alcance en ambos casos; logrando así, administrar recursos generando estrategias que cumplan metas.

Socialmente, es pertinente puesto que de acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2015) el sector agropecuario aporta el 9% del PIB del país, a su vez el INEC (2016) manifiesta que es la rama que genera más nivel de empleo con 28,1%. Ante esto, cabe mencionar que la ganadería, como parte del sector agropecuario funda su relevancia en el aporte al desarrollo social de la sociedad, tanto como estado y como individuo mismo.

El enfoque legal de este trabajo se basa en el numeral 2 del art 276 de la Constitución de la República del Ecuador, el cual establece que el régimen de desarrollo, tiene entre sus objetivos el de construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución

equitativa de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. Por ello mediante esta investigación se logra verificar nuevos indicadores de administración, producción y con ello definir nuevos roles dentro de gestión interna que presenta, logrando cumplir con lo establecido en las normas vigentes, de tal manera que la hacienda logre un sistema productivo sostenible como lo indica la Constitución antes citada.

En el aspecto ambiental, la actividad ganadera es una de las causas principales de los problemas ambientales más apremiantes del mundo, como el calentamiento del planeta, la degradación de las tierras, la pérdida de biodiversidad, la contaminación atmosférica y la contaminación del agua. Sin embargo en la actualidad se han identificado estrategias de gestión ambiental direccionadas hacia el desarrollo de una ganadería socialmente responsable, económicamente rentable y ambientalmente sostenible (Ruiz y Gz-Janica, 2012). Por ello este proyecto establece dentro de su plan de mejora, este aspecto ambiental como punto relevante dentro de la gestión interna, logrando así mayor competitividad, cumpliendo con las normativas ambientales vigentes, en el caso de Ecuador, aplica el Reglamento de Buenas Practicas Pecuaría de Producción de Leche.

Este trabajo de investigación representa un aporte técnico a la Hacienda “Mi Violetita”, quienes se benefician con los resultados arrojados en el diagnóstico al contar con una nueva herramienta administrativa que les permita ser más competitivos y eficientes. Al aplicar adecuadas prácticas se logra minimizar los impactos ocasionados al medio ambiente a través de una gestión eficaz y precisa con enfoque ambiental y sostenible.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1.OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la gestión productiva en la Hacienda “Mi Violetita”, para contribuir a la mejora de su competitividad e ingresos económicos, en el cantón Tosagua, provincia de Manabí.

1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar a la hacienda ganadera mediante indicadores de evaluación que permitan conocer la situación inicial de la misma
2. Analizar los factores que inciden en la gestión productiva de la hacienda ganadera.
3. Proponer un plan de mejoras de los aspectos con desempeño insuficiente en la gestión productiva de la hacienda ganadera.

1.3.3.IDEA A DEFENDER

El diagnóstico de la gestión productiva de la Hacienda Mi Violetita, contribuirá a mejorar su competitividad e ingresos económicos en el cantón Tosagua, provincia de Manabí.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abarcan los elementos teóricos, conceptuales y fundamentales recopilados de fuentes confiables y actualizadas, como libros, revistas científicas, archivos HTML y PDF para sustentar la investigación relacionada con el diagnóstico de la gestión productiva de la hacienda Mi Violetita, en el cantón Tosagua. A continuación se muestra de forma gráfica el hilo conductor, conforme se ilustra en la Figura 2.1.

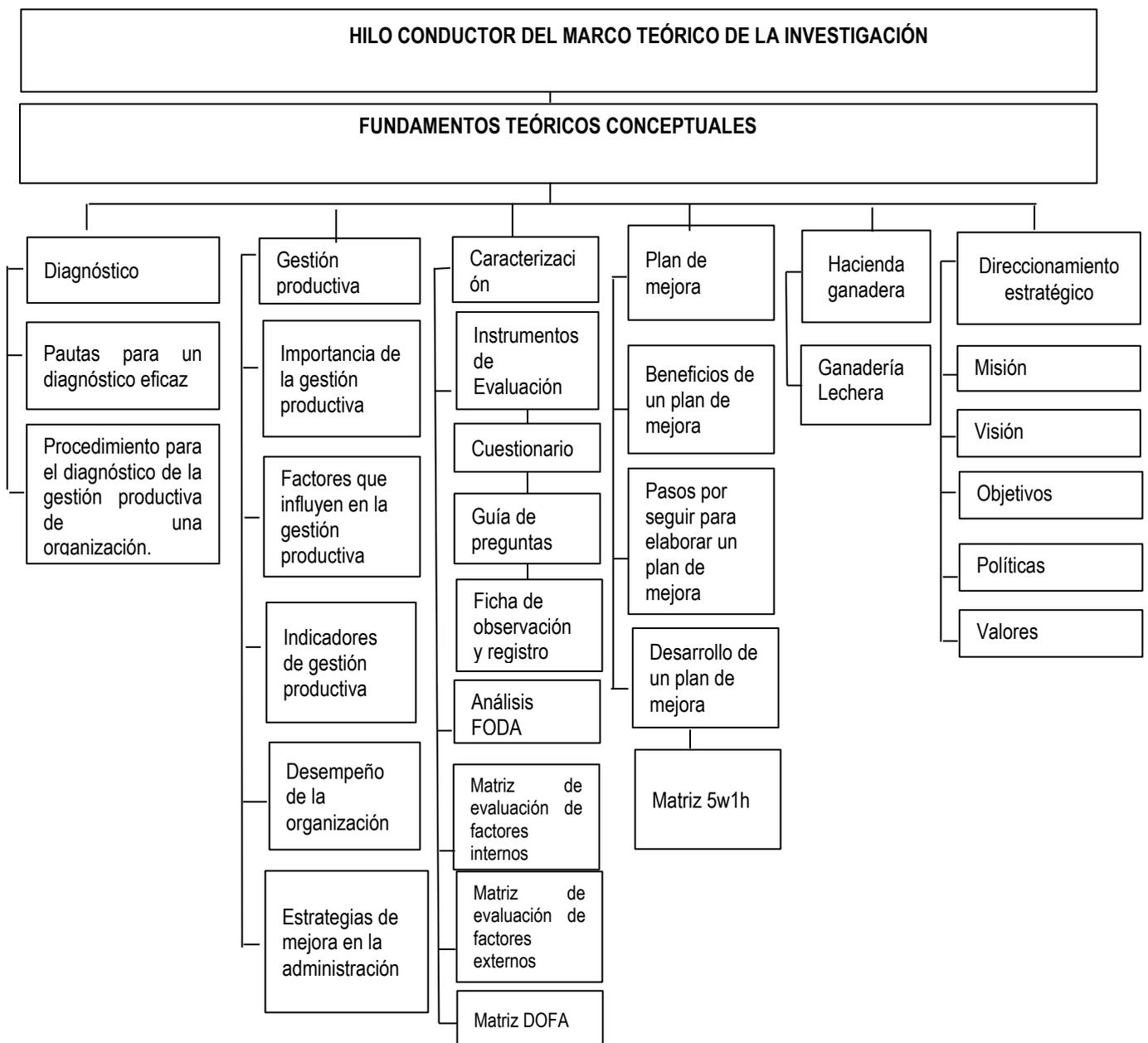


Figura 1. Hilo conductor.
Elaborado por: El autor

2.1. DIAGNÓSTICO

Etimológicamente diagnóstico proviene de gnosis: conocer y día: a través: así entonces significa: conocer a través o conocer por medio de. Sin embargo, diversos autores que abordan este tema van más allá de su raíz etimológica, algunos entendiéndolo como resultado de una investigación, o como una explicación de una situación particular o como una descripción de un proceso, o como un juicio interpretativo, o bien sólo un listado de problemas con un orden de prioridades: así entonces, es necesario pasar a revisar algunas definiciones al respecto (Basurto y Gonzales, 2016).

Para que exista un diagnóstico es necesario conocer algo primero y luego en lo posterior continuar con el proceso de conocimiento hasta poder llegar a la raíz de la situación. Un diagnóstico, entonces, necesita de mucha base teórica, mucho análisis profundo y mucha imparcialidad. Este representa disponer de una conciencia real, así como de un dominio total de los conocimientos que afectan al objeto o fenómeno que provoca un aumento en las posibilidades de su aplicación con mayor eficacia. Es importante además, que los resultados del diagnóstico que se realice en una empresa se suministre a los empresarios y directivos la información y los análisis que necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y mediano plazo (González, Flores y Gil, 2011).

Un diagnóstico se refiere a poder llegar a una conclusión sobre un tema en especial y para ello la base teórica es indispensable, debido a que en el caso de una empresa no se pueden tomar decisiones por mero presentimiento y mucho menos basándose en emociones de desesperación y miedo.

Un proceso de diagnóstico eficaz es el que se encuentra en función de las actividades e informaciones que permiten a todo el personal de la empresa detectar, desarrollar y consolidar ventajas competitivas sostenibles. Sus fases son las siguientes:

1. Identificación y evaluación de los recursos de la empresa.
2. Identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas.

3. Comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.
4. Identificación de los vacíos de planificación que existan entre los recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos.
5. Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.
6. Actualización constante de la información, con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y potencialidades de información (Koenes y Soriano, 1995).

Enfocándose en una empresa, el diagnóstico de sus problemas se realiza de manera progresiva, sistemática y programada; de tal modo, los resultados se van concatenando uno con otros. Los pasos mostrados anteriormente explican muy eficientemente estos pasos a seguir y los fines que se persiguen en cada uno de ellos.

2.2.1. PAUTAS PARA UN DIAGNÓSTICO EFICAZ

Romagnoli (2007) menciona que cualquiera sea el enfoque elegido para el diagnóstico (integral o específico), son cuatro los pasos básicos que conducen a un trabajo conciso, completo y con resultados innovadores, estos son:

1. Establecer el parámetro de evaluación: para ello se debe prestar atención a los mercados o clientes que resultan de interés para los responsables de la empresa.
2. Obtener una visión clara y detallada sobre el estado actual del sistema de producción de la empresa: para lograr esto, se utilizan recursos como las entrevistas con registro (escrito o grabaciones), fotografías, filmaciones, observación directa, etc.
3. Determinar el grado de alcance del parámetro establecido, y, si es posible, establecer un porcentaje de alcance.
4. Realizarse una pregunta clave: ¿Por qué no se pueden alcanzar los parámetros de referencia establecidos en la empresa? En muchos casos

las causas (respuestas) a esta pregunta se encuentran alejadas en el espacio o en el tiempo.

Un diagnóstico eficaz requiere de consultar sobre el tema no solamente a libros y artículos científicos, sino, también, a través de encuestas y entrevistas, a personas que se encuentran involucradas de manera directa con el tema propuesto de investigación.

Para encontrar las respuestas, se considera apropiado utilizar el enfoque propuesto por Norton y Kaplan, donde se visualiza a la empresa desde cuatro perspectivas integradas, estas cuatro perspectivas permiten abarcar aquellos aspectos más importantes del fenómeno empresarial:

1. **Perspectiva financiera:** es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio, etc.
2. **Perspectiva de los clientes:** desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los clientes a los cuales está dirigida la organización.
3. **Perspectiva de los procesos internos:** es el momento de analizar los procesos productivos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.
4. **Perspectiva de las capacidades del personal y la organización:** finalmente se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual del personal (Romagnoli, 2007).

Realizar un diagnóstico eficaz y eficiente es una tarea ardua que requiere de mucha concentración, para poder determinar o concluir algo es indispensable reconocer el sesgo que se tiene y en base a eso poder corregir aspectos en el camino.

2.2.2. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA DE UNA ORGANIZACIÓN

Sarache, Ramos y Cespón (2012) indican que el diagnóstico se puede definir como la identificación de signos o síntomas que caracterizan o que ponen de manifiesto algunos problemas que pueden afectar a las empresas u organizaciones, a través de un procedimiento sistemático que permita medir, de manera efectiva, el comportamiento del objeto de diagnóstico a elegir, tal como se muestra a continuación:

1. **Seleccionar y delimitar el objeto de diagnóstico:** se debe establecer específicamente el objeto de estudio a diagnosticar y su delimitación física, ya que el procedimiento planteado puede ser aplicable a un grupo de empresas (sector), a una organización o a una parte de ella (área o departamento).
2. **Definir el objetivo del diagnóstico:** en función de los aspectos que se desean conocer del objeto a diagnosticar, es preciso definir claramente los fines que se persiguen, pues de esto depende las características del equipo de trabajo, la cuantificación de los recursos necesarios y las herramientas que se deben utilizar en el proceso.
3. **Organización del equipo de trabajo:** conociendo los objetivos a alcanzar y la amplitud del objeto de trabajo, como siguiente paso se selecciona un equipo de trabajo, cuya misión fundamental es entrar a aplicar las herramientas escogidas en el objeto de diagnóstico. Las características en cuanto a número de integrantes y nivel de preparación, dependerán de los objetivos trazados y del objeto de trabajo en sí.
4. **Recopilación y análisis de datos:** una vez terminada la fase anterior, el equipo de trabajo deberá proceder a recopilar la información pertinente mediante la aplicación de las herramientas definidas previamente, procediendo posteriormente a procesar los datos obtenidos y a analizar sus resultados.
5. **Identificación y análisis de problemas:** del análisis y procesamiento de los datos recopilados y mediante la aplicación de herramientas adecuadas,

es posible detectar mediante procedimientos cualitativos y cuantitativos, los problemas más sobresalientes que afectan al objeto de estudio.

6. **Definición de los aspectos por mejorar:** con base en los problemas detectados, se da pie a la fase de mejoramiento, la cual deberá orientarse a atacar las causas de los mismos, procurando obtener el mayor impacto positivo, en función de los resultados deseados para el objeto de diagnóstico. Culminada esta fase, es posible iniciar un nuevo ciclo que permita mantener al objeto de diagnóstico en un ambiente de mejora permanente (Sarache, Ramos y Cespón, 2012).

La gestión productiva de una organización se ve reflejada en los resultados de producción que posee y la manera en cómo estos van evolucionando, siempre y cuando se hayan delimitado indicadores importantes para su seguimiento permanente. Para lo antes expuesto existe un procedimiento que debe de ser conocido para no fallar en el intento de analizar a gestión productiva de una empresa.

2.2. GESTIÓN PRODUCTIVA

Es el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la productividad de una empresa, por lo tanto, la gestión de producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad. En las empresas industriales la aplicación de la gestión de producción es la clave para que asegure su éxito. Por lo tanto, en estas empresas su componente más importante es la producción, en tanto es fundamental que cuenten con un buen control y planificación para que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo (Vilcarromero, 2013).

La gestión de producción se relaciona de manera directa con las proyecciones de venta de la empresa. Al relacionarse con la proyección de venta se inmiscuye en la planificación anual y con ello con su misión y visión

institucional; de tal modo, que, la gestión productiva viene a ser el motor de la empresa. La gestión de producción es la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera, de igual manera se ocupa específicamente de la actividad de producción de artículos y/o productos, es decir, de su diseño y su implantación, su operación (fabricación) y del control del personal, los materiales, los equipos, el capital y la información para el logro de esos objetivos de producción (Ramírez, 2015).

La gestión como tal es un procedimiento que se realiza para conseguir una meta. Al relacionarlo con la producción se trata sobre alcanzar metas de producción preestablecidas a través de procedimientos articulados que pretenden llegar a niveles óptimos de producción. Muchas veces la producción se ve mejorada en diversos aspectos o indicadores que solo pudieron ser reconocidos al medir inicialmente todos los procesos.

2.2.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA

La importancia de la gestión productiva se relaciona además de proveer de mayores ingresos a la empresa, ayuda a mejorar las relaciones con proveedores, clientes, fortalecer la marca y poder generar un presupuesto a corto, mediano y largo plazo; así se puede leer en un artículo del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE, 2016). En un artículo de la Universidad de Jaén España (2015) se menciona que la gestión productiva tiene como objetivos “organizar el trabajo en su ámbito, seleccionar los procesos productivos, establecer la distribución de las plantas, localizar las instalaciones, diseñar puestos de trabajo, medir el rendimiento, controlar la calidad, programar el trabajo, gestionar los inventarios y planificar la producción”.

La importancia de la gestión productiva radica en la sistematización de procesos de producción dentro de la empresa, así como un punto de partida

para poder evaluar de manera periódica estos procesos, con el fin de poder ir mejorando año a año. Mejorar significa poder ampliar sus horizontes de mercado y atender con la misma calidad a todos los viejos y nuevos clientes.

2.2.2. FACTORES INFLUYENTES EN LA GESTIÓN PRODUCTIVA

Según lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) los factores de la productividad son aquellos factores que afectan positiva o negativamente lo siguiente:

- Los insumos de entrada (materiales, salarios, electricidad, etc.) necesarios para obtener una cierta cantidad
- de producción (la cantidad de productos o servicios producidos y vendidos).
- El volumen de producción (la cantidad de productos que se debe producir y vender a determinados precios con el fin de lograr objetivos de ventas específicos).

Los factores de la productividad se pueden dividir en internos y externos:

- Los factores internos de la productividad son aquellos sobre los que tiene control el propietario de la empresa. Estos pueden incluir problemas con la mercadería, la calidad del producto, el precio, los equipos, las materias primas, el uso de la energía, las competencias y la motivación de los trabajadores, el almacenamiento, la organización, etc.
- Los factores externos de la productividad son aquellos que están fuera del control de la empresa. Incluyen el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. No se puede hacer nada sobre estos factores, siempre y cuando el negocio siga funcionando en su configuración actual. Si éstos tienen un grave efecto negativo, el propietario de la empresa puede considerar reubicarse o cambiar la naturaleza del negocio

De acuerdo con Velásquez et al. (2012) citado por Velásquez y Rodríguez (2014) el modelo de los factores que afectan la productividad, agrupa los factores en dimensiones y categorías. Contempla la identificación de los

factores desde la perspectiva de las dimensiones 'contextos interno' y 'contexto externo', señalando las categorías que los conforman, con lo cual se facilita la comprensión de los agentes que pueden incidir en los resultados de la productividad. La dimensión 'contexto externo' está conformada por dos categorías: gobierno y entorno, los factores sobre los cuales las empresas no tienen control. En este sentido, se hace necesario diseñar estrategias que permitan enfrentar las situaciones adversas y aprovechar las oportunidades, lo cual requiere de un permanente monitoreo y análisis de los cambios que puedan darse en el escenario en el cual está inmersa la organización. En cuanto al 'contexto interno', dada su naturaleza de ser controlables por la empresa, son áreas de oportunidad para el mejoramiento de la productividad y se convierten en elementos estratégicos, ya que las acciones o planes se deben diseñar bajo la premisa de que el mejoramiento de la productividad depende en gran medida de los efectos de la integración de todos estos factores. El contexto interno está conformado por siete categorías que agrupan

los distintos factores que afectan a la productividad. A continuación se explica gráficamente en la Figura 2.2.

A partir de la teoría desarrollada, se concuerda en que los factores que influyen en la gestión productiva son aquellos que afectan los resultados, sean estos de forma positiva o negativa, además se distinguen en internos (con poder de decisión y control por parte de la empresa) y externos (aquellos sobre los cuales no tiene poder pero si la capacidad de sobrellevarlos y aprovecharlos).

2.2.3. INDICADORES DE GESTIÓN PRODUCTIVA

Un indicador es algo que sirve para indicar o que indica, es decir, que muestra algo con señales o indicios. La existencia de indicadores de gestión en un



Figura 2 2. Dimensiones de los factores que afectan a la productividad

Fuente: Velásquez et al (2012) citado por Velásquez y Rodríguez (2014)

sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado a que permiten la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos.

Para medir la productividad se establece que ésta se encuentra compuesta por la eficiencia, efectividad, eficacia y relevancia (Martínez, 2014).

