



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**TEMA: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL  
SECTOR LECHERO EN LAS UNIDADES PRODUCTIVAS  
ASOCIADAS DEL NORTE DEL CANTÓN CAYAMBE PROVINCIA  
PICHINCHA.**

**AUTOR: RAMÍREZ MORALES, CRISTIAN GONZALO**

**DIRECTOR: ING. VEGA DAVILA, IVAN MARCELO, MBA.**

**SANGOLUÍ**

**2018**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICADO**

Certifico que el trabajo de titulación, "*Análisis de la gestión empresarial del sector lechero en las unidades productivas asociadas del norte del cantón Cayambe provincia Pichincha*" fue realizado por el señor *Ramírez Morales, Cristian Gonzalo* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 05 de Mayo del 2018

Atentamente,

  
.....  
Ing. Marcelo Vega, MBA.

**Director**  
C.I. 170726200-0





**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

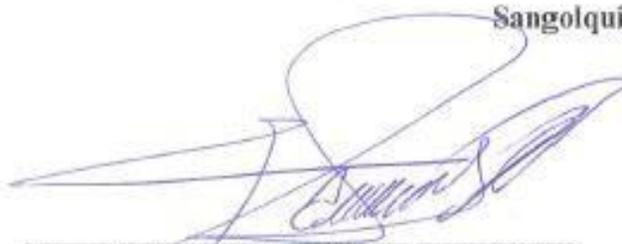
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, *Cristian Gonzalo Ramírez Morales*, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación "*Análisis de la gestión empresarial del sector lechero en las unidades productivas asociadas del norte del cantón Cayambe provincia Pichincha.*" es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolqui, 05 de Mayo del 2018



---

**Cristian Gonzalo Ramírez Morales**  
C.C. 1716902760



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Cristian Gonzalo Ramírez Morales**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, publicar el trabajo de titulación **“Análisis de la gestión empresarial del sector lechero en las unidades productivas asociadas del norte del cantón Cayambe provincia Pichincha”** en el repositorio institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad

Sangolqui, 05 de Mayo del 2018



---

**Cristian Gonzalo Ramírez Morales**  
C.C. 1716902760

**Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación y mi carrera está dedicada a toda mi familia, especialmente a mi querida madre Nelly Concepción Morales Morales (†), quien siempre soñó con la culminación de mi carrera, a mi padre Segundo Gonzalo Ramírez Morales por sus consejos, los valores impartidos, por la motivación constante, por haberme apoyado en todo momento y darme la libertad para tomar mis propias decisiones, pero sobre todo por su amor incondicional.

**Cristian**

**Agradecimiento**

Primeramente, a Dios por darme la oportunidad de culminar un ciclo más en mi vida. A mi familia agradezco con el alma el constante apoyo en la consecución de este objetivo, en este trabajo queda plasmado el resultado de toda su paciencia, confianza y soporte que me han brindado siempre. A mi prestigiosa Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por permitirme explorar en ella la experiencia de una educación superior, darme una formación íntegra y los conocimientos necesarios que me han permitido culminar mi carrera. Adicionalmente, quiero extender un agradecimiento a mi tutor el Ing. Marcelo Vega por su paciencia y su guía en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CERTIFICADO DEL DIRECTOR</b> .....	<b>i</b>
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>ii</b>
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xiv</b>
Consideración que motivaron al proyecto .....	xvi
Sector de Desarrollo .....	xvii
Sector de la actividad Económica CIU .....	xviii
Delimitación del proyecto .....	xviii
Relación con la profesión .....	xx
Planteamiento del problema .....	xx
Árbol de problemas .....	xxi
Justificación.....	xxi
Objetivo General .....	xxii
Objetivos específicos.....	xxii
Determinación de variables .....	xxii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
1.1.Introducción .....	1
1.2.Teorías de soporte.....	1
1.2.1. Teoría clásica de la administración .....	1
1.2.2. Teoría del desarrollo organizacional .....	2
1.2.3. Teoría de la gestión administrativa .....	3

	viii
1.2.4. Teoría de la gestión por procesos .....	4
1.2.5. Metodología para el seguimiento y evaluación de gestión .....	6
1.2.5.1. Antecedentes de los sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación de gestión...	6
1.2.6. Tipos de metodologías de gestión.....	8
1.2.7. Teoría de la eficacia y eficiencia empresarial .....	11
1.2.8. Teoría de la economía de escala .....	12
1.2.9. Teoría económica del bienestar .....	13
1.2.10. Diamante de Porter.....	14
1.2.10.1. Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas.....	15
1.2.10.2. Condiciones de la demanda.....	15
1.2.10.3. Sectores relacionados.....	15
1.2.10.4. Condiciones de los factores .....	16
1.3. Marco Legal .....	16
1.4. Marco Referencial .....	33
1.4.1. La Asociatividad en Ecuador .....	33
1.5. La economía popular y solidaria.....	34
1.5.1. Unidades Económicas Populares .....	35
1.5.2. La asociatividad en la Economía Solidaria.....	37
1.5.3. Economía Comunitaria .....	39
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>42</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>42</b>
2.1 Introducción .....	42
2.2 Enfoque de investigación.....	42
2.3 Tipología de investigación.....	42
2.3.1 Por su finalidad .....	42

2.3.2 Por las fuentes de información .....	43
2.3.3 Por el control de las variables .....	43
2.3.4 Por el alcance .....	43
2.4 Procedimiento para la recolección y análisis de datos.....	43
2.4.1 Población Objeto de estudio .....	43
2.4.2 Universo.....	44
2.4.3 Muestra .....	44
2.4.4 Operalización de variables.....	45
2.4.5 Técnica y recopilación de datos.....	51
2.4.6 Diseño e instrumento de recopilación.....	51
2.4.7 Prueba piloto .....	63
2.4.8 Plan de procesamiento.....	67
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>70</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>70</b>
1.6. Informe ejecutivo.....	70
1.6 Informe por variables.....	77
Fuente: Investigación documental y de campo.....	80
1.7. Informe bivariado .....	81
<b>CÁPITULO IV .....</b>	<b>92</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>92</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>107</b>
5.1 Conclusiones .....	107
5.2 Recomendaciones.....	108
Referencias bibliográficas .....	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Economía Popular y Solidaria.....	xvii
<i>Figura 3</i> Mapa político cantón Cayambe.....	xix
<i>Figura 4</i> Árbol de problemas.....	xxi
<i>Figura 5</i> Enfoque basado en procesos .....	5
<i>Figura 6</i> El Diamante de Porter.....	15
<i>Figura 7</i> Ingreso de datos SPSS .....	68
<i>Figura 8</i> Generación de resultados SPSS .....	68
<i>Figura 9</i> Primera correlación.....	81
<i>Figura 10</i> Segunda correlación.....	82
<i>Figura 11</i> Tercera correlación .....	83
<i>Figura 12</i> Cuarta correlación.....	84
<i>Figura 13</i> Quinta correlación.....	85
<i>Figura 14</i> Sexta correlación.....	86
<i>Figura 15</i> Séptima correlación .....	87
<i>Figura 16</i> Octava correlación .....	88
<i>Figura 17</i> Novena correlación .....	89
<i>Figura 18</i> Decima correlación .....	90
<i>Figura 19</i> Onceava correlación.....	91
<i>Figura 20</i> Marco estratégico.....	93
<i>Figura 21</i> Certificación De La Norma ISO 9001 Y 22000 .....	94
<i>Figura 22</i> Empresas lácteas .....	103
<i>Figura 23</i> Créditos para mejor la productividad.....	104
<i>Figura 24</i> Crecimiento sostenible de las asociaciones .....	105

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> <i>Sistema de Actividad Económica</i>	xviii
<b>Tabla 2</b> <i>Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4</i>	xviii
<b>Tabla 3</b> <i>Determinación de variables</i>	xxiii
<b>Tabla 4</b> <i>Descripción del marco Legal</i>	17
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz del marco teórico</i>	41
<b>Tabla 6</b> <i>Operalización de las variables</i>	45
<b>Tabla 7</b> <i>Resumen de Procesamiento de Casos</i>	63
<b>Tabla 8</b> <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	63
<b>Tabla 9</b> <i>Estadísticas de total de elemento</i>	64
<b>Tabla 10</b> <i>Fuente de información</i>	66
<b>Tabla 11</b> <i>Calendario de la recopilación de datos</i>	67
<b>Tabla 12</b> <i>Informe Ejecutivo</i>	70
<b>Tabla 13</b> <i>Síntesis de los resultados obtenidos de cada variable</i>	77
<b>Tabla 14</b> <i>Matriz de propuesta sobre los principales hallazgos de la investigación</i>	95

## RESUMEN

La presente investigación, tiene como propósito principal analizar la gestión del sector lechero de las Unidades Productivas Asociadas del Norte del Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha; mediante el análisis de información productiva, administrativa y financiera, que permita evidenciar los factores que provocan una deficiente gestión de las mismas. Por ello, utilizando métodos descriptivos y explicativos se cotejan los datos obtenidos, considerando a todas las asociaciones del norte del Cantón Cayambe. El resultado final es obtener información relevante que permita a las Unidades Productivas lograr una perspectiva del estado actual del sector y adonde se dirige su actividad, de tal manera que se logre administrar de forma ordenada y planificada la gestión, es decir tener una visión más amplia sobre los factores que influyen o que están presentes en las organizaciones de este sector y así puedan tener información a que regirse en el futuro pudiendo llegar a ser útil para la correcta y oportuna toma de decisiones en sus actividades, tareas y obligaciones, a su vez beneficiando notablemente el rendimiento de las mismas, realizando un trabajo eficiente, para satisfacción tanto en el cliente interno( productores), como en el cliente externo que son los aliados estratégicos o empresas demandantes de la leche cruda. Por otra parte la información que arroje esta investigación sea fácilmente comprendida por todos sus actores y entiendan que la gestión de empresas comunitarias, orientan a la generación de ideas de negocios, para fomentar la asociatividad, la cooperación, la mutualidad, la unión y el esfuerzo, potencializando las vocaciones de artes y oficios de la comunidad. Así mismo, se desarrollen en pro de crear un crecimiento sostenible, que permitan un medio de sustento y generación de empleo de calidad.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **GESTIÓN**
- **UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIADAS DE LECHE**
- **EFICIENCIA**
- **PRODUCTIVIDAD**

## ABSTRACT

The main purpose of this research is to analyze the management of the dairy sector of the Associated Productive Units of the North of the Cayambe Canton of the Province of Pichincha; through the analysis of productive, administrative and financial information, which allows to highlight the factors that cause poor management of the same. Therefore, using descriptive and explanatory methods, the obtained data is collated, considering all the associations of the north of the Cayambe Canton. The final result is to obtain relevant information that allows the Productive Units to obtain a perspective of the current state of the sector and where its activity is directed, in such a way that management is managed in an orderly and planned manner, that is, having a broader vision on the factors that influence or that are present in the organizations of this sector and thus may have information to be governed in the future may become useful for the correct and timely decision-making in their activities, tasks and obligations, in turn Significantly benefiting the performance of the same, doing an efficient work, for satisfaction both in the internal client (producers), as in the external customer who are the strategic allies or demanding companies of raw milk. On the other hand, the information provided by this research will be easily understood by all its stakeholders and understand that the management of community enterprises, guide the generation of business ideas, to promote partnership, cooperation, mutuality, unity and effort , empowering the vocations of arts and crafts of the community. Likewise, they are developed in favor of creating a sustainable growth that allows a means of sustenance and generation of quality employment.

### KEY WORDS:

- **MANAGEMENT**
- **ASSOCIATED MILK PRODUCTION UNITS**
- **EFFICIENCY**
- **PRODUCTIVITY**

## INTRODUCCIÓN

Asociar a productores mediante transferencia de tecnología, permite que países, que importaban la mayor parte de sus alimentos, comiencen a nutrir su mercado interno y se proyecten a mercados externos, logrando que su producción sea sustentable. La producción de leche y el consumo de productos lácteos han experimentado un rápido crecimiento, en todo el mundo y se prevé que continuarán aumentando, debido al crecimiento poblacional y el crecimiento, del consumo por habitante en el mundo.

Según La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2018) los países con mayor producción e industrialización de leche en el mundo como Reino Unido, Turquía, Nueva Zelanda, Francia, Rusia, Alemania, China y Estados Unidos han desarrollado encadenamientos productivos con todos sus actores como son ganaderos, acopiadores, procesadores, distribuidores, consumidores y adicionalmente la academia, quienes forma a los profesionales y realizan investigaciones para resolver los problemas que se presenten a lo largo de la cadena, sin perder de vista la importancia y el aporte que ha tenido las entidades gubernamentales quienes han jugado un rol fundamental en el proceso de generar una plataforma que facilite y apoye las labores del productor hasta los empresarios. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2018)

Un elemento central, de los encadenamientos productivos, aplicados en los países antes mencionados, es que sus actores, se ponen de acuerdo alrededor de una visión común, la cual involucra diferentes elementos como; los mercados que se van a atender, la calidad que exigen los mercados, los volúmenes que se piensan enviar y, sobre todo, tener claridad de quién y en dónde se producirá la leche.

Nueva Zelanda es un país con menos de 3 millones de habitantes, en el que hay más de 3,8 millones de vacas lecheras. Eso determina que el 95 % de la leche producida se exporte, lo que ha llevado a una sólida integración de la industria láctea, la que se inicia en el campo y termina en productos para el consumidor. Dicho país ha invertido fuertemente en el agregado de valor a los productos obtenidos, lo que repercute en el beneficio de todos los

actores que participan en el encadenamiento productivo (producción, procesamiento, distribución y comercialización).

En América Latina países como Brasil, Uruguay, Argentina, Colombia y Chile grandes explotadores de leche, han logrado implementar encadenamientos productivos, con la llegada de capitales, como la empresa **FONTERRA** con experiencia en modelos inclusivos exitosos, que los ha llevado hacer grandes exportadores de leche y sus derivados.

En Colombia 60 campesinos, sembraron la base de la cooperativa **COLANTA**, es el esfuerzo de 7 mil asociados trabajadores y 12.000 productores, que hoy dan fe, de las bondades del sistema cooperativo, como alternativa y redención del agro colombiano. La Cooperativa tiene más futuro que historia, valora su pasado porque hace parte de su presente, de su futuro y de lo que hoy es un sueño hecho realidad de campesinos y trabajadores.

En Ecuador la economía del sector lácteo actualmente depende de las grandes empresas industriales privadas, las cuales, no generan espacios para que iniciativas de pequeños y medianos productores puedan desarrollar y brindar productos lácteos, que generen y motiven su incursión en el mercado, generando una sana competitividad. Las distintas fases de producción, distribución y comercialización de los productos lácteos son acaparadas por marcas ya posicionadas en el mercado, dejando poco espacio a otras empresas, más aún cuando éstas recién incursionan en la pequeña industria alimenticia.

La gestión de empresas comunitarias orienta a la generación de ideas de negocios, para fomentar la asociatividad, la cooperación, la mutualidad, la unión y el esfuerzo, potencializando las vocaciones de artes y oficios de la comunidad. Así mismo, se desarrolla en pro de crear unidades productivas, que permiten un medio de sustento y generación de empleo. (Beltrán, 2010)

En la zona de Cayambe, la producción de leche se ha convertido en una fuente principal de ingresos de los pequeños productores con superficies promedio de 2.5 ha, pero con un sistema intensivo de explotación de los escasos recursos disponibles.

El escenario del mercado de leche y derivados para los pequeños productores es favorable debido a factores como: Incremento de la demanda de leche, estabilidad de los precios en el mercado de lácteos, potencial productivo de las pequeñas fincas lecheras, déficit de consumo nacional, generación de empleo familiar e incorporación a la cadena de valor. La

producción de leche es una alternativa para la reducción de la pobreza, además de proveer nutrientes a la población; sin embargo, tiene que competir en desventaja con la leche y derivados importados desde otros países con políticas de subsidios a sus productores.

Las unidades productivas Asociadas de leche surgen ante la falta de seguridad económica en el ingreso de otros productos agrícolas y la manipulación de intermediarios e industrias locales que imponen el precio de la leche.

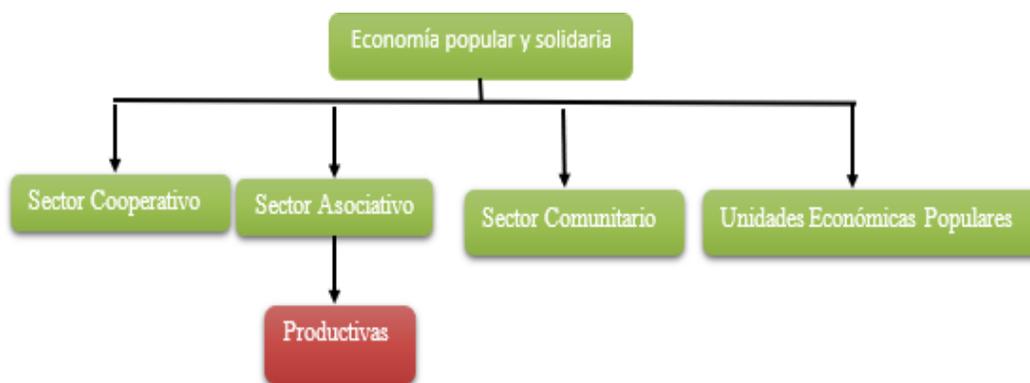
**Consideración que motivaron al proyecto.**

La presente propuesta de investigación busca analizar el la Gestión Empresarial del Sector Lechero en las Unidades Productivas del Norte del Cantón Cayambe Provincia de Pichincha. Por ello, se utilizará métodos descriptivos y explicativos que permita cotejar los datos obtenidos, considerando un censo. El resultado final es el de fortalecer el nivel de la gestión empresarial del sector lechero de las Unidades Productivas Asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia Pichincha, permitiéndoles eficiencia y sostenibilidad a las mismas.

**Sector de Desarrollo.  
Economía Popular y  
Solidaria.**



**Figura 1.** Economía Popular y Solidaria  
Fuente: IEPS



**Figura 2.** Sector de desarrollo.  
Fuente: IEPS

## Sector de la actividad Económica

**Tabla 1**

*Sistema de Actividad Económica*

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU)

CIIU 4.0	SECTOR	DESCRIPCIÓN
	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	Esta sección incluye la explotación de recursos naturales vegetales y animales, comprendiendo las actividades de cultivo, cría y reproducción de animales, la explotación de madera y la recolección de otras plantas, de animales o de productos animales en explotaciones agropecuarias o en su hábitat naturales.

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Tabla 2**

*Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0*

SIGLAS	CODIGO CLASIFICADO R	DESCRIPCIÓN
CIIU 4.0	A0141.02	PRODUCCIÓN DE LECHE CRUDA DE VACA

**Fuente:** Sistema Integrado de Consultas de Clasificaciones y Nomenclaturas

### Delimitación del proyecto.

El proyecto de investigación se desarrollará en la provincia de Pichincha siendo una de las 24 provincias que conforman parte de la República del Ecuador, situada al norte del cantón Cayambe, concentrados en 13 centros de acopio de diferentes comunidades cada uno aportando al crecimiento y desarrollo de sus comuneros que son los proveedores de la materia prima que es la leche cruda y distribuidos de la siguiente manera:

**Lugar donde se va a desarrollar la investigación:**

- País: Ecuador
- Provincia: Pichincha
- Cantón: Cayambe
- Zona en estudio: Norte de Cayambe
- Parroquias en estudio: Olmedo y Ayora
- Extensión: 1.350 Km<sup>2</sup>
- Altura: 2.830 m.s.n.m.
- Latitud de Cayambe: 0°2'00' -0°3'N
- Ubicación: Al norte de la provincia de Pichincha, a 40 minutos de la ciudad de Quito.
- Clima: Posee una temperatura promedio de 12 °C y una humedad relativa cercana al 80%.
- Precipitación: Precipitación anual de 1000 y 2000 mm, 63.2mm y el año que se registra menor precipitación es el 2005 con 48.2 mm (GADIP Cayambe, 2015)

**Mapa Político Cantón Cayambe****Figura 3.** *Mapa político cantón Cayambe*

Fuente: (GADIP Cayambe, 2015)

**Relación con la profesión.**

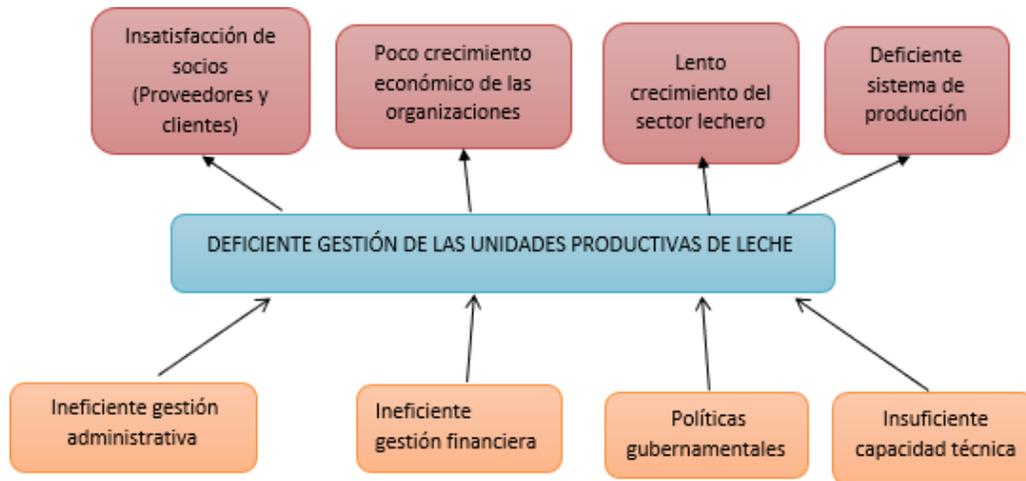
- Administración.
- Procesos.

**Planteamiento del problema.**

La propuesta de analizar información de la gestión en la administrativa, económica de las unidades productivas asociativas se da sobre todo por el débil crecimiento que ha tenido el sector. Esto se relaciona con la importancia de evidenciar factores que influyen en el desarrollo de una buena gestión por parte de los administradores de las unidades productivas asociadas del Norte de Cayambe, que son grandes proveedoras de leche cruda para Pichincha e Imbabura, mismos que manejan diferentes normas de calidad para cumplir la inocuidad, sanidad, e higiene en el acopio, y comercialización de este producto.

El hecho de que en las unidades productivas asociadas que en el norte del Cantón Cayambe existe en un total de 13 (Anexo 1), se regularice las autoridades y directivos cada 2, se ha detectado que las formas de gestionar se cambian provocando que no existe una secuencia en la gestión administrativa que permita una mejora continua, y sobre todo el desconocimiento de los procesos cuando existe un cambio dentro de la estructura organizacional de estos centros, hace menester determinar un modelo de gestión basada en procesos que permita primeramente identificar la cadena de valor de estos centros de acopio, para luego en forma secuencial determinar los procesos, subprocesos, actividades, tareas y los responsables de las áreas críticas como son las de acopio y comercialización y su relación dentro de la organización. Así se podrá observar posteriormente que por más que se dé una alterabilidad en la gestión organizacional se mantendrán el cumplimiento de objetivos de calidad y productividad y una sostenibilidad económica de sus integrantes y comunidades.

## Árbol de problemas



**Figura 4.** Árbol de problemas  
Fuente: Investigación documental y de campo

### Justificación.

La presente investigación permitirá determinar el nivel de gestión empresarial, generando información que ayude a tener una visión más amplia sobre los factores que influyen en las unidades productivas asociadas del Norte del Cantón Cayambe Provincia de Pichincha. Estas pueden ser la gestión productiva, económica y administrativa.

La importancia de esta información debe responder a la optimización de sus actividades, tareas y obligaciones, a su vez beneficiando notablemente en el rendimiento de las mismas, realizando un trabajo de excelente calidad, para satisfacción tanto en el cliente interno (productores), como en el cliente externo que son los aliados estratégicos o empresas demandantes de la leche cruda, de tal manera que estas unidades productivas logren sostenibilidad, mediante un eficiente nivel de gestión empresarial en dichas Unidades Productivas del sector lechero.

## **Objetivo General**

Analizar la gestión administrativa, financiera y las políticas gubernamentales aplicadas a las unidades productivas asociadas del norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha, para obtener información relevante que permita determinar los factores que influyen en el poco crecimiento del sector.

## **Objetivos específicos.**

- 1.** Determinar los factores que influyen en la gestión administrativa organizacional del sector lechero de las Unidades Productivas asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha durante el periodo 2016 - 2017.
- 2.** Establecer el impacto de la gestión financiera en el desarrollo de las unidades productivas del sector lechero de las Unidades Productivas asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha.
- 3.** Analizar las políticas gubernamentales aplicadas a las Unidades Productivas Asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha.
- 4.** Propuesta de mejoramiento para elevar la gestión en las Unidades Productivas Asociadas del sector lechero del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha

## **Determinación de variables.**

### **Variable dependiente**

“Variable dependiente es aquella cuyos valores dependen de los que asuma otra variable” (Núñez Flores, 2007, pág. 169).

### **Variable independiente**

“Una Variable independiente representa los tratamientos o condiciones que el investigador controla para probar sus efectos sobre algún resultado. Las variables independientes también se denominan variables de tratamiento” (...) (Salkind & Neil, 1999, pág. 25).

**Tabla 3***Determinación de variables*

Variable	Dimensiones
Gestión organizacional	<b>Planificación estratégica</b> <b>Proceso administrativo</b> <b>Capacitación</b> <b>Evaluación del desempeño</b> <b>Planeamiento y control de la producción</b>
Gestión financiera	<b>Costeo Logística</b> <b>Rentabilidad</b> <b>Evaluación</b>
Políticas de apoyo gubernamental	<b>Normas legales y tributarias</b> <b>Factores políticos y legislativos</b>

**Fuente:** Investigación documental y de campo

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Introducción.

Este capítulo contendrá teorías y elementos conceptuales, mismos que servirán como soporte de la investigación sobre el análisis de la gestión de las unidades productivas Asociadas de leche del norte del Cantón Cayambe, por otra parte el entendimiento de los conceptos de las variables utilizadas para la aplicación de la investigación.

#### 1.2. Teorías de soporte

##### 1.2.1. Teoría clásica de la administración

Esta teoría fue desarrollada en 1916, por Henry Fayol, se centró en el uso de una metodología positiva basada en la observación de hechos y experiencias, cimentada en las mismas reglas, normas y regulaciones que tengan un efecto positivo en la administración, teniendo en cuenta las actividades de acuerdo a las necesidades de control efectivo de los recursos económicos, materiales y humanos (Chuquipull, 2014).

Las bases administrativas de la teoría clásica revelan la importancia de las funciones básicas, establecen la existencia de técnicas para el proceso de producción y las prácticas comerciales, encargadas de la comercialización de equipos y materiales con la finalidad que los métodos financieros desarrollados garanticen el uso óptimo de los recursos económicos.

Del mismo modo, argumenta que la teoría de la administración por objetivos extiende las metodologías de contabilidad que son responsables de asegurar los procesos, el tiempo y el costo de los inventarios optimizados, con énfasis en la protección de los recursos de la empresa, haciendo hincapié en la importancia de utilizar el apoyo administrativo para alcanzar estos objetivos.

(Castro, 2011), Ha argumentado previamente que la teoría de clases proporciona las pautas necesarias para desarrollar un enfoque administrativo sistemático, estrategias y

políticas comerciales que aseguren la coordinación entre los diferentes sectores con el fin de ahorrar tiempo, recursos materiales y personales para lograr los objetivos.

### **1.2.2. Teoría del desarrollo organizacional**

Esta teoría se revela como el resultado de las falencias que se presentan al momento de implementar de forma práctica y financiera conceptos de otras teorías organizacionales derivadas de tendencias conductualistas a través de las cuales se persiguen cambios y transformaciones organizacionales que garantizan flexibilidad ante necesidades actuales.

La teoría del desarrollo organizacional se elaboró en 1962 a partir de un grupo de elementos direccionados hacia la acción del hombre, su organización y el medio que lo circunda, elementos que garantizaron la formación de políticas dirigidas al desarrollo económico a partir de la explotación de capacidades y potencialidades propias de cada institución, elaboradas a partir de un enfoque sistemático(Samaniego, 2011).

A partir de los elementos expuestos por la teoría del desarrollo organizacional se establece una comparación con la teoría clásica determinándose que la misma posee una visión incompleta, así como un enfoque mecanicista de forma tal que el hombre es considerado un complemento de la tecnología, también cabe destacar que otras teorías como la de las relaciones humanas enfatizan en la necesidad de rescatar elementos tales como la iniciativa personal, la jerarquización y el dogma dentro de las organizaciones.

Por su parte la teoría burocrática expone un modelo racional y burocrático pero con la dificultad de lograr una adaptación expedita a los constantes cambios y transformaciones que puedan afectar a las instituciones productivas, mientras que la teoría estructuralista se enfoca en las dificultades que puedan afectar a la organización sin desarrollar políticas o estrategias que garanticen el cambio sistemático dentro de la institución con el objetivo de alcanzar un mayor desarrollo económico(Sánchez G , 2013).

A partir de los elementos abordados por la teoría del desarrollo organizacional queda de manifiesto que la gestión administrativa, económica y productiva de las unidades productivas

asociadas del sector lechero del norte de Cayambe es un elemento clave para alcanzar un crecimiento económico sostenido y sustentable revelándose como la alternativa viable a partir de la cual se haga un uso eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos de dichas instituciones para alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

### **1.2.3. Teoría de la gestión administrativa**

Por su parte la teoría de la gestión administrativa se aborda como un conjunto de acciones coordinadas a partir de las cuales se logra el desarrollo de las directrices empresariales, destacando en las mismas etapas como:

- La planificación
- Organización
- Dirección y
- Control

Las cuales convergen en el objetivo de garantizar un uso óptimo y estratégico de los recursos económicos, materiales y humanos, de ahí que dicha teoría se enfoque principalmente en promocionar elementos como la eficiencia y calidad en la gestión empresarial a partir de la consecución de elementos como la planificación, organización, ejecución y control de modelos administrativos y de gestión a través de los cuales se alcance un desarrollo económico sistemático (Escudero, 2014).

Cabe destacar que la administración se enfoca en la elaboración de diseños y estrategias de desarrollo económico a partir de la utilización de métodos, planes, modelos y pensamientos lógicos derivados de estudios en los que quede de manifiesto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución investigada.

A partir de la planificación se logra desarrollar un sistema organizativo en el que se detallan las actividades, funciones y responsabilidades de los integrantes de la institución, detallándose la existencia de una jerarquía a partir de la cual se logrará una interacción y coordinación entre los directivos y colaboradores, así como un ambiente de constante retroalimentación, formación, motivación e incremento de la gestión laboral.

El objetivo de la administración está dado por desarrollar un control constante y efectivo de la totalidad de los recursos económicos, materiales y humanos involucrados en el proceso productivo de forma tal que se logre un direccionamiento y uso de estos enfocado hacia la

productividad y necesidades estratégicas con la finalidad de fortalecer el sistema económico empresarial, así como la relación calidad – precio.

Debe entonces señalarse que la gestión administrativa constituye dentro de la empresa el elemento clave a partir del cual se desarrollan modelos de gestión administrativos que garanticen la materialización de los objetivos empresariales propuestos, haciendo un uso responsable, estratégico y coordinado de los recursos económicos, materiales y humanos de la empresa (Robles, 2014).

A partir del modelo de gestión administrativa se logra un control, efectivo en el cumplimiento de las normativas establecidas para la producción específica de la entidad, lográndose un respeto pleno a los derechos del consumidor, trabajadores, así como a los principios de la gestión económica para el desarrollo empresarial.

La gestión administrativa es el elemento a través del cual se materializa un conjunto de herramientas administrativas que permiten a los directivos empresariales evidenciar las necesidades estratégicas de la institución y por ende hacer un uso eficiente de los recursos siempre en post de incrementar sistemáticamente la productividad empresarial.

Finalmente es de señalar que la gestión administrativa se vincula con los niveles de productividad de la empresa, siendo la única alternativa para alcanzar una mayor rentabilidad en el sector lechero de las unidades productivas asociadas del norte del Cantón Cayambe.

#### **1.2.4. Teoría de la gestión por procesos**

La gestión por procesos es la herramienta empresarial a través de la cual se logra una identificación específica de los indicadores productivos de modo que se logre una evaluación permanente del rendimiento y calidad de las actividades desempeñadas, garantizando la materialización de los objetivos empresariales proyectados.

La gestión de procesos constituye el elemento clave para la dirección empresarial al momento de identificar, representar, diseñar, formalizar, regular y elevar la calidad de los procesos productivos con el objetivo de satisfacer plenamente los intereses y necesidades de los consumidores (Beltrán, 2010).

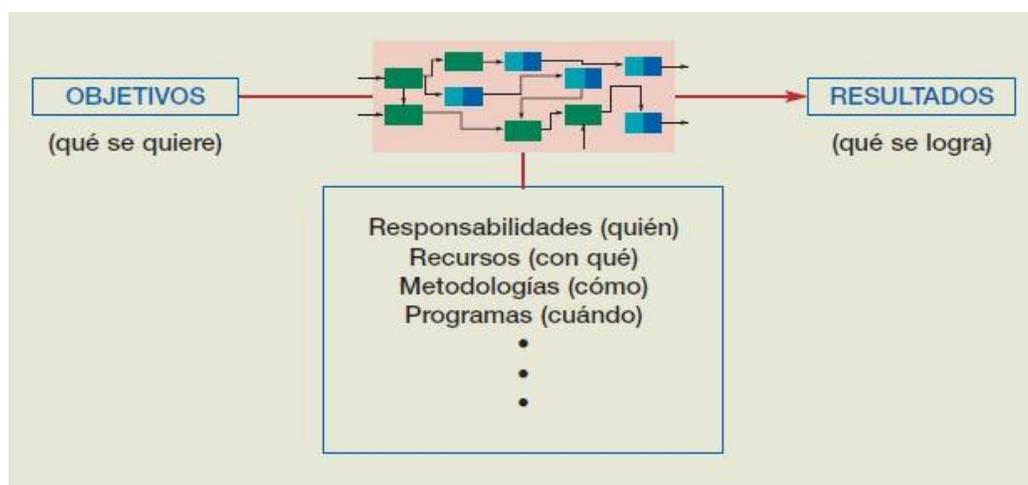
A través de la gestión por procesos se logra el control permanente de las diferentes actividades productivas de modo que se logre un accionar coordinado en el cual se garantice la productividad

y por ende la materialización de un producto final capaz de competir en un mercado cada día más exigente.

La gestión por procesos abarca de forma integral los procesos de salida en los que se enfocan los resultados, productos, bienes y servicios y del mismo modo también engloba la entrada de suministros, insumos, materias primas de modo que se garantice la calidad desde la etapa inicial hasta la etapa final del proceso productivo.

Constituye un elemento angular dentro de la estructura y funcionamiento empresarial, siendo la respuesta a una complejización de los procesos productivos y a un incremento de la calidad y cantidad de los bienes y servicios prestados de modo que solamente con estrategias de regulación y control como la gestión por procesos se logrará satisfacer los intereses y necesidades de los consumidores a través de un servicio de calidad (Castro, 2011).

La gestión por procesos se fundamenta en un conjunto de actividades dirigidas capaces de generar un valor añadido sobre una entrada, lográndose un resultado óptimo en el producto o bien final ofertado, de modo que se garantiza la satisfacción, interés y conformidad del consumidor con el bien o servicio final ofertado por la empresa.



**Figura 5.** Enfoque basado en procesos

Fuente: Beltrán (2010)

### **1.2.5. Metodología para el seguimiento y evaluación de gestión.**

La metodología para el seguimiento y evaluación de la gestión aporta un conjunto de pautas que garantizan la materialización de los planes estratégicos empresariales, la forma en la cual deben ser realizados por quien y cuando, es decir, aporta los elementos y herramientas teóricas y prácticas capaces de fortalecer la estructura y funcionamiento empresarial orientando su accionar al cumplimiento de los objetivos empresariales.

#### **1.2.5.1. Antecedentes de los sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación de gestión.**

Para lograr un control de gestión efectivo es imprescindible que se logre una interpretación clara y efectiva de los diferentes elementos que intervienen en el proceso productivo, dicho control tiene como objetivo garantizar el uso adecuado de dichos elementos con el objetivo de alcanzar las metas empresariales propuesta, también es de destacar que el control garantiza un proceso productivo en el que sobresalga la productividad (Burgos, 2012).

Los sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación de gestión abarcan el control de gestión como elemento clave a ser desarrollado de modo que se logre eficiencia y eficacia en la estructura y funcionamiento de la organización, así como un control de gestión óptimo basado en diagnósticos institucionales, identificación de procesos claves y evaluación del sistema.

A través del control de gestión se logra una planificación del proceso productivo que se adapte plenamente a los intereses y necesidades existentes, conformándose al mismo tiempo un sistema operacional de control que actúa en todas las etapas del proceso productivo y logra mantener elevados índices de calidad.

Los sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación de gestión constituyen el eje angular del proceso administrativo a través del cual no solamente se materializan estrategias para alcanzar los objetivos empresariales, sino también garantizan la consecución de un conjunto de acciones de adaptación y desarrollo empresarial que aseguran la continuidad del proceso productivo (Reyes, 2014).

Los sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación de gestión deben ser resaltados como procesos en los cuales los objetivos empresariales se estandarizan pero no las actividades y acciones a ser tomadas para alcanzarlos, de ahí que la toma de decisiones se subordine a los cambios y transformaciones que pueden afectar al proceso productivo, haciendo

uso para alcanzar dicho objetivo de tecnologías y recursos los cuales deberán ser constantemente monitoreados de modo que se puedan ser utilizados con eficiencia y calidad.

El sistema y metodología de seguimiento y evaluación de gestión se fundamenta en estudios estratégicos de la organización a través de los cuales se identifiquen las fortalezas y debilidades internas, así como su forma de relacionamiento con el entorno de modo que se logre llegar a acciones que garanticen el equilibrio en la estructura, desempeño, cultura y sistemas de la organización.

Puede definirse entonces a los sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación de gestión como los procesos a través de los cuales se trazan lineamientos y estrategias derivados de un estudio de las características empresariales externas e internas, así como aquellos fenómenos que puedan afectar el desarrollo y crecimiento, conjugándose de forma estratégica elementos humanos, materiales y tecnológicos que garantizan el alcance de las metas empresariales propuestas.

Se puede destacar que los sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación de gestión abordados como un sistema se compone a su vez de un conjunto de procesos que le confieren características dinámicas, flexibles y continuas, de modo que existan siempre alternativas para enfrentar los obstáculos y complejidades que puedan afectar el proceso productivo y por ende la materialización de los objetivos empresariales.

Los sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación de gestión destacan como el elemento que garantiza la moldeabilidad de la estructura y funcionamiento empresarial, adaptando estrategias y procesos que garanticen el correcto funcionamiento y desempeño, así como el alcance de las metas institucionales propuestas (Suárez, 2012).

Los sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación se derivan de las características de funcionamiento propias de las entidades estudiadas lográndose a través de los mismos una agilización y desarrollo óptimo en la gestión por procesos, capacidad de gestión y optimización de recursos financieros, elementos que conforman el mapa estratégico a través se establecen las relaciones de causa y efecto en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

#### **1.2.6. Tipos de metodologías de gestión.**

Actualmente se manejan un conjunto de metodologías para potencializar y garantizar la gestión

empresarial, entre las mismas destaca la metodología propuesta por Carol J. McNair, Richard L. Lynch y Kelvin F. Cross, la metodología EP2M, Propuesta Por C. Adams y P. Roberts, la Metodología Basada en la Medición de Activos Intangibles (Iam), Propuesta Por

K. Eric Sveiby, la Metodología "Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados" (Siger) y la Metodología Basada en Indicadores (Cuadro de Mando Integral).

- **Metodología propuesta por Carol J. McNair, Richard L. Lynch Y Kelvin F. Cross.**

La metodología propuesta aborda un modelo de tres niveles, los cuales son las siguientes: unidad de negocio, unidad operativa y centro de actividad y departamentos, dotando de dicho modelo de un sentido vertical en el cual los indicadores empleados se equilibran debido a su naturaleza financiera y no financiera.

Dicha metodología se enfoca en los centros de actividad y departamentos, abordando un concepto de reingeniería en los que se enfatiza en calidad y entrega, aspectos relevantes en la medición exterior y tiempo en ciclos y sobrecoste – pérdidas como elementos claves a ser evaluados en el funcionamiento interno.

Vinuesa, (2013), explica que en el primer nivel o fase de dicho modelo se cimenta en la estrategia de la organización, proyectándose los objetivos en dependencia y relación a los criterios de satisfacción de los consumidores, flexibilidad y productividad, estableciéndose una relación directamente proporcional con los objetivos de niveles superiores e inferiores.

Entre las ventajas de dicho modelo destaca una mayor capacidad de visualización del desempeño empresarial al subdividirse el mismo en 3 subcapas de indicadores y entre sus desventajas destaca que su modelo de indicadores financieros se ajusta a empresas privadas.

- **Metodología EP2M, Propuesta Por C. Adams y P. Roberts.**

La metodología propuesta se enfoca en el análisis de la evolución de indicadores tanto internos como externos, caracterizándose por su capacidad de retroalimentación informativa a todos los niveles empresariales. Parreño (2014), señala que esta metodología se enfoca en lograr un incremento de la eficacia y eficiencia de los procesos empresariales y garantizar la oferta de un servicio de mayor calidad a través de una dirección capaz de asumir estrategias de cambios y transformaciones que garantice un constante incremento del valor de las acciones de esta.

Este modelo destaca una visualización de la organización de la materialización de

estrategias y propicia una política de transformación constante en la estructura y funcionamiento interno que asegura la toma de decisiones coherentes con los cambios y transformaciones que puedan afectar el desarrollo y alcance de los objetivos empresariales.

Entre las desventajas de dicha metodología es que la misma no se materializa a partir de la visión empresarial, sino que se enfoca en los indicadores de desempeño, situación que afecta a alcanzar una visión integral de la estructura y funcionamiento institucional.

- **Metodología Basada en la Medición de Activos Intangibles (LAM), Propuesta Por K. Eric Sveiby.**

Dicha metodología intenta lograr una medición de los activos intangibles a través de un formato caracterizado por su simplicidad en el que se recogen solamente los indicadores de mayor relevancia.

Huerta (2015), afirma que la metodología abarca un estudio externo e interno, así como de la capacidad de los recursos humanos enfocándose en acciones de crecimiento, renovación, eficacia y estabilidad en la que se estimula la iniciativa personal del capital intelectual de la empresa, pero con la desventaja que no aborda y detalla los indicadores financieros de relevancia para la empresa o institución pública.

La medición de activos intangibles se enfoca básicamente en las destrezas, habilidades y capacidades de los recursos humanos de la empresa, otorgándoles a los mismos la mayor importancia en los procesos que garanticen el crecimiento y desarrollo empresarial y por consecuencia la materialización de los objetivos debe destacarse que en este modelo se relegan a un segundo plano los indicadores financieros.

- **Metodología "Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados " (SIGER)**

Dicha metodología abarca instrumentos tales como indicadores de desempeño, evaluaciones de programa institucional, fondo para el financiamiento de programas e inversión pública, los cuales están estrechamente relacionados con el desempeño del material humano, así como el balance de gestión integral.

Larrea (2012), indica que con el objetivo de lograr la implementación efectiva de dicha metodología la misma abarca dos etapas, la primera basada en la definición de la estrategia a ser seguida, cimentándose en aspectos como la comunicación y estrategias organizacionales en las que se logre satisfacer plenamente los objetivos individuales del material humano, así como el

intercambio entre departamentos, de modo que se logre una estrategia funcional y efectiva a largo plazo.

El otro aspecto que tomar en la segunda etapa de materialización de dicha metodología se enfoca en la identificación de los diferentes indicadores relacionados a las variables empresariales, abarcando la totalidad de sus perspectivas, de modo que se logre la materialización de dicha metodología a todos los niveles estructurales y funcionales de la organización.

Debe señalarse que el sistema integrado de gestión de la estrategia y de los resultados parte de una visión y cultura organizativa en la que interactúan el análisis del entorno y el análisis empresarial, de los cuales se logra elaborar una misión y estrategia adaptada a los requerimientos y necesidades institucionales que abarque de forma integral la totalidad de la organización, supuestos y procesos.

Entre las ventajas de esta metodología se resalta la definición de indicadores derivados del análisis de las estrategias y objetivos de la organización, su desventaja está dada por poseer seis perspectivas que podrían complicar la interpretación de la información.

- **Metodología Basada en Indicadores (Cuadro de Mando Integral)**

Esta metodología se revela como una herramienta gerencial a través de la cual se logra implementar y transmitir una estrategia basada en relaciones de causa y efecto la cual garantiza un constante control del cumplimiento de los objetivos empresariales fundamentados en perspectivas o procesos gerenciales los cuales están dirigidos a la consecución de resultados de calidad.

Ramírez (2013), señala que entre las perspectivas que contempla dicha metodología se destaca las finanzas, las cuales son desarrolladas de modo que se logre un éxito en las mismas, garantizando un mejor trato e intercambio con los clientes de modo que se mejore constantemente la imagen empresarial.

Otra perspectiva que tomar en cuenta es la gestión interna llevada a cabo en el proceso productivo los cuales serán constantemente mejorados y transformados de modo que se logre satisfacer los intereses y necesidades de clientes y accionistas.

Por último, Ojeda (2011), explica que se contempla la perspectiva del aprendizaje y crecimiento a través de la cual se elaboran de forma permanente estrategias de cambio y

mejoramiento que aseguren el alcance de los objetivos empresariales y una mejor utilización de los recursos materiales, económicos y humanos.