Rodríguez y Gómez (1991) establecen que para medir el desempeño de una empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costo, seguridad, etc., se necesitan tener indicadores. El objetivo de un indicador es expresar el ¿para qué? se quiere gerenciar, además debe expresar el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esta mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc). En consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Esta combinación dependerá de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad) de intervención. Cada unidad tiene un amplio campo de gestión en lo que se refiere a mejorar la calidad y productividad de la misma. En tal sentido, los siguientes bloques de indicadores de gestión deben ser gerencia dos a nivel departamental:

- Satisfacción del cliente.
- Efectividad en el cumplimiento de sus compromisos.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Mejoramiento y motivación del recurso humano.

Los aspectos básicos de gestión de cada empresa (cantidad, calidad, entrega, costos, seguridad y moral) tienen las siguientes relaciones con dichos bloques de indicadores:

1) La gestión de la cantidad estará condicionada por la pauta de programación del sistema superior, o por la función ventas, o por la asignación de recursos a la unidad que se haya decidido en otra instancia concentrándose en la efectividad, en el cumplimiento de compromisos.

2) La mejora de la calidad del producto o servicio de la unidad, si bien limitada por la dotación o asignación de recursos, tiene un amplio espectro de búsqueda de alternativas para mejorar los parámetros de diseño del servicio que incrementen la satisfacción de los clientes de la unidad y la conformidad o concordancia del mismo.

3) La oportunidad de entrega es un aspecto igualmente de amplias posibilidades de gestión desde el ámbito de responsabilidad particular de la unidad, el cual tendrá un rol clave en la mejora de la efectividad.

4) La gestión de costa estará limitada, fundamentalmente, a mejorar la eficiencia en el uso de recursos y a presentar alternativas de insumos (tan to en calidad y precios) o propuestas de nuevos procesos o tecnologías que mejoren el producto y faciliten, su producción aunque en tales casos las decisiones finales y a veces su ejecución corresponden a un nivel superior o a otra función.

5) La gestión de seguridad a nivel funcional estará condicionada por las políticas y medidas tomadas en otras esferas y limitada a la aplicación de las mismas.

6) La motivación del recurso humano, no obstante su dependencia de políticas, normativas y sistemas diseñados y establecidos en otros niveles y unidades de la empresa, la rescatamos como un aspecto que no pue de ser desligado de la responsabilidad de aquél que gerencia un departamento o unidad en particular y, sobre todo, en lo que se refiere a la comunicación, liderazgo, entrenamiento y desarrollo, y participación del personal como factores de motivación. Por otra parte, en la medida que una empresa avanza más en la implantación de los nuevos enfoques de aprovechamiento de la capacidad de su recurso humano, la responsabilidad de cada gerente en su área de gestión sobre tal aspecto se acrecienta (Rodríguez y Gómez, 1991).

Los propósitos principales de producción, coinciden con los de las empresas por ser el área donde se realiza el proceso clave de agregación de valor, es decir donde se elabora el producto para la comercialización. Al seguir el enfoque del "cliente": el cliente inmediato (interno) de producción es ventas.

De Eficacia:

- Satisfacción del cliente interno y externo.
- Grado en el cual ventas y los clientes externos están satisfechos con la flexibilidad de producción, lotes mínimos exigidos, anticipación de pedidos, fidelidad con el diseño, respuestas a consultas técnicas.

- Contribución al mejoramiento de los parámetros de operación, de calidad y de costos.
- Porcentaje de reducción de costos.
- Mejora en la exactitud y precisión de procesos.
- Disminución de los tiempos de ciclo (pedido-despacho).

De Efectividad:

- Cumplimiento de Programa de Producción.
 - Unidades producidas conforme/unidades programadas.
- Concordancia de Calidad.
 - Porcentaje de Devoluciones de pedidos.
 - Porcentaje de Rechazos en las líneas.
- Cumplimiento en la Entrega.
 - Retraso en la entrega a Almacén de productos terminados 0 al cliente (según el caso) por renglones o pedidos.

De Eficiencia:

- Retrabajo.
 - Horas-hombre del total dedicadas a reelaborar productos.
 - Horas-máquina del total dedicadas a reelaborar productos.
- Inventarios en procesos.
 - Número de días de producción de inventarios en procesos.
- Ratio de operaciones.
 - Tiempo de operaciones sobre tiempo total del ciclo.
- Demoras.
 - Porcentaje de tiempo por demoras operativas del total de tiempo disponible de los equipos.
 - Tiempo de puesta a punto de los principales equipos.
- Otros desperdicios claves en producción a medir directamente.
 - Desperdicio de materiales.
 - Horas-hombre dedicadas a inventario, manejo y transporte de materiales.
 - Porcentaje del espacio dedicado a almacén y transporte (Rodríguez y Gómez, 1991).

2.2.4. DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

La organización propiamente dicha, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. Es claro que cualquier empresa es una organización humana. Dentro de las organizaciones humanas constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza. Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad - ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar" (UDEP, 2016).

Una noción básica de lo que típicamente se entiende por evaluación de desempeño (ED a partir de ahora) podría ser: una técnica de dirección que consiste en el proceso de revisión de lo realizado por un empleado durante un periodo –usualmente un año- por parte de un responsable jerárquico con el objetivo de analizar qué se ha hecho adecuadamente y qué no. Este ejercicio, que se pretende sea interactivo, a través normalmente de una reunión cara a cara, sirve para sacar conclusiones del pasado que puedan servir para aumentar la eficacia de ese empleado para el futuro. Por eso, el ejercicio de la ED suele tener una segunda parte dedicada a planificar el futuro, tanto del contenido del trabajo como de las acciones de mejora a emprender por el individuo. El aspecto formal de la ED queda configurado por el informe o formulario que se realiza siguiendo unas pautas reglamentadas en un procedimiento o política de ED. (Corral, 2007)

El desempeño de la organización es propiamente medible mediante instrumentos que permitan detectar falencias y fortalezas, para trabajar en ellas, atenuar lo negativo y potenciar lo positivo. Su importancia radica en que

en pro del desempeño se logran los resultados, por ello toda organización debe hacer énfasis en monitorear, evaluar y motivar.

2.2.5. ESTRATEGIAS DE MEJORAS EN ADMINISTRACIÓN

Por parte del estado ecuatoriano el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO, 2012) se fomenta la generación de planes de negocio, diciendo que “en este sentido, la Corporación Ecuatoriana de Formación Profesional Compartida (CEFORCOM) ha sido autorizada por el MIPRO para promocionar los beneficios del FONDEPYME y para formular y presentar perfiles de proyectos que vayan en beneficio de las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanos del país”. La planificación estratégica es importante, según (López, 2012) porque “con estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados”.

Según Hernández *et al.* (2013) para tener un mayor acercamiento a lo que la estrategia puede transmitir a través de decisiones inteligentes y buenos métodos de aplicación, se amplía el conocimiento sobre la misma y se explora todo su campo de acción en las organizaciones. El autor cita a Porter (2010) para expresar que “la estrategia radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas” Por lo que la estrategia necesita diferenciar lo que se debe y lo que no se debe hacer e identificar actividades que son eficaces; así, la meta de un área puede ser realizada con mayor eficiencia, además, está inmersa en los procesos de la compañía, por lo que esta armonía se obtiene a través de la interacción de los procesos y la consolidación de unos con otros fortaleciendo así, las relaciones sociales dentro de una organización.

Las estrategias para mejorar la administración de una organización son definidas como el camino para el logro de los objetivos de toda la entidad, por

ello deben ser aplicadas de acuerdo a la necesidad presentada, logrando conjugar la eficacia y la eficiencia en cada actividad. Por tanto, es importante que el equipo que conforma la empresa se integren de forma en que los resultados sean más precisos y con más beneficios.

2.3. CARACTERIZACIÓN

Caracterizar el problema, es una actividad que consiste en describir, detallar, explicitar los distintos tipos de problemas que constituyen la problemática de esa parte o área de la realidad; cumple la función de contextualizar y justificar un tema, problema, asunto o fenómeno que el investigador se propone estudiar. Es decir, observada la realidad al que nos hemos referido, el investigador deberá hacer un análisis de sus componentes, descubriendo dificultades en un sector de esa realidad y a partir de ello comenzar a delimitar. Para redactar la caracterización del problema se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Comenzar por lo negativo y diferencia entre lo que debe ser y lo que es
- No deben figurar las causas del mismo
- Debe ser claro y preciso y breve (Athena, 2015)

Un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo, también mencionan que para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (sistematizar de forma crítica) (Bonilla y Jaramillo, 2009 citado por Salazar. 2017).

Al caracterizar un objeto de estudio, es relevante considerar todos los aspectos que incluyen en el, de forma cuantitativa como cualitativa, puesta que de esto dependerá el correcto análisis de su estado actual, para poder continuar con la solución necesaria. Se incorpora como principio general, que la caracterización se explicita, concisa y clara.

2.3.1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

En un documento de (Picado, 2014) se menciona que “en la actualidad, la utilización de indicadores sociales es un imperativo en la formulación de políticas y en la toma de decisiones en los niveles gubernamentales. Se hace necesario también el empleo de indicadores para evaluar las acciones cristalizadas en programas y proyectos de desarrollo.” Los objetivos deben ser precisos en cuanto a lo que pretenden lograr; así, el diseñar y establecer un indicador es una tarea sencilla. Por tal motivo, es recomendable que los objetivos cumplan con la redacción sugerida en la MML, ya que permite identificar rápidamente los elementos de mayor relevancia para el objetivo. (Coneval, 2014).

De acuerdo con Covacevich (2014) existen consideraciones prácticas y técnicas importantes al momento de decidirse por un instrumento, en cuanto a las consideraciones prácticas se describen elementos como; costos, tiempos de aplicación, o el entrenamiento que se requiere para los examinadores, que pueden hacer inviable la utilización de un cierto instrumento en determinado contexto, aunque su contenido sea muy apropiado y su calidad técnica excelente. En algunas ocasiones, quizás estos elementos no sean una limitación, pero sí factores que se deben tomar en cuenta en la planificación de la aplicación y en el desarrollo del presupuesto.

Referente a las consideraciones técnicas, al analizar un instrumento es de suma importancia revisar su calidad técnica. Cuanto mejor es la calidad de un instrumento, más útil será, más confianza se le puede tener a los puntajes obtenidos y mayor será la confianza para tomar decisiones a partir de estos resultados, por lo que es imperativo usar instrumentos de alta calidad al hacer evaluaciones (Center for Assessment and Research, James Madison University, 2014 citado por Covacevich, 2014). Los dos principales elementos que dan cuenta de la calidad de un instrumento son su validez y su confiabilidad. González (2007) agrega que estos dos factores están

estrechamente ligados, ya que un instrumento no puede ser válido si no es al mismo tiempo fiable, tal como se menciona a continuación:

- Validez: la validez de un instrumento se ha entendido como hasta qué punto el instrumento efectivamente mide lo que sus autores declaran que mide
- Confiabilidad: significa la estabilidad o consistencia con que el instrumento mide, o visto de otro modo, al grado de error presente en la medida

2.3.1.1. CUESTIONARIO

De acuerdo con Alvarado (2014) el cuestionario es un instrumento que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que la información solicitada a los sujetos es menos profunda e impersonal que en una entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una gran cantidad de personas de una manera rápida y económica. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, sobre hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y puede ser aplicado en formas variadas. La principal diferencia con la entrevista reside en la poca relación directa entre los sujetos y la persona que los aplica, puesto que esta se limita a presentar el cuestionario al grupo, dar ciertas normas generales y crear un buen ambiente para que los sujetos puedan contestar las preguntas. El cuestionario es un instrumento muy útil para recoger datos, especialmente, aquellos que son difíciles de recolectar por la distancia. Los datos que se pueden obtener con un cuestionario pertenecen a las siguientes categorías:

- a) Información sobre edad, profesión, trabajo y educación
- b) Opiniones sobre un determinado aspecto o situación
- c) Actitudes, motivaciones y sentimientos
- d) Cogniciones, es decir, índices del nivel de conocimiento de los diversos temas estudiados en el cuestionario

La validez del cuestionario, instrumento elemental utilizado en la encuesta, es esencial para lograr pruebas útiles y un aspecto crucial es la identificación y corrección de fuentes de sesgos en los mismos. Es por ello, que los

investigadores se han venido centrando desde hace tiempo en los problemas en la redacción de las preguntas en la encuesta. Sin embargo, no es hasta hace 3 décadas que se han evaluado los instrumentos de las encuestas de una manera más sistemática, y de ello se ha reconocido que las pruebas verbales son la única manera de evaluar si las preguntas causan o tienen algún problema, tanto para el entrevistador como para el entrevistado (Valverde, Vargas y Fernández, 2015).

Torres (2015) menciona las siguientes reglas para la construcción de un cuestionario, aunque estas reglas más bien parezcan principios de sentido común, se puntualizan aquí porque a veces son olvidadas por algunos investigadores, invalidando así los resultados obtenidos.

1. Familiaridad con el tema y el ambiente en que se desarrolla la investigación. Para el tema puede consultarse la bibliografía existente, para el ambiente pueden existir obras antropológicas adecuadas.
2. Antes de fabricar las preguntas debe prepararse un listado de las variables en estudio (variables independientes, dependientes e intermedias).
3. Discusión de pregunta por pregunta y qué tipo de pregunta se utilizará (abierta, cerrada, etc.). Debe discutirse acerca del contenido y formulación de la pregunta.
4. Efectuar pruebas aisladas de las preguntas (que no es lo mismo que un pre-test).
5. Dar a conocer el cuestionario a personas no comprometidas con la investigación para recibir su opinión.
6. Revisión general del cuestionario después del pre-test.
7. Elaborar el Manual para los Entrevistadores.

2.3.1.2. GUIA DE PREGUNTAS

La guía de preguntas es un instrumento que se puede utilizar durante una entrevista. Requiere que el investigador plantee preguntas pertinentes sobre lo que desea saber del entrevistado. Generalmente, en una entrevista se emplean

preguntas reflexivas que demandan una consideración previa y su posterior contestación. La pregunta reflexiva da al entrevistado la oportunidad de volver a pensar, de reconsiderar o de volver a manifestar los pensamientos e ideas que le han llevado a dar la respuesta anterior. Cuando utilice las preguntas, mantenga un tono de interés en su voz y evite cualquier tono que pudiera delatar un juicio (Alvarado, 2014).

Las preguntas guía son una estrategia que nos permite visualizar de una manera global un tema a través de una serie de preguntas literales que dan una respuesta específica. Se debe:

- Elegir un tema
- Formular preguntas literales (qué, cómo, donde, por qué)
- Las preguntas se contestan con referencia a datos, ideas y detalles expresados en una lectura
- La utilización de un esquema es opcional (Aragón, 2009).

De acuerdo con Monárrez (2013) la guía de entrevista debe considerar lo siguiente:

- **Las preguntas descriptivas:** proveen al investigador para que evalúe el conocimiento de una persona, muchas veces con las palabras del sujeto.
- **Las preguntas estructuradas:** proveen al entrevistador para descubrir la manera en que la gente discute y relaciona sus conocimientos, opiniones actitudes y atribuciones.
- **Las preguntas de contrastación:** proveer al entrevistador de una forma para alcanzar un mejor entendimiento del valor específico de las materias que preocupan a los sujetos.

2.3.1.3. FICHA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO

Es un instrumento donde se registra la descripción detallada de lugares, personas, etc., que forman parte de la investigación. En caso de que se deba realizar una descripción de las características de los sujetos observados.

También se deben hacer descripciones precisas y detalladas. Se detallan directas o indirectas:

- **DIRECTAS:** se usan especialmente para iniciar el proceso de observación, pueden acompañar a una entrevista para reforzar la información, además puede ir acompañada de una ficha de registro para especificar lugar, fecha o datos que el investigador considere importantes
- **INDIRECTAS:** van acompañadas de las fichas de registro; se especifica claramente que se está observando en caso de que se esté describiendo una obra artística, video, etc (Troya, 2014).

Los registros son descripciones de hechos que han ocurrido en el transcurso del proceso. Un buen registro documenta claramente la situación observada de la siguiente manera:

1. Descripción objetiva del incidente y del contexto en el que ocurre
2. Interpretación personal sobre la significación del hecho
3. Recomendaciones de actuación (Alvarado, 2014).

Los instrumentos requeridos para caracterizar o evaluar un objeto de estudio, son aquellos que representan fiabilidad de los resultados, entre los destacados en la literatura se encuentran el cuestionario, la guía de preguntas y la ficha de observación; estas herramientas sirven para recolectar información de forma cualitativa y cuantitativa con relación al tema de investigación.

2.3.2. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que afectan el desempeño de las organizaciones, recurriendo a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, desde una perspectiva grupal (Arriaga, Ávalos y Orozco, 2017). Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico

objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización (Ramírez, s/f).

El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis más cualitativo que cuantitativo impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa. Luisa L. Lazzari y Victor Maesschalck

2.3.2.1. VARIABLES DEL ANÁLISIS FODA

Según Ramírez (s/f), es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas:

- a) **Fortaleza:** se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro (Ramírez, s/f)
- b) **Debilidad:** significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización (Ramírez, s/f).
- c) **Oportunidades:** son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados como una herramienta de planeación estratégica en las empresas ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos(Ramírez, s/f).
- d) **Amenazas:** son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e

inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia (Ramírez, s/f).

2.3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Es una evaluación que se realiza para conocer las fortalezas y debilidades internas más importantes en cualquier compañía, esta matriz se desarrolla con el fin de conocer la relación que existe entre ellas. Para el desarrollo de la MEFI se debe realizar un listado, donde primero se planteen las fortalezas luego las debilidades, se le da un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito, las fortalezas suelen tener pesos superiores a las debilidades, luego se le asigna una calificación de 1 a 4 con el objeto de saber si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor (Arias, 2018).

Fred (2013) señala que esta matriz trata de presentar los factores críticos del éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa o negocio como se toma en consideración las fortalezas y debilidad y por otro lado los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa. Los pasos de su desarrollo se muestran a continuación:

- 1) La primera columna refleja los factores internos críticos, tanto positivos como negativos que consideran más importantes para el negocio. La lista no tiene que ser exhaustiva.
- 2) En la segunda columna se reparte porcentualmente el valor adjudicado a cada factor en función de su importancia (sin entrar en consideraciones acerca de si se trata de una fortaleza o debilidad), su suma debe totalizar uno o si se prefiere 100 (en términos porcentuales).
- 3) En la tercera columna se recogen y se agrupan los valores de cada factor en relación con el negocio. Los valores deben oscilar entre uno y cuatro, siendo cuatro la máxima calificación que indica que el factor es una fortaleza significativa y uno la mínima calificación que indica que el factor

es una debilidad importante en función de la efectividad de la estrategia actual para responder a dicho factor.

- 4) Por último, recoge el resultado de la multiplicación de los valores asignados a cada uno de los factores por las calificaciones asignadas en la tercera. Su suma en la última casilla tomara un valor entre uno y cuatro considerándose positivos los valores superiores a la media (2.5) y negativos los inferiores

2.3.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

De acuerdo con Sue (2018) la MEFI es una herramienta cuantitativa útil para la planeación estratégica donde se realiza una evaluación y análisis del ambiente externo y el entorno macroeconómico del sector económico que afectan de manera directa a la organización, permitiendo evaluar aspectos como los económicos, social, tecnológico, ambiental y legal, esto con el objetivo de anticiparse a la acción del entorno. La metodología consiste en establecer un peso ponderado a cada oportunidad y amenaza según el grado de su importancia, donde la suma de estos debe dar 100%. A continuación, se asigna una calificación que va de 1 a 4, de acuerdo a la importancia del aspecto en el negocio, y finalmente se obtiene un ponderado de cada aspecto multiplicando el peso por la calificación, el cual se debe sumar y el resultado debe oscilar entre 1 y 4, donde un valor de 2,5 sería el valor promedio.