Puede afirmarse que dicha metodología inicia en la misión de la empresa garantizando su actividad básica reforzando la visión de modo que alcance mayor resultados y haciendo énfasis en los valores empresariales, asegurando de esta forma políticas de intercambio y relaciones efectivas con clientes e inversionistas.

A través del cuadro de mando integral se logra una reorientación efectiva del sistema gerencial, logrando vincular el corto plazo con las estrategias a largo plazo, garantizando una relación interdependiente entre los procesos.

### **1.2.7. Teoría de la eficacia y eficiencia empresarial**

Tomando en cuenta los elementos detallados por la teoría de la eficacia y eficiencia empresarial queda de manifiesto que la productividad, así como el intercambio empresarial se subordina a la capacidad de coordinación que exista entre los diferentes departamentos de las unidades productivas lo cual redundará en la necesidad de hacer un uso eficiente y efectivo de los recursos económicos, materiales y económicos para garantizar el desarrollo empresarial.

También en dicha teoría se detalla que todo resultado empresarial se deriva del cumplimiento de los objetivos proyectados dados por dimensiones como cantidad de unidades producidas, calidad del producto, uso estratégico de recursos y materias primas derivándose de tal interacción el cumplimiento de los objetivos empresariales (Suárez, 2012).

Lo anterior puede ser expuesto al afirmar que la productividad es el resultado que se establece entre la eficacia y eficiencia o el valor o costo del bien o servicio ofertado, es decir mientras se logre producir con menos recursos y gastos obteniéndose un producto de mayor calidad mayor será la productividad empresarial.

El análisis de la gestión económica, financiera y productiva se enfoca en el desarrollo de estrategias a partir de las cuales se alcance una mayor eficacia y eficiencia lográndose por consecuencia un mayor nivel de productividad y rentabilidad de las unidades productivas asociadas del sector lechero del norte de Cayambe a partir de un uso estratégico de recursos económicos, materiales y humanos de dicha institución.

### **1.2.8. Teoría de la economía de escala**

La capacidad empresarial al lograr un nivel de producción estable se traduce en desarrollar un

producto de mayor calidad a menor costo, es decir incrementando su capacidad de rentabilidad cuando logra producir más con menores gastos, pero siempre recalando en la necesidad de mejorar de forma sistemática la calidad del producto ofertado (Castro, 2011).

Toda estrategia desarrollada a partir del tema de economías de escala demanda del conocimiento pormenorizado de los costos de producción, recolección y almacenamiento de la leche perteneciente a las unidades productivas asociadas del sector lechero del norte del Cantón Cayambe.

Es de tomar en cuenta que el costo de producción, recolección y almacenamiento de la leche se revelan como de vital importancia para desarrollar estrategias que permitan una mejor comercialización del producto en un mercado altamente competitivo y demandante de una mayor calidad (Aldana, 2012).

Los elementos anteriormente expuestos dependen en gran medida de la tecnología, procesos, así como esfuerzo humano para alcanzar un producto de calidad estableciéndose del mismo modo la necesidad de observar a conciencia las normativas existentes para garantizar la calidad del producto y del mismo modo un uso eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos dirigidos a tal actividad.

### **1.2.9. Teoría económica del bienestar**

La teoría económica del bienestar es observada como una rama de las ciencias económicas y políticas enfocadas en temas como la eficiencia económica y bienestar empresarial, asumiendo como dogma que el individuo es una parte integral de la sociedad, siendo por consecuencia un actor responsable, activo del bienestar común.

Del paradigma anterior se deriva que la teoría económica del bienestar es la herramienta a través de la cual se materializan elementos que caracterizan al mercado a partir de un análisis detallado de factores políticos, sociales y culturales que pueden afectar la distribución estratégica de los recursos naturales (Prieto, 2013).

Luego queda de manifiesto que la teoría económica del bienestar aborda elementos y pautas a partir de los cuales se logra una caracterización específica del mercado económico enfatizando en la necesidad de detallar las políticas de estado que puedan afectar la distribución de los recursos de ahí que esta teoría establece pautas a partir de las cuales se propone o no la

intervención del Estado en el desarrollo económico del país.

Dicha teoría respalda la intervención estatal en la economía nacional con el objetivo de garantizar una distribución de la riqueza que posee un carácter inclusivo y equitativo de forma tal que no se condene a ningún estrato social garantizando de esta forma un equilibrio social y por ende el objetivo del bienestar (Pinzón, Pérez, & Arango, 2010).

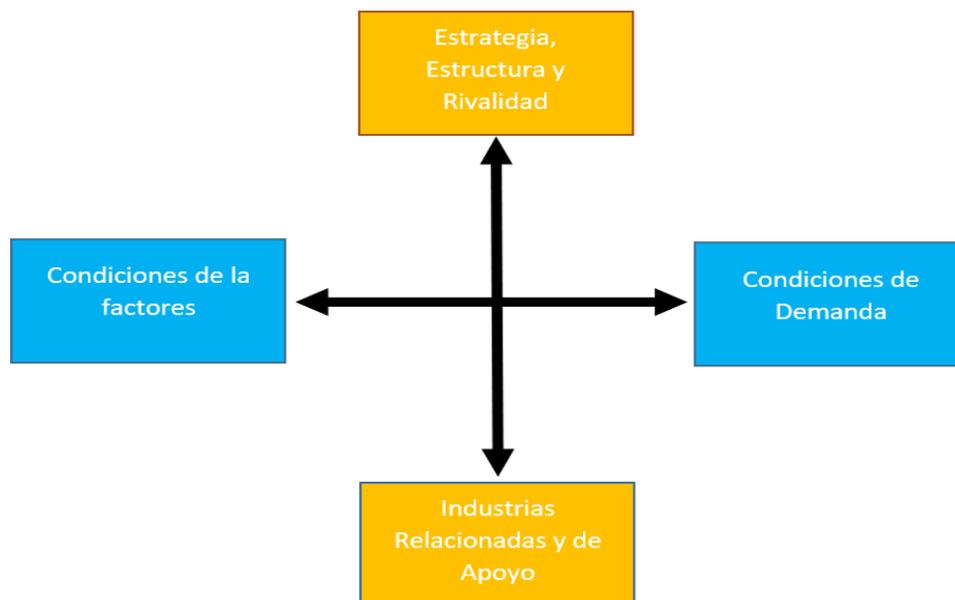
La teoría económica del bienestar detalla que el bienestar social solamente puede ser alcanzado a partir de un reparto o distribución equitativo de la riqueza el cual abarque a todos los estratos sociales sin que existan exclusiones logrando por consecuencia un incremento sistemático de los niveles de vida y por consecuencia del bienestar social.

#### **1.2.10. Diamante de Porter**

Porter Michael, 1998, en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, desarrolla el concepto de "clúster" definido como un grupo de empresas interconectadas e industrias asociadas, en un sector particular, geográficamente cercanas, vinculadas por características y complejidades comunes. Michael Porter en su artículo "Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia" afirma que la ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, este es un modelo basado en factores relevantes para que la empresa sea competitiva. (Vlashskiv, 2010)

El Diamante de Porter muestra que las empresas competitivas surgen con mayor fuerza, donde existen clúster de compañías relacionadas o competidoras a través de las siguientes condiciones:

- Condiciones de los factores, tales como mano de obra calificada infraestructura.
- Condiciones de la demanda, particularmente en el mercado local.
- Industrias relacionadas y de apoyo, incluyendo universidades, institutos de investigación.
- Estructura y estrategia de las empresas.



**Figura 6.** El Diamante de Porter.  
Fuente:(Michel, 2015)

### 1.2.10.1. Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas

La ventaja se deriva de un buen acompañamiento de la estructura, estrategia y la manera de organizar las empresas de cada uno de los sectores y en estas fuentes radica la ventaja competitiva de un sector. El factor decisivo de la rivalidad entre los grupos es su interdependencia de mercado, es decir, la intensidad con que compiten por los mismos clientes o por los que se encuentran en segmentos diferentes.(Michel, 2015)

### 1.2.10.2. Condiciones de la demanda

Los consumidores obligan a las empresas locales a Invertir en Investigación y Desarrollo, lo que genera una ventaja competitiva. Las empresas para evitar la saturación deben buscar la diferenciación. Teóricamente el modelo del diamante señala que las características de la demanda Interna de un país o región pueden favorecer el desarrollo de un determinado sector industrial y permitir que sus empresas sean competitivas en relación a sus rivales. (Alicante, 2011).

### **1.2.10.3. Sectores relacionados**

La ventaja nacional hace referencia a la presencia de un mismo país o región de fuertes empresas que ofrecen productos y servicios complementarios, lo cual propicia el flujo de información y el intercambio técnico entre unas y otras. (Alicante, 2011). Las relaciones entre las empresas de un país diferente al del que pertenece la empresa generan la internacionalización y competitividad. El desarrollo de clúster busca tener empresas relacionadas y dinámicas. La rivalidad entre empresas de un sector incentivaría la innovación, mejora y salida a otros mercados. (Alicante, 2011)

### **1.2.10.4. Condiciones de los factores**

Porter jerarquiza los recursos por su importancia para lograr ventajas competitivas. Tales como factores básicos (recursos naturales, recursos financieros, mano de obra entre otros) y recursos avanzados (infraestructura. personal altamente calificado, entre otros). Llegando a argumentar que los factores más importantes a potencializar son los factores altamente especializados en las necesidades particulares del sector. (Alicante, 2011).

Como factores altamente especializados tendríamos:

- Recursos humanos
- Capital
- Infraestructura física, administrativa, de información y tecnológica
- Recursos naturales

## **1.3. Marco Legal**

Los instrumentos legales que regulan la producción, industrialización, comercialización y las diferentes formas de organización se encuentran en la: Constitución Política del Ecuador del 2008, En las diferentes Leyes Orgánicas y El Plan Nacional del Buen Vivir.

A continuación, se presenta un cuadro demostrativo sobre la información más importante, respecto a las leyes para el sector agroindustrial:

**Tabla 4***Descripción del marco Legal*

<b>Nombre del Instrumento</b>	<b>Capítulo/Artículo</b>	<b>Descripción de los numerales y literales</b>
Constitución de la República del Ecuador.	Capítulo III Del Título VI	<p>Art. 281</p> <p>La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente. (Asamblea Nacional, 2008)</p> <p><b>1.</b> Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.</p> <p><b>2.</b> Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.</p> <p><b>5.</b> Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.</p> <p><b>8.</b> Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica apropiada para garantizar la soberanía alimentaria. (Asamblea Nacional, 2008)</p>
		<p>Art. 282</p> <p>El Estado normará el uso y acceso a la tierra que deberá cumplir la función social y ambiental.</p> <p>El Estado creará un fondo nacional de tierra, establecido por ley, regulará el acceso equitativo de campesinos y campesinas a la tierra. (Asamblea Nacional, 2008)</p>

CONTINÚA 

Constitución de la República del Ecuador		Art. 284	Constitución de la República establece que es responsabilidad del Estado incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional. (Asamblea Nacional, 2008).
	Sección Séptima Política Comercial	Art. 304	La política comercial tendrá los siguientes objetivos: 3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales. 6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados. (Asamblea Nacional, 2008)
	Registro Oficial 583 del 28 abril de 2009	Art. 335	Constitución de la República, en concordancia con el artículo 304, numeral 6, y 281 numeral 11, determina que el Estado definirá una política de precios y comercial orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal. (Asamblea Nacional, 2008)
	Registro Oficial 583 del 28 abril de 2009	Art. 1	"El régimen de la soberanía alimentaria se constituye por el conjunto de normas conexas, destinadas a establecer en forma soberana las políticas públicas agroalimentarias para fomentar la producción suficiente y la adecuada conservación, intercambio, transformación, comercialización y consumo de alimentos sanos, nutritivos, preferentemente provenientes de la pequeña, la micro, pequeña y mediana producción campesina, de las organizaciones económicas populares..."(Ley Orgánica, 2009)
Ley Orgánica del	Registro Oficial 583 del 28 abril	Art. 3	"Impulsar, en el marco de la economía social y solidaria, la asociación de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores para su participación en mejores condiciones en el proceso de producción, almacenamiento, transformación, conservación y comercialización de alimentos"(Ley Orgánica, 2009)

<p>Régimen de la Soberanía Alimentaria</p>	<p>de 2009</p>	<p>Art. 13</p>	<p>c. Para fomentar a los microempresarios, microempresa o micro, pequeña y mediana producción agroalimentaria, de acuerdo con los derechos de la naturaleza, el Estado “Regulará, apoyará y fomentará la microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores, de asociatividad de los conformidad con el Art. 319 de la Constitución de la República para la producción, recolección, almacenamiento, conservación, intercambio, transformación, comercialización y consumo de sus productos...”</p> <p>f. Para fomentar a los microempresarios, microempresa o micro, pequeña y mediana producción agroalimentaria, de acuerdo con los derechos de la naturaleza, el Estado “Establecerá mecanismos específicos de apoyo para el desarrollo de pequeñas y medianas agroindustrias rurales”(Ley Orgánica, 2009)</p>
<p>Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria</p>	<p>Registro Oficial 583 del 28 abril de 2009</p>	<p>Art. 15</p>	<p>El Estado fomentará las agroindustrias de los pequeños y medianos productores organizados en forma asociativa.(Ley Orgánica, 2009)</p>
		<p>Art. 17</p>	<p>“Con la finalidad de fomentar la producción agroalimentaria, las leyes que regulen el desarrollo agropecuario, la agroindustria, el empleo agrícola, las formas asociativas de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores, el régimen tributario interno y el sistema financiero destinado al fomento agroalimentario, establecerán los mecanismos institucionales, operativos y otros necesarios para alcanzar este fin”.(Ley Orgánica, 2009).</p>
		<p>Art. 3</p>	<p><b>b)</b> De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;</p> <p><b>h)</b> De estímulo a las inversiones y promoción a la transferencia de recursos financieros destinados al establecimiento y al fortalecimiento de las unidades de producción en todas las áreas de la actividad agrarias especificadas en el artículo 1. (Asamblea Nacional, 2004)</p>

Ley de Desarrollo Agrario	Registro oficial 365 del 17 de octubre del 2004	Art. 7	El Ministerio de Agricultura y Ganadería organizará conforme al artículo 5, un programa nacional de capacitación y transferencia tecnológica para el empresario agrícola, comunas, cooperativas y otras organizaciones de autogestión, tendiente a divulgar técnicas modernas de cultivo, acceso a líneas de crédito agrícola, familiarización con mecanismos de venta de productos en el mercado local y de oportunidades de comercialización de sus productos en el exterior. (Asamblea Nacional, 2004)
	Registro oficial 421 del 09 de mayo del 2009	Art. 8	El Ministerio de Agricultura y Ganadería contratará empresas y entidades del sector privado y suscribirá convenios con organizaciones nacionales o extranjeras para la capacitación gerencial y agraria antes mencionadas, las cuales se realizarán utilizando los mecanismos más adecuados. (Asamblea Nacional, 2004)
		Art. 14	El Ministerio de Agricultura, Ganadería, fijará políticas y arbitrará los mecanismos de comercialización y regulación necesarios para proteger al agricultor contra prácticas injustas del comercio exterior" (Asamblea Nacional, 2004)
		Art.4	"El Ministerio de Agricultura y Ganadería ejercerá el control sanitario de las explotaciones ganaderas, establecimientos de preparación de alimentos para el consumo animal, fábricas de productos químicos y biológicos de uso veterinario y de su almacenamiento, transporte y comercialización. Para la efectividad de dicho control, requerirá el concurso de las autoridades y agentes de policía." (Asamblea Nacional, 2009)
Ley de Sanidad Animal	Aprobado 29.	Literal f, g	<b>f.</b> La profundización del acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público y

Codificada	dic.2010.	<p>popular y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país;</p> <p><b>g.</b> La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que permitan internacionalizar su oferta productiva. (Asamblea Nacional, 2010).</p>
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión.	Objetivo 8	<p><b>a)</b> Establecer requisitos de desempeño a los incentivos, como la contratación plurianual que promueva la inversión privada orientada a la sustitución de importaciones, los encadenamientos productivos locales, la generación de trabajo nacional, la desagregación y transferencia tecnológica y la reinversión de utilidades.</p> <p><b>b)</b> Optimizar el gasto tributario y aplicar incentivos tributarios para la producción, el empleo, la reinversión de capital y la sostenibilidad biofísica, en función del cumplimiento de criterios de desempeño y la incorporación de trabajo local y el componente nacional en el proceso productivo, manteniendo criterios de progresividad.</p> <p><b>d)</b> Promover la canalización del ahorro hacia la inversión productiva con enfoque territorial e incentivar la colocación de crédito para la producción nacional de bienes y servicios.</p> <p><b>e)</b> Identificar, controlar y sancionar las prácticas de abuso de poder de mercado.</p> <p><b>f)</b> Asegurar la desvinculación directa e indirecta del sector financiero de otros sectores de la economía.</p> <p><b>g)</b> Regular y controlar los precios relativos de la economía: precios de sustentación para el productor, precios al consumidor, etc.</p> <p><b>h)</b> Regular y limitar los excedentes de la renta del capital, en particular las rentas extraordinarias que limiten el desarrollo de la economía productiva.</p> <p><b>i)</b> Maximizar el uso del capital aumentando el uso de la capacidad instalada y democratizándolo, en caso de ser necesario.<b>j)</b> Regular y controlar la concentración de la</p>

			tenencia y propiedad de la tierra, así como el acaparamiento de fuentes hídricas. (PNBV, 2017-2018)
--	--	--	---

Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021	Objetivo 9.	Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario.	<p><b>a)</b> Implementar mecanismos de incentivos en actividades económicas, especialmente del sector popular y solidario, las Mipymes, la agricultura familiar campesina, así como las de trabajo autónomo que se orienten a la generación y conservación de trabajos dignos y garanticen la igualdad de oportunidades de empleo para toda la población.</p> <p><b>b)</b> Democratizar el acceso al crédito, financiamiento, seguros, activos productivos, bienes de capital e infraestructura productiva, entre otros, para fomentar el desarrollo y sostenibilidad de las actividades económicas de carácter asociativo y comunitario y su vinculación a cadenas productivas y mercados.</p> <p><b>c)</b> Fortalecer las competencias de fomento productivo en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con el objeto de apoyar iniciativas económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos a nivel local, que aprovechen la especialización productiva y respeten la capacidad de acogida del territorio, así como sus potencialidades, conocimientos y experiencias. (PNBV, 2017-2018)</p>
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017			

Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017		Impulsar actividades económicas	<p><b>10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.</b></p> <p><b>a)</b> Impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves y sus encadenamientos productivos, con énfasis en aquellas que resultan de la reestructuración de la matriz energética, de la gestión soberana de los sectores estratégicos y de las que dinamizan otros sectores de la economía en sus procesos productivos.</p> <p><b>e)</b> Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad en los procesos productivos y garantice los derechos de consumidores y productores. (PNBV, 2017-2018)</p>
	Objetivo 10.	Impulsar la transformación de la matriz Productiva	<p><b>10.2. Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.</b></p> <p><b>a)</b> Articular la investigación científica, tecnológica y la educación superior con el sector productivo, para una mejora constante de la productividad y competitividad sistémica, en el marco de las necesidades actuales y futuras del sector productivo y el desarrollo de nuevos conocimientos.</p> <p><b>b)</b> Tecnificar los encadenamientos productivos en la generación de materias primas y la producción bienes de capital, con mayor intensidad tecnológica en sus procesos productivos.</p> <p><b>f)</b> Asegurar que los encadenamientos productivos de las industrias estratégicas claves, los sectores prioritarios industriales y de manufactura, generen desagregación y transferencia tecnológica en sus procesos productivos. (PNBV, 2017-2018)</p>
		Proponer la	<p><b>10.4. Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero.</b></p>

	Objetivo 10.	intensidad tecnológica	<p><b>a)</b> Fortalecer la producción rural organizada y la agricultura familiar campesina, bajo formas de economía solidaria, para incluirlas como agentes económicos de la transformación en matriz productiva, promoviendo la diversificación y agregación de valor y la sustitución de importaciones, en el marco de la soberanía alimentaria.</p> <p><b>b)</b> Fortalecer la institucionalidad y establecer mecanismos para viabilizar el tránsito progresivo hacia patrones de producción agrícola basados en principios agroecológicos, que contribuyan a aumentar la productividad y los niveles de ingreso, así como la diversificación productiva y generación de valor agregado.</p> <p><b>c)</b> Impulsar la experimentación local, el desarrollo y acceso al conocimiento, el intercambio de técnicas y tecnologías, la capacidad de innovación social, la sistematización de experiencias e interaprendizaje, para mejorar los procesos productivos, especialmente de la agricultura familiar campesina, de la Economía Popular y Solidaria y las Mi pymes en el sector rural.</p> <p><b>g)</b> Impulsar la democratización social y ambientalmente responsable del acceso a la tierra, su uso eficiente, productivo y rentable en los procesos productivos, con mecanismos para una inserción sostenible en el mercado, aplicando estrategias diferenciadas de acuerdo a las realidades territoriales.</p> <p><b>h)</b> Fortalecer las organizaciones comunitarias y disminuir la formación de minifundios y la precarización de la tierra, debidos principalmente al fraccionamiento por herencias, a través del acceso al crédito y la organización de formas asociativas, comunitarias, mancomunadas, bajo principios solidarios.</p> <p><b>i)</b> Incrementar la cobertura y el acceso equitativo al riego e impulsar la cogestión de los sistemas de irrigación, aprovechando las formas organizativas y saberes locales, para garantizar la soberanía alimentaria.</p> <p><b>j)</b> Acceder de forma sostenible y oportuna a servicios financieros y transaccionales desde la Banca Pública y el sector financiero popular y solidario, con manejo descentralizado y</p>
--	--------------	------------------------	---

			ajustados a sistemas de ordenamiento territorial, por parte de las comunidades pesqueras artesanales y los micros, pequeños y medianas unidades productivas. (PNBV, 2017-2018)
	Impulsar la producción y la productividad.		<p><b>10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas–Mi pyme– en la estructura productiva.</b></p> <p><b>a)</b> Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.</p> <p><b>b)</b> Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.</p> <p><b>c)</b> Fortalecer los mecanismos para reducir los márgenes de intermediación de la producción y comercialización en el mercado local.</p> <p><b>d)</b> Ampliar la capacidad innovadora, fomentar el desarrollo científico y tecnológico, y la capacitación especializada, para mejorar la diversificación y los niveles de inclusión y competitividad.</p> <p><b>e)</b> Impulsar el acceso a servicios financieros, transaccionales y garantía crediticia, en el marco de un modelo de gestión que integre a todo el sistema financiero nacional.</p> <p><b>f)</b> Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios.</p> <p><b>g)</b> Simplificar los trámites para los emprendimientos productivos y de servicios del micro, pequeñas y medianas unidades productivas.</p> <p><b>h)</b> Implementar un sistema integrado de información para el sector productivo y de servicios, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas unidades de producción.</p>

CONTINÚA 

			<p>i) Fomentar, incentivar y apoyar la generación de seguros productivos solidarios, de manera articulada, al sistema de protección y seguridad social. (PNBV, 2017-2018)</p>
	Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS		<p><b>10.6. Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.</b></p> <p>a) Profundizar la sustitución selectiva de importaciones, en función de las condiciones productivas potenciales en los territorios, que reserven mercados locales y aseguren una escala mínima de producción para el desarrollo de los sectores prioritarios, industrias intermedias conexas y la generación de industrias básicas. (PNBV, 2017-2018)</p>
	Potenciar procesos comerciales		<p><b>10.7. Impulsar la inversión pública y la compra pública como elementos estratégicos del Estado en la transformación de la matriz productiva.</b></p> <p>d) Definir un margen de reserva de mercado en la compra pública, para dinamizar el sector de Mi pymes y EPS aumentando su participación como proveedores del Estado, bajo consideraciones de absorción de la producción nacional, oferta y capacidad productiva de los proveedores. (PNBV, 2017-2018)</p>
	Impulsar la inversión pública y la compra pública		<p><b>10.8. Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.</b></p> <p>a) Fortalecer el marco jurídico y regulatorio del sistema financiero nacional y popular y solidario, de manera que se profundice su rol de canalizador de recursos para la transformación de la matriz productiva.</p> <p>b) Promover la especialización, eficiencia e inclusión financiera en la colocación de recursos, incluyendo la inversión de riesgo, para el financiamiento de emprendimientos, desagregación, transferencia e innovación tecnológica, principalmente en los sectores priorizados.</p> <p>e) Impulsar créditos a la producción mediante la profundización de las finanzas populares con pertinencia territorial, como alternativa a la banca privada tradicional. (PNBV, 2017-2018)</p>

		Articular la gestión	Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.(Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018)
	Título I Del Ámbito, Objeto.	Art. 1	Ámbito. - Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.(Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018)
Ley Orgánica de economía Popular y Solidaria.  Ley Orgánica de economía Popular y	Título I Del Ámbito, Objeto.	Art. 2	<b>Objeto. - La presente Ley tiene por objeto:</b> <b>a)</b> Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado; <b>b)</b> Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay; <b>c)</b> Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario; <b>d)</b> Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,

Solidaria.	Título I De los Principios.		e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.(Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018)
		Art. 3	<b>Principios. - Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:</b> <b>a)</b> La búsqueda del buen vivir y del bien común; <b>b)</b> La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales; <b>c)</b> El comercio justo y consumo ético y responsable: <b>d)</b> La equidad de género; <b>e)</b> El respeto a la identidad cultural; <b>f)</b> La autogestión; <b>g)</b> La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y, <b>h)</b> La distribución equitativa y solidaria de excedentes.(Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018)
		Art. 4	Formas de Organización. - Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.(Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018)
	Ordenanza Municipal Cantón Cayambe Unificada que reglamenta la	Título II De la Economía Popular y Solidaria Capítulo I	Art. 8
			1. Impuesto de patentes municipales: Es el ejercicio permanente y habitual de las

<p>determinación, administración, control y recaudación de los impuestos anuales de patente municipal y del 1.5 por mil sobre los activos totales</p>	<p>Sección 2 De las Organizaciones del Sector Asociativo.</p>	<p>Art. 18</p>	<p>actividades económicas realizadas en el Cantón Cayambe. 2. Impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales: Son todas las actividades ejercidas por personas naturales, jurídicas y sociedades de hecho, nacionales o extranjeras domiciliadas o con sucursales dentro de la jurisdicción del cantón Cayambe, obligados a llevar contabilidad de conformidad a lo previsto en la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.(Ordenaza recaudación de los Impuestos anuales, 2017)</p>
---	---	----------------	--

## **1.4. Marco Referencial**

### **1.4.1. La Asociatividad en Ecuador**

Gomera (2011), explica que la asociatividad en Ecuador tiene una larga tradición que se remonta al periodo pre colonial, cuando era un importante factor de desarrollo organizacional y cultural de la población. De hecho, en el imperio inca y la conquista española, había formas de cooperación voluntaria de las comunidades agrícolas para hacer el trabajo por el bien de la comunidad se benefician de varias maneras: mingas, entre otras.

Rodríguez, (2011) señala que es la doctrina socioeconómica que basa sus posibilidades de desarrollo y crecimiento en elementos tales como la iniciativa personal, la autogestión, la prevalencia de la propiedad social sobre los medios de producción y la hegemonía del trabajo sobre el capital.

De lo expuesto en la cita anterior se deduce que las asociaciones en Ecuador actualmente ha ganado un espacio de importancia debido a las nuevas corrientes socio económicas imperantes en la nación, cabe destacar que la economía popular y solidaria, proyecto de desarrollo llevado a cabo por el Gobierno Nacional engloba un conjunto de sistemas económicos, sociales, políticos y culturales que han permitido que los sectores menos favorecidos de la sociedad ecuatoriana, así como la clase media accedan a los diferentes renglones productivos de la nación.

De igual manera el autor señalado expresa que los gobiernos anteriores favorecieron a las compañías internacionales y a los monopolios nacionales en el ámbito económico limitando las posibilidades de pequeñas empresas de crecer y ocupar espacios económicos, situación que se ha revertido en la actualidad, priorizándose en la economía nacional elementos tales como la solidaridad, cooperación, autogestión, trabajo asociado y respeto a los productores.

La Constitución de la República del Ecuador (2008), señala:

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (p. 151)

Queda de manifiesto que es interés del Estado Ecuatoriano promover la asociatividad como una alternativa efectiva a través de la cual se logre elevar los niveles productivos de la nación y disminuir el desempleo.

Entorno a lo expuesto el investigador señala que la asociación posee una profunda tradición en el Ecuador, principalmente en los sectores agrícolas, los cuales desde épocas precolombinas estaban agrupados en comunas, las cuales se brindaban apoyo económico y político ante las posibles injerencias y violaciones a sus derechos, así como para lograr el respeto en el intercambio comercial.

De igual forma el experto evidencia que la asociatividad en Ecuador es un elemento económico cuya finalidad es lograr elevar los niveles de vida de las clases sociales menos favorecidas revelándose como una alternativa válida y eficaz a través de la cual se logre elevar la productividad y nivel de vida de los ecuatorianos.

### **1.5. La economía popular y solidaria**

Farinango, (2012), explica que la economía popular y solidaria está conformada por un conjunto de medidas estratégicas desde el punto de vista económico con el fin de incrementar el papel participativo del sector productivo en la comercialización de los productos finales sin la intervención de mediadores que incrementen el valor de los productos y disminuyan las ganancias de los productores.

De lo expuesto se evidencia que el objetivo principal de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria está dado por lograr relaciones comerciales en las que se prioricen aspectos tales como el respeto al trabajador, la equidad, el aprovechamiento consiente y sustentable de los recursos naturales y el destierro del pensamiento capitalista en el que prima la explotación del hombre por el hombre y de los recursos naturales con la finalidad de lucrar y acumular capital afectando los intereses sociales.

Suárez, (2012) indica que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria es la respuesta del gobierno a los nuevos modelos de producción capitalista en los que se fomenta un intercambio desigual que favorece a los intereses de una minoría sobre las necesidades básicas de la mayoría.

Es de destacar que dentro de los aspectos abordados por la Ley de Economía Popular y Solidaria se recalca el derecho de todas las asociaciones de participación equitativa en los beneficios económicos alcanzados por las mismas, apoyándose el principio de integración en un

marco de respeto a las diferencias culturales que hacen de la sociedad ecuatoriana un elemento heterogéneo no solamente desde el punto de vista cultural sino también económico.

Por otra parte, la Ley de Economía Popular y Solidaria incentiva nuevas fórmulas y métodos de agrupación y asociación con la finalidad de brindar mayores oportunidades a las pequeñas y medianas empresas ante grandes conglomerados económicos y transnacionales que actualmente operan en el mercado ecuatoriano.

Dentro de los objetivos planteados por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria se prioriza la formación de asociaciones, apoyándose en las costumbres y tradiciones regionales de forma tal que se garantice la libre participación de todos los ciudadanos y ciudadanas independientemente de su etnia, tradiciones y costumbres ancestrales.

### **1.5.1. Unidades Económicas Populares**

Rodríguez (2011), afirma que las unidades económicas populares pueden ser definidas como pequeños y medianos negocios estrechamente relacionados con las necesidades de la población, las cuales no poseen grandes recursos económicos o de personal, pero si son capaces de brindar un servicio efectivo que garantiza el bienestar ciudadano.

Castro (2011), explica que las unidades económicas populares son la cédula funcional de la economía popular y solidaria en las cuales las clases menos favorecidas de la sociedad logran materializar sus proyectos económicos, elevando por consecuencia la calidad de vida de los estratos más humildes de la sociedad.

Tales unidades generalmente poseen un carácter comunitario o familiar, manteniendo una estrecha interdependencia con las actividades económicas llevadas a cabo en la región o territorio en la cual se ubican, es de destacar que generalmente son financiadas a partir del capital social.

El capital social se forma a partir de los recursos económicos de los socios. Tales desembolsos tienen un carácter obligatorio con la finalidad de garantizar los derechos de los socios, dicho capital se abona a la caja de ahorros al momento de ingresar el socio a la misma.

Toda unidad económica popular para su formación necesita de un capital social que garantice la fluidez de sus operaciones, así como un respaldo monetario ante las variaciones económicas, siendo el capital social la piedra angular de la misma y el elemento que brinda

legalidad y solubilidad económica.

Sánchez (2011), señala que entre las unidades económicas populares que destacan por su elevado nivel de rentabilidad y actividad económica constantemente afectada por el crecimiento y la demanda se encuentran:

- Economía del Cuidado
- Emprendimientos unipersonales,
- Emprendimientos familiares y domésticos
- Comerciantes minoristas
- Artesanos.

El mismo autor explica que tales unidades económicas garantizan el desarrollo de los sectores menos favorecidos económicamente dentro de la sociedad, brindando nuevas oportunidades de crecimiento individual y social y al mismo tiempo garantizando la diversidad productiva y haciendo florecer la economía nacional al garantizarse la iniciativa personal y el desarrollo individual.

De igual forma el autor evidencia que las unidades económicas populares constituyen la base económica fundamental de la economía interna y el elemento a través del cual se logra satisfacer de forma plena las necesidades y requerimientos en ascenso de una población económicamente activa.

Las asociaciones de servicios se definen como organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad contribuyendo a elevar los niveles de vida, destacándose entre tales asociaciones aquellas dedicadas a la venta de seguros, transporte, entre otras, las cuales contribuyeron a elevar la calidad de vida del pueblo ecuatoriano.

Sánchez (2011) indica que el crecimiento económico ecuatoriano de la década del 60, 70 y 80 se caracterizó por el incremento de la demanda de bienes y servicios por parte de una población que anteriormente se encontraba entre la de menores ingresos per cápita de Latinoamérica, incrementándose la demanda del transporte, lo cual favoreció en gran medida a las cooperativas destinadas a esta actividad.

Entre las asociaciones que tomaron mayor relevancia en dicho periodo histórico destacan las cooperativas de transporte, las cuales hicieron una aparición tardía pero extremadamente

competitiva y beneficiosa, logrando en un breve periodo abarcar el transporte urbano, interprovincial e Inter cantonal.

El desarrollo asociativo durante la década del 80 y del 90 se vio en buena parte afectado por el enraizamiento de dirigentes cooperativistas, los cuales transformaron tales asociaciones en negocios familiares, desvirtuando por completo las bases y objetivos del cooperativismo.

### **1.5.2. La asociatividad en la Economía Solidaria**

Acosta, (2012) indica que la economía popular y solidaria recalca la necesidad de fortalecer el sistema financiero a través de la canalización del ahorro a inversiones productivas, la profundización del sistema financiero con una mayor participación del sector productivo y la creación de redes de seguridad financiera para la prevención y solución de crisis y creación de instituciones financieras de intermediación y supervisión sólidas.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria se define como la nueva forma de organización económica en la cual sus integrantes pueden agruparse individual o colectivamente, organizar y desarrollar los procesos de producción, intercambio comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios con el objetivo de lograr una satisfacción a las necesidades existentes y crear una fuente de ingresos cuyos fundamentos descansen sobre relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria prioriza el respeto a la dignidad plena del hombre y el trabajador e incentiva una relación armónica y de equidad con la naturaleza repudiando tendencias heredadas de gobiernos anteriores tales como la apropiación, el lucro y la acumulación de capital en detrimento de los intereses de la comunidad.

El Gobierno de la Revolución Ciudadana prioriza la puesta en práctica de los elementos contenidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria con el objetivo de transformar las actuales relaciones de producción en las que persiste la explotación del hombre por el hombre y el irrespeto a los recursos naturales, los cuales son explotados indiscriminadamente sin tomar en consideración los efectos negativos que tal actitud provocará en aspectos económicos y políticos del país.

El Eco. Raúl Arcos Director Nacional del Instituto de Economía Popular y Solidaria en una entrevista a Diario El Comercio afirma:

Las acciones llevadas a cabo a través de la Ley de Economía Popular y Solidaria dirigidas hacia la agricultura en Otavalo han logrado que unidades económicas populares agropecuarias abastezcan 34 centros infantiles del buen vivir en dicho cantón con la siembra de hortalizas, verduras y granos de forma orgánica, posibilitando una nutrición de calidad a los niños y niñas (p.6)

La asociatividad forma parte de la tradición de los pequeños y medianos productores, es un elemento que históricamente se ha adaptado a las condiciones políticas y económicas de la nación, la cual con el uso de metodologías y tecnologías económicas sostenibles logrará los niveles de comercio necesarios para satisfacer las necesidades del mercado interno e inclusive lograr elevados niveles de exportación.

Con el respeto de las tradiciones y conocimientos históricos heredados desde períodos prehispánicos, se logrará impulsar la asociatividad respetando el equilibrio y armonía que ha caracterizado el desarrollo de las distintas sociedades en América Latina.

La economía popular y solidaria es la respuesta económica y política a la transnacionalización comercial, siendo el camino a través del cual el pueblo podrá desarrollarse desde el punto de vista económico y social y crear empresas, negocios entre otros capaces de dar respuesta de forma responsable a las crecientes necesidades del pueblo ecuatoriano.

Ante la presión y empuje de las transnacionales que amenazan con extinguir a los pequeños y medianos empresarios la economía popular y solidaria brinda pautas que permitirán que tales poderes no ahoguen el incipiente desarrollo de la asociatividad en Ecuador pudiéndose crear un nuevo sistema económico en el que no prime el interés desmedido por la acumulación de capital sino más bien la satisfacción de las necesidades del interés colectivo.

Finalmente debe destacarse que la Ley de Economía Popular y Solidaria es la mayor representante de la lucha por las reivindicaciones sociales del campesinado ecuatoriano que por siglos, fue explotado y obligado a atender contra la mayor riqueza del país, la naturaleza, para satisfacer la avaricia y ánimos de lucro en una minoría explotadora, que hizo sus fortunas destruyendo el patrimonio natural del país y sumiendo en la miseria, ignorancia, y explotación al

campesinado.

### **1.5.3. Economía Comunitaria**

La economía comunitaria posee profundas raíces en la historia de las naciones latinoamericanas, tomándose en cuenta que Latinoamérica fue la cuna de civilizaciones tales como la Maya, Azteca, Inca, en las cuales los principales medios de producción se encontraban en manos de la comunidad y no de una élite, es decir el pueblo era el principal actor en todos los procesos comerciales y productivos, siendo regulado por una casta sacerdotal y guerrera que garantizaba el orden y la continuidad de las tradiciones.

Díaz (2013), señala que la asociatividad en las naciones andinas posee una historia que se remonta al imperio Inca, en el cual la comunidad además de producir sus propios bienes y servicios debía también de forma asociativa cultivar, cuidar y atender las propiedades del gran Inca.

Posteriormente a la conquista española la cultura de producción comunitaria se mantuvo fuertemente arraigada en naciones andinas como Ecuador, Perú, Bolivia y Chile, en las cuales no se perdió el vínculo de la comunidad con la tierra, así como el sentido de hermandad entre los habitantes de una misma comunidad.

Las comunidades indígenas poseen espacios territoriales asignados a las mismas, primeramente, por la conquista y ocupación de tales áreas, luego por su asentamiento durante prolongados periodos de tiempo, y aquellas comunidades que fueron conquistadas por el imperio Inca, el emperador les concedió tales heredades no a títulos personales sino comunales, debido a que en el imperio se priorizaba el bien comunal sobre el individual, garantizándose de esta forma una economía comunitaria.

Luego de la conquista española y caída del imperio Inca los colonizadores ocuparon grandes extensiones territoriales como fincas propias, pero respetaron en todo caso las propiedades de las comunidades indígenas, las cuales fueron sujetas al impuesto y representadas por caciques o consejos de ancianos, basando su productividad y economía en métodos comunitarios, los cuales mantuvieron su vigencia hasta el presente.

Chávez (2011), establece que la asociatividad en Ecuador se vio francamente afectado por los valores individualistas importados por los conquistadores, los cuales no valoraban correctamente el significado e importancia de la labor asociativa, prevaleciendo durante siglos

actitudes egoístas e individualistas en el ámbito económico y social de la nación.

El periodo republicano se caracterizó por la estigmatización, rechazo y desconocimiento de las culturas y tradiciones de los pueblos autóctonos, pretendiendo crear una nueva cultura desligada de las ancestrales tradiciones indígenas, las cuales a pesar de tales dificultades mantuvieron plena vigencia hasta la actualidad, conservando sus terrenos comunales y sus formas de producción agrícola, a partir de los cuales se desarrollaron los modelos actuales de economía comunitaria.

Actualmente las comunidades indígenas mantienen sus tradiciones y regulaciones internas que hacen de las mismas sociedades en las que aún impera la prioridad del bien común sobre el individual, el respeto a la naturaleza y la preservación cultural y tradicional, aplicando sus propias leyes legadas desde tiempos inmemoriales, las cuales garantizan una justicia equitativa y acorde a su cultura y tradición, así como también sus métodos de producción, los cuales son eminentemente principios de la economía comunitaria.

La tierra aún en la actualidad es un elemento de culto y respeto religioso que garantiza la identidad e integración de la comunidad conscientes de que su riqueza y fortaleza radica en el mantenimiento de sus territorios, costumbres y cultura, de forma tal que mantienen una economía comunitaria que garantiza la continuidad histórica y económica de tales comunidades.

**Tabla 5**  
*Matriz del marco teórico*

MATRIZ DEL MARCO TEÓRICO				
TEORÍAS DE SOPORTE TEORÍAS	MARCO REFERENCIAL			
	PAPER BASE	PAPER 1	PAPER 2	PAPER 3
Nombre: <b>Teoría del desarrollo organizacional</b> Autor: <b>Samaniego, 2011</b> Variables: <b>Desarrollo organizacional</b> <b>Políticas Económicas</b>	<b>Nombre:</b> La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. <b>Autor:</b> Hugo Gaspar Hernández Palma. <b>Revista:</b> Scielo ( Estudios Gerenciales) <b>Indexada en SCOPUS</b>	<b>Nombre:</b> Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. <b>Autores:</b> Yeisson Tamayo Salamanca Abel Del Río Cortina David García Ríos <b>Revista:</b> Suma de Negocios	<b>Nombre:</b> Modelo de gestión financiera para una organización.  <b>Autor: José Morelos Gómez</b>	<b>Nombre:</b> La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa.  <b>Autor: Mallar Miguel Angel</b>
Nombre: <b>Teoría de la gestión administrativa.</b> Autor: <b>Escudero, 2014</b> Variables: <b>La planificación</b> <b>Organización</b> <b>Dirección</b> <b>Control</b>	<b>VARIABLES</b> Gestión Organizacional Gestión Financiera Función Burocracia Relaciones humanas	<b>VARIABLES</b> Gestión organizacional Desarrollo humano Condiciones laborales Productividad Competitividad	<b>VARIABLES</b> Gestión financiera Modelo de gestión Planificación	<b>VARIABLES</b> Innovación organizacional Productividad Calidad Competitividad Sistemas de calidad  Apoyo gubernamental
Nombre: <b>Teoría de la eficacia y eficiencia empresarial</b> Autor: <b>Suárez, 2012</b> Variables: <b>Desarrollo empresarial</b> <b>basado en la eficacia y eficiencia</b>				
		<b>Estudios posteriores:</b>		
			Incremento del control financiero como modelo obligatorio en la organización	

## CAPITULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### **2.1 Introducción.**

En este capítulo se procederá a tomar en cuenta la metodología a utilizarse en la investigación sobre el análisis de la gestión del sector lechera en las unidades productivas del norte del Cantón Cayambe, utilizando como herramientas las encuestas, de lo cual se alcanzará una base de datos relevantes sobre el nivel de gestión de las organizaciones.

#### **2.2 Enfoque de investigación**

Se considera un enfoque mixto de la investigación ya que se consideran esquemas cualitativos como conocimientos prácticos y funciones que realizan los que son parte de las unidades productivas asociativas, su gestión actual como la realiza, el desarrollo de las actividades de las áreas de estudio y el enfoque cuantitativo por cuanto estas van a ser medidas y analizadas para determinar los flujo de procesos, procedimientos, tiempos estimados, mapas de procesos entre otros elementos a considerar que se encuentre mediante la investigación y es el objetivo de la misma.

#### **2.3 Tipología de investigación**

##### **2.3.1 Por su finalidad**

La investigación posee la necesidad aplicada, debido a que la misma se enfoca en desarrollar alternativas de solución a partir de la puesta en práctica de estrategias que permitan un análisis efectivo de la gestión del sector lechero de las unidades productivas asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha.

### **2.3.2 Por las fuentes de información**

Se hará uso de fuentes primarias y secundarias en el desarrollo investigativo, siendo la encuesta la fuente primaria aplicada a los presidentes y administradores y trabajadores de las unidades productivas asociadas del sector lechero del norte de Cantón Cayambe, con el objetivo de recabar información actualizada y de primera mano.

También se utilizarán fuentes secundarias, las cuales están dadas por la base de datos de las Unidades productoras, quienes entregarán balances, información financiera y la filosofía empresarial que rige a las unidades productivas.

### **2.2.3. Por las unidades de análisis.**

La investigación es de tipo insitu dado que la mayor parte de la información a ser recolectada y plasmada en el proceso investigativo provendrá de fuentes primarias aplicadas a los socios de las unidades productivas del sector lechero, asociadas al norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha.

### **2.3.3 Por el control de las variables**

La variable a ser utilizadas en la investigación pertenece al tipo no experimental dado que será restringido a acciones de observación y estudio de situaciones preexistente de ahí que no sean causadas en ningún caso por el investigador evidenciándose la firmeza de las variables sin ningún tipo de afectación.

### **2.3.4 Por el alcance**

La investigación posee alcance correlacional dado que se enfoca en demostrar el nivel de gestión existente entre la gestión del sector lechero y su incidencia en el desarrollo de las unidades productivas asociadas.