Arias (2018) la define como una valoración que se realiza de los factores externos, sobre los cuales la empresa no tiene control, sin embargo son factores muy importantes que pueden afectar de manera positiva o negativa la posibilidad y rentabilidad de un negocio. Para el desarrollo de la matriz se debe realizar una lista de factores determinantes para el éxito de la empresa, donde se anotan primero las oportunidades y luego las amenazas

2.3.5. MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una metodología analítica de estudio acerca de la situación competitiva de la empresa, la cual permite evaluar fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas, que hacen parte de un análisis interno y externo de la organización. El objetivo de la matriz DOFA es desarrollar estrategias que mejoren la capacidad interna de la organización y la posición de esta frente a la competencia (Sue, 2018). Arias (2018) agrega que el diagnóstico a través de la matriz DOFA es una herramienta importante en todo tipo de empresa, ya que en esta se evalúan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la misma, para que a partir de estas, se generen las estrategias que contribuyan a lograr los objetivos planteados por la compañía.

Según Fred (2014) existen combinaciones derivadas del análisis a través de las matrices F.O.D.A. que son ampliamente utilizadas, y que tienen fines específicos. Para realizar el análisis DOFA se va relacionando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas obteniendo de esta manera las estrategias FA, FO, DA, DO. Los tipos de estrategias que se obtendrán de esta matriz son:

Estrategia ofensiva FO: tratan de utilizar las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia defensiva FA: usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategias de reordenación DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias de supervivencia DA: son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas

2.4. PLAN DE MEJORAS

De acuerdo con Barrera (2015) el Plan de Mejora es la razón de ser y, a la vez, el efecto más importante del proceso de evaluación, ya que es un medio para elevar la calidad de los procesos, una herramienta para mejorar la gestión y un mecanismo para garantizar la mejora continua de la calidad de la institución en general.

Para lograr la mejora continua la organización requiere desarrollar consistentemente el ciclo de la gestión efectiva que se conoce como el Ciclo PDCA y que consta de cuatro fases: Planificación, Desarrollo, Control y Ajustes. Es decir, toda actividad debe estar planificada, en base a objetivos claramente definidos y a los recursos requeridos; desarrollada en base a lo planificado, controlada mediante el seguimiento para evitar desviaciones y ajustada, de forma que garantice su cumplimiento. Para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

- **Consensuadas:** las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.
- **Coherentes:** las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.
- **Realistas:** las acciones deben ser viables para poder realizarlas.
- **Flexibles:** las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original (Ministerio de Administración Pública (MAP), 2014).

2.4.1. BENEFICIOS DEL PLAN DE MEJORAS

Según el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) (2014) el plan de mejora integra la decisión estratégica y colegiada sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a la gestión institucional. Dicho plan, permitiría, entre otros aspectos, el seguimiento de las diferentes acciones o actividades a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas. El plan de mejora coadyuva a:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar. Valorar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de acción.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento de las mismas.
- Consensuar la(s) estrategia(s) a seguir.

- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad institucional a mejorar el nivel de calidad.

El objetivo de realizar un plan de mejoras radica en poder detectar falencias en alguna actividad o proceso de una determinada empresa o entidad y de ese modo poder mejorar los indicadores sobre esa actividad o proceso. En resumen, en (Contaduría Colombia, 2015) se menciona que el objetivo es “generar acciones correctivas y de mejora en los procesos y procedimientos propios de la gestión estratégica, misional, de apoyo y evaluación de la entidad, con el fin de garantizar la eficiente prestación de los servicios, y el buen uso de los recursos”.

2.4.2. PASOS POR SEGUIR PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORAS

De acuerdo con el Consejo de Acreditación de la enseñanza de la Ingeniería (CACEI) (2015) el plazo para la realización de las acciones del Plan de Mejora es variable en función de las características del área a mejorar, pero no debe ser superior a cinco años; sin embargo deberá ser suficiente, en tiempo, para incorporar las acciones necesarias a la cotidianidad de la Institución para que su impacto sea permanente. El proceso de elaboración del Plan de Mejora comprende una serie de actividades específicas, agrupadas en las cuatro fases que se describen a continuación:

- Fase 1. Análisis de las áreas de mejora.
- Fase 2. Establecer los objetivos, metas y productos a lograr en un plazo de cinco años.
- Fase 3. Definir las acciones relevantes para el logro de las metas, que sean medibles y viables a realizar en este periodo; así como las evidencias que sustentarán el cumplimiento de tales metas.
- Fase 4. Establecer responsables para cada una de las metas establecidas.

La elaboración del Plan de Mejora debe responder a preguntas, tales como:

- ¿Qué se debe incluir?
- ¿Quién o quiénes deben ser involucrados?

- ¿Dónde se va a desarrollar (cuáles unidades o áreas están afectadas)?
- ¿Cómo se va a desarrollar o se ejecutarán las acciones?
- ¿Cuándo o en qué período de tiempo se llevará a cabo (inicio-fin)?
- ¿Por qué es necesario realizar tales o cuales acciones?
- ¿Cuánto cuesta implementar el plan en términos operativos (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros)?

En (ANECA, 2014) se detallan los pasos para elaborar un Plan de Mejora, los cuales fueron sintetizados por el autor de la investigación:

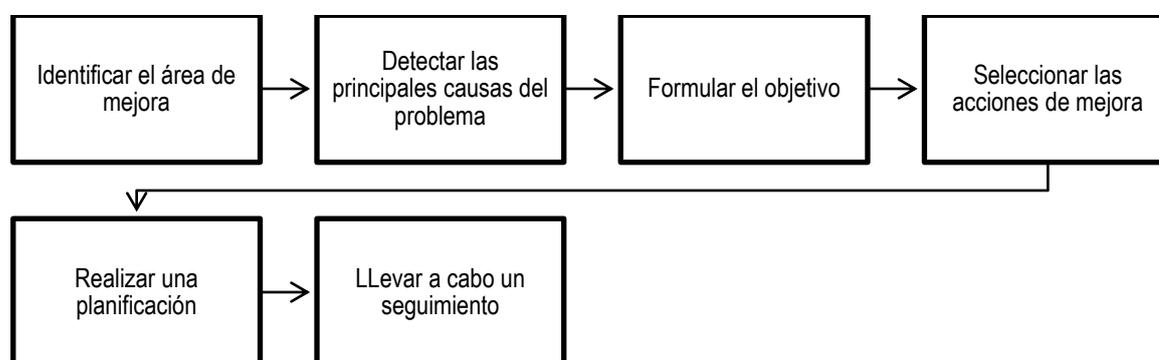


Figura 2.3. Pasos para realizar un plan de mejoras
Fuente: ANECA (2014)

2.4.3. DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAS

De acuerdo con el MAP (2014) la fase de desarrollo está relacionada con la ejecución del plan de acciones y el entrenamiento necesario para su puesta en marcha e involucra la asignación de tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, la asignación de recursos (materiales, económicos, humanos y tecnológicos), la recolección, análisis y aplicación efectiva de la información para la solución del problema o resolución de la mejora; así como la elaboración del cronograma de implementación. Existen varias herramientas que han mostrado ser efectivas en la etapa de desarrollo del Plan, a los fines de solucionar los problemas o áreas de mejora, una vez identificadas las causas, entre las que están:

- **Planificación Estratégica y Operativa:** es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones, ya que permite formular los objetivos

prioritarios y las metas, a mediano y corto plazo, y los indicadores; así como, establecer las líneas de acción (estrategias) y los recursos para lograrlos.

- **Análisis y Rediseño de Procesos:** el análisis y rediseño de los procesos institucionales es una herramienta de mejora continua, que se aplica mediante la medición del funcionamiento de los procesos, a través del establecimiento de objetivos o estándares (indicadores de procesos). La organización debe centrar su atención en mejorar los procesos críticos, es decir, que inciden directamente en el logro de su misión, visión y objetivos estratégicos, y que por tanto, afecten la prestación de sus servicios.
- **Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card):** es una herramienta mediante la cual la institución transforma su misión y sus estrategias en objetivos e indicadores tomando en consideración cuatro perspectivas:
 - Cliente (ciudadano/cliente) = Propuesta de valor (calidad, tiempo, imagen, relación, etc.).
 - Interna (procesos internos) = Procesos/servicios, innovación, medioambiente, salud en el trabajo, riesgos, etc.
 - Económica (financiera) = Productividad, valor a largo plazo para los usuarios.
 - Recursos humanos (Aprendizaje) = Liderazgo, clima organizacional, gestión del conocimiento, sistemas de calidad, etc.
- **Benchmarking (Aprender Mejores Prácticas):** mediante esta herramienta la institución hace comparaciones o trata de emular actividades, procesos o servicios de una unidad interna o de otra organización, con el objetivo de mejorar su desempeño o agregar valor a sus procesos o servicios.

Adanaque (2018) establece que la mejora continua es una herramienta de mejora para empresas dedicadas producción o servicios, ya que permite el crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento en forma significativa. Una vez que la mejora continua determina las variables de mayor impacto al proceso y servicio se les debe dar seguimiento en forma constante y se establece un plan para ir mejorando poco a pocos las variables detectadas. La mejora continua es una herramienta

recomendada debido a su flexibilidad para ser adoptada por personas de todos los niveles de la empresa mediante varias metodologías.

2.4.4. MATRIZ 5W +1H

5W1H es un método en el que se realizan preguntas acerca de un proceso o un problema con la finalidad de lograr una mejora. Las 4 W (Who, what, where, when) y la H (How) son utilizados con la finalidad de comprender los detalles, analizar consecuencias y juicio del panorama actual para lograr el compromiso en la organización. La última W (Why) es preguntada frecuentemente para profundizar y llegar a la esencia del problema (Adanaque, 2018). Por su parte Flores (2015) agrega que su metodología se basa en preguntar quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo, lo cual es considerada como una expresión para definir el proceso de planificación, compuesto por los aspectos que debemos cubrir para tener una planificación adecuada. Son las preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad.

Tabla 2.1. Metodología de la matriz 5w+1H

5W+1H	
WHAT ¿QUÉ?	WHY ¿POR QUÉ?
¿Qué se hace ahora?	¿Por qué se hace así ahora?
¿Qué se ha estado haciendo?	¿Por qué debe hacerse?
¿Qué debería hacerse?	¿Por qué hacerlo en ese lugar?
¿Qué otra cosa podría hacerse?	¿Por qué hacerlo en ese momento?
¿Qué otra cosa debería hacerse?	¿Por qué hacerlo de esta manera?
WHO ¿QUIÉN?	WHERE ¿DÓNDE?
¿Quién lo hará?	¿Dónde se hará?
¿Quién lo está haciendo?	¿Dónde se está haciendo?
¿Quién debería estarlo haciendo?	¿Dónde debería hacerse?
¿Quién otro podrá hacerlo?	¿En que otro lugar podría hacerse?
¿Quién más debería hacerlo?	¿En que otro lugar debería hacerse?
WHEN ¿CUÁNDO?	HOW ¿CÓMO?
¿Cuándo se hará?	¿Cómo se hace actualmente?
¿Cuándo terminara?	¿Cómo se hará?
¿Cuándo debería hacerse?	¿Cómo debería hacerse?
¿En qué otra ocasión podría hacerse?	¿Cómo usar este método en otras áreas?

¿En qué otra ocasión debería hacerse?

¿Cómo hacerlo de otro modo?

Fuente: Suarez (2005) citado por Flores (2015)

Esta regla creada por Lasswell (1979) según Fajardo *et al.* (2009) puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora. La mejora puede aplicarse como “cambios radicales” o “pequeños cambios”. La primera opción puede aplicarse en pocas ocasiones, mientras que la segunda opción es aplicable en forma reiterada en un mismo proceso. Es la denominada “mejora continua”. La medición de la efectividad de las acciones de mejora implementadas se fundamenta en una adecuada selección de indicadores que informen qué tan cercanos o alejados estamos de la meta definida.

La mejora continua es considerada como el pilar de la sostenibilidad y progreso de toda compañía con visión. Ante esto es preciso la aplicación de planes de mejora para todo proceso y/o actividad, que involucre la medición de indicadores en relación al estado actual vs el estado al que se desea llegar. Los pasos para desarrollar un plan de mejora empiezan por analizar el área a mejorar, definir objetivos, puntualizar acciones y establecer responsables. Para desarrollar la mejora continua existe una amplia gama de herramientas, la matriz 5WH1 es una de ellas, mediante su aplicación se establece un plan de acción precisando; qué, quién, cuándo, por qué, dónde y cómo se realizara cada actividad.

2.5. HACIENDA GANADERA

Una hacienda se denomina a una extensión de terreno cuyas actividades se relacionan al agro. Su extensión debe de ser igual o mayor a 100 hectáreas para poder ser denominada de ese modo, caso contrario, se llama finca. (Patiño, 2014). El Gobierno de México (2012) menciona que “en la última década el crecimiento del consumo mundial de lácteos dependió en gran medida del aumento de población mundial. Aproximadamente el 70% de los aumentos en la demanda se atribuyen a este factor, en tanto que el crecimiento

del consumo por habitante explicó el restante 30%. Actualmente la mayor parte del consumo de lácteos está concentrado en los países industrializados, como consecuencia de su mayor poder adquisitivo y de su mayor consumo per cápita, el mayor ritmo de crecimiento de la población en los países en desarrollo ha contribuido a que la participación de estos últimos se haya incrementado en las últimas décadas”.

En la Revista de Medicina Veterinaria y Zootecnia el autor Osorio (2014), menciona que existe una tendencia mundial marcada en la disminución de rentabilidad de la actividad ganadera debido a un alza en costos de producción y una no correspondida alza en precios de la leche. Definitivamente, si la actividad lechera en el Ecuador continúa manejada de un modo anticuado, y más aún, en zonas tropicales con alto grado de humedad y temperatura, la actividad ganadera morirá y por ende generará un impacto económico importante. Las diferencias entre ganado lechero y de carne son, según (Jica, Tipos de ganado bovino, 2015) “si diferenciáramos el ganado bovino en 2 grupos, tendríamos el ganado que fue mejorado para producir carne y el que fue mejorado para producir leche. La forma del cuerpo del ganado de carne es rectangular y el área del cuerpo es mayor, por lo que tiene mayor espacio para la acumulación de carne, sin embargo; el ganado de leche tiene la característica de tener el cuerpo triangular, con poca musculatura y grandes ubres”.

En una investigación de ganado lechero en Colombia (Holmann, 2014) concluye que “Independiente del sistema de producción o de la región donde se encontraban ubicadas las fincas, el mejoramiento de la competitividad estaba en relación directa con el tamaño del hato. En la medida que éste aumentó, los costos unitarios de producción de leche y carne bajaron, el ingreso neto por vaca aumentó y la rentabilidad sobre el capital invertido mejoró”. El mismo autor señala que el doble propósito era el sistema de producción más rentable en las regiones de trópico bajo (Piedemonte y el Caribe), mientras que en las zonas de altura (Eje Cafetero, Antioquia y Altiplano Cundiboyacense) el sistema más rentable era el especializado en

producción de leche. Los grupos raciales de animales más competitivos y rentables dentro del sistema de producción doble propósito fueron el bajo (24% de genes europeos y 76% de genes Cebú) y el medio (55% de genes europeos), pero fueron menos productivo que el nivel alto (98% de genes europeos). La base del cambio tecnológico más importante para el aumento de la productividad, la competitividad y la rentabilidad fue la adopción de pasturas mejoradas acompañado de la inversión en potreros para un manejo rotacional más eficiente de la calidad y cantidad de biomasa vegetal, complementado con una suplementación estratégica a la dieta basal de forrajes.

2.5.1. GANADERIA LECHERA

La empresa ganadera es una unidad económica de producción que combina los factores (tierra, mano de obra, etc.), mediante una determinada técnica, con el fin de producir bienes (leche, carne, huevos, etc.) que son destinados al mercado; es, por lo tanto, una unidad de control y de toma de decisiones. El empresario ganadero es un ente lógico y racional que debe establecer un criterio en la toma de decisiones, ya sea de modo propio o a través de asesoramiento externo, a fin de efectuar una óptima política decisional. La empresa ganadera se considera como un sistema de organización que cambia con el tiempo (García, 2012). Por su parte (Infolactea, 2016) agrega que el objetivo de una ganadería lechera está relacionado con la crianza exclusivamente de hembras. En una explotación ganadera donde el objetivo principal es la producción de leche, no tienen cabida la crianza de machos, a menos que sean para reproductor.

En el manual de manejo de ganado lechero de (Jica, 2015) se destaca la importancia de la alimentación, salud y comportamiento animal, por lo tanto dice que “el ganado bovino cambia su comportamiento cuando se siente enfermo, si la persona que lo maneja no conoce el comportamiento de un animal sano, no podrá reconocer las señales que le está enviando el animal enfermo solicitándole atención. Por lo tanto, es muy importante observar todos

los días a los animales, con el fin de realizar el tratamiento oportuno de la enfermedad, lo que se considera la clave del éxito de cualquier tratamiento”.

Hasta el año 2015, según (Vizcarra, 2015) “No cabe duda que las provincias de mayor población bovina están en el litoral y Manabí, y cuentan con el mayor número de cabezas de ganado en el país. Se habla de más de 1.000.000 de animales bovinos, de los cuales alrededor de un 30% producen leche. Si bien Manabí, estuvo especializada en ganado de carne, está cambiando progresivamente a la producción lechera.”

2.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la administración actual, las empresas conciben como un objetivo básico contar con un direccionamiento que apoye la razón de ser la empresa, lo que aspira lograr y con base en que aspectos se desempeña, de este modo, Pereira y Porras (2014) fundamentan que “el direccionamiento estratégico está constituido entonces por los recursos con los que cuenta la empresa para lograr los objetivos establecidos, orientándose así al crecimiento, estableciendo acciones que los lleven a cumplir sus metas, por tal motivo cada uno de los planes que llevan al cumplimiento del objetivo general de la empresa debe estar ajustado al entorno”. En este sentido, Estrada, Saumett y Bahamón (2017) agregan que “otro aspecto importante en el direccionamiento está relacionado con la alineación de todos los colaboradores de la empresa, para la consecución de objetivos comunes y que a largo plazo fortalece los procesos para lograr las metas trazadas”. Ahora bien, para que la implementación de un direccionamiento estratégico en una entidad tenga éxito, es preciso establecerlo con relación al sistema organizacional que se ha venido manejando, sus procesos y sus funciones más trascendentales, de este modo se logra que la empresa no pierda su esencia y logre su mayor potencial.

2.6.1. MISIÓN

Las organizaciones se definen por la actividad comercial que realicen, describen su misión de forma tal, que su clientela logre percibir un concepto propio de su funcionamiento, en este sentido Contreras y Motos (2015) indican que la misión de la organización “es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, se refiere además a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir”. Soto (2017) explica que “la misión debe reflejar claramente lo que hace la organización, expresar propiamente los comportamientos institucionales de la misma y ser capaz de generar motivación ante el mercado en el que se desempeña”. Maragno, de Souza y Lunkes (2014) añaden que su objetivo fundamental es “dirigir, estimular y guiar la búsqueda de oportunidades con el fin de reforzar el compromiso y la trayectoria de la organización”.

2.6.2. VISIÓN

El futuro de la empresa es previsible, siempre y cuando se defina una visión determinante y se trabaje para conseguirla, en ella se indican aspiraciones y metas a largo plazo, tal como lo indica Contreras y Motos (2015) definir una visión “es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea. Una vez establecida, la visión se convierte en el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas”. Soto (2017) agrega que “la visión responde a preguntas como: •¿A dónde queremos llegar? ¿Dónde queremos estar? ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?”. Por su parte Tarazona (2013) indica que la razón de establecer la visión de una empresa, es “que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden”.

2.6.3. OBJETIVOS

Contreras y Motos (2015) describen que “los objetivos expresan la voluntad de actuar en un determinado sentido, describiendo lo que se va a hacer para alcanzar la misión y visión, es decir las formas que adoptarán las instituciones para alcanzar su gran ambición”. Según Terazona (2013) “estos sirven para definir el rumbo de la empresa y se hacen generalmente en un periodo de cinco años y tres como mínimo”. En la administración moderna, definir lo que se desea lograr es básico para progresar en el mercado, sin embargo es preciso y fundamental tener los lineamientos correctos para hacerlo, ante esto es preciso entender que “los objetivos deben tener los siguientes lineamientos: ser alcanzable y compatible con la empresa, tener potencial empresarial y estar establecer un periodo de tiempo” (Soto, 2017).