## **2.4 Procedimiento para la recolección y análisis de datos**

### **2.4.1 Población Objeto de estudio.**

La población objeto de estudio está dado a los presidentes, administradores y trabajadores de las 13 asociaciones.

### **2.4.2 Universo**

El universo de la investigación está dado a 69 integrantes de las organizaciones entre presidentes, administradores y trabajadores del área productiva del sector lechero asociadas del Cantón Cayambe.

### **2.4.3 Muestra**

En virtud de que la población de cada una de las unidades productivas no supera las 100 personas no se aplica ninguna fórmula para establecer una muestra, sino que se trabaja mediante la utilización de un censo poblacional, aplicando los instrumentos a la totalidad de la población.

#### 2.4.4 Operalización de variables.

**Tabla 6**

*Operalización de las variables*

<b>MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE VARIABLES</b>							
<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Teorías</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
<b>Determinar los factores que influyen en la gestión administrativa organizacional del sector lechero de las Unidades Productivas asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de</b>	Gestión Organizacional	Teoría de desarrollo organizacional	Planificación Estratégica	La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.	Misión	¿La unidad productiva posee misión y visión?	Encuesta
					Visión		Encuesta

CONTINÚA 

<b>Pichincha</b>					Reglamento Interno	¿La unidad productiva posee un reglamento interno que garantice el buen desempeño laboral de sus socios, trabajadores y administradores?	Encuesta
			Proceso Administrativo	Es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales.	Reuniones de trabajo	¿Se realizan dentro de su unidad productiva, reuniones de trabajo encaminadas a planificar sus respectivas actividades laborales?	Encuesta
			Capacitación	Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.	Plan de Capacitación	¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las personas que pertenecen a la unidad productiva?	Encuesta
					Frecuencia de capacitación	Si su respuesta es sí ¿Con qué frecuencia le han capacitado?	Encuesta
			Evaluación del desempeño	Es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué	Evaluación del desempeño	¿La unidad productiva cada qué tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?	Encuesta

				manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa.	Supervisión de funciones	¿Las funciones y responsabilidades de su cargo son supervisadas por algún funcionario de la unidad productiva?	Encuesta
					Plan de producción	¿Cómo se ejecuta el proceso de planificación de las actividades en la unidad productiva?	Encuesta
				Planeamiento y control de la producción	La verificación para que se cumpla con lo planeado, reduciendo a un mínimo las diferencias del plan original, por los resultados y práctica obtenidos.	Registro de costos	¿De qué forma controlan los recursos utilizados en el proceso productivo?
<b>Establecer el impacto de la gestión financiera en el desarrollo de las unidades productivas del sector lechero de las Unidades Productivas asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha.</b>	Gestión Financiera	Teoría de la gestión administrativa financiera	Costeo	Es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien, servicio o actividad.	Frecuencia de inventarios	¿Con qué frecuencia se realizan inventarios a los recursos materiales y materias primas de la unidad productiva?	Documental
			Logística	Es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio.	Rentabilidad	¿Ha crecido la rentabilidad de la unidad productiva en los 4 últimos años?	Documental

			Rentabilidad	Hace referencia a las ganancias económicas que se obtienen mediante la utilización de determinados recursos.	Indicadores de Rentabilidad	¿Calculan los indicadores de rentabilidad para evaluar el desempeño de la unidad productiva?	Documental
					Situación Financiera	¿Las decisiones gerenciales se toman en función de los estados, análisis, proyecciones financieras, así como de comparaciones de presupuestos?	Documental
					Pérdidas y ganancias	¿Con qué frecuencia se registran pérdidas en la unidad productiva?	Documental
					Utilidad	¿La unidad productiva ha obtenido utilidad en los últimos 4 años?	Documental
					Decisiones en base a balances	¿Las decisiones gerenciales se toman en función de los estados, análisis, proyecciones financieras, así como de comparaciones de presupuestos?	Documental
			Evaluación	Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.	Declaraciones Tributarias	¿Realiza la unidad productiva las declaraciones tributarias puntualmente?	Documental

CONTINÚA 

<b>Analizar las políticas gubernamentales aplicadas a las Unidades Productivas Asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha.</b>	Políticas de apoyo gubernamental	Teoría económica del bienestar	Normas legales y tributarias		Planificación Tributaria	¿La unidad productiva tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?	Encuesta
			Factores externos		Políticas de apoyo	¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa ayudar a mejorar la eficacia, eficiencia, planificación y evaluación de las unidades productivas del sector lechero?	Encuesta
			Factores políticos y legislativos		Impulso de la Ley de Economía popular y solidaria	¿Considera usted que la Ley de Economía Popular y Solidaria ha permitido el desarrollo de las unidades productivas?	Encuesta
			Ley de economía popular y solidaria		Soberanía alimentaria	¿Considera usted que la Ley de Economía Popular y Solidaria ha fomentado la soberanía alimentaria?	Encuesta
				Economía y desarrollo social	¿Valora usted como positiva para la economía y desarrollo social de la nación la disminución de la dependencia de importaciones de	Encuesta	

CONTINÚA 

						productos lácteos?	

### 2.4.5 Técnica y recopilación de datos.

Se recopilará la información mediante las bases de datos de las unidades productivas del norte del Cantón Cayambe, por otra parte, se realizarán encuestas a los trabajadores de las unidades productivas de leche, así como encuestas a los presidentes y administradores de las unidades productivas del norte del Cantón Cayambe.

### 2.4.6 Diseño e instrumento de recopilación



#### Encuesta dirigida a trabajadores

**Objetivo:** el presente cuestionario servirá como instrumento de recolección de datos para la realización la recolección y análisis de información relevante sobre la gestión administrativa, productiva y económica-financiera de las Unidades Productivas Asociativas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia Pichincha.

Se solicita llenar el cuestionario en su totalidad con la mayor sinceridad posible.

<b>Nombre de la Organización:</b>	
<b>Nombre que resuelve la encuesta:</b>	

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la unidad productiva asociada a la que pertenece?

Si  No

2. ¿Conoce usted el organigrama estructural y funcional de la unidad productiva a la que pertenece?

Si  No

3. Si su respuesta es sí ¿Sabe usted si el organigrama estructural de la Unidad productiva es actualizado frecuentemente?

Si  No

4. ¿La unidad productiva posee un reglamento interno que garantice el buen desempeño laboral de sus socios, trabajadores y administradores?

Si  No

5. ¿Posee la unidad productiva un reglamento interno?

Si  No

6. ¿La función que usted desempeña se basa en el reglamento interno de la unidad productiva?

Si  No

7. ¿Su ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones?

Si  No

8. ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe?

Buena  Regular  Mala

9. ¿Cómo se ejecuta el proceso de planificación de las actividades en la unidad productiva?

Reuniones de trabajo  Decisiones de la presidencia

¿Existe dentro de la unidad productiva un líder que dirija u oriente la correcta realización?

Si  No

Quién \_\_\_\_\_

10. ¿Sus jefes o superiores le brindan la suficiente orientación y guía para garantizar un óptimo desarrollo de sus actividades?

Si  No

11. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?

Si  No

12. ¿Cada qué tiempo ha recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar su trabajo?

Quincenal  Mensual  Semanal  Anual

13. ¿La unidad productiva cada qué tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

Quincenal  Mensual  Semanal  Anual

14. ¿Las funciones y responsabilidades de su cargo son supervisadas por algún funcionario de la unidad productiva?

Si  No

Muchas Gracias



**Objetivo:** el presente cuestionario servirá como instrumento de recolección de datos para la realización la recolección y análisis de información relevante sobre la gestión administrativa, productiva y económica-financiera de las Unidades Productivas Asociativas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia Pichincha

Se solicita llenar el cuestionario en su totalidad con la mayor sinceridad posible.

### Entrevista realizada al administrador de las unidades de producción

<b>Nombre de la Organización:</b>	
<b>Autoridad que resuelve la encuesta:</b>	

### Datos personales

#### Género

Masculino  Femenino

#### Nivel de escolaridad

Estudios básicos	<input type="checkbox"/>	Estudios superiores	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>	No posee educación formal	<input type="checkbox"/>

1. ¿La unidad productiva posee misión y visión?

Si  No

2. ¿Con qué frecuencia se actualiza la misión y visión de la unidad productiva asociada a la que pertenece?

Si  No

3. ¿La unidad productiva posee un reglamento interno que garantice el buen desempeño laboral de sus socios, trabajadores y administrador?

Si  No

4. ¿Existe un plan de acopio y comercialización establecido?

Si  No

5. ¿De qué forma controlan los recursos utilizados en el proceso productivo?

Registro en un cuaderno (manual)	<input type="text"/>
Ingreso al sistema informático	<input type="text"/>
Conteo por venta o salida de producto	<input type="text"/>
No se lleva registro	<input type="text"/>

6. ¿Se lleva un registro sobre los costos de producción?

Siempre  Casi siempre  Rara vez  Nunca

7. ¿Con qué frecuencia se realizan inventarios a los recursos materiales y materias primas de la unidad productiva?

Quincenal  Mensual  Semanal  Anual

Si su respuesta es nunca por qué razón no realiza frecuentemente los inventarios.

.....

8. ¿Existe un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las personas que pertenecen a la unidad productiva?

Si  No

9. ¿Usted ha sido capacitado acerca del correcto manejo de la calidad de la leche?

Si  No

Si su respuesta es sí ¿Con qué frecuencia le han capacitado?

Quincenal  Mensual  Semanal  Anual

10. ¿Se realizan dentro de su unidad productiva, reuniones de trabajo encaminadas a planificar sus respectivas actividades laborales?

Si  No

11. ¿Considera usted que la Ley de Economía Popular y Solidaria ha permitido el desarrollo de las unidades productivas?

Si  NO

12. ¿Considera usted que la Ley de Economía Popular y Solidaria ha fomentado la soberanía alimentaria?

Si  No

Por qué \_\_\_\_\_

13. ¿Valora usted como positiva para la economía y desarrollo social de la nación la disminución de la dependencia de importaciones de productos lácteos?

Si  No

Por qué \_\_\_\_\_

14. ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa ayudar a mejorar la eficacia, eficiencia, planificación y evaluación de las unidades productivas del sector lechero?

Si		No	
----	--	----	--

Por qué \_\_\_\_\_

15. ¿Considera usted importante que en las unidades productivas del sector lechero implemente un modelo de gestión administrativa que ayude a mejorar el servicio y producto ofertado?

Si  No

Por qué \_\_\_\_\_

16. ¿Considera que se debe implementar indicadores que permita medir la gestión administrativa?

Si

No

Por qué \_\_\_\_\_

Muchas gracias



**Objetivo:** El presente cuestionario servirá como instrumento de recolección de datos para la realización la recolección y análisis de información relevante sobre la gestión administrativa, productiva y económica-financiera de las Unidades Productivas Asociativas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia Pichincha.

Se solicita llenar el cuestionario en su totalidad con la mayor sinceridad posible.

### Entrevista realizada al presidente de las unidades de producción

<b>Nombre de la Organización:</b>	
<b>Autoridad que resuelve la encuesta:</b>	

### Datos personales

#### Género

Masculino

Femenino

#### Nivel de escolaridad

Estudios básicos

Estudios superiores

Maestría

No posee educación formal

1. ¿La unidad productiva posee misión y visión?

Si

No

2. ¿Con qué frecuencia se actualiza la misión y visión de la unidad productiva asociada a la que pertenece?

Si  No

3. ¿La unidad productiva posee un reglamento interno que garantice el buen desempeño laboral de sus socios, trabajadores y administrador?

Si  No

4. ¿Existe un plan de acopio y comercialización establecido?

Si  No

5. ¿La unidad productiva se muestra rentable?

.....

6. ¿Considera la situación financiera de la unidad productiva como favorable?

.....

7. ¿Con qué frecuencia se registran pérdidas en la unidad productiva?

.....

8. ¿La unidad productiva ha obtenido utilidad en los últimos 4 años?

.....

9. ¿Ha crecido la rentabilidad de la unidad productiva en los 4 últimos años?

.....

10. ¿Calculan los indicadores de rentabilidad para evaluar el desempeño de la unidad productiva?

.....

11. ¿Las decisiones gerenciales se toman en función de los estados, análisis, proyecciones financieras, así como de comparaciones de presupuestos?  
.....
12. ¿En el cumplimiento de las estrategias y toma de decisiones se evalúa la influencia de los competidores?  
.....
13. ¿Realiza la unidad productiva las declaraciones tributarias puntualmente?  
.....
14. ¿La unidad productiva tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?  
.....
15. ¿Considera usted que la Ley de Economía Popular y Solidaria ha permitido el desarrollo de las unidades productivas?  
.....
16. ¿Considera usted que la Ley de Economía Popular y Solidaria ha fomentado la soberanía alimentaria?  
.....
17. ¿Valora usted como positiva para la economía y desarrollo social de la nación la disminución de la dependencia de importaciones de productos lácteos?  
.....
18. ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa ayudar a mejorar la eficacia, eficiencia, planificación y evaluación de las unidades productivas del sector lechero?  
.....
19. ¿Considera usted importante que en las unidades productivas del sector lechero implemente un modelo de gestión administrativa que ayude a mejorar el servicio y producto ofertado?  
.....
20. ¿Considera que se debe implementar indicadores que permita medir la gestión administrativa?  
.....

Muchas Gracias

### 2.4.7 Prueba piloto

Se desarrollará una prueba piloto a 1 Unidades Productivas Lecheras Asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha, la misma será realizada de forma aleatoria es decir se encuestaron empresas al azar.

Una vez realizada la prueba estadística alfa de crombrach se establecerá el nivel de confiabilidad del instrumento.

**Tabla 7**

*Resumen de Procesamiento de Casos*

	N	%
<b>Casos</b> Válido	37	<b>100,0</b>
Excluido	0	<b>,0</b>
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Prueba Piloto

**Tabla 8**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,915</b>	<b>37</b>

Fuente: Prueba Piloto

**Tabla 9***Estadísticas de total de elemento*

<b>Ítems</b>	<b>Media de escala</b>	<b>Varianza</b>	<b>Correlación</b>	<b>Alfa Cronbach</b>
<b>Item1</b>	31,54	47,482	,219	<b>,931</b>
<b>Item2</b>	31,63	45,237	,792	<b>,919</b>
<b>Item3</b>	31,77	45,482	,794	<b>,919</b>
<b>Item4</b>	32,80	45,959	,496	<b>,924</b>
<b>Item5</b>	32,77	44,254	,725	<b>,920</b>
<b>Item6</b>	31,63	45,523	,657	<b>,921</b>
<b>Item7</b>	32,87	42,947	,858	<b>,917</b>
<b>Item8</b>	32,73	49,926	-,040	<b>,936</b>
<b>Item9</b>	32,67	45,402	,413	<b>,928</b>
<b>Item10</b>	32,93	45,237	,792	<b>,919</b>
<b>Item11</b>	32,10	46,759	,599	<b>,922</b>
<b>Item12</b>	33,10	49,817	,035	<b>,928</b>
<b>Item13</b>	32,97	45,482	,794	<b>,919</b>
<b>Item14</b>	32,73	44,754	,648	<b>,921</b>
<b>Item15</b>	31,93	45,237	,792	<b>,919</b>
<b>Item16</b>	31,93	45,237	,792	<b>,919</b>
<b>Item17</b>	31,63	45,523	,657	<b>,921</b>
<b>Item18</b>	32,87	42,947	,858	<b>,917</b>
<b>Item19</b>	32,73	49,926	-,040	<b>,936</b>
<b>Item20</b>	32,67	45,402	,413	<b>,928</b>
<b>Item21</b>	32,97	45,482	,794	<b>,919</b>
<b>Item22</b>	32,73	44,754	,648	<b>,921</b>
<b>Item23</b>	31,93	45,237	,792	<b>,919</b>
<b>Item24</b>	31,93	45,237	,792	<b>,919</b>
<b>Item25</b>	32,97	45,482	,794	<b>,919</b>
<b>Item26</b>	32,73	44,754	,648	<b>,921</b>
<b>Item27</b>	31,93	45,237	,792	<b>,919</b>
<b>Item28</b>	31,93	45,237	,792	<b>,919</b>
<b>Item29</b>	32,87	42,947	,858	<b>,917</b>
<b>Item30</b>	32,73	49,926	-,040	<b>,936</b>
<b>Item31</b>	32,67	45,402	,413	<b>,928</b>
<b>Item32</b>	32,93	45,237	,792	<b>,919</b>
<b>Item33</b>	32,07	46,961	,706	<b>,921</b>
<b>Item34</b>	<b>32,00</b>	<b>46,759</b>	<b>,599</b>	<b>,922</b>

Fuente: Prueba Piloto

Después de aplicar el alfa de crombrach se determinó que el índice de confiabilidad del instrumento es del 92%, lo cual garantiza la validez del cuestionario a aplicar.

#### **2.4.8 Plan de recopilación de datos**

##### **➤ La reproducción de los instrumentos**

La reproducción de la herramienta de investigación se basa en la creación de 39 fotocopias de la encuesta y entrevistas y analizar que la calidad de las copias sea óptima para que al final de las investigaciones no exista ningún riesgo de error que garantice un índice de alta fiabilidad del instrumento.

##### **➤ Ubicación de la fuente de información.**

El presente estudio se realizará en las Unidades Productivas Asociadas de leche. Ubicados de la siguiente manera:

**Tabla 10***Fuente de información*

<b>Nombre Del Centro De Acopio</b>	<b>N° Productores Socios</b>	<b>Parroquias</b>	<b>Comunidad</b>
<b>Aso. Tierra Fértil</b>	35	Olmedo	MUYURCU
<b>Aso. Agroestrenor</b>	42	Olmedo	EL CHAUPI
<b>Aso. Campo Verde</b>	56	Olmedo	TURUCUCHO
<b>Aso. El Ordeño</b>	234	Olmedo	LA CHIMBA
<b>Aso. Ñucanchi Allpa</b>	110	Olmedo	PULIZA
<b>Aso. Campo Hermoso</b>	42	Ayora	PAQUISTANCIA
<b>Aso. Faldas del Cayambe</b>	58	Ayora	SANTO DOMINGO
<b>Aso. Ataquepak</b>	45	Olmedo	PESILLO
<b>Aso. SUMAK GUAGRA</b>	150	Olmedo	PESILLO
<b>Aso. Agropecuaria EL DIJE</b>	28	Olmedo	OLMEDO
<b>Aso. De Productores SUMAK KAWSAY</b>	104	Olmedo	SAN PABLO URCO
<b>Aso. EL PROGRESO</b>	40	Ayora	CARIACU

Fuente:(GADIP Cayambe, 2015)

➤ **Calendario de la recopilación de datos.**

**Tabla 11**

*Calendario de la recopilación de datos*

Actividad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Solicitud para permiso de aplicación del instrumento.					
Reproducción de las encuestas.					
Sectorización de las Unidades Productivas que encuestar.					
Aplicación de las encuestas					
Validación del trabajo de campo					
Evaluación del trabajo de campo					

Fuente: Investigación documental y de campo

#### 2.4.9 Plan de procesamiento

- **Software de procesamiento**

Se utilizará el **software SPSS versión 23**, este es un programa estadístico informático, con gran capacidad para trabajar con grandes bases de datos. El programa consiste en un módulo base y módulos anexos con procedimientos estadísticos, que permite la comprensión profunda de la información.

- **Sistema de codificación**

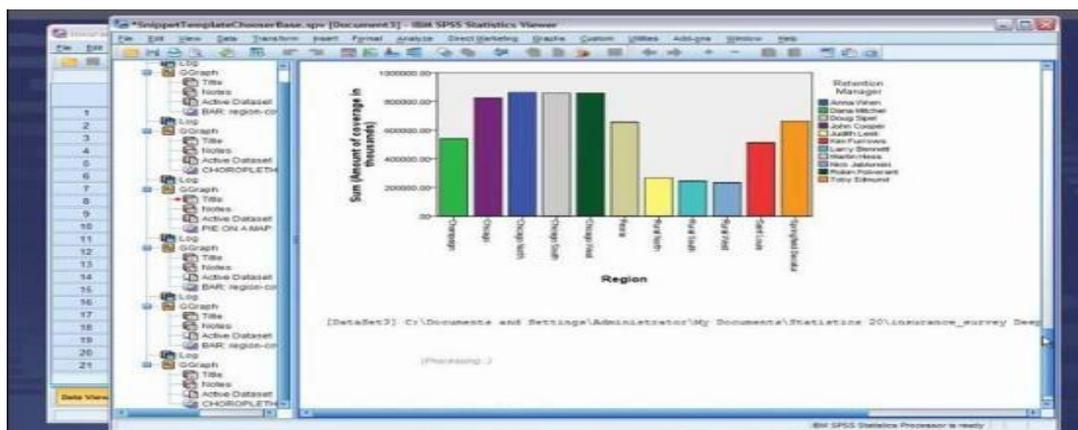
La información se codificó determinando el nombre de cada variable guardando la información de la aplicación y el programa multimedia codificado SPSS para obtener más información que se utilizará para un procesamiento óptimo.

- **Ingreso de información al sistema**

El programa SPSS una de las ventajas es que tiene dos tipos de hojas variables de datos vista de variables.



*Figura 7* Ingreso de datos SPSS



*Figura 8* Generación de resultados SPSS

- **Reporte de procesamiento en función a la estadística que vaya utilizar**

El Reporte se lo hará mediante un análisis descriptivo, utilizando los resultados de las preguntas de las entrevistas realizadas a los Directivos, Administradores y trabajadores, seguido se procederá a un análisis de correlación dinámico, el cual nos permite establecer un análisis

mediante tablas y gráficos, logrando un nivel de comprensión, claridad y eficacia decisiva para el desarrollo del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 1.6. Informe ejecutivo

En el presente informe se describe los resultados obtenidos del “**Análisis de la gestión del sector lechero de las Unidades Productivas asociativas del Norte del Cantón Cayambe Provincia Pichincha**”, de la Economía Popular y Solidaria (EPS), mediante la investigación de campo y documental, aplicada a los presidentes, administradores y trabajadores de las 13 Unidades Productivas, que se representa en el 100% del censo.

Para lo cual se plantea los siguientes objetivos

**Tabla 12**  
*Informe Ejecutivo*

<b>Objetivo Especifico</b>
Determinar los factores que influyen en la gestión administrativa organizacional del sector lechero de las Unidades Productivas Asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha durante el periodo 2016 – 2017
Establecer el impacto de la gestión financiera en el desarrollo de las unidades productivas del sector lechero de las Unidades Productivas asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha.
Analizar las políticas gubernamentales aplicadas a las Unidades Productivas Asociadas del Norte del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha

Fuente: Investigación de documental y de campo

### **3.1.1 Objetivo No .1 Está relacionado con los factores que influyen en la gestión administrativa organizacional y constan de 6 variables**

Los principales hallazgos en las Unidades Productivas Asociadas del sector lechero en base a la gestión administrativa organizacional fueron que, el 81.75% de las Unidades Productivas no poseen una planificación estratégica, lo cual evidencia que las asociaciones tienen una gestión administrativa organizacional empírica, lo que se contrapone con lo expuesto en la teoría del desarrollo organizacional, elementos que dejan de manifiesto un total desconocimiento, por parte de sus directivos. Esto es razonable, ya que en su mayoría los presidentes y administradores son personas con educación básica y electas de entre sus socios. Cabe resaltar que los presidentes en un 100% no perciben un sueldo, cumpliendo un trabajo por compromiso, a diferencia de sus administradores que gozan de un sueldo básico. Por otra parte un 53.8% de las asociaciones no cuentan con un plan de capacitación que fortalezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo, pero se puede rescatar que uno de los temas a capacitar a sus trabajadores es acerca del correcto manejo de la calidad de la leche, lo cual garantiza la calidad del producto en el acopio, y por consecuencia la satisfacción de los clientes siendo esta la única estrategia utilizada hasta el presente con el objetivo de garantizar la presencia del producto en el mercado, esto a un sigue siendo deficiente, atribuyendo dicho factor a la falta de recursos económicos y a la escasa dimensión que tienen las organizaciones, lo cual contraviene a la teoría de gestión por procesos que resalta la importancia de preparar al personal a través de capacitaciones continuas que le permitan un mejor desempeño laboral.

Se pudo determinar que las Unidades Productivas no poseen un plan de Acopio y comercialización de leche en un 90%, esto se debe a que la mayor parte de dichas asociaciones fueron creadas a partir del año 2002, con el apoyo de una institución privada como es Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente AGSO, quienes a la par formaron la Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño, con quienes mantienen un compromiso comercial, cabe recalcar que no existe ningún contrato por escrito entre las partes, manteniendo un contrato verbal, este sistema tiene un riesgo eminente en el hecho de no tener más opciones de mercado, este sistema comercial pone en peligro una producción de 60.000 litros de leche día, pero eso no es todo se tiene que mencionar que de esta actividad dependen alrededor 1500 pequeños productores de

leche, quienes se verían afectados directamente por este sistema de comercialización al no darles una seguridad permanente de compra de su producto.

**3.1.2 Objetivo No 2. Está relacionado con el impacto de la gestión financiera en el desarrollo de las unidades productivas del sector lechero y consta de 5 variables.**

El 80% de las Unidades Productivas controlan los recursos utilizados en el proceso productivo mediante el registro en un cuaderno, es decir realizan de forma manual, lo cual indica una forma simple en su funcionamiento, a tal punto de no manejar registros históricos de proveedores, gestión de la calidad del producto ( recepción de la leche y pruebas básicas), parámetros de la calidad ( indicadores bacteriológicos de la leche), volúmenes de leche acopiados por quincenas y sobre todo el control absoluto de los costos de producción, lo que complica la toma de decisiones oportunas, causando estancamiento en el desarrollo productivo, esto se debe a la falta de iniciativas por parte de los presidentes y administradores de las organizaciones en priorizar inversiones como la compra de un computador que facilite el manejo responsable de la información generada de la actividad económica, evidenciándose la falta el desconocimiento de la teoría del desarrollo organizacional donde se identifica de forma específica, la importancia del constante registro de los costos de producción como una estrategia viable para lograr el desarrollo y la mejora continua de las asociaciones. De igual manera se pudo demostrar, que el manejo de inventarios a los activos fijos, acopio de leche y recursos materiales se los realizan de forma anual y está dado en un 76.9%, por lo que existe una desactualización de dichos recursos, mismo que está dado principalmente por la falta de preparación académica de los administradores, quedando de manifiesto que existe una real necesidad de adoptar elementos de la teoría de desarrollo organizacional tales como las capacitaciones periódicas y el control de los recursos en un sistema contable ajustado a la actividad económica, situación que garantice una correcta gestión de los diferentes procesos productivos, tal y como explica la teoría de gestión por procesos, de la importancia de preparar al personal a través de capacitaciones que le permitan un mejor desempeño laboral.

La rentabilidad del 80% de las Unidades Productivas Asociativas en los 4 últimos años no ha crecido, debiéndose a decisiones tomadas en reuniones ordinarias de socios, donde acuerdan percibir el pago por litros de leche, en base al mismo precio facturado, y que los gastos

generados en la actividad se cubran con aportaciones de socios, dándose a notar el conformismo y la falta de visión empresarial por parte de sus socios y directivos. Esto demuestra que no se calculan indicadores de rentabilidad para evaluar el desempeño de las Asociaciones, dado principalmente por falta de conocimiento de los presidentes, así como de los administradores, tal situación deja visible la necesidad de capacitar al personal con el objetivo de desarrollar habilidades en la gestión financiera. Es importante recalcar que la situación financiera de las organizaciones no registra pérdidas, pero tampoco utilidad en sus balances, debido al simple manejo económico.

Las decisiones tomadas por los presidentes no son en función de los estados, análisis, proyecciones financieras, así como de comparaciones de presupuestos, puesto que las mismas no se calculan por la falta de conocimiento de los presidentes y administradores, tal situación contraviene a lo planteado en la teoría del desarrollo organizacional en la cual se destaca la importancia de los análisis y proyecciones financieras como herramienta indispensable para el desarrollo empresarial, de igual manera la mayoría de las organizaciones no se evalúa la influencia de los competidores en el cumplimiento de las estrategias, puesto que existe un desconocimiento de las estrategias que se pueden desarrollar para una correcta toma de decisiones, demostrándose la escasa capacidad de proyección y dirección empresarial incapaz de garantizar productos competitivos capaces de mantenerse en el mercado interno.

### **3.1.3 Objetivo No 3. Se relaciona con las Políticas Gubernamentales aplicadas a las Unidades Productivas Asociadas del Cantón Cayambe, y constan de 3 variables.**

El 76.9% de las unidades productivas realizan las declaraciones tributarias con retraso, puesto que el Servicio de Rentas Internas establece fechas específicas de declaraciones, cabe señalar que existe una preocupación palpable por parte de los presidentes en cumplir con la totalidad de requerimientos establecidos por la ley de forma tal que puedan mantener la operatividad empresarial, de igual manera en su mayoría no tiene una planificación tributaria

definida, no conoce los montos por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones lo cual terminan pagando con retraso, mora e interés, dado que las mismas son responsabilidad exclusiva del administrador, situación que muestra la falta de profesionalismo y el desconocimiento de la teoría de desarrollo organizacional en la cual cada actividad o proceso productivo está regulado por un personal específico.

El 90% de las organizaciones consideran no haber tenido apoyo ni beneficiarse de políticas gubernamentales, aun cuando **La Constitución de la República del Ecuador (2008), señala: Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional. Queda de manifiesto que es interés del Estado Ecuatoriano promover la asociatividad como una alternativa efectiva a través de la cual se logre elevar los niveles productivos de la nación erradicar la pobreza y disminuir el desempleo, todo esto desde la coordinación con los diferentes ministerios e instituciones públicas, Por tanto los dirigentes de las unidades productivas reconocen la falta de gestión ante las instituciones públicas como MAGAP, INEPS, GAD Provinciales, Cantonales y Parroquiales en buscar apoyo.

De igual manera se debe señalar que la **Ley de Economía Popular y Solidaria** no ha permitido el desarrollo de las asociaciones, dado que en la ley estipula lo siguiente, **Título V; Del Fomento, Promoción e Incentivos Art. 128; Mecanismos.-** Sin perjuicio de los incentivos que la legislación en general reconozca a favor de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, el Estado fomentará, promoverá y otorgará incentivos a las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, con el objetivo de fomentar e impulsar su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos en el marco del sistema económico social y solidario, esto se da por la falta de interés de parte de INEPS, GAD Parroquiales, Cantonales, Provinciales, MAGAP y sobre todo del gobierno central Principalmente por la escasa difusión de las ventajas de aplicar la ley, debe destacarse que la insuficiente comunicación interna y externa se revela actualmente como una de las principales causas de descoordinación y estancamiento en el desarrollo de las organizaciones,

de lo cual podemos afirmar que el 100% de los directivos creen que nada de lo estipulado en la ley se cumple ya que las organizaciones no se han beneficiado de capacitación, (Productor, directivos de las organizaciones, administradores y trabajadores), Asesoramiento técnico, crédito ágiles y oportunos, aperturas de nuevos mercados.

En el **Plan Nacional de Buen Vivir, objetivos 8**. Habla sobre Consolidar el Sistema Económico Social y Solidario, de forma Sostenible. Literal **b)** Optimizar el gasto tributario y aplicar incentivos tributarios para la producción, el empleo, la reinversión de capital y la sostenibilidad, en función del cumplimiento de criterios de desempeño y la incorporación de trabajo local y el componente nacional en el proceso productivo, manteniendo criterios de progresividad. Se puede confirmar que el contenido de este literal no se aplica a tal punto que el 100% de las asociaciones cumplen con todos los impuestos gravados estos son; Impuesto a la renta, patente municipal generada sobre la actividad económica, de los cuales hay que resaltar que este pago se lo hace anualmente, pese a ser asociaciones sin fines de lucro que con recursos propios han podido organizarse, aportar y comprar un tanque de frío con capacidad de 2000 litros de leche, del cual también les cobran el 1,5 por mil causado a este único activo fijo que poseen. Lo que se contrapone con lo dispuesto en el **Art. 54.- Funciones.-Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:** h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno; por otra parte en el siguiente literal expresa **g)** Regular y controlar los precios relativos de la economía: precios de sustentación para el productor, precios al consumidor, etc. El sector ganadero no se ha visto beneficiado sobre lo que trata en este literal a pesar que **Art. 10 Ibídem, establece que: "El MAGAP fijará el precio de sustentación más calidad, por litro de leche cruda pagada en finca"**; sustentándose en el informe técnico presentado mediante Memorando No. MAGAP-VM-2013-1804-M del 3 de septiembre del 2013, por el Director de Encadenamiento Productivos Pecuarios, donde recomienda reajustar el precio mínimo de sustentación del litro de leche pagado al productor en finca o centro de acopio, de 0,3933 a 0,4200 dólares por litro de leche cruda. De esto la totalidad de los dirigentes de las unidades productivas afirman no se cumple, debiéndose a la falta de control por parte de **AGROCALIDAD** a las pequeñas fábricas e intermediarios que pagan precios a conveniencia esto es en + o – sobre el precio de sustentación, pagándose en base

a su conveniencia. **Objetivo 9.** Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. **9.1.** Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos. La actividad ganadera en el norte del Cantón Cayambe es altamente generadora de empleo ya que 1500 familias que conforman las unidades productivas dependen directamente de la producción de leche, de tal manera que los dirigentes creen que el gobierno debe darle mayor interés y apoyo a esta actividad **b)** Democratizar el acceso al crédito, financiamiento, seguros, activos productivos, bienes de capital e infraestructura productiva, entre otros, para fomentar el desarrollo y sostenibilidad de las actividades económicas de carácter asociativo y comunitario y su vinculación a cadenas productivas y mercados. Según el estudio realizado arroja que el 85% de los dirigentes creen que solicitar créditos en la banca pública como BanEcuador, CFN es perder el tiempo ya que exigen un sin número de requisitos y lo que complica aún más son las garantías, tomando en cuenta que la tercera parte de las unidades productivas están ubicadas en casas comunales, bienes que no son considerados para una hipoteca y los pocos activos fijos que poseen como es un tanque de frío no cubre dicha garantía. **c)** Fortalecer las competencias de fomento productivo en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con el objeto de apoyar iniciativas económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos a nivel local, que aprovechen la especialización productiva y respeten la capacidad de acogida de cada territorio, así como sus potencialidades, conocimientos y experiencias. En el caso de las 13 Unidades Productivas según entrevista realizada a sus dirigentes todo el proceso de formación se lo ha realizado con esfuerzo de cada una de las organizaciones y sus asociados. **Objetivo 10. a)** Articular la investigación científica, tecnológica y la educación superior con el sector productivo, para una mejora constante de la productividad y competitividad sistémica, en el marco de las necesidades actuales y futuras del sector productivo y el desarrollo de nuevos conocimientos. Dicho objetivo se refuerza en la LOES donde se establece que todas las Instituciones de Educación Superior deben cumplir con: literal **b)** Generar condiciones de independencia para la producción y transmisión del pensamiento y conocimiento, **c)** Facilitar una debida articulación con la sociedad. El 100% de los dirigentes refieren no beneficiarse de proyectos e investigaciones por parte de ninguna universidad, **b)** Tecnificar los encadenamientos productivos en la generación de materias primas y la producción bienes de capital, con mayor intensidad

tecnológica en sus procesos productivos. En su totalidad los directivos de las unidades productivas coinciden en que nada de la planificación nacional se ha visto plasmado en beneficio del sector lechero.

## **1.6 Informe por variables**

### **3.2.1 Variable gestión administrativa organizacional.**

El informe por variables resume la información recolectada del Análisis de la gestión del sector lechero de las Unidades Productivas Asociadas del Cantón Cayambe, a través de herramientas aplicadas como; entrevistas y encuestas, que son sustento para resumir las novedades existentes del sector con relación a cada variable.

A continuación, se expone el cuadro que muestra la relación entre las síntesis de las preguntas, las variables y los objetivos.

**Tabla 13***Síntesis de los resultados obtenidos de cada variable*

Objetivos/ Categorías	Variables	Resultados
<b>Gestión Organizacional</b>	Nivel de escolaridad de los presidentes y administradores	<p>Las Unidades Productivas contarían con Presidentes/as en un 76.9% con estudios básicos, seguido del 7.69% con estudios superiores y el 15.38% no poseen educación formal. Mientras que los administradores/as en un 69,2% tienen estudios básicos, seguido del 23.1% con estudios superiores y el 7.7% no poseen educación formal.</p> <p>Es importante señalar que la presidencia es la responsable directa de la planificación de las actividades a desarrollarse, lo cual denota un liderazgo débil dado que son ellos quienes toman las decisiones, así como organizan y distribuyen el trabajo a ser desarrollarse.</p>
	Planificación estratégica	El 81.75% de las Asociaciones no poseen planificación estratégica, lo cual evidencia que las asociaciones tienen una gestión administrativa organizacional empírica.
<b>Gestión Organizacional</b>	Proceso administrativo	Las organizaciones muestran una ineficiente y mala calidad en la gestión empresarial a partir de la consecución de elementos como la planificación, organización, ejecución y control, proceso importante que permite enfocar con exactitud los puntos a seguir en las asociaciones.
	Capacitación	El 53.8% de las Unidades Productivas no poseen un plan de capacitación, atribuyendo dicho factor a la falta de recursos económicos y a la

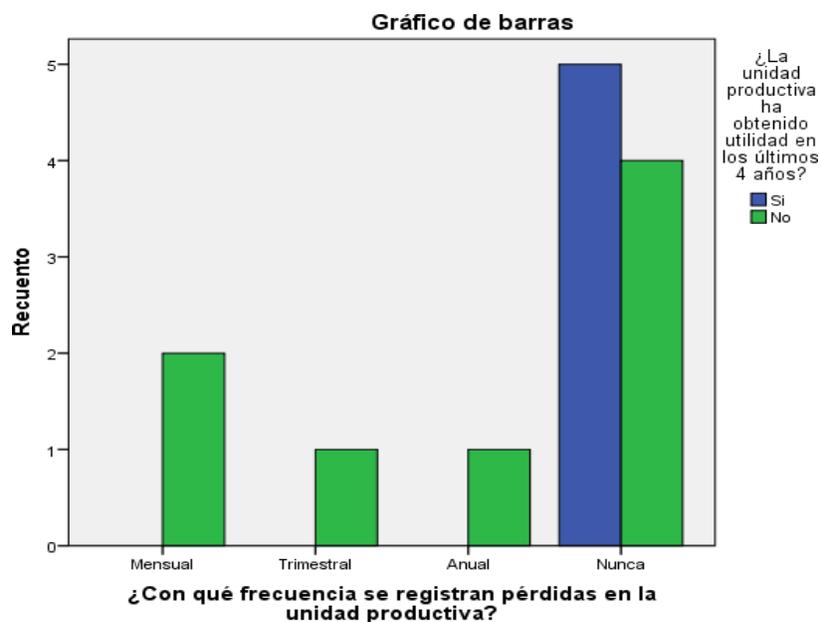
CONTINÚA 

		escasa dimensión que poseen.
	Evaluación del desempeño	La mayor parte de las asociaciones realizan evaluación de desempeño de forma anual y solo la media parte de ellas cumplen.
	Planeamiento y control de la producción	Las asociaciones no poseen un plan de Acopio y comercialización de leche, esto siendo un riesgo permanente, por una parte baja la calidad del producto y por otra la falta de acuerdos comerciales con empresas que les den seguridad de compra permanente.
<b>Categorías</b>	<b>Variabes</b>	<b>Resultados</b>
<b>Gestión Financiera</b>	Costeo	La mayoría de las unidades productivas controlan los recursos utilizados en el proceso productivo mediante el registro en un cuaderno, es decir lo realizan de forma manual, lo cual indica una forma simple en el funcionamiento.
	Logística	De igual manera la mayoría de las unidades productivas realiza inventarios a los activos fijos, producción de leche y recursos materiales de forma anual, por lo que existe una desactualización de dichos recursos, situación que no garantiza una correcta gestión de los diferentes procesos productivos.
<b>Gestión Financiera</b>	Indicadores de Rentabilidad	importante indicar que no se calculan los indicadores de rentabilidad para evaluar el desempeño, dado principalmente por la falta de conocimiento de los presidentes, así como de los administradores, tal situación deja de manifiesto la necesidad de capacitaciones periódicas dirigidas al personal con el objetivo de desarrollar habilidades en la planificación y gestión de procesos.

	Evaluación	En la mayoría de las unidades productivas no se evalúa la influencia de los competidores en el cumplimiento de las estrategias y toma de decisiones, puesto que existe un desconocimiento de las estrategias que se pueden desarrollar para una correcta toma de decisiones, evidenciándose la escasa capacidad de proyección y dirección empresarial incapaz de garantizar productos competitivos capaces de mantenerse en el mercado interno
<b>Categorías</b>	<b>Variable</b>	<b>Resultados</b>
<b>Políticas de Apoyo Gubernamental</b>	Normas legales y tributarias	La unidad productiva no tiene una planificación tributaria definida, ni conocen los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones dado que las mismas son responsabilidad exclusiva del administrador, situación que denota el desconocimiento de la teoría de desarrollo organizacional en la cual cada actividad o proceso productivo está regulado por un personal específico.
<b>Políticas de Apoyo Gubernamental</b>	Factores políticos y legislativos	El 90% de las organizaciones consideran que las políticas del gobierno no apoyan el crecimiento del sector lechero, aun cuando, La Constitución de la República del Ecuador (2008), La ley de Economía Popular y Solidaria, El Plan Nacional de Buen Vivir, Ley Orgánica de la Soberanía Alimentaria, Código de la producción, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización. <b>COOTAD</b> , señalan la importancia económica y estratégica de este

		sector como una base para el crecimiento nacional.
--	--	--

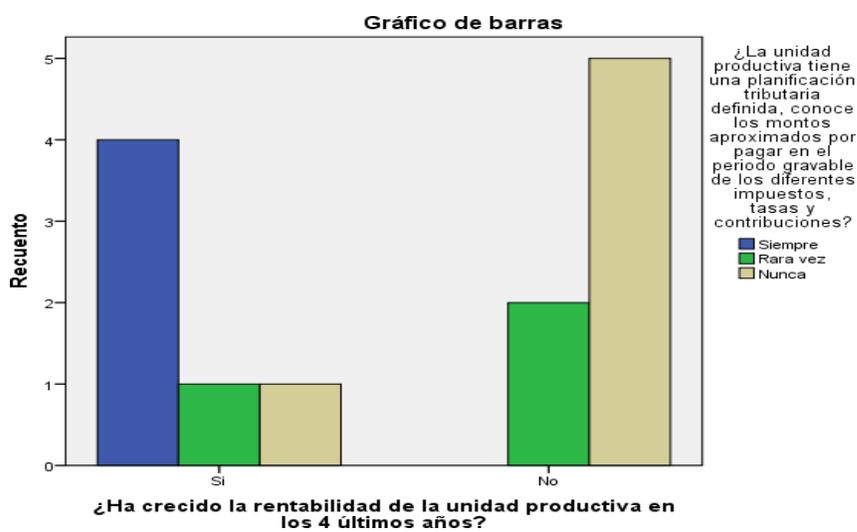
### 1.7. Informe bivariado.



*Figura 9. Primera correlación*

La correlación de las variables pertenecientes a los presidentes de las unidades productivas reflejan una interrelación entre la deficiente productividad y rentabilidad de las unidades y el relajamiento de los deberes y obligaciones de recaudación tributaria en periodos de tiempo establecidos a tal situación puede sumarse que la actual situación financiera de las unidades productivas no se revela como favorable, lo cual se agrava al no poderse establecer políticas, estrategias y planes de acopio y comercialización del producto.

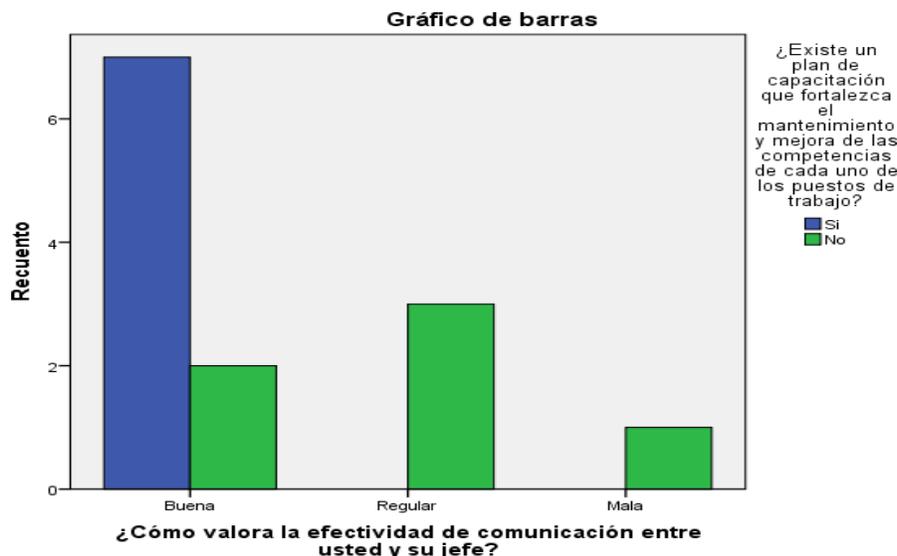
## Segunda correlación



**Figura 10.** Segunda correlación

Es de señalar que la rentabilidad de las unidades productivas no ha logrado un desarrollo significativo en los últimos 4 años, no existiendo en las unidades una planificación tributaria definida a través de las cuales se conozcan y controlen los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.