2.6.4. POLÍTICAS

“Las políticas son lineamientos que ayudan a cumplir los objetivos y mejoran la toma de decisiones. Estas deben ser: flexibles, fáciles de interpretar, congruente con los objetivos, constar por escrito y ser de conocimiento general” (Soto, 2017). Si bien es cierto, resulta complejo dirigir una organización sin la existencia de políticas que indiquen aspectos relevantes en el proceder de la organización, sin embargo estas deben ser razonables, acordes a la situación de la actividad empresarial y sobre todo deben ser cumplibles. Por mucho que se desee hacer las cosas de la forma apropiada, no resulta correcto llevar las cosas al extremo, ya que solo se entorpecerían los resultados. Este hecho se fundamenta gracias a la aportación de Tarazona (2013), quien indica que al definir las políticas, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas. El análisis interno incluye: la cultura de la empresa, los recursos disponibles, otras debilidades y fortalezas de la empresa, por su parte el externo involucra: las variables del entorno, tanto nacional como internacional, ya sean estas de carácter económico, social, tecnológico y político-legal”. La validez de incluir estos

factores al momento de definir políticas, se mide en hacerlo de forma correcta para el logro de los objetivos.

2.6.5. VALORES

Barrera (2015) señala que los valores “son creencias distintas o fundamentales que una organización plantea”. En un mercado tan competitivo, como el que se maneja en la actualidad, el definir valores dentro de un direccionamiento estratégico, no se trata precisamente de enmarcar una filosofía empresarial, sino de manejar una perspectiva de marketing, es decir, el hecho de que una empresa proyecte su proceder con principios y valores éticos sirve para atraer y posesionarse. Contreras y Motos (2015) indican que “las empresas con éxito tienen bien definidos sus valores, que suelen ser más bien pocos y relacionados con la naturaleza del negocio. Una forma de investigarlos es observando lo que se promueve, se premia, se castiga, se alaba o vitupera, etcétera”.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El presente trabajo se realizó en la Hacienda “Mi Violetita” que se encuentra ubicada en el Cantón Tosagua, dentro de las siguientes coordenadas: Latitud - $0^{\circ}47'7.61''S$; Longitud $80^{\circ}13'33.19''O$; Altitud 15m.s.n.m. (GoogleEarthPro, 2018)

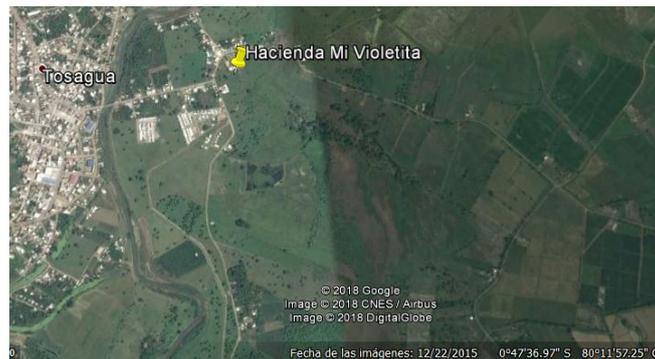


Figura 2. Ubicación satelital del lugar donde se realiza la investigación
Fuente: (GoogleEarthPro, 2018)

3.2. DURACIÓN

El proyecto de titulación tuvo una duración 9 meses a partir de la aprobación del mismo

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Variable independientemente: Diagnóstico de la gestión productiva

Variable dependiente: Procesos productivos de Hacienda Mi Violetita

3.4. TIPOS DE INVESTIGACION

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRAFICA:** se aplicó para referenciar teóricamente todos aquellos temas que fundamentan la investigación, a través de libros, artículos, documentos PDF y HTML, mismos que fueron de fuentes confiables y actualizadas. Alcívar e Hidalgo (2017) utilizaron la investigación bibliográfica para realizar una amplia búsqueda de información, por ello resulto indispensable utilizar diferentes fuentes

como internet, instituciones agrarias, y textos relacionados a sectores agrícolas, estas fuentes les permitieron obtener la información necesaria para el diagnóstico del sector agrícola como contribuir plan de mejora que potencialice el desempeño a la zona agraria.

- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO:** mediante la investigación de campo se acudió a la hacienda, observando sucesos y procesos que realicen, procurando registrar lo pertinente a la investigación. Alcívar e Hidalgo (2017) emplearon este tipo de investigación, en su diagnóstico sobre la Gestión Productiva Agrícola, el cual les permitió identificar los aspectos productivos que inciden sobre el sistema de producción, como adopción de tecnología, uso de insumos, de tierra, labores de cultivo, manejo administrativo del cultivo y características empresariales.

3.5. MÉTODOS

- **INDUCTIVO:** la aplicación del método permitió llegar a conclusiones generales a partir de acciones de gestión y administración concretas dentro de la organización que es objeto de estudio. Molina y Solórzano (2017) mencionan que con este método se identificaron los aspectos generales acerca de los Factores Críticos de Éxito de la gestión productiva del sector minorista de lácteos, y de esta forma identificaron las variables que permitieron analizar la situación del objeto de estudio.
- **DEDUCTIVO:** a partir de la tabulación de los resultados de la encuesta realizada, se utilizó el método deductivo, para realizar un análisis exhaustivo que permita deducir posibles causas de los problemas de gestión de producción de la Hacienda “Mi Violetita”. Alcívar e Hidalgo (2017) validan su utilización ya que mediante la observación y otros factores estudiaron el problema que presentaba el sector productivo agrícola en el cantón Bolívar y de esta manera se obtuvo la información esencial para posteriormente cuestionar y tabular los datos que representaban los resultados de las encuestas que se aplicaron a los sectores agrícolas.

- **ANALÍTICO:** con el método analítico se logró dar forma a los objetivos específicos establecidos para diagnosticar la gestión productiva de la Hacienda “Mi Violetita”. Molina y Solórzano (2017) emplearon el método, para llegar a un resultado mediante la descomposición de las causas, problemas o falencias detectas en los sectores productivos agrícolas, con el fin de determinar las posibles soluciones a través del análisis de información recolectada en la entrevista aplicada al objeto de estudio.
- **FODA:** se identificaron los factores internos y externos de la hacienda, determinando aquellos controlables y otros solo adaptables, entre estos se establecieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa ganadera, objeto de estudio. Castro (2015) indica que el análisis FODA fue empleado en su propuesta de mejora a partir del diagnóstico del clima organizacional, en la caja de compensación La Araucana, permitiéndole conocer de forma interna y externa todos los puntos considerados relevantes para el cumplimiento efectivo de los objetivos de la organización.

3.6. TÉCNICAS

- **Ficha de observación:** las observaciones contribuyeron a rescatar información relevante sobre lo observado por el investigador en el desarrollo de procesos administrativos, con cautela y precisión en la obtención de datos. Molina y Solórzano (2017) indican que con esta herramienta lograron constatar el entorno real de los acontecimientos que conlleva la producción de lácteos, en su diagnóstico sobre la gestión productiva.
- **Encuesta:** se aplicó a trabajadores de campo y clientes para conocer su opinión sobre la gestión productiva de la hacienda. En el caso de los trabajadores de campo se necesitó de mucha paciencia y sentido común para obtener información veraz. Castro (2015) elaboró una encuesta como instrumento de medición, en su aplicación, dicha técnica permitió evaluar la percepción de los trabajadores, pertenecientes a todas las áreas, con el fin de diagnosticar el clima organizacional y la satisfacción personal dentro de la empresa de estudio.

- **Entrevista:** se aplicó al propietario de la Hacienda Mi Violetita, indagando sobre la existencia de documentos de control y manejo de datos en la actividad. Castro (2015) aplicó esta técnica para establecer una base de información cualitativa relevante, relacionada con variables del clima organizacional, información que finalmente fue contrastada con las percepciones que entrego todo el personal.
- **Matriz 5w1h:** esta técnica se utilizó para desarrollar la propuesta del plan de acción, mediante la determinación de los aspectos relevantes con referencia a las actividades estratégicas planteadas. Alcívar e Hidalgo (2017) indican que aplicaron la matriz 5w y 1h en el diagnóstico realizado a la gestión productiva del sector agrícola, la cual les permitió especificar los componentes utilizados para el cumplimiento de los objetivos de mejoramiento, entre ellos se encuentra las actividades a realizar, la persona encargada de la ejecución, las herramientas a utilizar y el tiempo limitado para la comprobación de resultados.
- **Tablas dinámicas de EXCEL:** las tablas dinámicas sirvieron como una herramienta para relacionar respuestas de las encuestas entre clientes, empleados y funcionarios de la Hacienda “Mi Violetita” y con ello poder tener conclusiones más robustas en datos. Castro (2015) empleo esta técnica estadística para tabular los datos obtenidos en las encuestas, con la finalidad de ordenar lo recopilado y elaborar gráficos que expresen con mayor claridad las percepciones de los trabajadores con respecto del clima organizacional.

3.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- **Cuestionario:** la elaboración de este instrumento permitió la aplicación de la encuesta al personal de la hacienda, las preguntas se establecieron de forma clara y precisa para mayor comprensión de los encuestados. Molina y Solórzano (2017) emplearon el cuestionario de forma coherente y secuencial referente a las interrogantes necesarias para obtener la información precisa de los factores críticos de éxito en la gestión productiva del sector minorista de lácteos en el cantón Bolívar.

- **Guía de observación:** se elaboró este instrumento para la respectiva aplicación de la ficha de observación, el formato utilizado se enfocó en el correcto registro de acuerdo con las actividades realizadas en las distintas áreas de trabajo de la hacienda. Loayza (2013) empleo este instrumento en su diagnóstico, como formato para la aplicación de la ficha de observación directa focalizada en: analizar la manera en cómo se efectúa la comunicación organizacional entre colaboradores, observar el comportamiento de los directivos y como se concentra el espacio físico de trabajo, comodidades, falencias, desperfectos, etc.

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el proyecto de investigación se estableció cada una de las fases con sus respectivas actividades, mismas que permiten ejecutar la investigación con mayor eficacia, tal como se detallan a continuación:

FASE 1. Caracterización de la hacienda ganadera mediante instrumentos de evaluación que permitan conocer la situación inicial de la misma

En esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Identificación y selección de los instrumentos para diagnosticar la situación actual de la gestión productiva de la hacienda
- Aplicación de la encuesta, la entrevista y la ficha de observación, como instrumentos en el diagnóstico de la situación actual.
- Tabulación y análisis de los resultados

En esta fase se realizó en primera instancia, la identificación y selección de los instrumentos útiles para diagnosticar la situación actual de la gestión productiva de la hacienda, en este caso una encuesta a los trabajadores, una entrevista al dueño de la hacienda, y una ficha de observación, para el registro de los procesos que se llevan a cabo. Posteriormente los resultados fueron tabulados y analizados.

FASE 2. Análisis de los factores que inciden en la gestión de la hacienda ganadera

En esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Realización de la matriz FODA
- Realización de la matriz de evaluación de los factores internos
- Realización de la matriz de evaluación de los factores externos

A partir de esto, con los resultados analizados de la ficha de observación, las encuestas y la entrevista se continuó a elaborar las matrices de evaluación de factores internos, externos para proceder a realizar el análisis FODA para la hacienda, misma que permitió establecer la situación actual de la misma.

FASE 3. Propuesta de un plan de mejoras que contribuya a potencializar el desempeño de la hacienda

En esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Realización de la matriz DAFO
- Desarrollo del plan de mejora propuesto mediante la matriz 5w1h
- Socialización del plan de mejora

En esta fase, en función del último objetivo de la investigación se procedió a realizar la matriz DAFO la propuesta del plan de mejora más acorde a las necesidades presentadas en el diagnóstico, luego se desarrolló mediante la matriz 5w1h, en la cual se detallaron las actividades a realizar, estableciendo como, cuando, donde y cuanto costara. Una vez desarrollado el plan de mejora, se procedió a socializarlo con todos los involucrados en la hacienda, desde personal directivo, operativo y administrativo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la ejecución del presente capítulo, se desarrollaron cada una de las fases establecidas en el desarrollo metodológico con su respectivo procedimiento. A continuación, se muestran sus resultados y discusión.

FASE 1. CARACTERIZACIÓN DE LA HACIENDA GANADERA MEDIANTE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN QUE PERMITAN CONOCER LA SITUACIÓN INICIAL DE LA MISMA

Los instrumentos identificados requeridos para la caracterización del objeto de estudio son tres, en primera instancia una entrevista al dueño, una encuesta a los empleados y la aplicación de una ficha de observación para el registro de la gestión efectuada.

Los resultados de la entrevista realizada (ver anexo 1) al propietario de la hacienda Mi Violetita se muestran a continuación:

La labor productiva de la hacienda Mi Violetita se integra por 6 colaboradores en calidad de operarios y controladores del ganado, cuenta con 94 hectáreas de terreno, de las cuales 80 son bajos y 14 lomas, dicha superficie total es destinada para la actividad ganadera. Su inventario de reses son: 50 vacas paridas, 2 toros, 20 terneras, 25 terneros, 25 vaconas y 20 vacas destetadas, representando un total de 142 reses (ver tabla 4.1). La forma de reproducción es de monta natural puesto que no realizan inseminación artificial, la forma de ordeño es manual, efectuada por el personal operante. La procedencia del agua que bebe el ganado es del servicio de agua potable y sistema de riego Carrizal.

Consideran el estiércol de las reses como único abono para la mejora de la tierra en beneficio del ganado en general. La mayor producción de leche se da en épocas de verano, considerando además que el factor climatológico que afecta mayormente a la producción de leche es el calor. En los dos últimos años la producción de leche ha ido en aumento.

La hacienda no cuenta con ningún organismo de control que certifique la calidad de su producción, además no llevan registro de sus ingresos y egresos, debido a esto no tiene una noción clara del ingreso promedio que obtiene por su producción.

Como propietario afirma implementar procesos que permitan mejorar su actividad ganadera, pero manifiesta realizarse de forma empírica, sin ningún método conocido que lo certifique.

Tabla 4.1. Detalle de los resultados de la entrevista en cantidad y detalle

Cantidad	Detalle
6	Empleados
94	Hts de terreno
50	Vacas paridas
2	Toros
20	Ternas
25	Terneros
25	Terneros
25	Vacunas
20	Vacas destetadas

Fuente: La entrevista
Elaboración propia

Los resultados de la encuesta realizada (ver anexo 2) al personal de la hacienda Mi Violetita (6 empleados) se muestran a continuación:

Tabla 4.2. Sexo

OPCIONES	Nº	%
Masculino	6	100%
Femenino	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

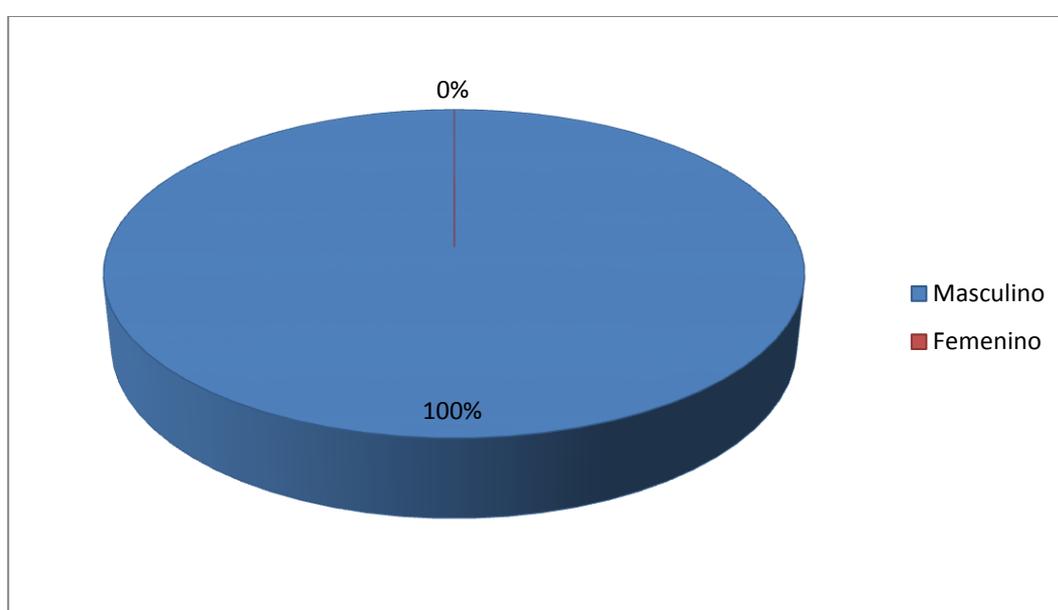


Figura 4.1. Sexo

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

INTERPRETACIÓN

El 100% del personal correspondiente al total de 6 personas son de sexo masculino. La actividad ganadera realizada es netamente operativa (ordeño de reses manual, alimentación, pastoreo, entre otros) y tradicionalmente esta actividad se realiza únicamente por hombres, debido a esto el propietario de la hacienda únicamente cuenta con hombres como fuerza laboral.

Tabla 4.3. Edad

OPCIONES	Nº	%
20-30 años	0	0%
31-40 años	1	17%
41-50 años	0	0%
50 años o más	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

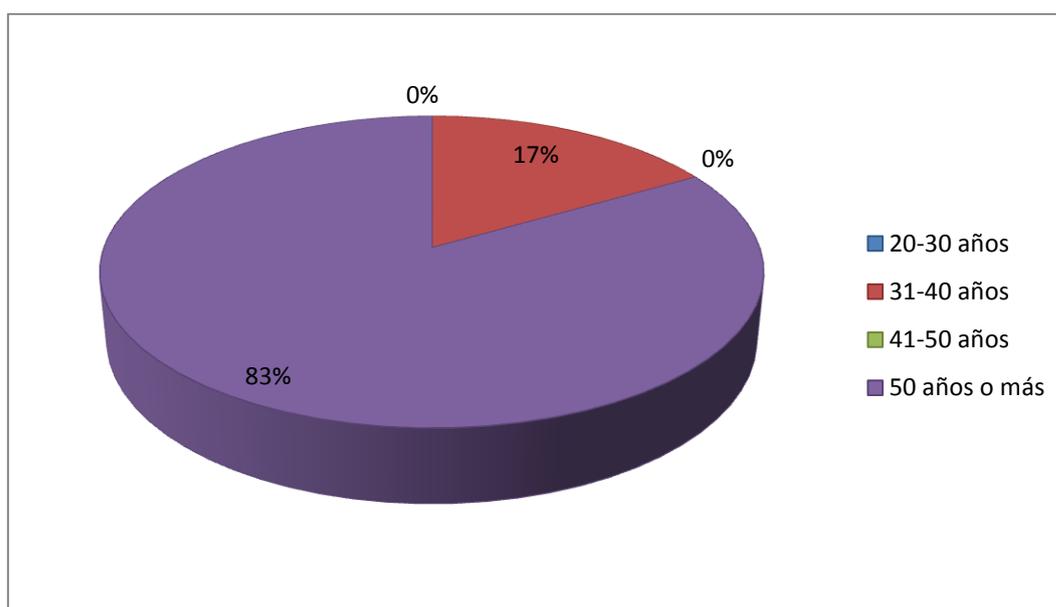


Figura 4.2. Edad

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

INTERPRETACIÓN

El rango de edad del 83% de los empleados es de más de 50 años de edad, lo cual se atribuye a un número de 5 personas, y solo una persona equivalente a un 17% presenta un rango de edad de 31 a 40 años. Dicho análisis permite inducir que las edades de los empleados pasa de los 50 años lo cual se manifiesta como experiencia en la labor, sin embargo también representa una edad de agotamiento, reflejada como incapacidad de realizar las actividades con mayor productividad, en comparación con empleados más jóvenes.

Tabla 4.4. Nivel de escolaridad

OPCIONES	Nº	%
Primaria incompleta	2	33%
Primaria completa	1	17%
Secundaria incompleta	1	17%
Secundaria completa	2	33%
Tercer nivel incompleto	0	0%
Tercer nivel completo	0	0%
Estudios doctorales incompletos	0	0%
Estudios doctorales completos	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

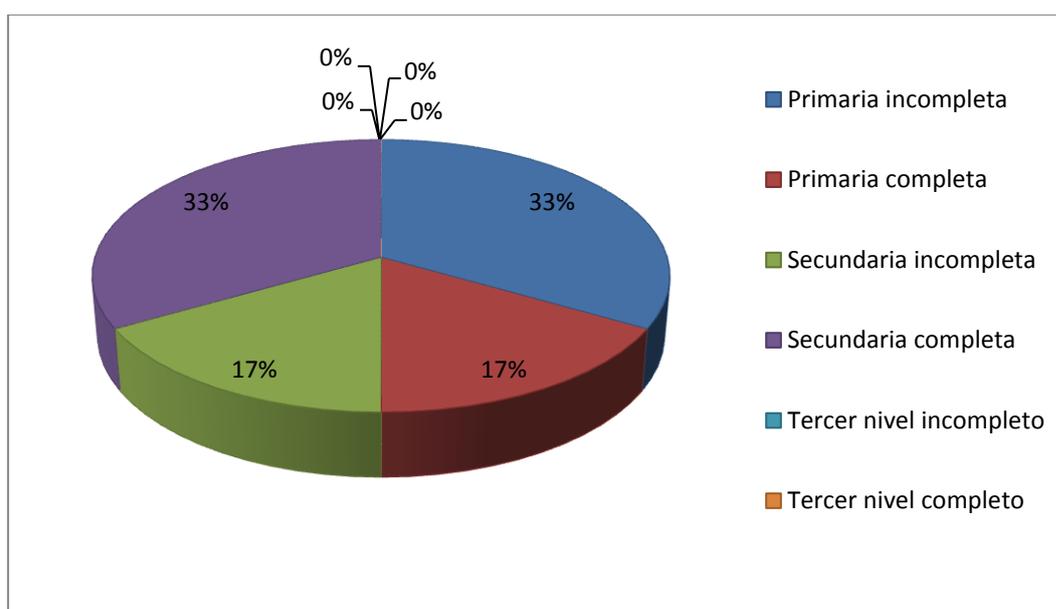


Figura 4.3. Nivel de escolaridad

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

INTERPRETACIÓN

Los empleados encuestados presentan un nivel de escolaridad bajo en su mayoría, de esta manera los resultados muestran que un 33% (2 personas) estudiaron la primaria incompleta, un 17% (1 persona) la primaria completa, un 17% adicional la secundaria incompleta (1 persona) y un 33% la secundaria completa). Dichos resultados reflejan que el personal que labora no presenta

una formación que les permita contribuir de mayor manera a la hacienda, además, este contexto se atribuye a que su cargo es el de vaqueros.

Tabla 4.5. Tiene Ud. horarios de entrada y salida del trabajo

OPCIONES	Nº	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

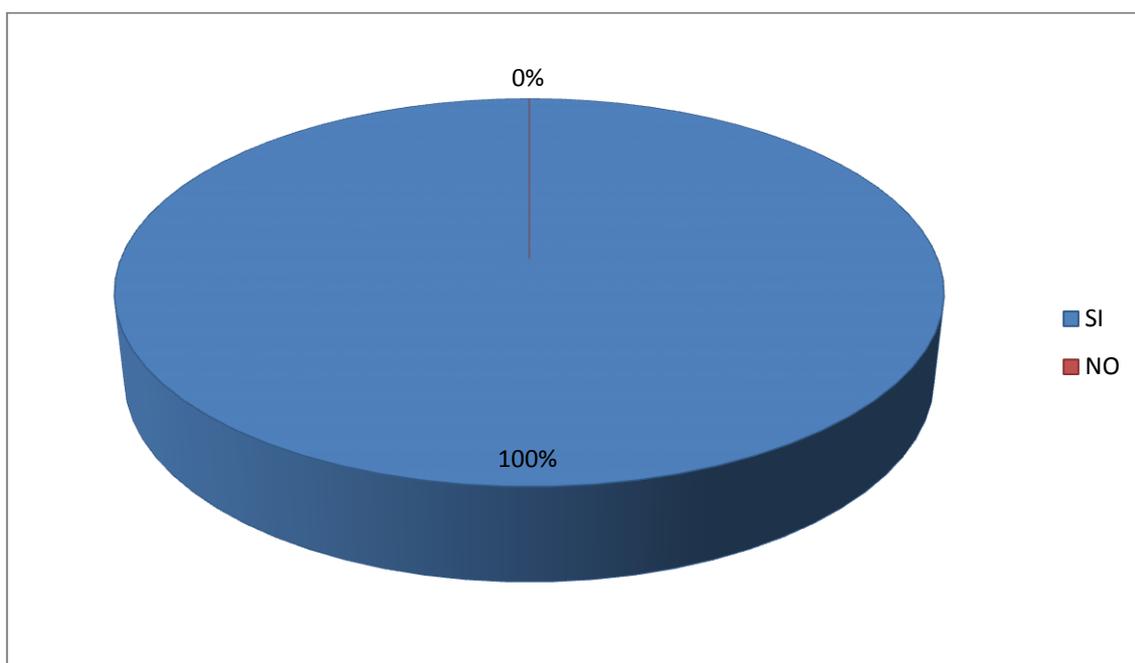


Figura 4.4. Tiene Ud. horarios de entrada y salida del trabajo

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

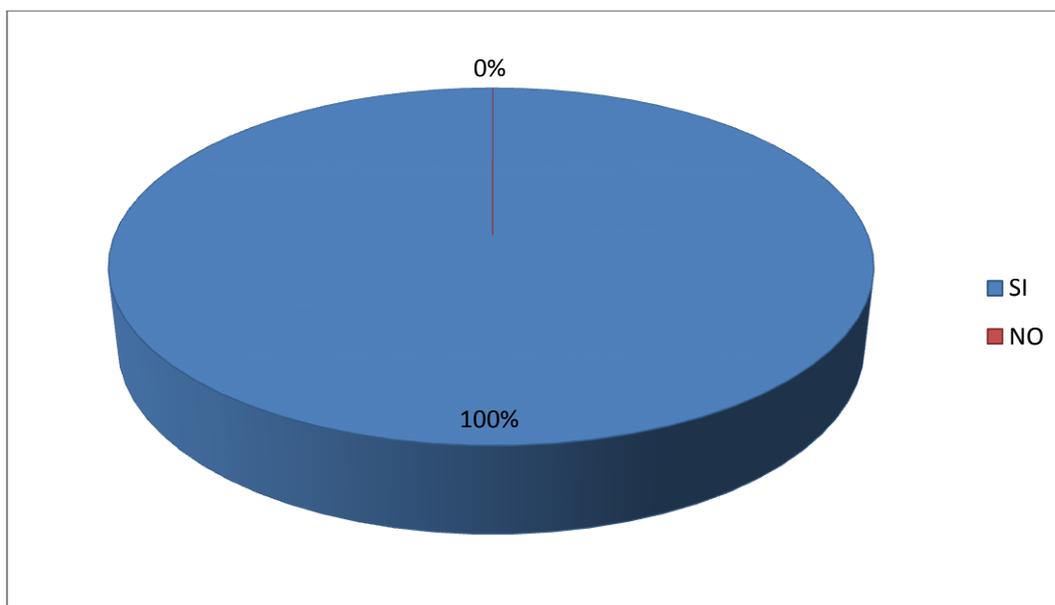
INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados encuestados indican que si tienen horarios establecidos de entrada y salida del trabajo que realizan en la hacienda, siendo estos de 7:00 am -17:00pm. Los empleados manifiestan que tienen dos horas para el almuerzo.

Tabla 4.6. Las reses se ordeñan diariamente

OPCIONES	Nº	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

**Figura 4.5.** Las reses se ordeñan diariamente

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

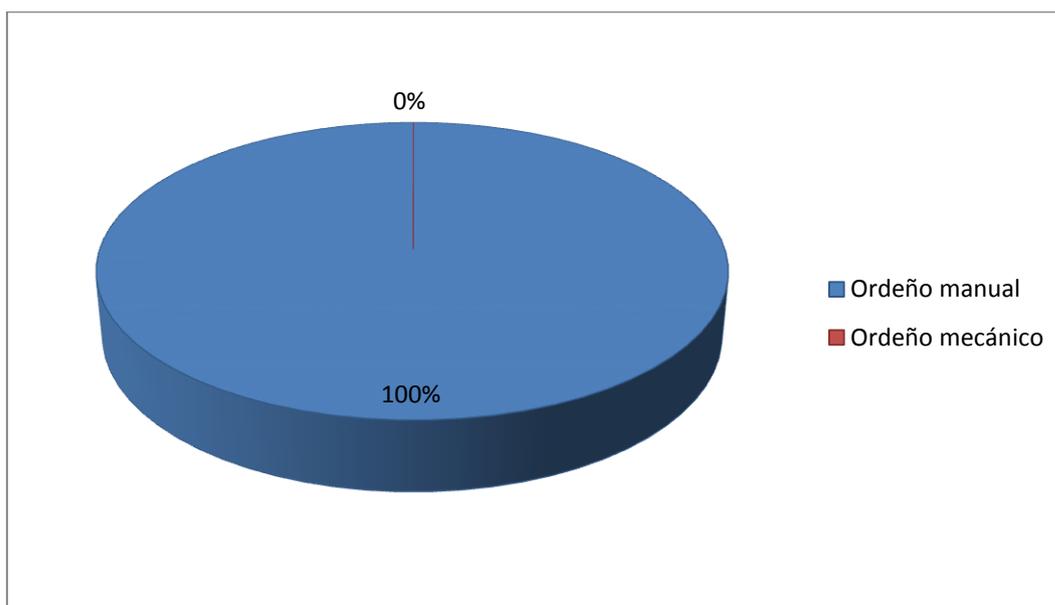
INTERPRETACIÓN

Efectivamente los resultados de la encuesta realizada muestran que las reses se ordeñan en frecuencia diaria, tal como indica el 100% de los empleados. Dicho resultado se atribuye a que la demanda de leche es diaria y deben de cumplir con los requisitos de los clientes.

Tabla 4.7. Qué sistema de ordeño utilizan

OPCIONES	Nº	%
Ordeño manual	6	100%
Ordeño mecánico	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

**Figura 4.6.** Qué sistema de ordeño utilizan

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

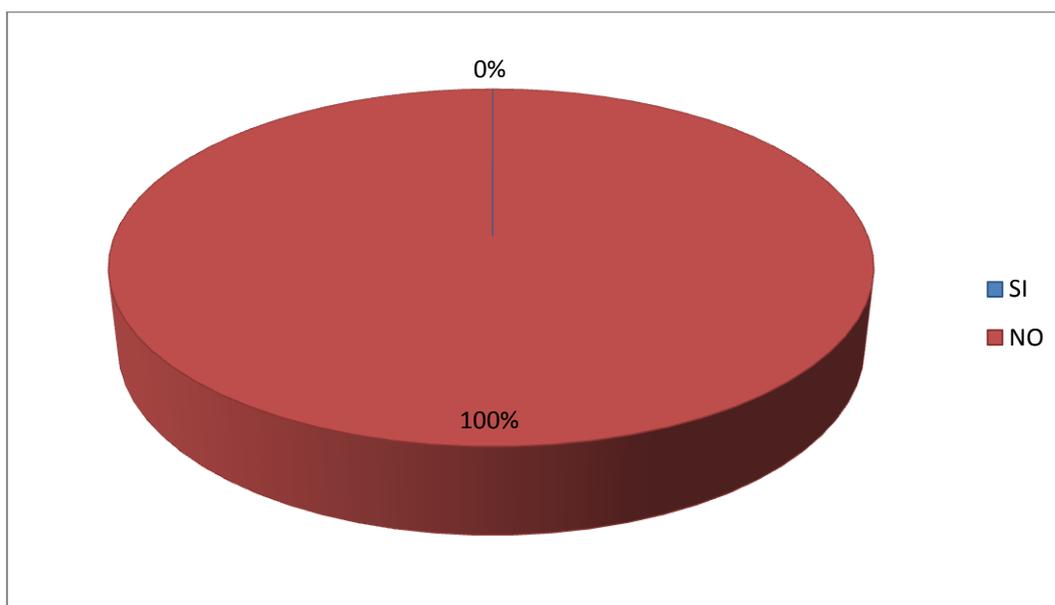
INTERPRETACIÓN

La encuesta aplicada a los empleados de la hacienda reflejó como resultado que el 100% manifestó que el ordeño se realiza de forma manual, ya que no cuentan con los equipos necesarios para realizarlo de una forma mucho más eficiente y práctica como es el ordeño mecánico.

Tabla 4.8. Llevan un registro de la producción de leche ordeñada diaria

OPCIONES	Nº	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

**Figura 4.7.** Llevan un registro de la producción de leche ordeñada diaria

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

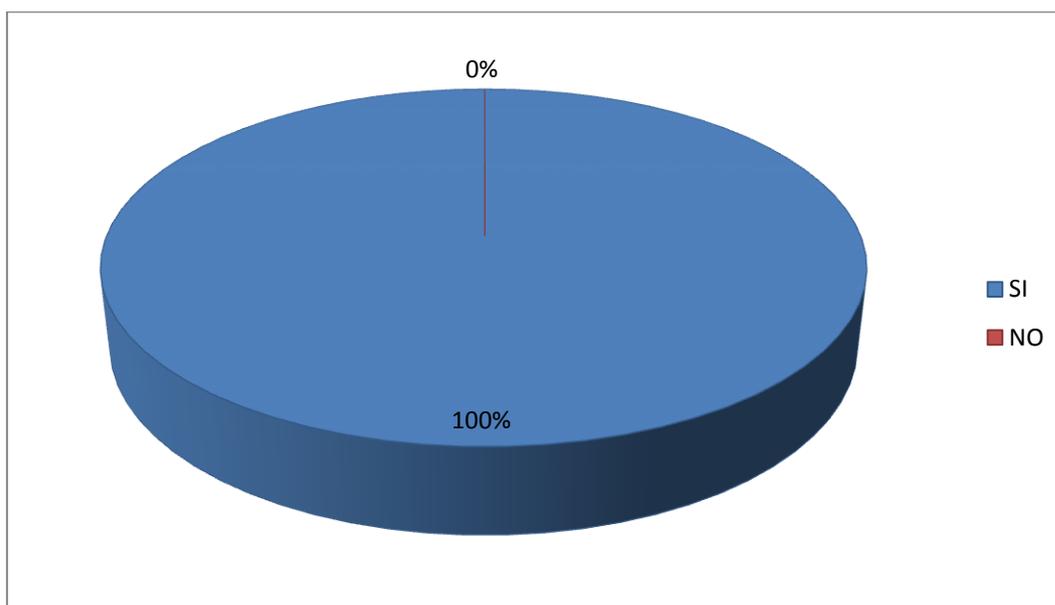
INTERPRETACIÓN

Se refleja una tendencia de respuestas en cuanto a los resultados, ya que el 100% de los encuestados manifiestan que no llevan un registro de la producción de leche ordenada diaria, lo cual no les permite verificar cuando las reses producen más o menos de lo normal.

Tabla 4.9. El área de trabajo permanece en limpieza continua

OPCIONES	Nº	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

**Figura 4.8.** El área de trabajo permanece en limpieza continua

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

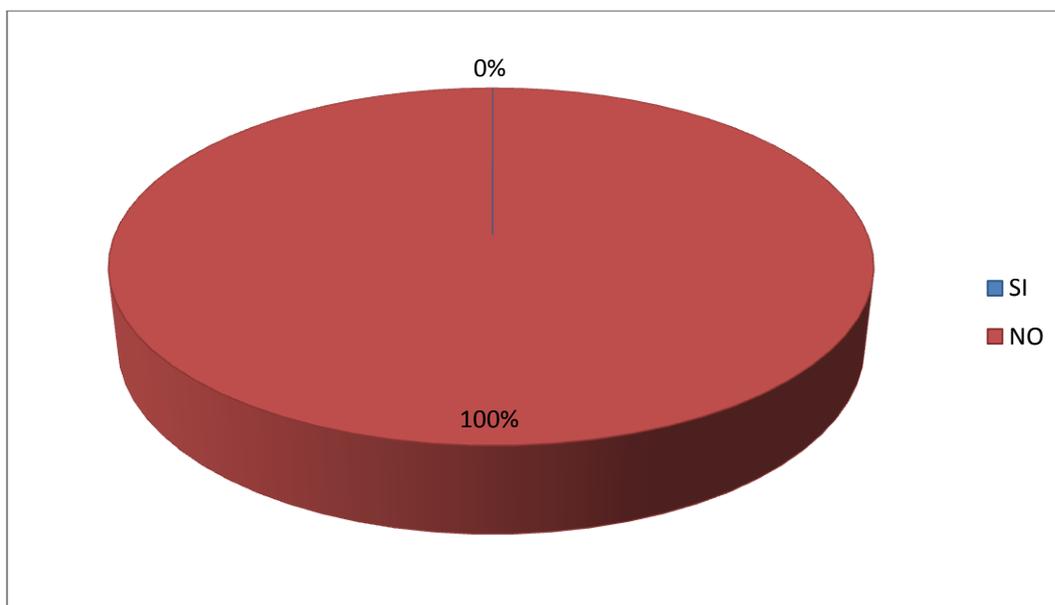
INTERPRETACIÓN

En relación a la interrogante sobre la limpieza continua del área de trabajo de los empleados, el 100% indicó que si se mantiene un hábito de orden y lavado necesario para poder obtener un producto de calidad al final de cada día de labores.

Tabla 4.10. Los animales reciben una alimentación acorde a la edad y peso que tengan

OPCIONES	Nº	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

**Figura 4.9.** Los animales reciben una alimentación acorde a la edad y peso que tengan

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

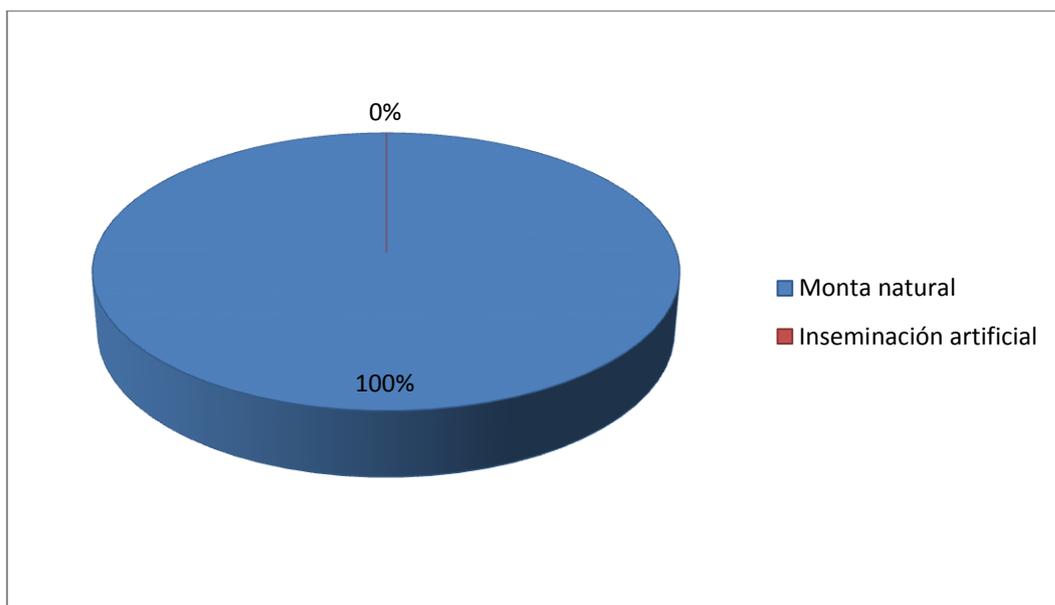
INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados manifestaron que los animales no reciben una alimentación acorde a la edad y peso que tienen, puesto que su alimentación es de forma uniforme y acorde a lo que cada animal requiera comer. La provisión de alimentos depende también del clima o la estación en la que se encuentren, puesto a que el pasto crece mayormente en épocas lluviosas.

Tabla 4.11. Se realiza monta natural o inseminación artificial

OPCIONES	Nº	%
Monta natural	6	100%
Inseminación artificial	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

**Figura 4.10.** Se realiza monta natural o inseminación artificial

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

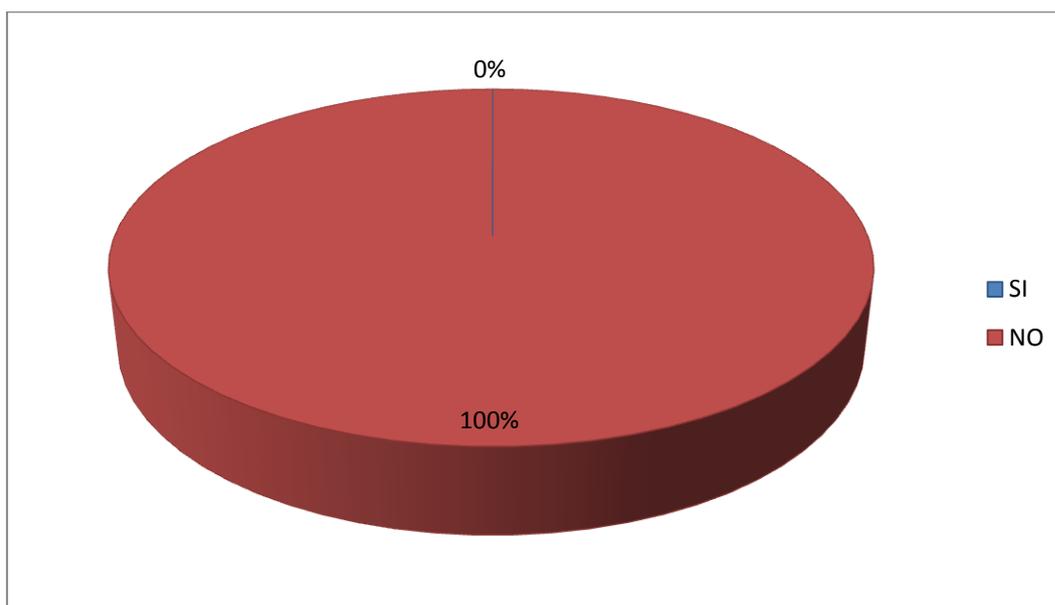
INTERPRETACIÓN

Según los resultados de la encuesta, el 100% de los empleados manifiestan que la forma de reproducción de las reses es por monta natural, ya que no han implementado la inseminación artificial como estrategia de mejora de reses, solo buscan toros de mejores rasas y los involucran en el ganado.

Tabla 4.12. Existe un ente verificador de la calidad del producto que visite la hacienda

OPCIONES	Nº	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

**Figura 4.11.** Existe un ente verificador de la calidad del producto que visite la hacienda

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

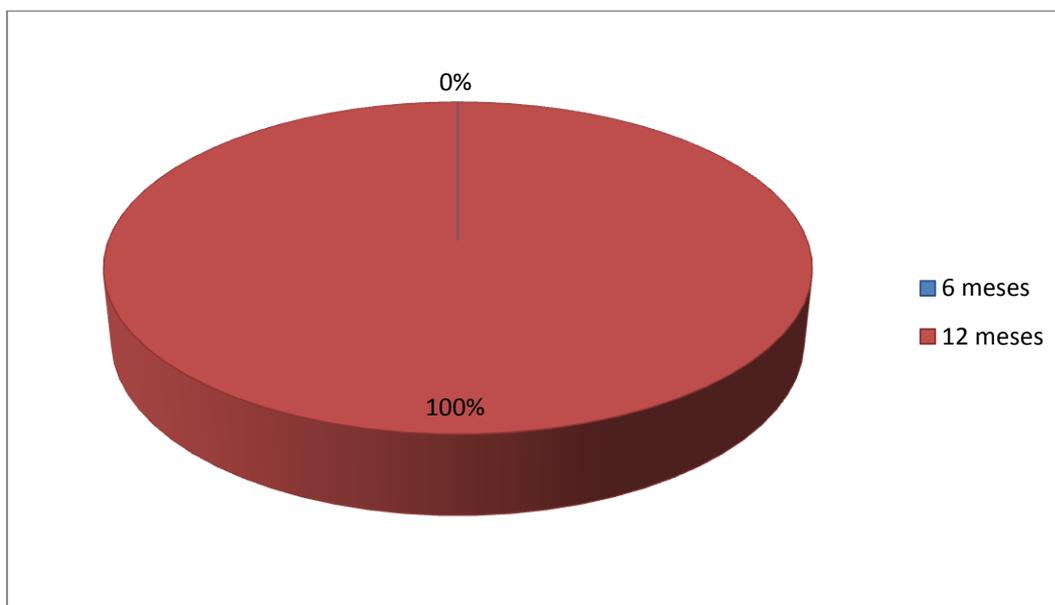
INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados indican que no existe un ente verificador de la calidad del producto que visite la hacienda para su respectivo control y certificación, es por ello que la producción de leche se vende de forma informal a los clientes fijos que tiene la hacienda.

Tabla 4.13. Cada que tiempo nace una nueva cría

OPCIONES	Nº	%
6 meses	0	0%
12 meses	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

**Figura 4.12.** Cada que tiempo nace una nueva cría

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

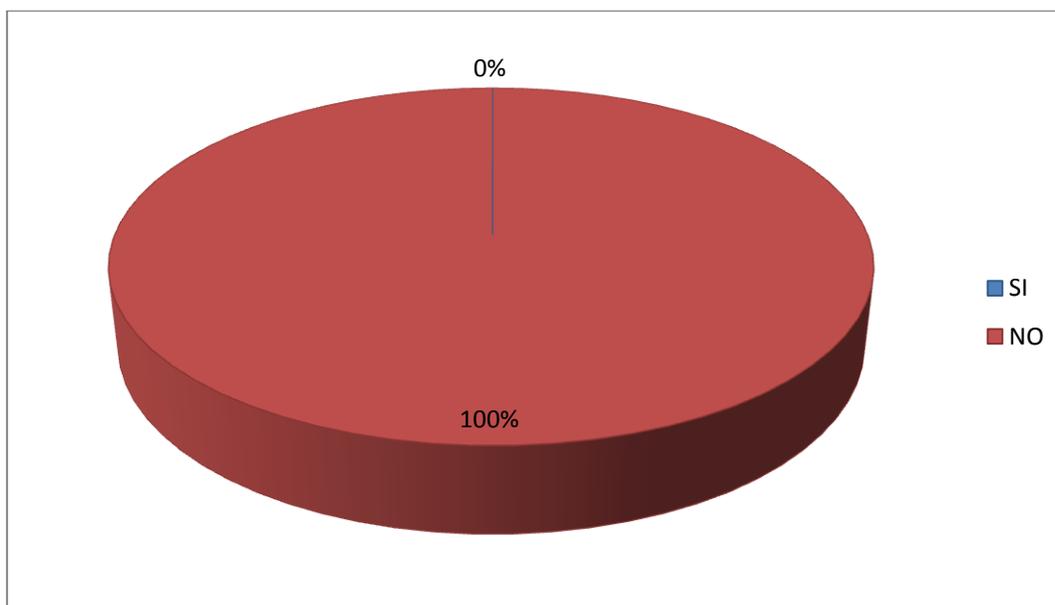
INTERPRETACIÓN

Los resultados indican que en la Hacienda nace una nueva cría en un promedio de un año, de acuerdo con lo estipulado por los empleados encuestados. Lo cual permite indicar que no cuentan con un sistema de reproducción eficiente que les permita crecer el número de sus reses.

Tabla 4.14. El sistema de gestión productiva es eficiente, de ser negativa la respuesta indique por qué

OPCIONES	Nº	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

**Figura 4.13.** El sistema de gestión productiva es eficiente, de ser negativa la respuesta indique por qué

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la hacienda Mi Violetita

INTERPRETACIÓN

En relación a la percepción de los empleados, sobre el sistema de gestión productiva de la hacienda, el 100% considera que es ineficiente, puesto que todo se realiza de forma empírica y con los conocimientos que han adquirido en su experiencia como vaqueros, sin embargo, no se realizan controles económicos, de producción y de calidad.

Los resultados de la ficha de observación efectuada en la hacienda, objeto de estudio, se muestra a continuación:

Dirección: El recreo- Tosagua, Manabí

Fecha y hora: Miércoles, 8 de agosto de 2018

Responsable: Carlos Julio Valarezo Intriago

Tabla 4.15. Ficha de observación realizada en la Hacienda Mi Violetita

Indicaciones	Valoración				Descripción	
	0	1	2	3		
Marcar con una (x) en cada indicador la valoración pertinente.	0				Alerta: no evidencia, no presenta, no tiene o no realiza	
	1				En inicio: tiene pero no logra cumplirlo	
	2				En proceso: cumple casi en totalidad	
	3				Logro satisfactorio: cumple permanentemente	
Nº	Elementos a evaluar	Valoración				Observaciones
		0	1	2	3	
1	Instalaciones		X			Las instalaciones son muy deficientes, debido a que no existe un área para cada labor
2	Bodegas para materiales		X			La bodega es muy pequeña y existen ciertos materiales en la parte de afuera.
3	Oficina para personal administrativa		X			No existen oficinas
4	Equipos		X			No existen equipos
5	Personal operario		X			Solo tiene 6 operarios
6	Material de aseo		X			Solo cuentan con baldes y escobas
7	Material de operación		X			Solo cuentan con tachos de ordeño y cabos
8	Registros de producción		X			No tienen registros de producción
9	Alimentación del ganado				X	El ganado cuenta con alimentación suficiente
10	Bebedores de agua suficientes				X	La provisión de agua es suficiente
11	Limpieza		X			La limpieza no es a profundidad
12	Control de sanidad		X			No existe un control de sanidad
13	Tipo de ordeño		X			El ordeño es tradicional
14	Pasto y forraje				X	Faltan técnicas agrícolas
15	Cercas				X	Cercado casi la totalidad de la hacienda
16	Espacios independientes para animales enfermos		X			No en su totalidad
17	Trama de razas de ganado				X	En proceso, aun no se completa
18	Inseminación artificial		X			No se realiza
19	Monta natural				X	Única forma de reproducción
20	Comercialización de la producción				X	Comercializan todos los días

Elaboración propia

La ficha de observación realizada permite indicar una valoración de aplicación desde 0 (alerta) hasta 3 (logro satisfactorio). Los elementos evaluados fueron 20, mismos que se identificaron luego de una revisión bibliográfica, seleccionando los más idóneos según las Buenas Prácticas Pecuarias (BPP) implícitas en la resolución N°111 de AGROCALIDAD, de este modo los resultados se presentan de la siguiente manera: oficina para personal administrativa, equipos, registros de producción, control de sanidad e inseminación artificial, representan una valoración de 0 (alerta), es decir, no evidencia, no presenta, no tiene o no realiza); las instalaciones, las bodegas para materiales, el personal operativo, el material de aseo y de operación, la limpieza, el tipo de ordeño, los espacios independientes para animales enfermos se encuentran en una valoración de 1 (inicio), es decir, tiene pero no logra cumplirlo; pasto y forraje, cercas, trama de razas de ganado y comercialización de la producción, evidencian una valoración de 2 (en proceso), es decir, cumple casi en totalidad; alimentación de ganado, bebederos de agua suficientes y monta natural, presentan la valoración de 3 (logro satisfactorio), es decir que cumple permanentemente.

FASE 2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DE LA HACIENDA GANADERA

Como primera actividad de la presente fase se realizó un análisis FODA, indicando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la Hacienda Mi Violetita, utilizando la información obtenida de la investigación realizada en la fase anterior, tal como se muestra en la tabla 4.18.

Tabla 4.16. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de agua suficiente • Provisión de alimentos adecuado, debido a la calidad de la tierra • Clientes fidelizados a la producción de leche • Ubicación competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a nuevos mercados • Organismos que capaciten de mejores prácticas de manejo ganadero • Créditos productivos para mejorar la producción
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No existen registro de ingresos y egresos • No existe control de producción de leche • No existe control sanitario • No existe un control de calidad de la producción • Pocos operarios • No hay personal administrativo • No cuentan con ordeño mecánico • Instalaciones inadecuadas • No se realizan tramas de razas por inseminación artificial • Sistema de reproducción animal en poca frecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturales • Enfermedades del ganado • Climas desfavorables para la alimentación del ganado • Crisis económica del país • Políticas o leyes desfavorables para la actividad ganadera • Déficit en el servicio público del agua, como aspecto básico de la producción ganadera • Productores de leche a mayores escalas dentro del sector

Elaboración propia

El análisis FODA presenta a detalle los aspectos internos y externos identificados, denotando mayor énfasis en los aspectos negativos (debilidades y amenazas), para los cuales se deben de formular estrategias efectivas y así lograr una mayor gestión productiva y por consecuencia mayor rentabilidad para la hacienda.

Luego de realizar el análisis FODA, se desarrolló una matriz de evaluación de factores internos (EFI) detallando aquellas fortalezas y debilidades con la que cuenta la empresa, para lo cual se asignó una ponderación, calificando de acuerdo a los resultados obtenidos en la caracterización y de esta manera se realizó una calificación ponderada.

Tabla 4.17. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores determinantes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Provisión de agua suficiente	0,07	3	0,21
Provisión de alimentos adecuado, debido a la calidad de la tierra	0,07	3	0,21
Clientes fidelizados a la producción de leche	0,10	4	0,40
Ubicación competitiva	0,08	4	0,32
Valor ponderado de las fortalezas			1,14
DEBILIDADES			
No existen registro de ingresos y egresos	0,04	2	0,08
No existe control de producción de leche	0,04	2	0,08
No existe control sanitario	0,04	2	0,08
No existe un control de calidad de la producción	0,08	2	0,16
No hay personal administrativo	0,10	2	0,20
No cuentan con ordeño mecánico	0,09	1	0,09
Instalaciones inadecuadas	0,13	2	0,26
No se realizan tramas de razas por inseminación artificial	0,09	1	0,09
Sistema de reproducción animal en poca frecuencia	0,07	1	0,07
Valor ponderado de las debilidades			1,11
Valor ponderado	1,0		2,25
Elaboración propia			

La situación interna analizada según tabla 4.17 referente a la evaluación de los factores internos, refleja las fortalezas y debilidades que presenta la empresa identificadas en la caracterización realizada. Dicho análisis refleja que la empresa mantiene una situación débil en el área interna, puesto que sus fortalezas no son de gran impacto para la empresa, mientras que sus debilidades son más altas. La realización de esta matriz indica que la suma de los valores ponderados puede ir de un mínimo de 1.00 a un máximo de 4.00 siendo 2,50 una calificación promedio. En este caso el valor es de 2,25, es decir por debajo del valor promedio, por lo cual se debe de fortalecer esta parte.

Se desarrolló una matriz de evaluación de factores externos (EFE) estableciendo los factores determinantes en relación a las oportunidades y

amenazas que puedan incidir en la hacienda, asignando un peso en relación a la importancia que representen y una calificación que muestre la forma en como la organización responda ante cada situación.

Tabla 4.18. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Ingreso a nuevos mercados	0,14	2	0,28
Organismos que capaciten de mejores prácticas de manejo ganadero	0,11	2	0,22
Créditos productivos para mejorar la producción	0,09	3	0,27
Valor ponderado de las oportunidades			0,77
AMENAZAS			
Desastres naturales	0,12	2	0,24
Enfermedades del ganado	0,07	3	0,21
Climas desfavorables para la alimentación del ganado	0,08	2	0,16
Crisis económica del país	0,08	2	0,16
Políticas o leyes desfavorables para la actividad ganadera	0,08	3	0,24
Déficit en el servicio público del agua, como aspecto básico de la producción ganadera	0,09	3	0,27
Productores de leche a mayores escalas dentro del sector	0,14	3	0,42
Valor ponderado de las amenazas			1,25
Valor ponderado			2,05

Elaboración propia

La hacienda cuenta con ciertas oportunidades referentes al ingreso a nuevos mercados, organismos que capaciten de mejores prácticas de manejo de ganado y créditos productivos para mejorar la producción, así mismo, las amenazas que presenta son los posibles desastres naturales, enfermedades del ganado, climas desfavorables para la alimentación del ganado, crisis económica del país, políticas o leyes desfavorables para la actividad ganadera, déficit en el servicio público del agua, como aspecto básico en la producción y posibles productores de leche a mayores escalas dentro del sector. La matriz realizada presenta un valor ponderado de 2,05 lo cual manifiesta que la empresa no se encuentra respondiendo de forma favorable ante las oportunidades y amenazas de la industria ganadera, ante esto es necesario que formule y ejecute estrategias que le permita aprovechar los aspectos positivos y contrarrestar los aspectos negativos.

FASE 3. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS QUE CONTRIBUYA A POTENCIALIZAR EL DESEMPEÑO DE LA HACIENDA

Como primer actividad de la presente fase se realizó la matriz DAFO indicando las estrategias pertinentes con base a los aspectos internos y externos detectados.

Tabla 4.19. Matriz DAFO

	Fortalezas (F) F.1 Provisión de agua suficiente F.2 Provisión de alimentos adecuado, debido a la calidad de la tierra F.3 Clientes fidelizados a la producción de leche F.4. Ubicación competitiva	Debilidades (D) D.1 No existen registro de ingresos y egresos D.2 No existe control de producción de leche D.3 No existe control sanitario D.4 No existe un control de calidad de la producción D.6 No hay personal administrativo D.7 No cuentan con ordeño mecánico D.8 Instalaciones inadecuadas D. 9No se realizan tramas de razas por inseminación artificial D. 10 Sistema de reproducción animal en poca frecuencia
Oportunidades (O) 0.1 Ingreso a nuevos mercados 0.2 Organismos que capaciten de mejores prácticas de manejo ganadero 0.3 Créditos productivos para mejorar la producción	Estrategia FO F3 0.1 Expandir la comercialización de leche hacia nuevos mercados aprovechando la fidelización de los clientes actuales F1 F2 0.2 Gestionar capacitaciones de mejores prácticas de manejo ganadero, tanto como para el propietario como para el personal, logrando el aprovechamiento de los recursos e implementando sistemas y tecnologías que contribuyan a mejorar la gestión de la hacienda F4. 0.3. Adquirir un crédito productivo conveniente que permita mejorar las instalaciones y demás falencias de la hacienda, aprovechando la fortaleza de la ubicación, ya que al ser zona costera, existen organismos públicos y privados que apoyan la producción agropecuaria.	Estrategia DO D1 D2 D3 O2 Gestionar capacitaciones sobre cuestiones administrativas relacionadas con registros económicos, de producción, control sanitario. D4 D9 D10 O2 Recibir capacitaciones sobre nuevos métodos de reproducción como la inseminación artificial con mayor frecuencia y obtener una certificación de BPP bajo las normas de AGROCALIDAD D5 D6 O3 Utilizar los créditos adquiridos para contratar más personal, tanto operativo como administrativo. D7 D8 O3 Implementar un sistema de ordeño mecánico y mejorar las instalaciones con el crédito adquirido D9.01. Gestionar el ingreso a nuevos mercados optando por mejorar la raza del ganado.
Amenazas (A) A.1 Desastres naturales A.2 Enfermedades del ganado A.3 Climas desfavorables para la alimentación del ganado A.4 Crisis económica del país A.5 Políticas o leyes desfavorables para la actividad ganadera A.6 Déficit en el servicio público del agua, como aspecto básico de la producción ganadera A.6 Productores de leche a mayores escalas dentro del sector	Estrategia FA F1 F2 A1 A2 A3 A4 A5 Formular un plan de contingencia para poder estar preparados ante algún desastre natural o climas desfavorables que puedan escasear el agua y el alimento del ganado, además para las posibles enfermedades, o crisis económicas del país. F3 A6 Ejecutar una logística eficiente de transporte y entrega de la producción de leche, logrando utilizar la ubicación como una ventaja competitiva ante la competencia F4 A6 Aprovechar la ubicación competitiva que presenta la hacienda para comercializar mayormente la producción, satisfaciendo la demanda del sector, mediante una campaña de publicidad eficiente.	Estrategia DA D1 D2 A3 Implementar un sistema de registro y control de ingresos económicos y producción de leche diaria para poder hacer proyecciones y estar preparados ante cualquier crisis económica D3 D10 A6 Implementar un control sanitario y de calidad de la producción además de aplicar la inseminación artificial como estrategia competitiva para mejorar la raza del ganado y como consecuencia la producción.

Elaboración propia

A manera de explicación gráfica, se detalla en la tabla 4.20 los aspectos positivos y negativos más relevantes, relacionados con las variables de estudio.

Tabla 4.20. Aspectos positivos y negativos en relación a las variables de estudio

VARIABLE	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
VD. Diagnóstico de la gestión productiva	<ul style="list-style-type: none"> • No existen registro de ingresos y egresos • No existe control sanitario • No hay personal administrativo • Instalaciones inadecuadas • Rentabilidad baja y poca comercialización en mercados nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de agua suficiente • Provisión de alimentos adecuado, debido a la calidad de la tierra • Clientes fidelizados a la producción de leche • Ubicación competitiva
VI. Proceso productivos de la hacienda	<ul style="list-style-type: none"> • No existe control de producción de leche • No existe un control de calidad de la producción • No cuentan con ordeño mecánico • No se realizan tramas de razas por inseminación artificial • Sistema de reproducción animal en poca frecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la labor ganadera

Fuente: Hacienda Mi Violetita

Elaboración propia

De acuerdo con los datos analizados en la investigación, la hacienda presenta varios aspectos negativos referente a la gestión productiva y los procesos que se realizan, marcando inexistencia de elementos básicos; por su parte los aspectos positivos se centran principalmente en la ubicación de la hacienda, ya que gracias a esto existe suficiente provisión de agua y alimentos para el ganado. No obstante, es preciso indicar que las debilidades de la hacienda deben ser superadas, por ello se propone un plan de acción en beneficio de la gestión productiva de la hacienda.

A partir de las estrategias formuladas en la matriz DAFO se procedió a desarrollar el plan de mejoras mediante la matriz 5W+1H, estableciendo que se hará, por qué, cómo, dónde, y cuando, tal como se muestra en la tabla 4.21.

PROBLEMA IDENTIFICADO: Rentabilidad baja y poca comercialización en mercados nuevos

OBJETIVO: Incrementar la producción e ingresos económicos

ESTRATEGIA: Expandir la comercialización de leche hacia nuevos mercados aprovechando la fidelización de los clientes actuales.

META: Incrementar en un 50% la producción y comercialización de leche en nuevos mercados

Tabla 4.21. ¿WHY? Necesidad de expandir la comercialización de leche hacia nuevos mercados aprovechando la fidelización de los clientes actuales

¿QUÉ? (WHAT)	CÓMO (HOW)	QUIÉN (WHO)	CUANDO (WHEN)	DÓNDE (WHERE)	VALOR	INDICADOR
Contactar clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> Programar asistencia directa con posibles clientes potenciales en los cantones vecinos Visitar sitios webs de empresas que demanden grandes cantidades de leche Diseñar una propuesta de comercialización para los posibles clientes potenciales 	Propietario de la hacienda	Enero 2019	Cantones vecinos de Tosagua, como Chone, Bolívar, Rocafuerte y Bahía	\$100,00	Clientes potenciales contactados / Clientes potenciales planificados
Formular ofertas de producción, precios y logística.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan publicitario físico y electrónico, con una imagen del producto de calidad con precios competitivos Crear un sitio web para la hacienda y redes sociales para su publicidad Plantear un proceso de logística que permita la comercialización de todo el producto demandando como mayor eficacia 	Propietario de la hacienda	Abril 2019	Hacienda Violetita	\$100,00 \$500,00 \$200,00	Ofertas formuladas/ Ofertas planificadas
Ejecutar una distribución intensiva, formando alianzas estratégicas con puntos de ventas autorizados en el sector y sectores aledaños	<ul style="list-style-type: none"> Formular un plan de distribución en conjunto con los clientes Establecer un acuerdo de distribución, en el cual se logre maximizar beneficios en ambas partes 	Propietario de la hacienda Clientes de la hacienda	Agosto 2019	Cantones vecinos de Tosagua, como Chone, Bolívar, Rocafuerte y Bahía	\$80,00	Distribución intensiva ejecutada /Distribución intensiva planificada

Elaboración propia

PROBLEMA IDENTIFICADO: La hacienda no cuenta con personal operativo y administrativo con conocimientos específicos de la gestión productiva.

OBJETIVO: Desarrollar conocimientos necesarios para mejorar la gestión productiva y la rentabilidad de la hacienda

ESTRATEGIA: Gestionar capacitaciones referente a prácticas administrativas y de manejo operativo del ganado.

META: Incrementar en un 80% los conocimientos requeridos para la óptima gestión productiva

Tabla 4.22. ¿WHY? Necesidad de gestionar capacitaciones de prácticas administrativas y de manejo operativo del ganado

QUE (WHAT)	COMO (HOW)	QUIEN (WHO)	CUANDO (WHEN)	DÓNDE (WHERE)	VALOR	INDICADOR
Contratar personal capacitado en buenas prácticas de manejo ganadero para dictar talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar personal competente sobre buenas practicas pecuarias para dictar talleres al personal • Gestionar 1 seminario taller referente a BPP a la semana por 3 meses • Convocar al personal para su respectiva capacitación 	Propietario, personal de la hacienda y entes competentes	Enero 2019	Hacienda Violetita	Mi \$600,00	Capacitaciones ejecutadas/ Capacitaciones planeadas
Contratar a personal capacitado sobre sobre procesos administrativos, pecuarios y gestión de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar personal competente sobre administración organizacional para que labore en la hacienda • Contactar personal competente sobre veterinaria para que labore en la hacienda • Contactar personal competente sobre gestión por procesos para que labore en la hacienda 	Propietario, personal de la hacienda y entes competentes	Enero 2019	Hacienda Violetita	Mi \$1200,00c/m	Personal competente contratado/ Personal competente planificado

Elaboración propia

PROBLEMA IDENTIFICADO: Las instalaciones de la hacienda no son adecuadas en relación a todas sus funciones

OBJETIVO: Mejorar las instalaciones de la hacienda y contratar más personal

ESTRATEGIA: Adquirir un crédito productivo conveniente que permita mejorar las instalaciones, contratar más personal, tanto operativo como administrativo y cubrir demás falencias detectadas.

META: Mejorar las instalaciones de la hacienda en un 50% y lograr contratar el 100% del personal necesario.

Tabla 4.23. ¿WHY? Necesidad de adquirir un crédito productivo conveniente que permita mejorar las instalaciones, contratar más personal, tanto operativo como administrativo y cubrir demás falencias detectadas

QUE (WHAT)	COMO (HOW)	QUIEN (WHO)	CUANDO (WHEN)	DÓNDE (WHERE)	VALOR	INDICADOR
Solicitar un crédito a una entidad financiera con intereses convenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar sobre los créditos bancarios de diversas entidades de intereses • Realizar comparaciones de tasas de intereses • Acudir a la entidad bancaria más convenientes 	Propietario de la hacienda y entidad bancaria	Agosto 2019	Entidad Financiera y Hacienda Mi Violetita	\$20,00	Crédito solicitado/ Crédito planificado
Cumplir con los requisitos del crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una cuenta bancaria en dicha entidad • Demostrar fiabilidad de pago (garante, hipoteca de bienes, entre otros) • Servicios básicos, entre otros 	Propietario de la hacienda y entidad bancaria	Septiembre 2019	Entidad Financiera y Hacienda Mi Violetita	\$20,00	Requisitos cumplidos/ Requisitos solicitados
Invertir el desembolso del crédito en las mejoras de la hacienda	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar las instalaciones de la hacienda • Implementar un sistema de ordeño mecánico • Implementar un sistema de registros económicos y de producción • Contratar personal • Cubrir falencias adicionales 	Propietario de la hacienda y entidad bancaria	Diciembre 2019	Hacienda Mi Violetita	\$45000,00	Inversión ejecutada/ Inversión planificada

Elaboración propia

PROBLEMA IDENTIFICADO: La hacienda no cuenta con medidas preventivas ante cualquier desastre de índole natural

OBJETIVO: Estar preparados ante alguna eventualidad natural

ESTRATEGIA: Formular un plan de contingencia para poder estar preparados ante algún desastre natural que pueda escasear el agua y el alimento del ganado.

META: Logran una prevención del 75% ante posibles eventualidades naturales perjudiciales.

Tabla 4.24. ¿WHY? Necesidad de formular un plan de contingencia para poder estar preparados ante algún desastre natural que pueda escasear el agua y el alimento del ganado

QUÉ (WHAT)	CÓMO (HOW)	QUIÉN (WHO)	CUÁNDO (WHEN)	DÓNDE (WHERE)	VALOR	INDICADOR
Desarrollar un proyecto preventivo en casos de desastres, este incluyan acciones de contingencia antes, durante y después de algún suceso	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis climático de la última década Elaborar un estudio de las acciones preventivas y reactivas en caso de desastres naturales como: terremotos, fenómenos de lluvias, sequías, tsunamis, entre otros. Ejecutar el proyecto de contingencia en la Hacienda 	Propietario de la hacienda	Agosto 2019	Hacienda Violetita	Mi \$200,00	Plan de contingencia ejecutado/ Plan de contingencia planeado
Diseñar alarmas, zonas seguras y vías de evacuación	<ul style="list-style-type: none"> Instalar alarmas en zonas que puedan ser percibidas Adecuar espacios de seguridad Realizar un análisis de los lugares idóneos para las señalizaciones de evacuación 	Personal competente	Septiembre 2019	Hacienda Violetita	Mi \$600,00	Alarmas, vías de evacuación y zonas de seguridad ejecutadas/ Alarmas, vías de evacuación y zonas de seguridad planeadas

Elaboración propia

PROBLEMA IDENTIFICADO: Logística ineficiente en cuanto a la distribución de leche

OBJETIVO: Lograr una ventaja competitiva ante los demás productores

ESTRATEGIA: Ejecutar una logística eficiente de transporte y entrega de la producción de leche, logrando utilizar la ubicación como una ventaja competitiva ante la competencia.

META: Incrementar la ventaja competitiva en un 60% frente a los demás productores y comercializadores de leche

Tabla 4.25. ¿WHY? Necesidad de ejecutar una logística eficiente de transporte y entrega de la producción de leche, logrando utilizar la ubicación como una ventaja competitiva ante la competencia

QUE (WHAT)	CÓMO (HOW)	QUIEN (WHO)	CUANDO (WHEN)	DONDE (WHERE)	CUANDO (WHEN)	VALOR	INDICADOR
Establecer rutas cortas y seguras para el transporte del producto	<ul style="list-style-type: none"> Investigar sobre rutas con fácil acceso desde la hacienda hacia el cliente Revisar que los vehículos estén en buen estado y sean óptimos para el transporte de los pedidos 	Propietario de la hacienda	Agosto 2019	Hacienda Mi Violetita	Agosto 2019	\$200,00	Rutas ejecutadas/ Rutas planeadas
Organizar al personal con responsabilidad y agilidad en la logística	<ul style="list-style-type: none"> Entregar al personal las rutas respectivas de acuerdo con la entrega de pedidos Establecer un compromiso de responsabilidad 	Propietario de la hacienda	Agosto 2019	Hacienda Mi Violetita	Agosto 2019	\$10,00	Personal organizado realizado/Personal organizado planificado
Establecer horarios de entrega	<ul style="list-style-type: none"> Contactarse con los clientes para acordar horarios de entrega Firmar un compromiso en el contrato de pedido 	Propietario de la hacienda y clientes	Agosto 2019	Hacienda Mi Violetita	Agosto 2019	\$10,00	Horarios ejecutados/ Horarios planeados
Realizar un monitoreo constante de las entregas	<ul style="list-style-type: none"> Instalar dispositivos de rastreos en los vehículos de transporte Monitorear constantemente las entregas para evitar retrasos e inconvenientes 	Personal competente	Agosto 2019	Hacienda Mi Violetita	Agosto 2019	\$1000,00	Monitoreos ejecutados/Monitoreos planeados

Elaboración propia

PROBLEMA IDENTIFICADO: La hacienda no implementa sistema de mejora para la calidad de la leche, haciéndose evidente la falta de control sanitario y traza de razas de ganado.

OBJETIVO: Mejorar la producción de leche y de la hacienda en general

ESTRATEGIA: Implementar un control sanitario y de calidad de la producción además de aplicar la inseminación artificial como estrategia competitiva para mejorar la raza del ganado y como consecuencia la producción.

META: Mejorar la producción de la leche en un 80%

Tabla 4.26. ¿WHY? Necesidad de ejecutar una logística eficiente de transporte y entrega de la producción de leche, logrando utilizar la ubicación como una ventaja competitiva ante la competencia

QUÉ (WHAT)	CÓMO (HOW)	QUIÉN (WHO)	CUANDO (WHEN)	DÓNDE (WHERE)	VALOR	INDICADOR
Realizar evaluaciones de la calidad de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la calidad de la leche que se produce diariamente 	Propietario de la hacienda	Enero 2019	Hacienda Mi Violetita	\$100,00	Control de calidad ejecutado/ Control de calidad planeado
Controlar continuamente la sanidad de las instalaciones y de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar diariamente las instalaciones, especialmente el lugar de ordeño y almacenamiento de la leche 	Personal de limpieza	Enero 2019	Hacienda Mi Violetita	\$100,00	Sanidad ejecutada/ Sanidad planeada
Aplicar inseminación artificial asegurándose que los genes sean de razas productivas	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar sobre las mejores razas de producción de leche • Inseminar a las vacas 	Veterinario	Junio 2019	Hacienda Mi Violetita	\$25,00c/v	Inseminación artificial ejecutada/ Inseminación artificial planeada

Elaboración propia

PROBLEMA IDENTIFICADO: La calidad de la leche producida por la hacienda no se encuentra certificada bajo ninguna norma

OBJETIVO: Certificar la calidad de la leche bajo normas de AGROCALIDAD

ESTRATEGIA: Obtener certificación de las BPP

META: Lograr certificar la calidad de la leche por AGROCALIDAD en un 100%

Tabla 4.27. ¿WHY? Necesidad de obtener certificación de las BPP

QUE (WHAT)	CÓMO (HOW)	QUIEN (WHO)	CUANDO (WHEN)	DÓNDE (WHERE)	VALOR	INDICADOR
Elaborar un manual de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> Comprende la siguiente estructura: <ul style="list-style-type: none"> Definir la hacienda (misión) Establecer el alcance del manual Incluir las referencias normativas Definir los conceptos específicos aplicables a la hacienda Diseñar un sistema de gestión de calidad con sus procedimientos pecuarios divididos en procesos de apoyos, estratégicos y claves Establecer las responsabilidades de la Dirección Detallar la gestión de los recursos Realización del producto Medición, análisis y mejora 	Propietario de la hacienda	Agosto 2019	Hacienda Mi Violetita	\$100,00	Manual de procedimientos planeado/Manual de procedimientos elaborado
Ajustar los procedimientos y acciones de la hacienda a las disposiciones establecidas referente a la Certificación de Buenas Practicas Pecuarias	<ul style="list-style-type: none"> Comprende las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"> Definiciones Ubicación de las explotaciones pecuarias y de la infraestructura, instalaciones y equipos Medidas higiénicas en las explotaciones pecuarias Uso y calidad del agua, y de la alimentación animal Sanidad animal y programa de control de plagas Manejo de los productos de uso veterinario y fitosanitario Bienestar animal y rastreabilidad Manejo ambiental y de la seguridad y bienestar laboral 	Propietario de la hacienda y AGROCALIDAD	Agosto 2020	Hacienda Mi Violetita	\$1000,00	Certificación planeada/certificación lograda

Elaboración propia

DISCUSIÓN

La hacienda mi Violetita es administrada por su propietario, el Sr Julio Valarezo, quien indica realizar todos los procesos administrativos y operarios de forma empírica y tradicional con la ayuda de 6 empleados. Actualmente la hacienda cuenta con 142 reses ubicadas en 92 hectáreas de terreno de su propiedad. Los resultados de la investigación aportaron datos interesantes para el diagnóstico de la gestión productiva de la hacienda, mismos que permiten indicar que efectivamente no cuentan con una organización eficiente que les permita potenciar su productividad.

Referente a los datos recolectados mediante los instrumentos de evaluación (entrevista, encuesta y ficha de observación) se determinó la situación inicial de la hacienda, la cual se encuentra en una valoración de alerta en la mayoría de sus ítems evaluados, es decir, sus procedimientos, el número de personal, las instalaciones, entre otros, no cumplen con los requisitos de las BPP propuestos por AGROCALIDAD, tomados como referencia para el desarrollo de esta investigación. Dicha situación según Cabrera (2017) no es la adecuada para el desarrollo como productores y proveedores en el mercado local; existe un estancamiento en el que viven los productores en el desarrollo productivo continuo; esto, debido a la limitada capacitación, asesoramiento y motivación para buscar mayores oportunidades en el mercado actual.

En la segunda fase se desarrolló un análisis del aspecto interno y externo de la hacienda mediante una matriz FODA, dicho análisis permitió indicar que en el ámbito interno las fortalezas que se le atribuyen son: provisión de agua suficiente, provisión oportuna de alimentos debido a la calidad de la tierra, clientes fidelizados y ubicación competitiva; sus debilidades se manifiestan en que no cuentan con registros contables, productivos, controles sanitarios y de calidad, existen pocos operarios, no cuentan con personal administrativo, las instalaciones son inadecuadas de acuerdo a las necesidades, el ordeño es únicamente manual, no se realizan tramas de razas por inseminación artificial y su sistema de reproducción es ineficiente; por su parte, al analizar el ámbito externo se detectaron las siguientes oportunidades; el ingreso a nuevos

mercados, la existencia de organismos que capaciten sobre mejores prácticas de manejo ganadero y créditos productivos para mejorar la gestión productiva; las amenazas se podrían presentar mediante: desastres naturales, enfermedades del ganado, climas desfavorables, crisis económicas del país acompañada de políticas o leyes desfavorables para la actividad ganadera, déficit en el servicio público del agua y productores de leche a mayores escalas dentro del sector.

En la tercera fase, una vez que se ha determinado la situación actual de la hacienda, analizando los aspectos internos y externos e identificando los aspectos positivos y negativos se formularon estrategias y se planteó un plan de mejoras mediante la matriz 5W+1H, en el cual se establecieron siete objetivos planteados, con estrategias respectivas, detallando actividades necesarias, responsables, tiempos, valores y lugar de ejecución. Las metas deseadas se detallaron así: lograr mayor producción e ingresos económicos, desarrollar conocimientos necesarios para mejorar la gestión productiva y la rentabilidad de la hacienda, mejorar las instalaciones de la hacienda y contratar más personal tanto operativo como administrativo, estar preparados ante alguna eventualidad natural, lograr una ventaja competitiva ante los demás productores, certificar la calidad de la leche bajo las normas de AGROCALIDAD. Un aspecto destacable dentro de este plan de mejoras es la propuesta de la elaboración de un manual de procedimientos, ya que la Finca Agropecuaria del Señor Alfonso Arias, ubicada en la Parroquia San Pedro de la Bendita del Cantón Catamayo en la Provincia de Loja, se desarrolla bajo los procesos que se establecen, logrando beneficios manifestados en productividad y rentabilidad; además la obtención de la Certificación de BPP, el cual según la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD) consiste en la aplicación del conocimiento disponible en el uso de los recursos naturales básicos en la producción de los productos agropecuarios alimentarios y no alimentarios inocuos y saludables, con el fin de brindar la viabilidad económica y estabilidad social.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La caracterización de la hacienda Mi Violetita, mediante los instrumentos de evaluación utilizados (entrevista, encuesta y ficha de observación) permite establecer que la hacienda se encuentra en una situación inicial carente de elementos básicos e importantes para una gestión productiva eficiente. Los resultados de la aplicación de los instrumentos determinan que en la mayoría de los puntos evaluados, presenta una valoración de 0 (estado de alarma: no aplica, no realiza, no implementa).

Los factores que inciden en la gestión productiva de la hacienda ganadera, analizados desde el ámbito interno se manifiestan de la siguiente manera: abastecimiento de agua, provisión de alimento, ubicación competitiva, cartera de clientes fidelizados, registros productivos, control económico, control de sanidad, personal operario y administrativo, instalaciones, tramas de razas, ingreso a nuevos mercados, aptitudes referente a prácticas pecuarias y administrativas; desde el aspecto externo, dichos factores son: desastres naturales, enfermedades, climas desfavorables, políticas y leyes desfavorables, competidores.

El plan de mejoras incluyó el desarrollo de siete estrategias; expandir la comercialización, gestionar capacitaciones, adquirir un crédito productivo, formular un plan de contingencia, ejecutar una logística eficiente de transporte y entrega de la producción, implementar un control sanitario y desarrollar un manual de procedimientos, además de certificar la hacienda mediante BPP. Dichas estrategias persiguen beneficios de producción y económicos, detallando en el plan de acción cada una de las actividades requeridas.

5.2. RECOMENDACIONES

Iniciar una caracterización continua y periódica de la situación de la hacienda, con la finalidad de valorar cuantitativa y cualitativamente los aspectos que influyen en ella, además de tomar una posición preventiva ante las falencias que se pueden presentar, ya que actuar de forma reactiva genera pérdidas, tanto productivas como económica, además de costos innecesarios.

Diseñar continuamente estrategias que permitan mejorar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y sobresalir de las amenazas que se incluyan en la gestión productiva, es importante además considerar que dichas estrategias se deben plantear de forma coherente con la realidad, estableciendo una planificación detallada de las actividades a realizar para lograr las metas deseadas.

Ejecutar el plan de acción propuesto, desarrollando cada una de las actividades establecidas, con la finalidad de lograr el objetivo principal referente a la mejora de la gestión productiva de la hacienda ganadera. Se considera además pertinente, resaltar la importancia de la certificación de BPP, ya que éstas garantizan una gestión de calidad y por ende mayores beneficios productivos y económicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Adanaque, D. (2018). Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes en una empresa de telecomunicaciones. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. Lima, Perú.
- AGROCALIDAD. (2014). Manual de aplicabilidad de Buenas Prácticas Pecuarias de producción de leche. Recuperado el 18 de noviembre de 2017, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/inocuidad/manuales-aplicabilidad/manual-leche.pdf>
- Alcívar, K., e Hidalgo, M. (2017). Diagnóstico de la gestión productiva agrícola del sector minorista en el cantón Bolívar período 2017 (tesis de grado). ESPAM. Calceta, Ecuador.
- Alvarado, A. (2014). Evaluación. Santillana. Guayaquil. EC.
- ANECA. (2014). Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Recuperado el 29 de noviembre de 2017, de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Aragón, R. (2009). Preguntas Guía. Recuperado el 29 de noviembre de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/16774756/PREGUNTAS-GUIA>
- Arias, M. (2018). Plan de Mercadeo para la Empresa ALA Store (tesis de grado). Universidad Autónoma del Occidente. Santiago de Cali, Colombia.
- Arriaga, F., y Ávalos, D., y Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. Ra Ximhai, 13 (3), 417-424.
- Athena, A. (2015). Caracterización de un problema de tesis. Recuperado el 18 de diciembre de 2017, de http://www.academia.edu/9346468/Caracterizacion_del_problema_de_tesis
- Barrera, C. (2015). La administración por valores dentro de la gerencia de la empresa pública. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

Basurto, C y Gonzáles, M. (2016). Diagnóstico. Recuperado el 19 de noviembre de 2017, de <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Diagnostico%20Carlos%20Arteaga.pdf>

Castro Ulloa, R. (2015). Propuesta de mejora en el clima organizacional mediante la utilización de un diagnóstico organizacional en caja de compensación la Araucana sucursal Puerto Montt (tesis de grado). Universidad Austral de Chile, Puerto Montt, Chile.

CATIE. (2016). Gestión productiva. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de http://proleche.com/recursos/documentos/congreso2011/5.La_importancia_de_la_gestion_productiva_y_financiera_en_las_empresas_lecheras.pdf

Coneval. (2014). Manual para el diseño y construcción de indicadores. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

Consejo de Acreditación de la enseñanza de la Ingeniería (CACEI). (2015). Guía para elaborar el plan de mejora. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de http://www.cacei.org/nvfs/nvfsdocs/guia_plan_mejora.pdf

Consejo Nacional de Ciencia y tecnología (CONACYT). (2014). Sugerencias para la elaboración del plan de mejora. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de <http://www.conacyt.gob.mx/index.php/sni/convocatorias-conacyt/convocatorias-npnc/documentos/922-plan-de-mejora/file>

Contaduría Colombia. (2015). Planes de mejoramiento. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/da6f350d-be36-4808-8a90-27a9ffa5ddfd/CYE-PRC04+PROCEDIMIENTO+PLANES+DE+MEJORAMIENTO.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=da6f350d-be36-4808-8a90-27a9ffa5ddfd

Contreras, F y Motos, F. (2015). Gestión estratégica en unidades de formación: planeación: Lima, Perú. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/24627/1/GESTION%20ESTRATEGICA.PLANEAMIENTO.pdf>

- Corral, F. (2007). Evaluación de desempeño. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Covacevich, C. (2014). Como seleccionar un instrumento para evaluar aprendizajes estudiantiles. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6758/C%C3%B3mo-seleccionar-un-instrumento-para-evaluar-aprendizajes-estudiantiles.pdf>
- Estrada, H., Saumett, H., y Bahamón, M. (2017). Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico Colombiano. Universidad Simón Bolívar.
- Flores, E. (2015). Aplicación de la metodología PHVA para la mejora de la productividad en el área de producción de la empresa KAR & MA S.A.C (tesis de grado). USMP. Lima, Perú.
- Fred, D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson (14ed). México, ME.
- García, A. (2015). Teoría económica de la producción ganadera. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/14_13_06_Teoria_economica.pdf
- GobiernoMéxico. (2012). Secretaría de Economía. Análisis del sector lácteo en México. . Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/analisis_sector_lacteo.pdf
- González, F. (2007). Instrumentos de evaluación psicológica. Ciencias Médicas, La Habana, CU. Pág. 29-30. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/InstrumentosEvaluacionPsicologica.pdf
- González, F., Flores, B y Gil, A. (2011). Procesos para la toma de decisiones en un entorno globalizado. Ramón Areces. Madrid, ES.
- Hernández, T., Obando, K., Pérez, C y Quesada, X. (2013). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores

asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú. *Gestión de la Educación*, 3(1), 23-53

Holmann, F. (2014). Producción de Leche y su Relación con los Mercados: Caso colombiano. . Recuperado el 30 de diciembre de 2017, de http://ciat-library.ciat.cgiar.org/forrajes_tropicales/pdf/Books/produccion_leche_colombia_2004.pdf

Infolactea. (2016). Manejo del ganado lechero. . Recuperado el 22 de diciembre de 2017, de http://infolactea.com/wp-content/uploads/2016/02/Manejo_del_ganado_lechero.pdf

Jica. (2015). Manejo de ganado bovino lechero en Bolivia. . Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de https://www.jica.go.jp/project/bolivia/3065022E0/04/pdf/4-3-1_10.pdf

Jica. (2015). Tipos de ganado bovino. . Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de https://www.jica.go.jp/project/bolivia/3065022E0/04/pdf/4-3-1_05.pdf

Koenes, E y Soriano, C. (1995). El diagnóstico de la empresa. Díaz de Santos.Madrid, ES.

Loayza, M. (2013). Diagnóstico y diseño de estrategias para optimizar la planeación estratégica y la comunicación organizacional interna en la empresa Almacenes Kléber Loayza CÍA. Ltda. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1111/1/T-UCSG-PRE-FIL-CCS-20.pdf>

López, M. (2012). Planeación estratégica, una pilar en la gestión empresarial. . Recuperado el 12 de enero de 2018, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Maragno, S., de Souza, P., y Lunkes, R. (2014). Misión Institucional: Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23 (3), 467-483.

Martínez, R. (2014). Indicadores de producción. Recuperado el 26 de diciembre de 2017 de <https://es.slideshare.net/Roxanamms/sesin-4-indicadores-produccion>

- Ministerio de Administración Pública (MAP). (2014). Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional. Recuperado el 13 de enero de 2018, de <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- MIPRO. (2012). Fortalecimiento del sector de las mipymes en el Ecuador. Recuperado el 30 de diciembre de 2017, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/CEFORCOM.pdf>
- Molina, J., y Solórzano, M. (2017). Diagnóstico de los factores críticos de éxito en la gestión productiva del sector minorista de Bolívar (tesis de grado). ESPAM. Calceta, Ecuador.
- Monárrez, H. (2013). Elaboración de guías de entrevista en la investigación cualitativa. . Recuperado el 30 de diciembre de 2017 de https://www.academia.edu/4928239/ELABORACION_DE_GUAS_DE_ENTREVISTA_EN_LA_INVESTIGACION_CUALITATIVA
- Organización Internacional del Trabajo (2016). Mejore su negocio. El recurso humano y la productividad. Ginebra. Recuperado el 12 de mayo de 2018 de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Osorio, F. (2014). Revista de Medicina Veterinaria y Zootecnia. . Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/39060/1/43285-200953-1-PB.pdf>
- Patiño, X. (2014). Contabilidad agro-ganadera en la finca Leobolito, ubicada en el sector La Dolorosa, del cantón Gualaquiza, en la provincia de Morona Santiago. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1307/13/UPS-CT002175.pdf>
- Pereira, N y Porras, Ch. (2014). Aplicación del direccionamiento estratégico como un método. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2239/1/DIRECCIONAMIENTO%20ESTRATEGICO.pdf>
- Picado, X. (2014). Hacia la elaboración de indicadores de evaluación. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000088.pdf>

- Ramírez, J. (s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado el 13 mayo de 2018 de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramírez, J. (2015). Gestión de la producción. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de <https://es.scribd.com/document/283852095/Ensayo>
- Rodríguez, F y Gómez, L. (1991). Indicadores de calidad y productividad. <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/863/Indicadores%20de%20calidad%20y%20productividad%20en%20la%20empresa.PDF>
- Romagnoli, S. (2007). Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. Columna Económica. 57. Recuperado el 32 de enero de 2018, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- Salazar, T. (2017). Caracterización y análisis de un sistema logístico híbrido y su efecto en la planeación de la producción de una empresa de calzado ubicado en la ciudad de Yambo. Recuperado el 12 de enero de 2018, de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9659/1/T07327.pdf>
- Sarache, W., Ramos, R y Cespón, R. (2012). Aplicación de Indicadores para el Diagnóstico de Sistemas de Producción. Revista Universidad EAFIT. 38(126), 56-66,
- Soto, G. (2017). Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa. Revista Publicando, 4(13 (2)), 111-124.
- Sue, C. (2018). Reestructuración técnico-administrativa de la empresa Baker Hughes de Colombia-oficina de Bogotá (tesis de grado). Fundación Universidad de América. Bogotá, Colombia.
- Tarazona, J. (2013). Misión – Visión – Política – Objetivo – Meta. Recuperado de http://www.jairotarazona.com/empresas_archivos/mision_vision_politicas_objetivos.pdf
- Torres, Q. (2015). Instrumentos y procedimientos para la obtención de datos en abordajes cuantitativos. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de <https://www.rosario.gov.ar/mr/epidemiologia/publicaciones/.../file>

Trías, M., González, P., Fajardo, S., y Flores, L. (2009). Las 5 W+ H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. *INNOTEC Gestión*, 20-25.

Troya, C. 2014. Técnicas e instrumentos de investigación. Recuperado el 05 de febrero de 2018, de https://www.academia.edu/5647805/T%C3%89CNICAS_E_INSTRUMENTOS_DE_INVESTIGACI%C3%93N?auto=download

UDEP. (2016). La organización. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_360.pdf

Universidad de Jaén España. (2015). Administración de Empresas y Organización de la Producción. . Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema5.pdf>

Valverde, A., Vargas, T y Fernández, O. (2015). Validación de un instrumento para conocer el nivel de satisfacción de pacientes rehabilitados con prótesis removible. *International Journal of Dental Sciences* 17(3), 87-94.

Velásquez, Y., y Rodríguez, C. (2014). Percepción de la gerencia sobre los factores que afectan la productividad en la pyme del sector metalúrgico y minero de Venezuela. *Interciencia*, 39 (10), 704-711.

Vilcarromero, R. 2013. Gestión de la Producción. Andaluza Inca Garcilaso. Perú. . Recuperado el 6 de enero de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>

Vizcarra, R. (2015). La leche del Ecuador - Historia de la lechería ecuatoriana. . Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/publicaciones/la_leche_del_ecuador.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista dirigida al Sr. Julio Valarezo propietario de la hacienda "Mi Violetita" con la finalidad de obtener información relevante a la gestión productiva que realiza.

1. **¿Cuántas hectáreas tiene la hacienda?**
2. **¿Cuál es la superficie total de hectáreas destinadas para la actividad ganadera?**
3. **¿Cuántas reses posee en total?, detalle por estados**
4. **¿Realiza la reproducción del ganado por inseminación artificial o monta natural?**
5. **¿De qué forma realiza el ordeño?**
6. **¿Cuál es la procedencia del agua que bebe el ganado?**
7. **¿Utiliza algún sistema de producción en el manejo sostenible de la tierra para el bienestar del ganado?**
8. **¿En qué épocas del año logra mayor producción de leche la hacienda?**
9. **¿Qué factor climatológico cree Ud. que afecta mayormente a la producción de leche?**
10. **Ud. considera que la producción de leche aumento o disminuyo durante los dos últimos años**
11. **¿Cuentan con algún organismo de control que certifique la calidad de los productos oferentes por la hacienda?**
12. **¿Llevan un control de ingresos y egresos? ¿Cuál es el ingreso promedio que obtiene mensualmente por su producción?**
13. **Como propietario de la hacienda ganadera, ¿Ud. implementa nuevas tecnologías para mejorar la actividad ganadera?**
14. **¿Cuántos integran la labor productiva?**
15. **¿Cuenta la hacienda con un equipo de trabajo organizado estructuralmente?**

ANEXO 2

Encuesta dirigida al personal de la hacienda "Mi Violetita" para conocer la gestión productiva que se realiza
Objetivo: Diagnosticar la gestión productiva en la Hacienda "Mi Violetita", para contribuir a la mejora de su competitividad e ingresos económicos, en el cantón Tosagua, provincia de Manabí.

Indicaciones: marcar con una X según corresponda

Sexo	MASCULINO		FEMENINO	
Edad	20-30		31-40	
	41-50		50 o más	
Nivel de escolaridad	Primaria incompleta		Primaria completa	
	Secundaria incompleta		secundaria completa	
	Tercer Nivel incompleto		Tercer Nivel completo	
	Estudios doctorales incompletos		Estudios doctorales completos	
Cargo				

1. Tiene Ud. horarios de entrada y salida del trabajo	
SI	
NO	
2. ¿Las reses se ordeñan diariamente?	
SI	
NO	
3. ¿Qué sistema de ordeño utilizan?	
Ordeño manual	
Ordeño mecánico	
4. ¿Llevan un registro de la producción de leche ordeñada diaria?	
SI	
NO	
5. ¿El área de trabajo permanece en limpieza continua?	
SI	
NO	
6. Los animales reciben una alimentación acorde a la edad y peso que tengan	
SI	
NO	
7. Se realiza monta natural o inseminación artificial	
Monta natural	
Inseminación artificial	
8. ¿Existe un ente verificador de la calidad del producto resultante que visite la hacienda?, de ser positiva la respuesta indique con qué frecuencia	
SI	
NO	
Observaciones:	
9. Cada que tiempo nace una nueva cría	
6 meses	
12 meses	
10. ¿El sistema de gestión productiva es eficiente? De ser negativa la respuesta indique porqué	
SI	
NO	
Observaciones:	

ANEXO 3

Ficha de observación aplicada mediante una visita de campo a la hacienda "Mi Violetita" con la finalidad de recabar información necesaria para diagnosticar la gestión productiva que realiza

Datos informativos:

Dirección:

Fecha y hora:

Responsable:

Indicaciones	Valoración	Descripción
Marcar con una (x) en cada indicador la valoración pertinente.	0	Alerta: no evidencia, no presenta, no tiene o no realiza
	1	En inicio: tiene pero no logra cumplirlo
	2	En proceso: cumple casi en totalidad
	3	Logro satisfactorio: cumple permanentemente

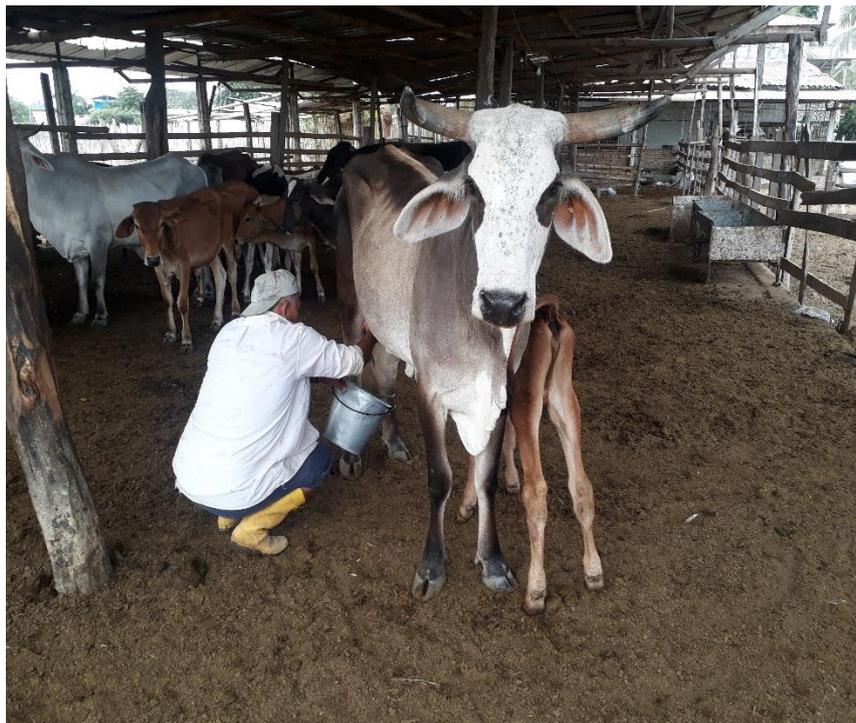
Nº	Elementos a evaluar	Valoración				Observaciones
		0	1	2	3	
1	Instalaciones					
2	Bodegas para materiales					
3	Oficina para personal administrativa					
4	Equipos					
5	Personal operario					
6	Material de aseo					
7	Material de operación					
8	Registros de producción					
9	Alimentación del ganado					
10	Bebedores de agua suficientes					
11	Limpieza					
12	Control de sanidad					
13	Tipo de ordeño					
14	Pasto y forraje					
15	Cercas					
16	Espacios independientes para animales enfermos					
17	Trama de razas de ganado					
18	Inseminación artificial					
19	Monta natural					
20	Comercialización de la producción					



Fotografía 1. Realizando la encuesta al personal de la hacienda Mi Violetita



Fotografía 2. Realizando la entrevista al propietario de la hacienda Mi Violetita



Fotografía 3. Realizando la observación del tipo de ordeño de la hacienda Mi Violetita