### Tercera correlación

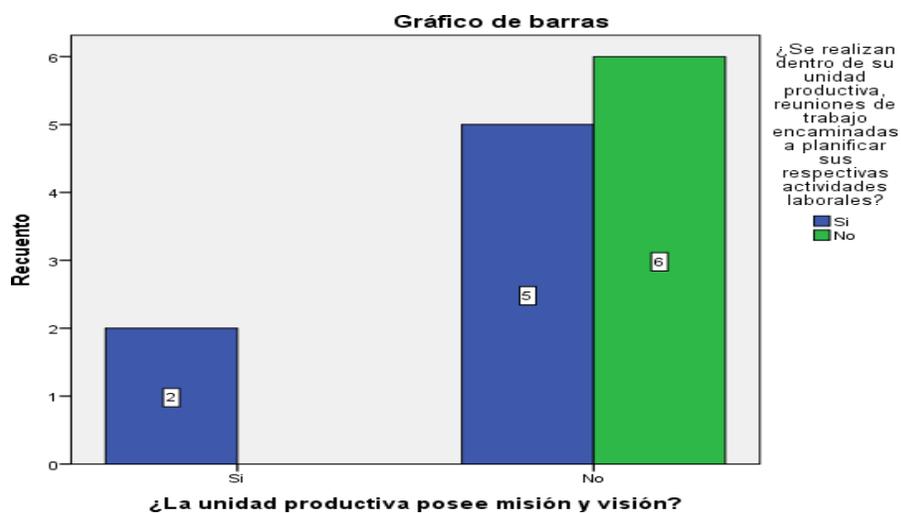


**Figura 11.** Tercera correlación

La insuficiente comunicación entre los colaboradores y directivos de la institución se revela como una variable relacionada directamente con la falta de liderazgo y orientación constante, elementos escenciales para garantizar la coordinación de las actividades a ser desarrolladas y por ende índices de productividad.

También se revela como una problemática significativa la inexistencia de planes de capacitación dirigidos tanto a directivos como colaboradores a través de los cuales se logre la mejora y desarrollo de competencias técnicas laborales, elementos que podrían incidir positivamente en los niveles de productividad empresarial, todo esto unido a la inexistencia de políticas de evaluación sistemática hacen que los niveles de productividad no alcancen niveles significativos.

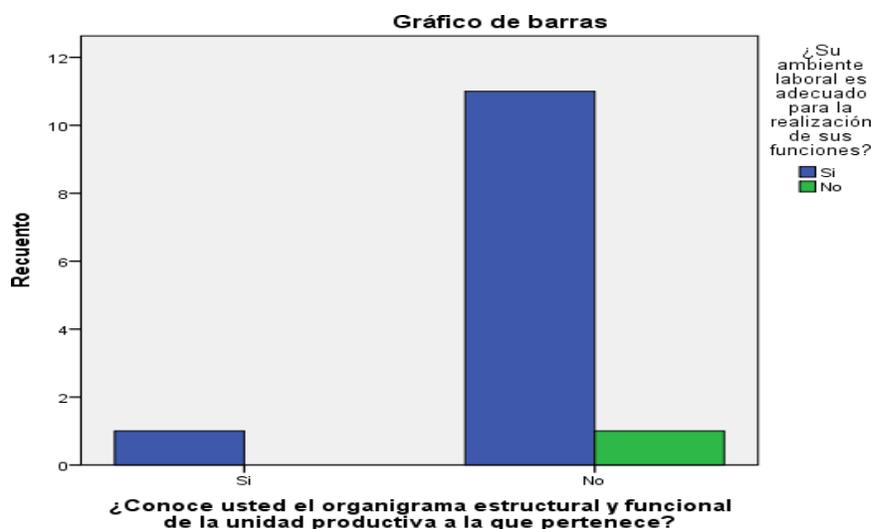
## Cuarta correlación



**Figura 12.** Cuarta correlación

Se evidencia un desconocimiento de la misión y visión de la unidad productiva, situación que se relaciona directamente con el insuficiente desempeño relacionado con la inexistencia de un reglamento interno que permita un desempeño estratégico de cada uno de los colaboradores a través de acciones coordinadas, tal situación se agrava al no existir canales de comunicación adecuados entre subordinados y jefes por lo que se hace imposible la ejecución de un proceso de planificación de actividades a través de las cuales se logre alcanzar de forma efectiva los objetivos empresariales.

## Quinta correlación

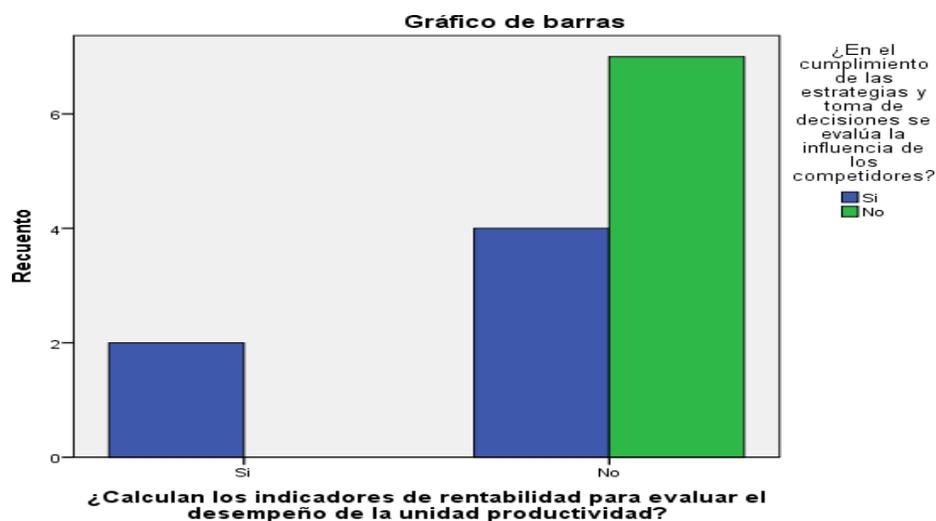


**Figura 13. Quinta correlación**

A través de la dirección estratégica se logra el desarrollo de valores corporativos y capacidades de organización que garanticen el correcto desempeño de los diferentes componentes directivos de la empresa. De hecho, la planificación estratégica constituye una estrategia para garantizar un crecimiento paulatino y sostenido de las empresas a través de acciones comerciales proteccionistas para lograr un lugar estable en el mercado altamente competitivo.

El ambiente laboral se ve comprometido por la inexistencia de un organigrama estructural y funcional capaz de dar respuesta efectiva a los diferentes retos y necesidades que puedan originarse en la marcha del proceso productivo, tal situación es la causa principal del deficiente ambiente laboral.

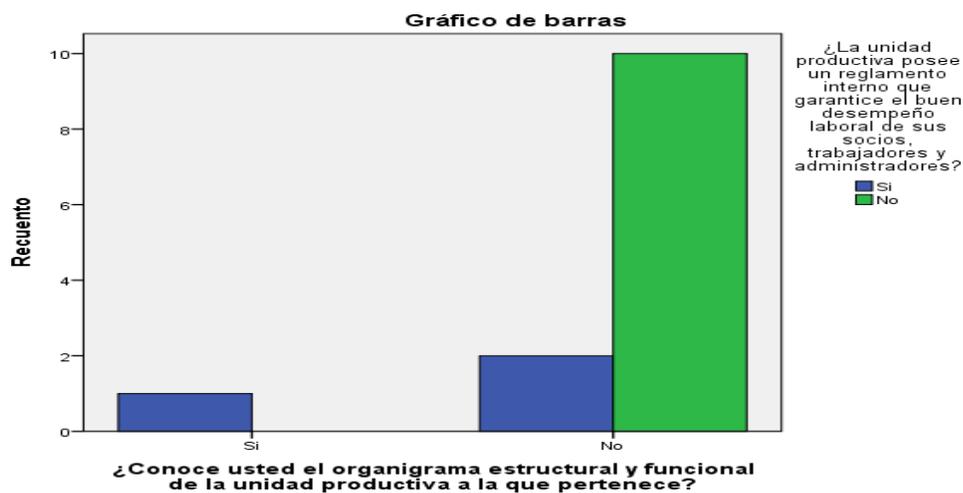
## Sexta correlación



*Figura 14.* Sexta correlación

La inexistencia de un programa sistemático de evaluación de la competencia constituye una falencia que repercute negativamente sobre la rentabilidad de las unidades productivas, situación que afecta la capacidad de tomar políticas o acciones a través de las cuales se logre un nivel competitivo acorde a las necesidades de la institución y las demandas del mercado.

### Séptima correlación

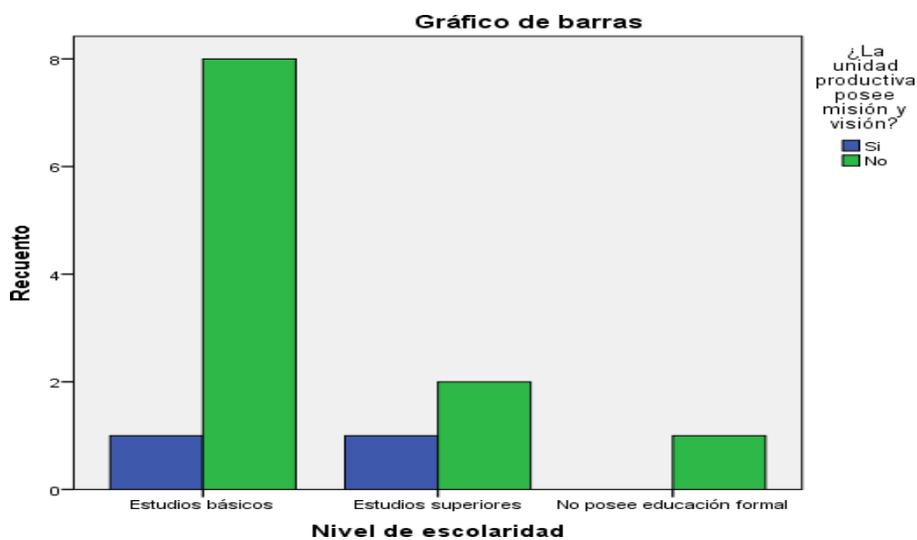


**Figura 15. Séptima correlación**

Cabe destacar que el desarrollo, funcionamiento y estructura de las unidades productivas se ha visto sistemáticamente afectado por la inexistencia de un organigrama estructural y funcional, así como un reglamento interno, elementos imprescindibles para garantizar la coordinación de actividades, así como la jerarquía interna de dichas instituciones.

Es de destacar que en las condiciones actuales del mercado caracterizada por su elevada competitividad es imprescindible que a pesar de ofertar un producto de calidad capaz de satisfacer los intereses y necesidades de los consumidores la actividad de las unidades productivas debe estar respaldada por un accionar coordinado y organizado solo si se implementa un organigrama estructural y funcional, así como un reglamento interno.

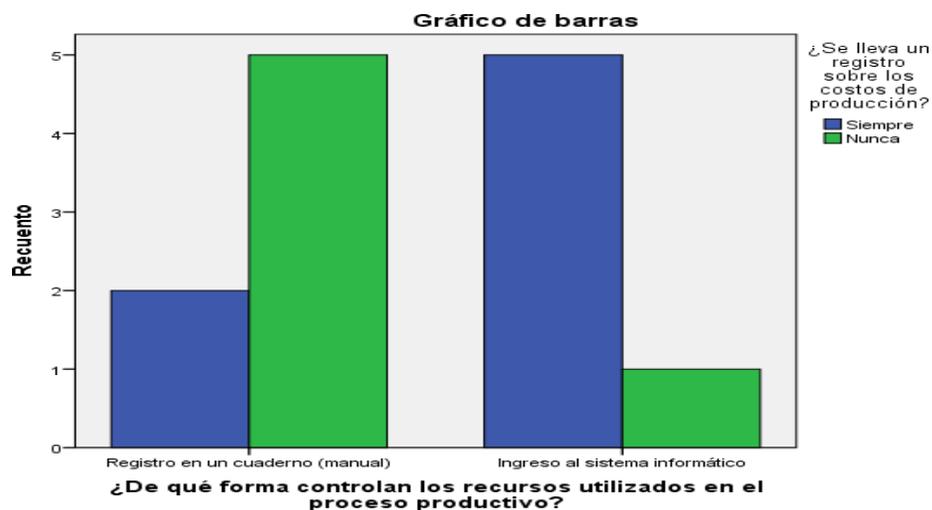
## Octava correlación



**Figura 16.** Octava correlación

Debe señalarse que la escolarización de los colaboradores de las unidades productivas se revela como un obstáculo al momento de crear una misión o visión que se corresponda plenamente con los objetivos de dichas unidades productivas, situación que afecta significativamente la capacidad de crecimiento y desarrollo institucional.

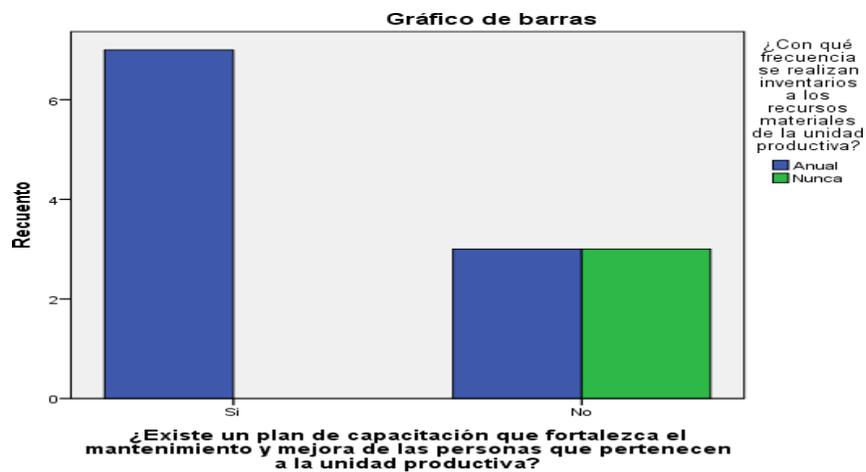
## Novena correlación



*Figura 17.* Novena correlación

Por otra parte cabe destacar que el actual sistema de regulación y control de los recursos materiales y económicos utilizados en el proceso productivo no satisfacen las necesidades informativas de las unidades productivas, pudiendo dar lugar a errores en el inventario de recursos, lo cual afecta el desempeño económico de las unidades productivas y por consecuencia su capacidad de desarrollo.

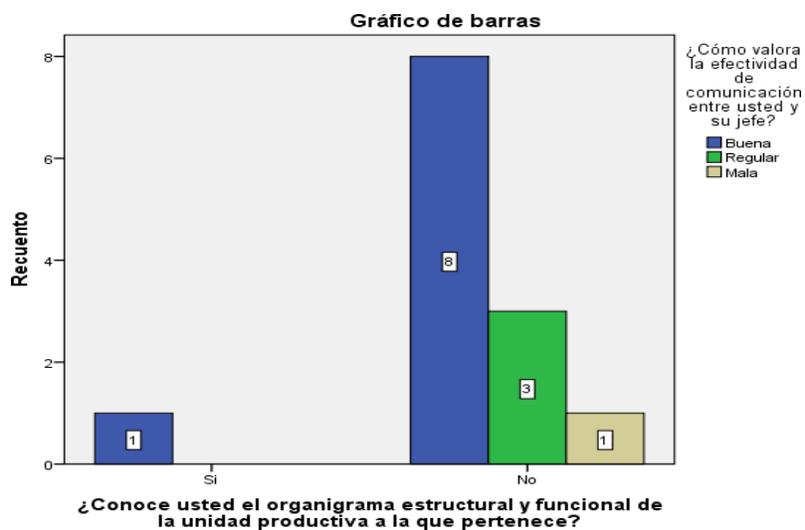
## Décima correlación



**Figura 18.** Decima correlación

Otro elemento que destacar es la inexistencia de capacitaciones sistemáticas dirigidas al personal encargado de la regulación y control de los recursos materiales y económicos de las unidades productivas, situación que se revela como una falencia capaz de propiciar desviación de los recursos económicos, así como ineficiencia del control de los costos de producción, elementos que confluyen en la pérdida de rentabilidad de las unidades productivas.

## Onceava correlación



*Figura 19.* Onceava correlación

También debe señalarse que la comunicación existente entre la dirección de las unidades productivas y los trabajadores se ve afectada por la inexistencia de un organigrama estructural y funcional, situación que compromete la coordinación de actividades laborales y por ende la posibilidad de alcanzar elevados niveles productivos.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA

En este capítulo se desarrollará una propuesta considerando una gestión eficiente para las Unidades Productivas de leche del Norte del Cantón Cayambe, basándose en los hallazgos más importantes encontrados sobre la investigación realizada, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Bajo nivel de conocimiento administrativo de los responsables de las Unidades Productivas.
- ✓ Escaso apoyo gubernamental para el desarrollo de las organizaciones.
- ✓ Falta de créditos ágiles y oportunos para las Asociaciones.
- ✓ Escaso acceso a nuevos Mercados.
- ✓ Poco crecimiento y desarrollo de las Unidades Productivas.

### Marco Estratégico

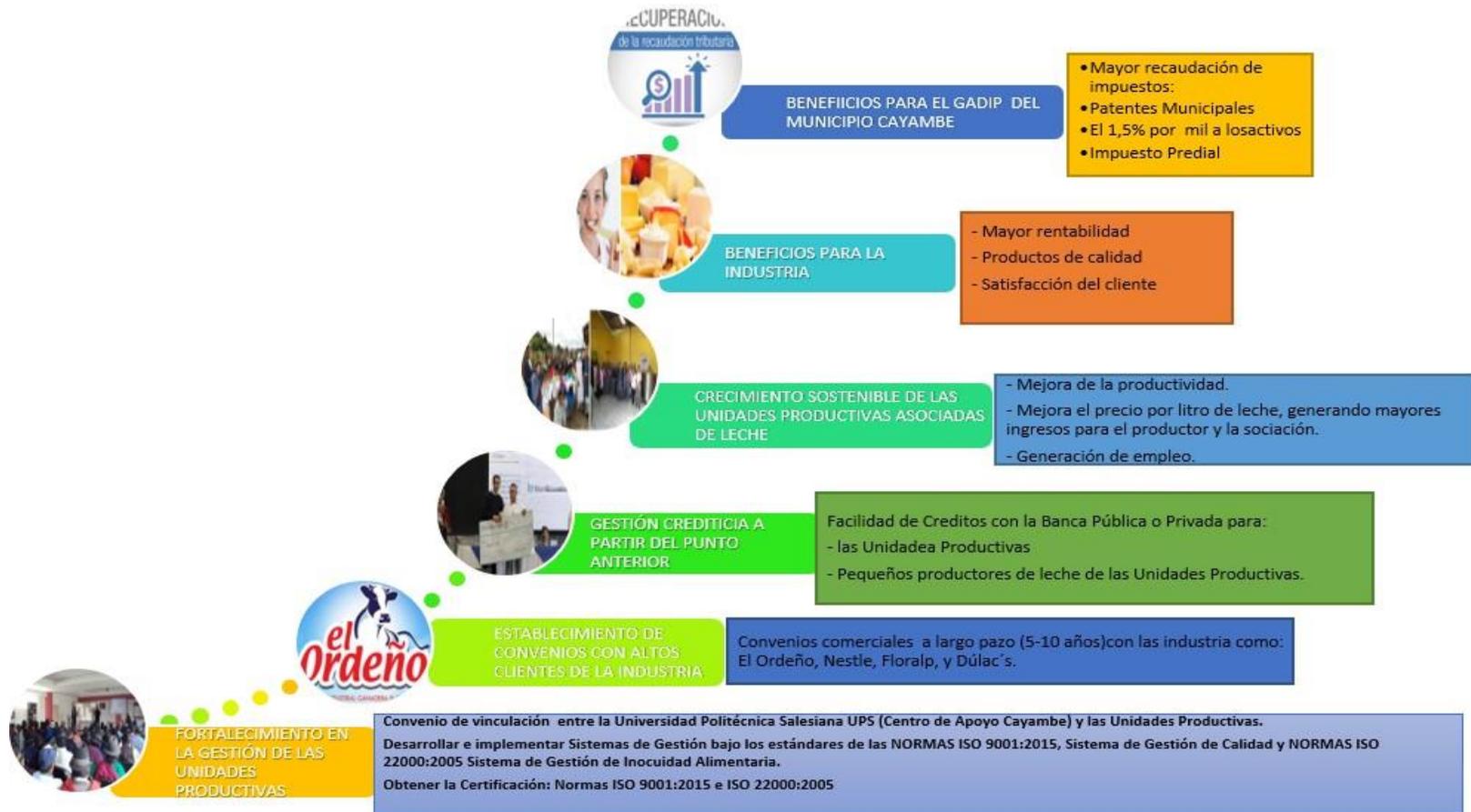
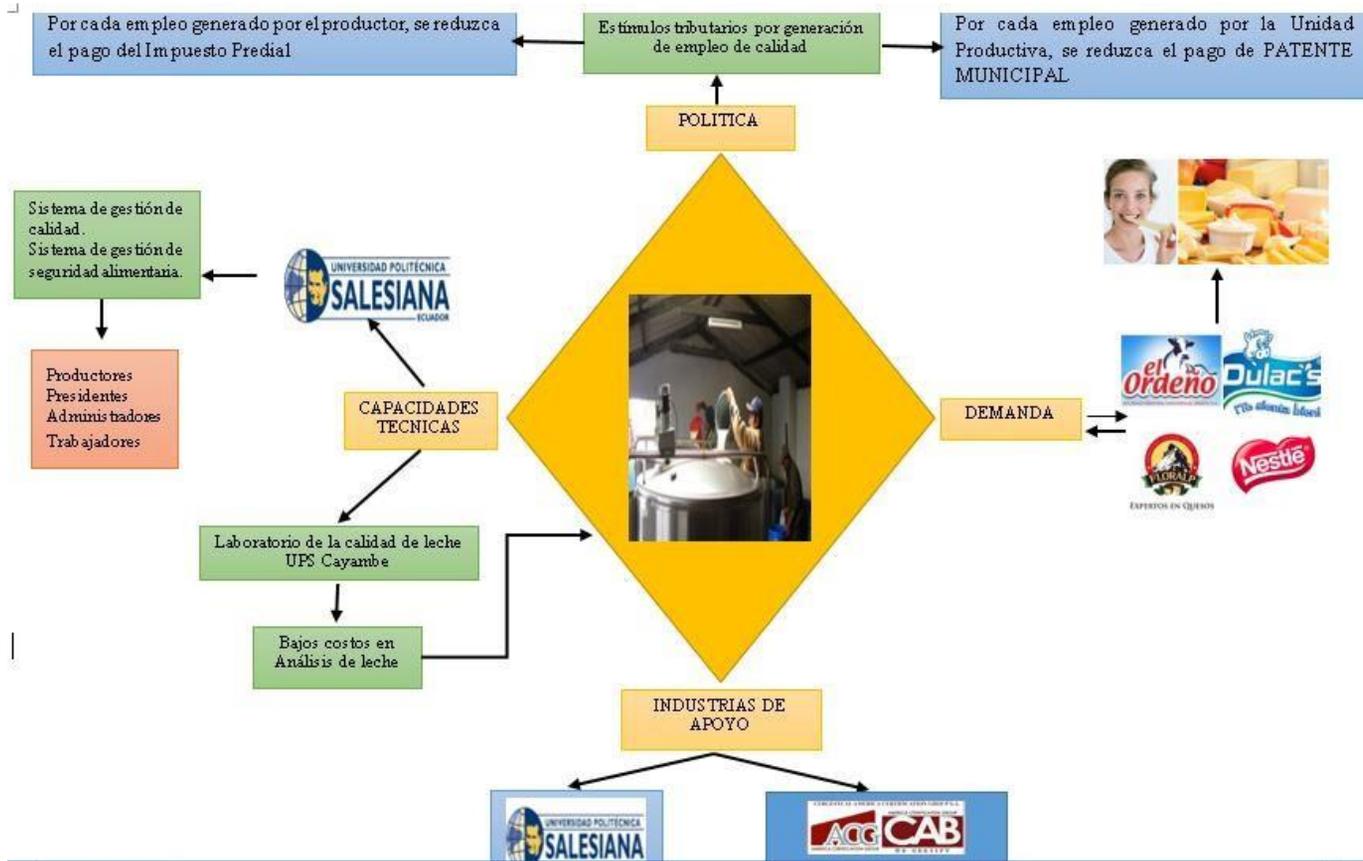


Figura 20. Marco estratégico

**Mejoramiento de la gestión de las Unidades Productivas en base a la estrategia de competitividad de Porter.**



**Figura 21.** Propuesta de mejora para las Unidades Productiva

**Diseño de matriz de propuesta para el mejoramiento de la gestión de las Unidades Productivas.**

**Tabla 14**

*Matriz de propuesta sobre los principales hallazgos de la investigación realizada a las Unidades Productivas de leche.*

Hallazgo principal	Objetivo del hallazgo	Estrategias	Plan de Acción
<p>Poco crecimiento y desarrollo de las Unidades Productivas.</p>	<p>Lograr un crecimiento sostenible mediante el fortalecimiento de la Gestión de las Unidades Productivas.</p>	<p>Fortalecimiento de la Gestión de las Unidades Productivas.</p>	<p><b>1. Convenio de vinculación entre la Universidad Politécnica Salesiana UPS (Centro de Apoyo Cayambe) y las Unidades Productivas Asociadas de Leche.</b></p> <p><b>Promover la capacitación a productores de leche en temas de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad de leche</li> <li>✓ Manejo de pasto y forrajes</li> <li>✓ Elaboración de heno y ensilaje</li> <li>✓ Nutrición y alimentación animal</li> <li>✓ Manejo sanitario</li> <li>✓ Riego y manejo de suelos</li> <li>✓ Administración de fincas.</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Cambios de actitud</li> <li>✓ Valores Individuales y colectivos.</li> <li>✓ Asociatividad.</li> </ul> <p><b>Promover la capacitación a directivos de las Unidades Productivas en temas de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Asociatividad</li> <li>✓ Manejo de conflictos</li> <li>✓ Trabajo en equipo RRHH</li> <li>✓ Gestión Administración</li> <li>✓ Leyes: Agua, tierras, insumos, SRI, COPCI y Ley de EPS</li> </ul> <p><b>Promover la capacitación administradores y de las Unidades Productivas en temas de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión administrativa.</li> <li>✓ Sistemas de comercialización</li> <li>✓ Gestión de calidad de la leche.</li> </ul>

CONTINÚA 

<p>Poco crecimiento y desarrollo de las Unidades Productivas.</p>	<p>Lograr un crecimiento sostenible mediante el fortalecimiento de la Gestión de las Unidades Productivas.</p> <p>Lograr un crecimiento sostenible mediante el fortalecimiento de la Gestión de las Unidades Productivas</p>	<p>Fortalecimiento de la gestión de las Unidades Productivas.</p> <p>Fortalecimiento de la gestión de las Unidades Productivas.</p>	<p><b>Promover la capacitación a los trabajadores en temas de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control de la calidad de leche.</li> <li>✓ Manejo de los materiales, reactivos y metodología para la detección para la prueba de acidez y densidad de la leche.</li> </ul> <p><b>2. Contratación de una consultoría para desarrollar e implementar Sistemas de Gestión bajo los estándares de las NORMAS ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad y NORMAS ISO 22000:2005 Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria.</b></p> <p>Llevar a cabo una evaluación preliminar (Auditoría interna de diagnóstico) de cada uno de los procesos con el objetivo de revisar la conformidad con los requerimientos de NORMAS ISO 9001:2015 e ISO 22000: 2005.</p> <p>Evaluación de la documentación existente del Centro de Acopio de leche.</p> <p>Diseño y elaboración del Sistema documental, que comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manual de calidad</li> <li>✓ Manual de procesos Generales y operativos</li> <li>✓ Instructivos de trabajo.</li> <li>✓ Registros o formatos correspondientes</li> </ul> <p>Elaboración de las políticas de calidad.</p> <p>Elaboración de Objetivos Generales y Específicos por procesos y establecimientos de los indicadores correspondientes.</p> <p>Definición de los procesos y la elaboración de Mapas de Procesos.</p> <p>Implementación de mejoras de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.</p>
---	--	---	---

	<p>Lograr un crecimiento sostenible mediante el fortalecimiento de la Gestión de las Unidades Productivas</p> <p>Lograr un crecimiento sostenible mediante el fortalecimiento de la Gestión de las Unidades Productiva</p>		<p>Llevar a cabo la auditoria final y entrega del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Realizar un seguimiento del Sistema hasta la obtención de la Certificación.</p> <p><b>3. Contratación de una empresa certificadora: Normas ISO 9001:2015 e ISO 22000:2005, Para las Unidades Productivas.</b></p> <p>Obtener la Certificación: Normas ISO 9001:2015 e ISO 22000:2005 que proporcione la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.</p>
		<p>Establecimiento de convenios comerciales con altos clientes de la industria</p>	<p><b>Formalizar y Concertar convenios comerciales con industrias lactes del Cantón Cayambe.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formalizar convenios comerciales entre las Unidades Productivas Asociadas de leche y la industria El Ordeño.</li> <li>✓ Abrir mercado con otras industrias cercanas como: <b>NESTLE, FLORALP y DÚLAC´S</b> del Cantón.</li> </ul>

		Gestión Crediticia a partir del punto anterior	<p><b>Gestionar créditos con la Banca Pública o Privada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Créditos asociativos.</li> <li>✓ Créditos productivos.</li> </ul>
		Crecimiento Sostenible de las Unidades Productivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejoramiento de la productividad.</li> <li>✓ Producción, acopio y comercialización</li> <li>✓ Generación de empleo de calidad en finca y como organización.</li> <li>✓ Mejoramiento de la calidad de vida de los productores y sus familias.</li> </ul>
		Beneficios para la Industria	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor rentabilidad</li> <li>✓ Productos de calidad</li> <li>✓ Mejoramiento de los canales de distribución del producto (Mayoristas y minoristas).</li> <li>✓ Satisfacción del cliente.</li> </ul>
		Beneficios para el GADIP del Municipio Cayambe	<p><b>Mayor recaudación de impuestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Patentes</li> <li>✓ El 1,5% por mil a los activos totales</li> <li>✓ Impuesto Predial</li> </ul>

## **Desarrollo de las Estrategia**

### **Primera estrategia**

“Fortalecimiento de la Gestión de las Unidades Productivas”.

#### **Metas:**

- 1.** Convenio de vinculación entre la Universidad Politécnica Salesiana UPS (Centro de Apoyo Cayambe) y las Unidades Productivas Asociadas de Leche.
- 2.** Desarrollar e implementar Sistemas de Gestión bajo los estándares de las NORMAS ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad y NORMAS ISO 22000:2005 Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria, así lograr la eficacia y la mejora continua de los procesos de las Unidades Productivas Asociadas del sector lechero.
- 3.** Obtener la Certificación: Normas ISO 9001:2015 e ISO 22000:2005 que proporcione la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.

#### **Plan de Acción:**

- 1.** **Convenio de vinculación entre la Universidad Politécnica Salesiana UPS (Centro de Apoyo Cayambe) y las Unidades Productivas Asociadas de Leche.**

#### **Promover la capacitación a productores de leche en temas de:**

- ✓ Calidad de leche
- ✓ Manejo de pasto y forrajes
- ✓ Elaboración de heno y ensilaje
- ✓ Nutrición y alimentación animal
- ✓ Manejo sanitario
- ✓ Riego y manejo de suelos
- ✓ Administración de fincas.
- ✓ Motivación
- ✓ Cambios de actitud
- ✓ Valores Individuales y colectivos.
- ✓ Asociatividad.

**Promover la capacitación a directivos de las Unidades Productivas en temas de:**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Asociatividad
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Trabajo en equipo RRHH
- ✓ Gestión Administración
- ✓ Leyes: Agua, tierras, insumos, SRI, COPCI y Ley de EPS

**Promover la capacitación administradores y de las Unidades Productivas en temas de:**

- ✓ Gestión administrativa.
- ✓ Sistemas de comercialización
- ✓ Gestión de calidad de la leche.

**Promover la capacitación a los trabajadores en temas de:**

- ✓ Control de la calidad de leche.
- ✓ Manejo de los materiales, reactivos y metodología para la detección para la prueba de acidez y densidad de la leche.

**2. Desarrollar e implementar Sistemas de Gestión bajo los estándares de las NORMAS ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad y NORMAS ISO 22000:2005 Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria, así lograr la eficacia y la mejora continua de los procesos de las Unidades Productivas Asociadas del sector lechero.**

- ✓ Llevar a cabo una evaluación preliminar (Auditoria interna de diagnóstico) de cada uno de los procesos con el objetivo de revisar la conformidad con los requerimientos de NORMAS ISO 9001:2015 e ISO 22000: 2005.
- ✓ Evaluación de la documentación existente del Centro de Acopio de leche.
- ✓ Diseño y elaboración del Sistema documental, que comprende:
  - Manual de calidad
  - Manual de procesos Generales y operativos
  - Instructivos de trabajo.
  - Registros o formatos correspondientes

- ✓ Elaboración de las políticas de calidad.
  - ✓ Elaboración de Objetivos Generales y Específicos por procesos y establecimientos de los indicadores correspondientes.
  - ✓ Definición de los procesos y la elaboración de Mapas de Procesos.
  - ✓ Implementación de mejoras de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
  - ✓ Llevar a cabo la auditoria final y entrega del Sistema de Gestión de Calidad.
  - ✓ Realizar un seguimiento del Sistema hasta la obtención de la Certificación.
- 3. Obtener la Certificación: Normas ISO 9001:2015 e ISO 22000:2005 que proporcione la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.**

**Responsables:**

Presidentes de las Unidades Productivas y Universidad Politécnica Salesiana UPS (Centro de Apoyo Cayambe).

**Tiempo:**

6 meses

**Resultados:**

- 1. Convenio de vinculación entre la Universidad Politécnica Salesiana UPS (Centro de Apoyo Cayambe) y las Unidades Productivas Asociadas de Leche.**
  - ✓ Mejora la calidad e incrementa la productividad en la explotación lechera.
  - ✓ Mejor toma de decisiones por parte de los dirigentes en beneficio de sus organizaciones.
  - ✓ Eficiencia en la Administración
  - ✓ Buen desempeño laboral
- 2. Desarrollar e implementar Sistemas de Gestión bajo los estándares de las NORMAS ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad y NORMAS ISO 22000:2005 Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria, así lograr la eficacia y la mejora continua de los procesos de las Unidades Productivas Asociadas del sector lechero.**
  - ✓ Clara definición de los procesos y responsabilidades.
  - ✓ Mejora la imagen corporativa en el mercado competitivo.

- ✓ Óptima preparación para la formación de los trabajadores.
- ✓ Mejoramiento de la calidad de la leche.
- ✓ Incremento de productividad de las Unidades Productivas.
- ✓ Mejora del ambiente del trabajo.
- ✓ Reducción de los costos e incremento de las ventas.
- ✓ Aumento del nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- ✓ Aumento del nivel de confianza de los clientes.
- ✓ Ente diferenciador.

### Segunda Estrategia

“Establecimiento de convenios comerciales con altos clientes de la industria”

#### Meta:

Convenios comerciales a largo plazo (5-10 años) con las industrias como: El Ordeño, Nestlé, Floralp, y Dúlac´s.

#### Plan de acción

- ✓ Formalizar contrato comercial con la industria El Ordeño
- ✓ Abrir mercado con otras Industria cercanas a las Unidades Productivas como son: NESTLE, FLORALP y DULAC´S



Figura 22. Empresas lácteas

#### Responsables:

Presidentes y Administradores de las Unidades Productivas

**Tiempo:**

Dos meses

**Resultados:**

- ✓ Estabilidad de venta de la producción de leche.
- ✓ Mejoramiento del precio por litro de leche.
- ✓ Compra permanente del producto al pequeño productor

**Tercera Estrategia**

“Gestión crediticia a partir de la estrategia anterior”

**Meta:**

- ✓ Créditos asociativos.
- ✓ Créditos productivos.

**Plan de acción:****Crédito asociativo.**

- ✓ Mejoramiento de las instalaciones del centro de acopio.
- ✓ Compra de equipos para el control de calidad de leche.

**Créditos productivos.**

- ✓ Mejoramiento de pastos
- ✓ Compra de ganado
- ✓ Capital de trabajo



**Figura 23.** Créditos para mejorar la productividad.

**Responsable:**

Presidentes y administradores de la Unidades Productivas

**Tiempo:**

Dos meses

- ✓ Mejoramiento de la productividad de las Unidades Productivas

### **Cuarta Estrategia**

“Crecimiento sostenible de las asociaciones”

#### **Metas:**

- ✓ Incremento de la producción.
- ✓ Mejoramiento de la calidad del producto
- ✓ Mejores precios por litro de leche.
- ✓ Mayores ingresos para el productor y la asociación
- ✓ Generación de empleo.
- ✓ Mejora la calidad de vida de los productores y sus familias



**Figura 24.** Crecimiento sostenible de las asociaciones

#### **Plan de acción:**

Este plan de acción se cumplirá a partir de las estrategias anteriores.

#### **Responsable:**

Presidentes, administradores, trabajadores y productores que conforman las Asociaciones.

#### **Tiempo:**

Seis meses

#### **Resultado:**

Lograr un modelo de desarrollo sostenible de las Asociaciones basado en el concepto indígena Sumak Kawsay o buen vivir.

### **Quinta Estrategia**

“Beneficios para la Industria”

#### **Meta como asociación**

Ofrecer materia prima de calidad

- ✓ Mayor rentabilidad
- ✓ Productos de calidad
- ✓ Mejoramiento de los canales de distribución del producto (Mayoristas y minoristas).
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Soberanía Alimentaria y la nutrición de nuestra gente.

### **Sexta Estrategia**

“Beneficios para el GADIP del Municipio Cayambe”

#### **Resultados:**

#### **Mayor recaudación de impuestos:**

- ✓ Patentes
- ✓ El 1,5% por mil a los activos totales
- ✓ Impuesto Predial

## CAPITULO V

### 5.1 Conclusiones:

- Para la economía ecuatoriana la actividad lechera es uno de los sectores importantes que contribuye al cambio de la matriz productiva. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad, uno de los impactos positivos es que esta actividad contribuye a mejorar la calidad de vida de las familias que conforman las asociaciones incrementando sus ingresos a través de la producción de leche.
- La constitución del 2008 instituye un modelo de desarrollo basado en el concepto indígena Sumak Kawsay o buen vivir. El Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2017-2021 es instrumento del gobierno ecuatoriano que delinea las principales políticas y mecanismos de desarrollo. Las líneas estratégicas de política económica del PNBV dan prioridad a la Economía Popular y Solidaria en la cual se incluye la ganadera familiar. Está comprobado que existen leyes, normativas y políticas que amparan al productor de leche, lo que no concuerda con la investigación realizada ya que el 90% de los dirigentes de las unidades productivas consideran no haber tenido apoyo ni beneficiarse de tales políticas gubernamentales.
- En relación a los factores que influyen en la gestión administrativa organizacional de las Unidades Productivas una tercera parte de los presidentes y administradores son personas con educación básica, electas entre sus socios, lo cual evidencia que las asociaciones tienen una gestión administrativa organizacional empírica, de tal manera que la falta de conocimiento y capacitación hace, no se logre desarrollar una planificación estratégica que les permita tener una visión de futuro. Es importante acotar que los presidentes en un 100% no perciben remuneración, cumpliendo un trabajo por compromiso.
- Las decisiones tomadas por los presidentes y administradores de las asociaciones no son en función de análisis de estados financieros, puesto que las mismas no se calculan por la falta de conocimiento, dando como resultado un bajo crecimiento y desarrollo de las mismas.

## 5.2 Recomendaciones.

El contenido de estas recomendaciones está fundamentado en la siguiente realidad, que es cada vez más evidente e inocultable; de lo endeudado, desfinanciado, burocratizado y politizado que se encuentra el gobierno, es muy poco o casi nada lo que los pequeños productores y las Unidades Productivas pueden esperar. Consecuentemente solo les queda la alternativa realista de tomar en sus propias manos la solución de sus problemas, haciendo a través de la asociatividad un eficiente esfuerzo.

- Promover el cambio de actitud de todos los que conforman las Unidades Productivas haciendo énfasis, en el eficiente y organizado protagonismo de los pequeños productores y asociaciones en la solución de sus propios problemas económicos, ya que la capacidad (operativo-institucional, financiera y política) del desfinanciado gobierno es mínima, por no decir casi nula, en el sentido de reemplazar la infructífera espera de ayudas paternalistas gubernamentales.
- Vincular personal con mayores niveles educativos, en especial en las áreas administrativas a fin de que conduzcan a una mejor gestión y mayor especialización de su personal y de las capacidades de su mano de obra técnica.
- Implementar un modelo de gestión mediante el Desarrollo e implementación de Sistemas de Gestión bajo los estándares de NORMAS ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad y ISO 22000 Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria, que permita alcanzar la eficacia de los procesos y la mejora continua de las Unidades Productivas.

### Referencias bibliográficas:

- Aldana, L. (2012). *Administración por Calidad*. Bogotá: Alfaomega.
- Alicante, U. d. (2011). *Condiciones de la Demnada*. Mexico: Continental.
- Arias, F. G. (1999). *El Proyecto de Investigación Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.
- Asamblea Nacional. (2004). *Ley de Desarrollo Agrario*. Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República de Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea Nacional. (2009). *ley de Sanidad Animal Codificada*. Ecuador.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Poducción e Inversiones*. Ecuador.
- Beltrán, J. (2010). *Guía para una gestión basada en procesos*. Obtenido de Oviedo.es:  
<https://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22>
- Burgos, J. E. (20 de Abril de 2012). *La empresa y su administración*. Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de La empresa y su administración: <https://eddson1964.wordpress.com/la-empresa-y-su-clasificacion-2/>
- Castro, F. (2011). *El desarrollo económico y la organización*. Bogotá: Nuevo Mundo.
- ChuquipulL, N. (19 de 2 de 2014). “*Teoría de la Administración Clásica*”. Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de “Teoría de la Administración Clásica”:  
[https://www.academia.edu/7208527/Teor%C3%ACa\\_de\\_la\\_administraci%C3%B2n\\_cl%C3%A0sica](https://www.academia.edu/7208527/Teor%C3%ACa_de_la_administraci%C3%B2n_cl%C3%A0sica)
- Dominguez, M. (2012). *Dirección de operaciones*. Barcelona: McGraw Hill.
- Encalada, F. (22 de 6 de 2011). “*Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “pedro moncayo” de la ciudad de ibarra en*”. Recuperado el 22 de agosto de 2017, de “incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “pedro moncayo” de la ciudad de ibarra en:  
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>
- Escudero, J. (24 de 5 de 2014). *Cambios productivos en la empresa*. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de Cambios productivos en la empresa:  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Farinango, P. (2012). *Una alternativa para un nuevo desarrollo*. Guayaquil: Trama.
- GADIP Cayambe. (21 de 06 de 2015). *Centros de Acopio Cayambe*. Recuperado el marzo de 2015, de [www.municipiocayambe.gob.ec](http://www.municipiocayambe.gob.ec)

Gordillo, J. (15 de 4 de 2014). *Enfoque de la administración*. Recuperado el 23 de agosto de 2017, de enfoque de la administración:

[https://www.google.com.ec/search?q=enfoque+cl%3%81sico+de+la+administraci%3%93n+teor%3%ada+cl%3%a1sica+de+la+administraci%3%b3n+contenidos+%ef%82%a7+biograf%3%ada+%ef%82%a7+fundamentos+de+la+Teor%C3%ADa+Cl%C3%A1sica+y+principales+representantes+%EF%](https://www.google.com.ec/search?q=enfoque+cl%3%81sico+de+la+administraci%3%93n+teor%3%ada+cl%3%a1sica+de+la+administraci%3%b3n+contenidos+%ef%82%a7+biograf%3%ada+%ef%82%a7+fundamentos+de+la+Teor%C3%ADa+Cl%C3%A1sica+y+principales+representantes+%EF%82%99)

Jessop, B. (2012) *La economía política de la escala y la construcción de las regiones transfronterizas*. . Lancaster: Eure .

Lemus, C. P. (2013) *Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en bogota ante la posibilidad de exportar a los Estados Unidos*. Bogotá - Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Michel, P. E. (2015) *La ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Continental.

Muñoz, E. (2015) *Espacios de conocimientos y su gestión: procesos de Gobernanza*. Madrid: CSIC.

Núñez Flores, M. (2007) Las Variables: Estructura y Función en las Hipótesis. *Investigación Educativa*, 169.

Pinzón, I., Pérez, G., & Arango, M. (2010). Mejoramiento en la gestión de inventarios. *Universidad EAFIT*, 9-21.

PNBV. (2017-2018) *Plan Nacional del Buen Vivir*. Ecuador.

Prieto, Á. (2013) *Economías de escala, densidad y alcance en la provisión pública de infraestructura básica municipal*. Madrid: Revista de Economía Pública .

Reyes, O. (2014) *Teoría del Bienestar y el Óptimo de Pareto como Problemas Microeconómicos*. . Managua: URACCAN .

Robles, I. (2014) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Sao Paulo: eBook.

Salkind, & Neil, J. (1999) *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.

Samaniego, R (2011) *Productividad, Competitividad, Empresas. Los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires: FIEL.

Sánchez, G (2013) *El Desarrollo Organizacional: una Estrategia de Cambio para las Instituciones Documentales*. . Murcia: Universidad de Murcia .

Sánchez, X. (2011) *Sistema financiero ecuatoriano*. Cuenca: Conejo.

Suárez, R. (2012) *El desarrollo sustentable*. Barcelona: Océano.

Vlaskiv, M. A. (2010) *Competitividad de la pequeña empresa*. Mexico: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe.