



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA DE LÁCTEOS ILAPEÑITO UBICADA EN LA
PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

MARÍA FERNANDA ARÉVALO MONTALVO

Riobamba-Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA DE LÁCTEOS ILAPEÑITO UBICADA EN LA
PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: MARÍA FERNANDA ARÉVALO MONTALVO

DIRECTOR: ING. EDUARDO ESPÍN

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, María Fernanda Arévalo Montalvo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, María Fernanda Arévalo Montalvo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 14 de julio del 2021

María Fernanda Arévalo Montalvo
C.I. 060427345-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación “**PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS ILAPEÑITO UBICADA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, realizado por la señorita **MARÍA FERNANDA ARÉVALO MONTALVO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
<p>Ing. Mayra Alexandra Oñate Andino. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p>	 <small>Firmado electrónicamente por:</small> MAYRA ALEJANDRA OÑATE ANDINO	<p>2021-07-14 </p>
<p>Ing. Eduardo Rubén Espín Moya, PH.D. DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</p>	<p>EDUARDO RUBEN ESPIN MOYA</p>  <small>Firmado digitalmente por EDUARDO RUBEN ESPIN MOYA</small>	<p>2021-07-14 </p>
<p>Lcdo. Iván Giovanni Bonifaz Arias. MIEMBRO TRIBUNAL</p>	<p>IVAN GIOVANNY BONIFAZ ARIAS</p>  <small>Firmado digitalmente por IVAN GIOVANNY BONIFAZ ARIAS</small>	<p>2021-07-14 </p>

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

Dios que ha sido mi guía, mi fuerza y fortaleza para seguir adelante, quien con su luz alumbro mi camino y tomó mi mano para no derrumbarme jamás.

A mis padres Ernesto, Dina y Gloria, que son y han sido un pilar fundamental en mi vida, quienes con su ejemplo de esfuerzo, valentía y lucha diaria han inculcado grandes valores en mí y por ellos soy quien soy hoy en día.

A mis Hermanas Jessica, Belén, Daniela y en especial a mis sobrinos Melany y Jaden que con su amor siempre alegran mi corazón. A toda mi familia porque con sus consejos, oraciones y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma sé que han estado conmigo en todo momento.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas/os mis amigas/os por apoyarme cuando más he necesitado, por extender su mano en momentos difíciles siempre los tendré presente en cada oración, dedico esta tesis a mis Ángeles en el cielo que sé que me cuidan en donde quieran que estén ya que dejaron en mis los mejores recuerdos que puedo tener, siempre las llevare en mi corazón. Lolita, Isabelita, Emi

María

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a Dios por darme la vida y la oportunidad de cumplir con mis logros a toda mi familia por estar siempre presentes.

Muchas gracias a mi Tutores Eduardo Espín Moya y Geovanny Bonifaz quienes con su dirección, conocimiento y enseñanzas estuvieron pendientes a cada uno de los pasos para poner culminar con mi proyecto de Titulación.

De igual manera quiero agradecer a mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y mis Docentes quienes con sus enseñanzas y su valioso conocimiento hicieron que pueda formarme no solo profesionalmente si no también personalmente.

María

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL	2
1.1. Antecedentes investigativos.....	2
1.2. Marco teórico	3
1.2.1. Plan	3
1.2.2. Plan de Fortalecimiento	3
1.2.3. Elementos del plan de fortalecimiento institucional.....	4
1.2.4. Fortalecimiento Organizacional	5
1.2.4.1. Importancia del fortalecimiento organizacional	6
1.2.4.2. Objetivos del fortalecimiento organizacional	6
1.2.5. Desarrollo Organizacional	7
1.2.6. Diagnóstico Organizacional	7
1.2.6.1. Análisis FODA	8
1.2.6.2. Componentes de la matriz FODA	8
1.2.6.3. Procedimiento para realizar un análisis FODA	9
1.2.7. Dirección estratégica	10
1.2.7.1. Elementos de la dirección estratégica	10

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO	12
2.1. Enfoque de investigación.....	12
2.2. Nivel de investigación	12
2.3. Diseño de investigación	13

2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente: Experimental, Casi Experimental, No Experimental</i>	13
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal Longitudinal</i>	13
2.4.	Tipo de estudio	13
2.5.	Población y muestra	14
2.6.	Método de investigación	15
2.7.	Técnicas de investigación	15
2.8.	Instrumentos de investigación	16

CAPITULO III

3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	17
3.1.	Resultados	17
3.1.1.	<i>Entrevista aplicada al Propietario de lácteos “Ilapeñito”</i>	17
3.1.2.	<i>Encuesta aplicada a los trabajadores de lácteos “Ilapeñito”</i>	18
3.1.3.	<i>Encuesta aplicada a los clientes de lácteos “Ilapeñito”</i>	28
3.1.4.	<i>Análisis de resultados</i>	39
3.2.	Propuesta	39
3.2.1.	<i>Título</i>	39
3.2.2.	<i>Descripción de la propuesta</i>	39
3.2.3.	<i>Contenido de la propuesta: Plan de Fortalecimiento Organizacional</i>	39
3.2.4.	<i>Antecedentes</i>	40
3.2.4.1.	<i>Datos Generales de la empresa</i>	40
3.2.4.2.	<i>Reseña Histórica</i>	41
3.2.5.	<i>Filosofía institucional</i>	41
3.2.5.1.	<i>Misión</i>	41
3.2.5.2.	<i>Visión</i>	42
3.2.5.3.	<i>Valores</i>	43
3.2.6.	<i>Administración de Talento Humano</i>	43
3.2.6.1.	<i>Organigrama estructural</i>	43
3.2.6.2.	<i>Manual de funciones</i>	45
3.2.7.	<i>Diagnóstico de la entidad</i>	54
3.2.7.1.	<i>Análisis FODA</i>	54
3.2.7.2.	<i>Análisis interno</i>	54
3.2.7.3.	<i>Análisis Externo</i>	57
3.2.7.4.	<i>Matriz de evaluación de los factores internos</i>	58
3.2.7.5.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos</i>	60

3.2.7.6. Matriz FODA	60
3.2.8. Estrategias	62
3.2.8.1. Objetivos Estratégicos	62
3.2.8.2. Objetivos Operativos	63
3.2.8.3. Cronograma y presupuesto	72
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Antecedentes investigativos aquí describe indicando:	2
Tabla 1-3:	Banco de preguntas	17
Tabla 2-3:	Género - Encuesta a trabajadores	18
Tabla 3-3:	Pregunta 1 - Encuesta a trabajadores	19
Tabla 4-3:	Pregunta 1 - Encuesta a trabajadores	20
Tabla 5-3:	Pregunta 3 - Encuesta a trabajadores	21
Tabla 6-3:	Pregunta 4 - Encuesta a trabajadores	22
Tabla 7-3:	Pregunta 5 - Encuesta a trabajadores	23
Tabla 8-3:	Pregunta 6 - Encuesta a trabajadores	24
Tabla 9-3:	Pregunta 7 - Encuesta a trabajadores	25
Tabla 10-3:	Pregunta 8 - Encuesta a trabajadores	26
Tabla 11-3:	Pregunta 9 - Encuesta a trabajadores	27
Tabla 12-3:	Género - Encuesta a clientes.....	28
Tabla 13-3:	Pregunta 1 - Encuesta a clientes	29
Tabla 14-3:	Pregunta 2 - Encuesta a clientes	30
Tabla 15-3:	Pregunta 2 - Encuesta a clientes	31
Tabla 16-3:	Pregunta 4 - Encuesta a clientes	32
Tabla 17-3:	Pregunta 5 - Encuesta a clientes	33
Tabla 18-3:	Pregunta 6 - Encuesta a clientes	34
Tabla 19-3:	Pregunta 7 - Encuesta a clientes	35
Tabla 20-3:	Pregunta 8 - Encuesta a clientes	36
Tabla 21-3:	Pregunta 8 - Encuesta a clientes	37
Tabla 22-3:	Pregunta 9 - Encuesta a clientes	38
Tabla 23-3:	Contenido de la propuesta	40
Tabla 24-3:	Datos de la empresa.....	40
Tabla 25-3:	Interrogantes para la misión	42
Tabla 26-3:	Interrogantes para la visión	42
Tabla 27-3:	Portada Manual de funciones	45
Tabla 28-3:	Presentación del manual	46
Tabla 29-3:	Funciones Gerente General	47
Tabla 30-3:	Contador.....	48
Tabla 31-3:	Jefe de Producción	49
Tabla 32-3:	Funciones del Obrero	50
Tabla 33-3:	Funciones Técnico de Producción	51

Tabla 34-3: Jefe de Ventas	52
Tabla 35-3: Funciones Vendedores	53
Tabla 36-3: Matriz de calificación.....	59
Tabla 37-3: Matriz EFI.....	59
Tabla 38-3: Matriz EFE.....	60
Tabla 39-3: Matriz FODA	61
Tabla 40-3: Objetivos Operativos.....	63
Tabla 41-3: Fortalecer la gestión administrativa de la empresa de lácteos Ilapeñito mediante la aplicación de instrumentos administrativos que permitan el direccionamiento de los recursos.....	64
Tabla 42-3: Posicionarse en el mercado mediante un diagnostico que permita establecimiento de los puntos críticos que afectan la consolidación de los productos.....	67
Tabla 43-3: Acceder aun nuevos mercados mediante la aplicación de las estrategias que permitan colocarnos en las preferencias de los consumidores por la calidad y variedad de los productos.....	70
Tabla 44-3: Cronograma y presupuesto	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Logo institucional.....	40
Figura 2-3: Matriz FODA	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Sexo de los empleados.....	18
Gráfico 2-3:	Filosofa institucional.....	19
Gráfico 3-3:	Normativa interna	20
Gráfico 4-3:	Conocimiento de las funciones	21
Gráfico 5-3:	Proceso de producción	22
Gráfico 6-3:	Reportes de errores	23
Gráfico 7-3:	Metas en el período fiscal	24
Gráfico 8-3:	Calificación gestión empresarial.....	25
Gráfico 9-3:	Posicionamiento en el mercado.....	26
Gráfico 10-3:	Plan de Fortalecimiento	27
Gráfico 11-3:	Sexo de los clientes.....	28
Gráfico 12-3:	Satisfecho con los productos.....	29
Gráfico 13-3:	Productos que adquiere.....	30
Gráfico 14-3:	Califique a los productos que adquiere	31
Gráfico 15-3:	Califique a la atención	32
Gráfico 16-3:	Califique a la Quejas y reclamos del producto	33
Gráfico 17-3:	Parámetros de la compra.....	34
Gráfico 18-3:	Califique a la atención	35
Gráfico 19-3:	Recomendaría el producto	36
Gráfico 20-3:	Precio acorde al producto.....	37
Gráfico 21-3:	Califique a la atención	38
Gráfico 22-3:	Organigrama estructural.....	44

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS ILAPEÑITO
- ANEXO B:** ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS ILAPEÑITO
- ANEXO C:** LOGO DE LA EMPRESA

RESUMEN

El proyecto Plan de Fortalecimiento Organizacional para la empresa de Lácteos Ilapeñito ubicada en la provincia de Chimborazo, con la finalidad de mejorar los procedimientos internos de la empresa. La metodología que se utilizó en el proyecto de investigación se basa en la recolección de información a través de entrevista al gerente de la empresa, encuestas a los trabajadores y clientes de la misma. Estas técnicas de investigación permitieron conocer cada una de las debilidades fortalezas, oportunidades y amenazas existentes en la organización. Los elementos principales del plan de fortalecimiento permitieron la elaboración de la misión, visión y objetivos de la organización, inicialmente con un diagnóstico en base al análisis FODA mediante la cual se conoció su estructura y se conoció los recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus proyectos productivos. La propuesta se basa en el diseño de un plan de fortalecimiento organizacional de tal manera que su implementación permita determinar una visión integral de los procesos funciones y actividades que se desarrolla en la empresa. Esto permite lograr un valor competitivo y un mejor posicionamiento en el mercado. Con la determinación de los proyectos productivos se determinan estrategias para una mejor toma de decisiones.

Palabras clave: <PROCEDIMIENTOS>, <ANÁLISIS>, <ORGANIZACIONAL>, <DIAGNÓSTICO>, <ESTRATEGIA> <RECURSOS ECONÓMICOS>.



09-11-2021

2071-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The organizational strengthening plan for a dairy product company called Ilapeñito headquartered in the province of Chimborazo is aimed to improve the company's internal procedures. The methodology used in the research project is based on the collection of information through interviews applied to the manager and surveys applied to the employees and clients of the company. These research techniques allowed to verify the existing weaknesses, strengths, opportunities and threats that affect the company. The main elements of the strengthening plan allowed the elaboration of the mission, vision and objectives of the company, initially through a diagnosis based on the SWOT analysis to know its structure and the available resources of the company for the development of its productive projects. The proposal is based on the design of an organizational strengthening plan in such a way that its implementation allows to determine an integral vision of the processes, functions and activities developed by the company. This allows to achieve a competitive value and a better position in the market. With the determination of productive projects, some strategies are determined to make effective decisions.

Keywords: <PROCEDURES>, <ORGANIZACIONAL ANALYSIS>, <DIAGNOSTIC>, <STRATEGY> <ECONOMIC RESOURCES>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY

Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2021.11.10
13:35:23 -05'00'

INTRODUCCIÓN

La elaboración de un plan de fortalecimiento organizacional representa una serie de necesidades institucionales que permite el diagnóstico general de una organización por lo que se elaboró un análisis interno y externo en la que se identifican, fortalezas, debilidades presentes en la organización a través de ello se podrá elaborar estrategias para el crecimiento de la entidad analizando su entorno identificando sus amenazas y oportunidades propias del mercado. Este proceso permitirá que la empresa de lácteos Ilapeño mejore sus procesos de manera eficiente y eficaz.

El objetivo principal de esta investigación es elaborar un plan de fortalecimiento organizacional para cumplir con este fin se procedió a realizar los 3 capítulos en el trabajo de titulación.

El capítulo I constituye el marco teórico general el mismo que está fundamentado e integrado por los antecedentes teóricos y definición de términos.

En el capítulo II consta la modalidad de investigación así también como el tipo de investigación, el diseño y enfoque, además de determinar la población y muestra.

En el capítulo III se compone de la estructuración y descripción de la propuesta y el contenido del plan estratégico institucional.

El proyecto de investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron durante el desarrollo dentro del trabajo. Al implementar este plan de fortalecimiento organizacional y permitirá a la empresa fortalecer su sistema interno y su crecimiento institucional.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes investigativos

Luego de realizar la investigación bibliográfica se encontró trabajos bajo la misma temática realizados por diferentes autores, lo cual se presenta a continuación en el que se puede apreciar el tema, el autor y el análisis.

Tabla 1-1: Antecedentes investigativos aquí describe indicando:

TEMA	AUTOR/ AÑO	INSTITUCIÓN	ANÁLISIS
“FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA PLANTA DE ACABADO DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA SAN MARTIN DE PUZHÍO”	Reinoso Cabrera María Tatiana. 2012	Universidad de Cuenca	Desde la perspectiva de los autores el fortalecimiento organizacional, tiene como propósito activar el sector artesanal y reactivar las actividades económicas. Esto ayudando a resolver los problemas administrativos. De esta manera conocer la viabilidad del proyecto.
“EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y SU IMPORTANCIA EN LA COMERCIALIZACIÓN ARTESANAL DE LA COMUNIDAD DE KISHUARRAMOSLOMA (SALASAKA) CANTÓN PELILEO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.	Pilla Chango Francisca Margarita 2015	Universidad Técnica de Ambato	La autora destaca que la elaboración de un plan de fortalecimiento es con la finalidad de resolver problemas. Es importante también saber y conocer su aplicación dentro del área administrativa de la empresa ya que permite el mejoramiento de la gestión organizacional y del sistema comercial artesanal mediante un trabajo en equipo.
“PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACION DE CAFICULTORES EL COLEMNAR DE LA	Miriam Paola Faican Macías 2017	Universidad Técnica Particular de Loja	Dentro de la investigación se menciona que la finalidad de la aplicación del plan de fortalecimiento es analizar la situación actual de la empresa

PARROQUIA SNA ANTONIO DE LAS ARDAS DEL CANTON QUILANGA, AÑO 2016”			proponiendo alternativas de mejoramiento y de esta manera seguir ejerciendo la producción artesanal con el menor riesgo posible, teniendo en cuenta el mercado competitivo, donde los clientes exigen calidad.
--	--	--	--

Realizado por: Arévalo M., (2020)

1.2. Marco teórico

1.2.1. Plan

El plan se define como un modelo de acciones que se deben seguir llegar a una idea. El plan es la anticipación a la toma de decisiones mediante la cual se reduce la incertidumbre e inconvenientes en las organizaciones, guía las acciones a situaciones deseadas mediante la aplicación de instrumentos reflexivos. (Ossorio, 2015, pág. 16)

De acuerdo al concepto planteado anteriormente el plan es un modelo sistemático de técnicas y políticas para realizar un plan de acción hacia la obtención de objetivos y metas de mediano, corto y largo plazo, esto es el resultado del proceso de planeación. Además, se puede determinar que un plan es el conjunto de acciones que a través de ellas se espera llegar al alcance de los objetivos.

1.2.2. Plan de Fortalecimiento

El plan de fortalecimiento debe ser considerado como una meta para la ejecución de programas y proyectos en las organizaciones, que en base a su realidad se desarrolle un modelo de gestión ideal. Según el contexto del autor Piedra E., (2018) determina que el plan de fortalecimiento es una herramienta de gran utilidad para las futuras empresas, y permite que sus organizaciones reflexionen acerca de la idea inicial, busquen las mejores alternativas y formulen un discurso de resultados que lleven al éxito de la empresa. (Piedra, 2018, pág. 108)

El plan de Fortalecimiento que la Unidad de Cooperación (2005) define, se enfoca en la inducción de las condiciones necesarias y suficientes para que las organizaciones tengan éxito en el logro de los objetivos y metas mediante la aplicación de su proyecto, esto también, con el cumplimiento de sus compromisos, de manera que se asegure la continuidad existencial y se efectúen las proyecciones para el crecimiento y desarrollo. (UNIDAD DE COOPERACIÓN, 2005)

Si las reglas y los procedimientos son claros y concisos va a permitir que se realicen de manera adecuada por lo que va sobresalir de su estado normal, mediante la misión y visión y demás principios administrativos se perfilara los objetivos claramente y las estrategias irán creciendo y desarrollándose de manera positiva ya es que es importante tener claro los principios de la organización ya que justifica el porqué de su existencia.

1.2.3. Elementos del plan de fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional es la revisión de los departamentos claves existentes dentro de la organización, para efectuar la misión tanto interna como externamente de la institución. Esto desarrolla capacidades para la elaboración de un plan estratégico redefiniendo su misión, o, en otros términos, crear un trabajo eficiente y profesional.

Según (Nex Fundraising, 2017) existen varias metodologías que se utilizan como componentes clave para el fortalecimiento institucional, tales como:

- a. **Capacidades directivas:** Se refiere a las capacidades de liderazgo, visión estratégica y profesionalización del personal clave de su institución para generar equipos de trabajo altamente efectivos. En este componente se analiza y refuerza el liderazgo del director, la junta directiva y el equipo clave, así como su capacidad de planificar a corto, mediano y largo plazo para generar resultados de forma efectiva.
- b. **Generación de alianzas estratégicas:** Este componente se refiere a la capacidad del equipo clave para visualizar y generar un posicionamiento y una captación de fondos estratégica, que permita generar aliados y recursos que den sostenibilidad programática y financiera a la organización.
- c. **Desarrollo del recurso humano:** Se refiere a la profesionalización del staff para que se desarrolle dentro de la organización. Es decir, el fortalecimiento de conocimientos y capacidades del personal como un elemento vital para el crecimiento institucional. En esta etapa se analizan las habilidades personales y profesionales que cada miembro de la institución tiene y necesita para lograr inclusión, compromiso e identidad con la misión que representa.
- d. **Sostenibilidad financiera:** Se refiere al fortalecimiento de las capacidades del personal para planificar y mantener un escenario financiero estable, mediante la generación de alianzas estratégicas (posicionamiento y captación de fondos), un gasto planificado y una

transparencia en el manejo de los recursos. Todo ello con la finalidad de lograr credibilidad institucional y recursos a largo plazo, que le permita a la organización crecer y mantenerse con el tiempo.

- e. **Fortalecimiento programático:** Tiene relación con la capacidad que tiene su organización para profesionalizar sus servicios o programas y mejorar la calidad de los mismos. Es decir; definir una metodología que le permita monitorear y evaluar sus programas de manera eficiente, tomando en cuenta el impacto a largo plazo en los beneficiarios y la comunidad. El fortalecimiento programático también incluye la planificación de alianzas estratégicas con distintos sectores que permitan el crecimiento de sus programas y un mayor impacto en los beneficiarios.
- f. **Planeación estratégica:** Este aspecto envuelve todos los componentes del fortalecimiento institucional, antes mencionados, a través del diseño de un Plan Estratégico, el cual le facilitará la implementación de estrategias planificadas y medibles, dentro de un tiempo determinado. La planeación estratégica permite el crecimiento sostenible y articulado de su organización en todas sus áreas, previniendo riesgos, identificando oportunidades y maximizando recursos.

1.2.4. Fortalecimiento Organizacional

El Fortalecimiento Organizacional es considerado como un instrumento para mejorar la eficiencia de la administración en las organizaciones. En el contexto de Sánchez W. & Espinal J., (2016) “el fortalecimiento organizacional se lo ha considerado en estos últimos tiempos como el instrumento ideal para lograr una mejor eficiencia en la parte administrativa de las organizaciones, por lo que es necesario contemplar ciertos aspectos fundamentales de éste. (Sánchez & Espinal, 2016, pág. 8)

Por otra parte, Montero M. (2019) menciona que el fortalecimiento organizacional, es un conjunto de procesos en los cuales se comparte herramientas teóricas y prácticas a los dirigentes de las diferentes organizaciones o comunidades a fin de controlar situaciones problemáticas de la vida social y lograr la transformación y desarrollo de los habitantes y su entorno de acuerdo a sus carencias y necesidades. Entre las principales herramientas se mencionan los presupuestos participativos, planes de desarrollo, la autogestión, sus deberes y derechos constitucionales entre otros. (Montero, 2019)

Según el análisis de los autores el fortalecimiento organizacional permite el trabajo asociativo con la organización en base a sus necesidades, problemas y posibles soluciones dentro del área de estudio. La implementación de esta herramienta transforma las condiciones de desarrollo de la organización debido a que, permite elaborar estrategias como herramientas para la mejora continua.

1.2.4.1. *Importancia del fortalecimiento organizacional*

La importancia del fortalecimiento organizacional se ve reflejado en la aplicación y ordenamiento de las actividades que se realizan dentro de la organización. Según el concepto de Faican M., (2017) el plan de fortalecimiento organizacional promueve al logro de la sostenibilidad de un proyecto, esto con la ayuda de los grupos organizados, quienes están orientadas al desarrollo de actividades generalmente capacitados al logro de resultados. (Faican, 2017, pág. 7)

Es importante mencionar que esta herramienta permite ordenar las acciones y definiciones de los recursos necesarios para el logro de los objetivos en bien del desarrollo de la organización y de los integrantes de la misma dentro de las áreas administrativas, financieras, de mercado, desarrollo humano y liderazgo.

1.2.4.2. *Objetivos del fortalecimiento organizacional*

El fortalecimiento organizacional se aplica bajo objetivos que forman parte de su definición, para esto Sensu S., (2018) señala los siguientes:

- Desarrollar la capacidad de colaboración de los miembros de la organización con la finalidad de potencializar el espíritu y la integración del trabajo en equipo.
- Buscar la balanza de las necesidades y objetivos de la empresa y los colaboradores, además, su integración a estas actividades.
- Innovar los sistemas de comunicación e información.
- Formar a personas con sentido de pertenencia para incrementar su motivación y lealtad en la organización.
- Desarrollar las habilidades y potencialidades de los trabajadores en todas las áreas técnicas, administrativas e interpersonales de la organización.
- Generar un clima de confianza e interacción con la finalidad de conocer la realidad organizacional diagnosticando y solucionando problemas.

Los planes de fortalecimiento permiten determinar las estrategias y horizonte en busca de alternativas de solución superando las amenazas y debilidades que se presentan en la organización.

1.2.5. *Desarrollo Organizacional*

El desarrollo organizacional se presenta como una estrategia para mejorar la organización. En el contexto que Sánchez, G., (2019) determina, la teoría administrativa denominada: Desarrollo Organizacional, en sus principios teóricos aporta un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en: competencias, habilidades y destrezas. El DO busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura organizacional y el cambio organizacional. (Sánchez, 2019, pág. 244)

Por otra parte, Molina H., (2015) define al desarrollo organizacional como “un facilitador de cambio en el que sus procesos se realizan de manera interactiva mediante esfuerzos, para el cambio de estructuras, procesos o tecnologías”. (Molina, 2015, pág. 14)

De acuerdo a los conceptos de los autores el desarrollo organizacional son estrategias de proyección que modifican procesos en la organización generando efectividad en el plano de los objetivos organizacionales. También, permite que los miembros de la organización se desarrollen de mejor manera dentro de sus áreas asignadas con un enfoque sistemático orientad al logro de las metas, es decir, el desarrollo organizacional busca generar un cambio positivo en la empresa.

1.2.6. *Diagnóstico Organizacional*

El objetivo del diagnóstico organizacional es analizar la situación actual de la organización y conocer los factores que impiden su crecimiento o desarrollo, esto mediante la determinación de un plan de acciones que orienten al porvenir de la organización. Según la definición de Cristóbal L. & Guarnizo L., (2017) “el diagnóstico organizacional es una herramienta con fines de conocer la situación actual de una organización en el que permita identificar y proponer soluciones adherentes al desarrollo de la organización.”. (Cristóbal & Guarnizo, 2017)

Con referencia a la definición del autor el diagnóstico organizacional permite conocer los logros alcanzados por la empresa, además de conocer cuáles son las debilidades y fortalezas, así como también, identificar los factores que aceleran el cumplimiento de los objetivos.

1.2.6.1. *Análisis FODA*

El diagnóstico situacional FODA permite el conocimiento y evaluación de las condiciones operacionales de una organización. Para Portugal V., (2017) el FODA, es una herramienta para análisis estratégico de la empresa, la cual permite analizar diversos elementos tanto internos como externos de programas y proyectos. Se representa a través que una matriz que permite analizar la situación competitiva de una empresa, utilizando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. A través de la matriz FODA permite examinar la iteración de las características internas de la empresa con los factores externos con los que compete. (Portugal, 2017, págs. 40-41)

El análisis FODA es un adelanto de la planificación estratégica que realiza la empresa para adaptarse al medio. En el análisis que plantea Lazzari L. & Maesschalck V. (2018), señalan que la metodología del análisis FODA es parte del sistema estratégico. Este análisis se enfoca en la situación actual de la organización referente a sus variables y el estado determinado a largo plazo. Las variables externas de la empresa no son controlables, pero de su resultado se obtiene un análisis interno, el mismo que se centra en las fortalezas y debilidades. El estudio que se realiza hace una comparación del análisis actual versus el estado futuro de la empresa con enfoque al sostenimiento de la competitividad. (Lazzari & Maesschalck, 2018, págs. 73-75)

El análisis FODA es una herramienta que se ajusta al estado actual de una empresa u organización permitiendo la obtención de un diagnóstico interno y externo, positivo y negativo, que ayude a la toma de decisiones, conforme a los objetivos y políticas empresariales establecidas.

1.2.6.2. *Componentes de la matriz FODA*

El FODA consististe en la separación analítica de la parte interna y externa de la organización. De acuerdo con Taday (2018), la parte interna abarca las fortalezas y las debilidades de la empresa. Elementos que se deben tener un grado de control, y la parte externa contiene las oportunidades que se presentan en el mercado y las amenazas que existen fuera de la organización, la misma que debe enfrentarse para permanecer en competencia con el entorno. (Taday, 2018, pág. 24)

Con la definición de Ponce H. (2017) los componentes que forman la Matriz FODA son:

- **Fortalezas:** Son funciones que se realizan de manera correcta, demostrando ciertas habilidades y capacidades de los individuos quienes conforman la organización, poniendo en evidencia su competencia de posicionamiento.

- **Oportunidades:** Son fuerzas de carácter externo que no son controladas por la organización, representando posibles mejoras e ideas de crecimiento. La oportunidad es un factor de mucha importancia ya que permite diseñar los planes estratégicos en la organización.
- **Debilidades:** Son definidas como factores vulnerables de la organización o a la vez, actividades deficientes que ubican a la organización en una situación débil.
- **Amenazas:** representan fuerzas incontrolables por la organización, ya que son aspectos negativos y problemas potenciales que se presentan en la empresa.

Con estos componentes se presentan los resultados principales del análisis FODA, después de determinar los factores relevantes en el proceso de desarrollo de la empresa.

1.2.6.3. *Procedimiento para realizar un análisis FODA*

Para (Faican, 2017, pág. 40), el procedimiento para la realización de un análisis FODA es el siguiente:

- a. Identificar los criterios de análisis.
- b. Determinar las condiciones de la situación actual y real de la organización en relación al análisis de las variables internas y externas.
- c. Asignar la ponderación a cada uno de los factores de la matriz FODA
- d. Calcular los resultados
- e. Establecer el balance estratégico
- f. Realizar el análisis y la representación gráfica de los resultados.
- g. Plantear conclusiones

La utilización de la Matriz FODA permite preparar a la empresa mediante el fortalecimiento de estrategias e identificando nuevas oportunidades con las que genere la integración de todos los factores estudiados. Mediante la aplicación de este procedimiento se puede realizar un análisis global de la organización mediante la determinación de un balance estratégico en relación a los factores de optimización de riesgo.

1.2.7. Dirección estratégica

La dirección estratégica contribuye a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos y la mejora de resultados. Para aclarar el concepto, Guerra L. & Navas J., (2015) definen a la dirección estratégica como un modelo de inserción a la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga. (Guerra & Navas, 2015, pág. 23)

Según el concepto planteado en términos generales, la dirección estratégica compone la visión global de la organización como una forma determinada para analizar la situación actual y real de la empresa para tomar decisiones pertinentes. Este modelo proporciona una adecuada dirección a la organización para identificar las oportunidades mediante estrategias de cambio.

1.2.7.1. Elementos de la dirección estratégica

El estudio de los factores positivos y negativos, internos y externos que causan efectos dentro de la organización permite elaborar un análisis estratégico en la entidad en que se identifiquen las: (SENPLADES, 2015)

Misión: La elaboración de la misión es el punto de partida para la elaboración de la visión estratégica. Es el propósito o razón de ser de la empresa, es decir se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

Visión: es el mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, el desarrollo de sus capacidades deseadas y el tipo de empresa que en que se desea convertir.

Objetivos estratégicos: Están orientados al logro de la misión de la organización, determinados a mediano y largo plazo. Se hace referencia a los resultados relevantes que la empresa espera lograr para llegar a su misión.

Valores: Un valor es una virtud que se manifiesta en el comportamiento social, son lo que uno piensa que es lo correcto hacer en la empresa. Los valores se presentan como el soporte para priorizar y tomar decisiones difíciles.

Estrategias: estrategia corporativa hace referencial ser diferente, es decir, realizar actividades distintas a las que otras organizaciones lo hacen, de esta manera ofrecer un valor único.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2006, pág. 25).

La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2006, pág. 26)

Al analizar la situación actual de la empresa de lácteos Ilapeñito se ha determinado que es necesario establecer una metodología con un enfoque mixto es decir la combinación de la investigación *cualitativa* como *cuantitativa* en el que por medio de un levantamiento de investigación se logre realizar de mejor manera el proyecto de investigación.

2.2. Nivel de investigación

Con el levantamiento de información obtenida en Lácteos Ilapeñito se realizará una investigación de *campo* ya que el estudio se realizará de forma presencial en la empresa para así obtener información directa de la problemática estudiada. Además, se realizará la investigación *explicativa* y *descriptiva* donde se socializará con los administradores de la empresa donde se determinará las necesidades y los requerimientos para la misma.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente: *Experimental, Casi Experimental, No Experimental.*

En el trabajo de investigación se aplicará la investigación *no experimental* debido a que no se manejan variables.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo: *Transversal Longitudinal*

La investigación transversal según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2006) se basa en la recolección de datos de un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Este estudio solo recolectara y analizara datos en un periodo de tiempo específico es como tomar una fotografía de un hecho.

Con la investigación **transversal** se busca realizar el levantamiento de información de la empresa de Lácteos Ilapeñito y mediante los resultados de esta investigación realizar un mejoramiento continuo, diseñando un manual idóneo para la empresa.

2.4. Tipo de estudio

La investigación *de campo* es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (Arias, 2012)

La investigación *documental* es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Arias, 2012)

El tipo de investigación que se aplicará en la empresa de lácteos Ilapeñito será de campo vista que el estudio será realizado en el lugar de los hechos, permitiendo así obtener información directa de la problemática a estudiar. Además, se aplicará una investigación documental en donde se utilicen fuentes teóricas, conceptuales y/o metodológica, de documentos como libros, tesis de grado, folletos, artículos, archivos, revistas científicas, manuales y otros materiales escritos o virtuales.

2.5. Población y muestra

La *población* estadística se estudia, Según la perspectiva de (Salomón, Uribe, & Téllez, 2018) mencionan que se debe estudiar a una totalidad de elementos siempre y cuando se considere si es una población limitada o infinita. en la siguiente investigación se va a utilizar una población limitada donde permita estudiar de la mejor manera y sacar soluciones que beneficien a la empresa.

La *muestra* tiene como objetivo analizar el estudio de la población. Para (Jauset, 2013) menciona que es un estudio que se realiza a un cierto porcentaje del universo que se va utilizar para la investigación, N se le denomina a la población y n los elementos, teniendo como objetivo analizar esa cierta parte con los resultados obtenidos de la muestra teniendo en cuenta como una técnica esencial la aleatoria, para generar decisiones o realizar proyecciones a un futuro.

La población que va a intervenir para la recolección de información para el proyecto de investigación será los colaboradores y clientes de la empresa de lácteos Ilapeño. Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizará la fórmula matemática cuando se conoce el universo, correspondiente a una población finita; dónde como universo se tomó a los habitantes del sector de Ilapo con 1613 habitantes.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(1613)}{0.05^2(1613 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 310 \text{ encuestas}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra	310 habitantes
N= Población o universo	1662 habitantes
Z= nivel de confianza	1.96
p= probabilidad de que el evento ocurra	50%
q= probabilidad de que el evento no ocurra	50%
e= error muestral	5%

Para la presente investigación es importante considerar que el fortalecimiento organizacional está relacionado tanto con factores internos como los factores externos, para lo cual se ha diseñado un tipo de encuestas dirigida a los clientes de la fábrica con el fin de conocer su opinión acerca de los productos que ofrece la empresa de lácteos Ilapeñito.

2.6. Método de investigación

Para la presente investigación se aplicará el *método inductivo*. Según (Perez L. P., 2020) es la constante observación de alguna cosa, estableciendo una serie de procesos que permitan crear el objeto que se está observando buscando una conclusión, siempre y cuando el objeto se pueda observar, obteniendo pruebas de lo observado.

Con el siguiente método se puede observar donde la empresa en realidad necesita el fortalecimiento organizacional y se pueda generar conclusiones claras y precisas.

2.7. Técnicas de investigación

Para el desarrollo del trabajo de titulación se aplicaron las siguientes técnicas.

La observación es un método que permite dar un conocimiento técnico acerca de las cosas observadas. Por eso (Sáiz Manzanares, 2013) manifiesta que es una técnica que permite describir un proceso, analizar cualquier tipo de acto con el objetivo principal de saber interpretar las cosas para evaluar. Observar representa un procedimiento de comportamientos siendo un referente para el marco teórico.

La entrevista es una técnica para obtener datos que consisten en un dialogo entre dos personas el investigador y el investigado; esto se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es por lo general una persona entendida en la materia de la investigación.

Para el desarrollo de la investigación y obtención de información se aplicará la observación y entrevistas. Mediante la técnica de observación se podrá tener un acercamiento al objetivo de investigación para generar información y expresar los hechos que se presenten a su momento. La información primaria será obtenida directamente de propietario y empleados de la fábrica, mediante una entrevista.

2.8. Instrumentos de investigación

Una vez determinado las técnicas de investigación se procedió al diseño de los siguientes instrumentos.

Guía de entrevista. En la guía de entrevista se hará un listado de los temas importantes a tratar en la entrevista, que servirá para hacer preguntas sobre ciertos contenidos. Para el empleo de guías se las realiza a personas con conocimientos del objeto de estudio. Mediante este instrumento se aplicará un banco de preguntas con finalidad de obtener información acerca de las actividades que se desarrollan en la empresa “Lácteos Ilapeño”.

Cuestionario. Los cuestionarios de las encuestas se aplicarán a los clientes de la fábrica los mismos que son 310 clientes según la determinación de la muestra, esto permitirá conocer su opinión acerca del estado actual de la misma y recopilar información más detallada.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

Una vez diseñado los instrumentos de investigación se procedió su aplicación dando los siguientes resultados.

3.1.1. Entrevista aplicada al Propietario de lácteos “Ilapeño”

TEMA:	“Plan de fortalecimiento organizacional para la empresa de lácteos Ilapeño ubicado en la provincia de Chimborazo”
OBJETIVO:	Conocer el proceso de organizacional que maneja la empresa de lácteos Ilapeño.
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Santos Bolívar Arévalo Paredes
FECHA DE ENTREVISTA:	09 – 02 – 2021

Tabla 2-3: Banco de preguntas

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Qué función desempeña dentro de la empresa?	Gerente Propietario.
3	¿Cuánto tiempo está la empresa dentro del mercado?	18 años
4	¿Cuáles son los principales problemas que se han presentado en la empresa?	Dificultad para transportar la leche
5	¿Cuáles cree usted que serían las causas?	Malas vías y accesos peligrosos
6	¿Se ha fijado en la organización metas y objetivos?	Si
7	¿Existe una planificación estratégica en la empresa?	Si
8	¿En el caso de que existiera, usted estaría familiarizado con esta planificación?	Si
9	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	Si
10	¿Cree usted que es necesario un plan de fortalecimiento?	Si
11	¿Qué hace usted para fomentar el crecimiento organizacional?	Tratar de manejar de mejor y de buena manera.
12	¿Piensa incrementar la producción?	Si
13	¿Cuáles son los excedentes de producción?	No tengo problema
14	¿Los precios del mercado son competitivos?	Si
15	¿Considera que sus productos son rentables?	Si

3.1.2. Encuesta aplicada a los trabajadores de lácteos “Ilapeñito”

Género:

Tabla 3-3: Género - Encuesta a trabajadores

Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	2	50%
Masculino	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Trabajadores Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

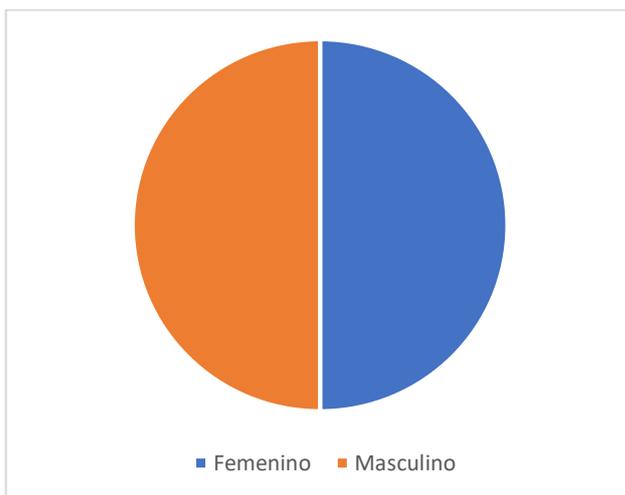


Gráfico 1-3: Sexo de los empleados

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

Se pudo determinar que el 50% de los empleados son del sexo femenino mientras que el 50% es masculino.

Pregunta 1: ¿Posee la empresa una filosofía que permita conocer su finalidad?

Tabla 4-3: Pregunta 1 - Encuesta a trabajadores

Pregunta 1	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Trabajadores Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021



Gráfico 2-3: Filósofa institucional

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

Una de las preguntas de la encuesta fue sobre la filosofía empresarial donde se da a conocer que la empresa no posee una filosofía empresarial donde se defina los que somos, a donde queremos llegar con las acciones y se definan los valores corporativos para la empresa, es por ello que se implementaran estrategias donde se pueda rescatar estas características.

Pregunta 2: ¿Se mantiene una normativa que permita regular los procesos internos?

Tabla 5-3: Pregunta 1 - Encuesta a trabajadores

Pregunta 1	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Trabajadores Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021



Gráfico 3-3: Normativa interna

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

Para el 100% de los encuestado manifiesta que no se cuenta con una normativa que regule los procesos internos que posee la empresa. Por lo que se aprecia que el total de trabajadores indican que desconocen que se aplique una normativa en los procesos internos.

Pregunta 3: ¿Conoce cuáles son sus funciones?

Tabla 6-3: Pregunta 3 - Encuesta a trabajadores

Pregunta 3	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Trabajadores Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

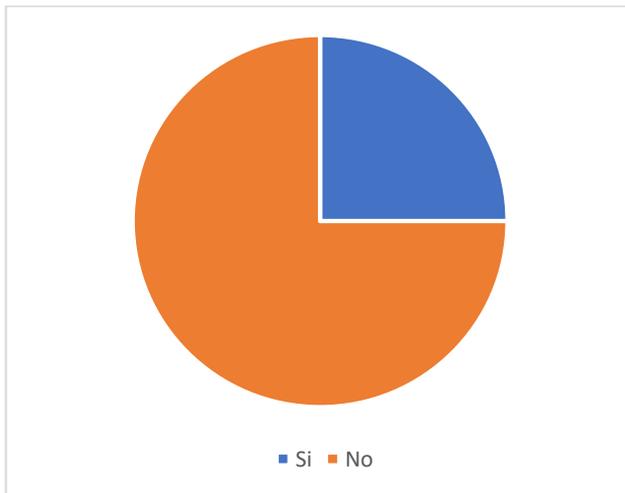


Gráfico 4-3: Conocimiento de las funciones

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

Solo el 25% de los encuestados dicen conocer claramente las funciones que deben cumplir mientras que el 75% no puede identificar sus actividades principales debido a que realizan varias acciones. Los colaboradores conocen todas las actividades a realizarse en la organización por lo que comparten funciones.

Pregunta 4: ¿El proceso de producción está claramente definido?

Tabla 7-3: Pregunta 4 - Encuesta a trabajadores

Pregunta 4	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Trabajadores Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

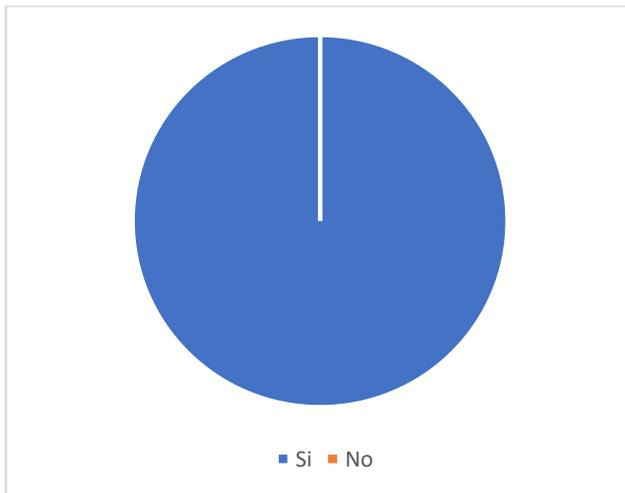


Gráfico 5-3: Proceso de producción

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

El 100% de los encuestados dicen conocer claramente el proceso de producción de los diferentes productos manteniendo siempre los niveles de calidad. Esto garantiza la producción con estándares de calidad.

Pregunta 5: ¿Cuándo existen errores estos son informados al Gerente General?

Tabla 8-3: Pregunta 5 - Encuesta a trabajadores

Pregunta 5	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Trabajadores Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

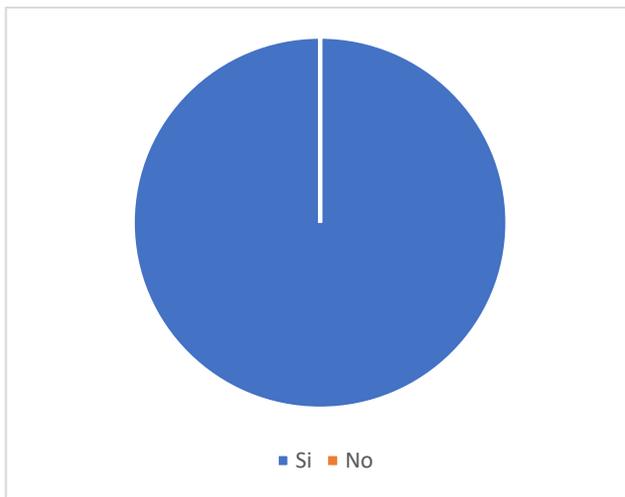


Gráfico 6-3: Reportes de errores

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

El 100% de los trabajadores informan de los errores a la Gerencia General, Cuando se presentan errores son informados de manera oportuna para que sea resuelto y evitar pérdidas en el proceso de producción principalmente. Absolutamente toda información es compartida con un superior según sea el caso.

Pregunta 6: ¿Se han definido metas para el periodo fiscal?

Tabla 9-3: Pregunta 6 - Encuesta a trabajadores

Pregunta 6	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Trabajadores Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

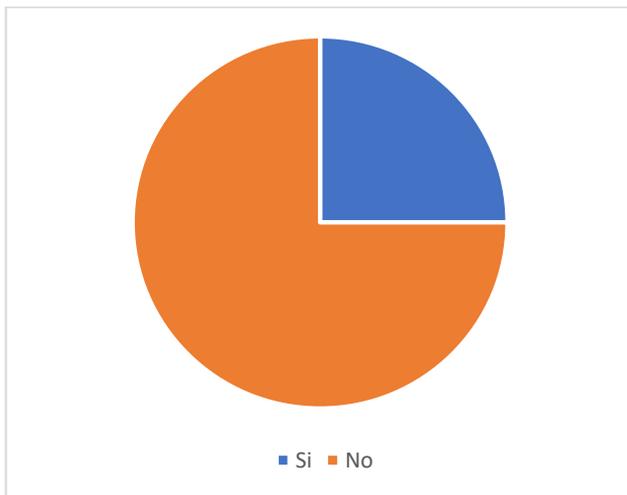


Gráfico 7-3: Metas en el período fiscal

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

Se pudo establecer que el 25% de los trabajadores de la empresa dicen conocer los objetivos anuales que se han establecido, mientras que un 75% de los trabajadores desconocen las metas anuales fijadas por la empresa, por lo que la empresa no socializa las metas anuales por lo que la mayoría de los trabajadores no identifican las acciones a realizar para llegar a la meta establecida.

Pregunta 7: ¿Cómo calificaría la gestión empresarial?

Tabla 10-3: Pregunta 7 - Encuesta a trabajadores

Pregunta 7	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	0	0%
Muy Bueno	2	50%
Bueno	2	50%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Trabajadores Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

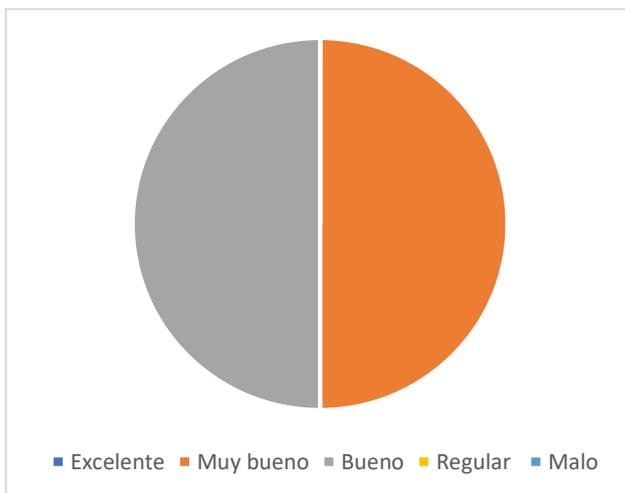


Gráfico 8-3: Calificación gestión empresarial

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

Para el 50% de los encuestados la gestión es muy bueno y el otro 50% considera que es buena esto pasa por su adecuado proceso de producción y la carencia de un sistema de gestión administrativa que permita solventar todas las inquietudes de los colaboradores a partir de la Administración.

Pregunta 8: ¿Considera que la empresa puede mejorar su posición en el mercado?

Tabla 11-3: Pregunta 8 - Encuesta a trabajadores

Pregunta 8	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Trabajadores Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

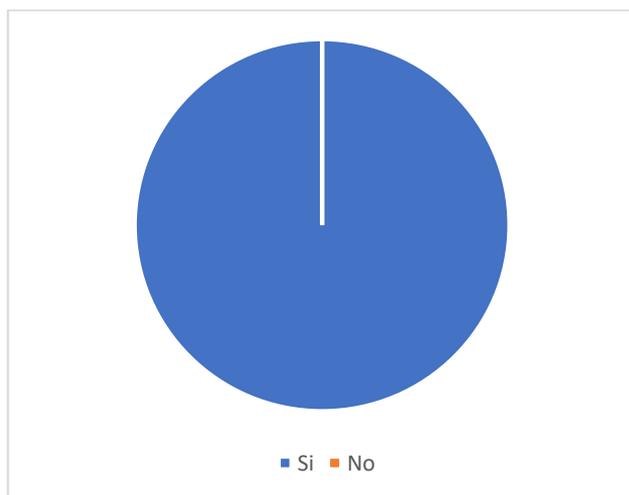


Gráfico 9-3: Posicionamiento en el mercado

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

El 100% de los Trabajadores consideran que la empresa si puede mejorar su posición en el mercado, pues el total de trabajadores considera que si se puede mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Pregunta 9: ¿Considera usted necesario un plan de fortalecimiento para la empresa “Lácteos Ilapeño”?

Tabla 12-3: Pregunta 9 - Encuesta a trabajadores

Pregunta 9	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Trabajadores Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

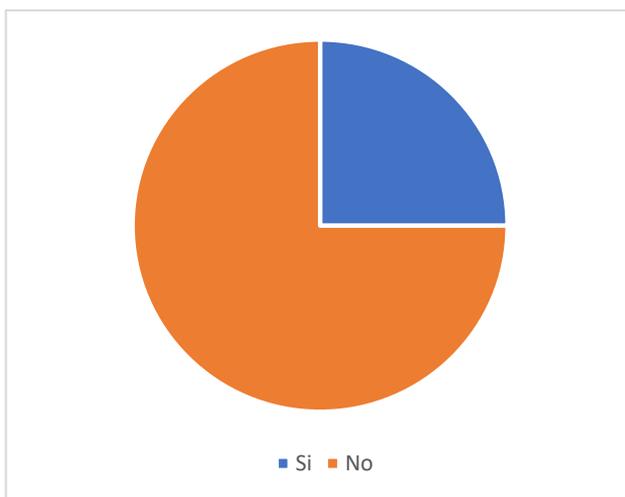


Gráfico 10-3: Plan de Fortalecimiento

Fuente: Encuesta a los empleados de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

Para el 100% de los encuestados es necesario un plan de fortalecimiento institucional en donde se definan parámetros para su adecuado funcionamiento administrativo procurando un crecimiento sostenido de las operaciones.

3.1.3. Encuesta aplicada a los clientes de lácteos “Ilapeñito”

Género:

Tabla 13-3: Género - Encuesta a clientes

Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	201	65%
Masculino	109	35%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

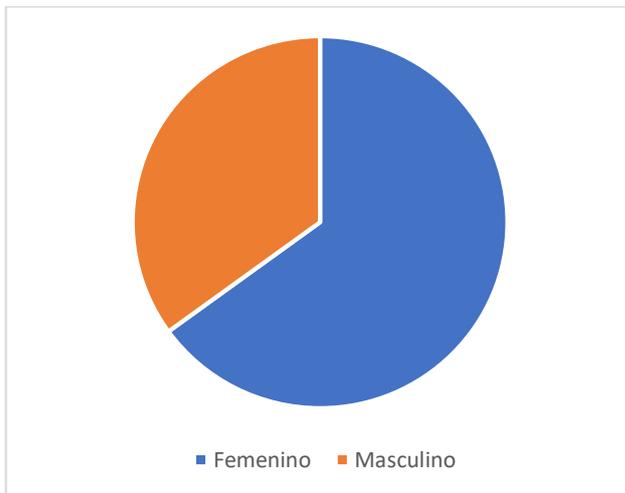


Gráfico 11-3: Sexo de los clientes

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

En la encuesta aplicada a los clientes se pudo establecer que el 65% son del sexo femenino mientras que el 35% son masculinos.

Pregunta 1: ¿Está satisfecho con los productos que fabrica la empresa?

Tabla 14-3: Pregunta 1 - Encuesta a clientes

Pregunta 1	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	310	100%
No	0	0%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021



Gráfico 12-3: Satisfecho con los productos

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

Para el 100% de los encuestados están satisfecho con el producto pues tiene acogida en el mercado y se vende sin problema. Esto quiere decir que la empresa tiene una estabilidad comercial por lo que a futuro se podrían incrementar acciones y estrategias de incremento en la producción.

Pregunta 2: ¿Cuáles de los productos usted adquiere más?

Tabla 15-3: Pregunta 2 - Encuesta a clientes

Pregunta 2	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Leche	0	0%
Queso	278	90%
Quesillo	15	5%
Yogurt	17	5%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

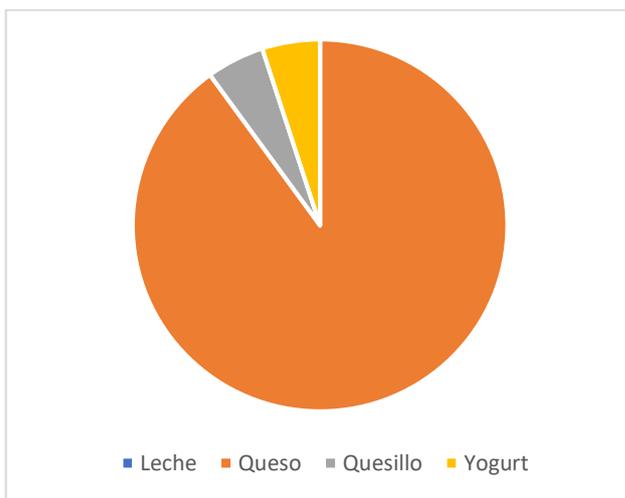


Gráfico 13-3: Productos que adquiere

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

El producto que más adquieren son los quesos con el 90%, este producto tiene gran acogida por sus características a comparación a la competencia en el mercado, mientras que el quesillo y yogurt tienen un consumo del 5%, existiendo una clara preferencia por el queso.

Pregunta 3: Califique la calidad de los productos que usted ha consumido (Leche, quesos, quesillo, queso mozzarella, yogurt)

Tabla 16-3: Pregunta 2 - Encuesta a clientes

Pregunta 3	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	255	82%
Muy Bueno	55	18%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

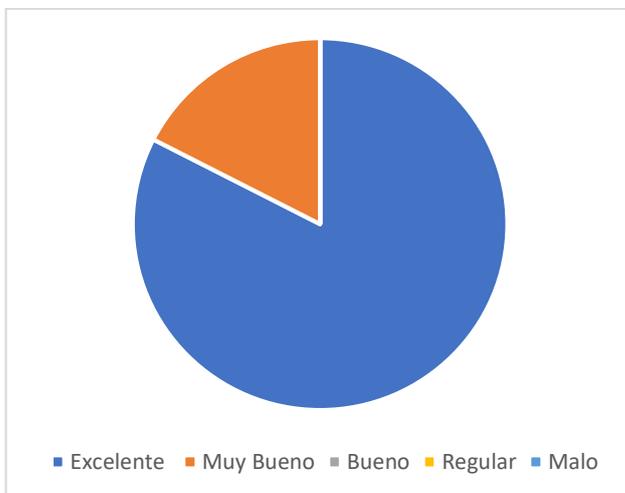


Gráfico 14-3: Califique a los productos que adquiere

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

Para el 82% de los encuestados califican a los productos como excelente, mientras que el 18% los consideran muy buenos por la calidad y el sabor. En su totalidad los clientes lo califican como un producto muy demandado y satisface plenamente.

Pregunta 4: Indique si la atención y amabilidad del personal que trabaja en la empresa es adecuada

Tabla 17-3: Pregunta 4 - Encuesta a clientes

Pregunta 4	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	279	90%
Muy Bueno	31	10%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

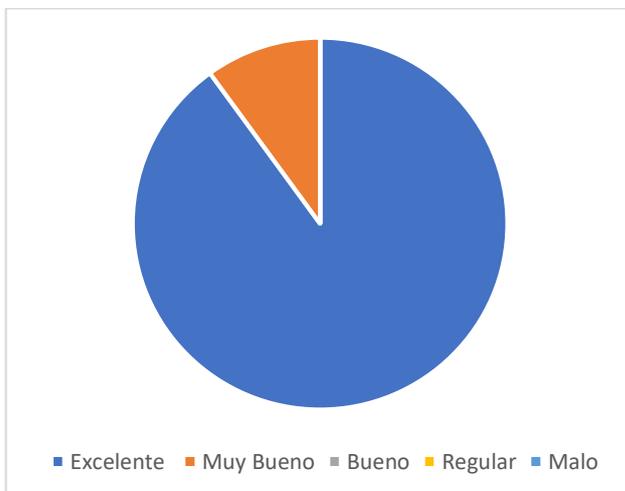


Gráfico 15-3: Califique a la atención

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

De acuerdo con las respuestas el 90% de los encuestados manifiesta que el proceso de atención al cliente es excelente, mientras que el 10% lo considera muy bueno pudiendo mejorar. En su mayoría los clientes consideran que la atención al cliente es excelente.

Pregunta 5: ¿Ha realizado alguna queja o reclamo de los productos que usted ha consumido?

Tabla 18-3: Pregunta 5 - Encuesta a clientes

Pregunta 5	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	310	100%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021



Gráfico 16-3: Califique a la Quejas y reclamos del producto

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

No se ha registrado quejas y reclamos relacionadas con el producto pues se conoce de la satisfacción por parte de los clientes.

Pregunta 6: ¿Qué aspectos mejoraría usted en los productos?

Tabla 19-3: Pregunta 6 - Encuesta a clientes

Pregunta 6	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Precio	158	51%
Calidad	122	39%
Atención al cliente	10	3%
Puntualidad	20	7%
Otros	0	0%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

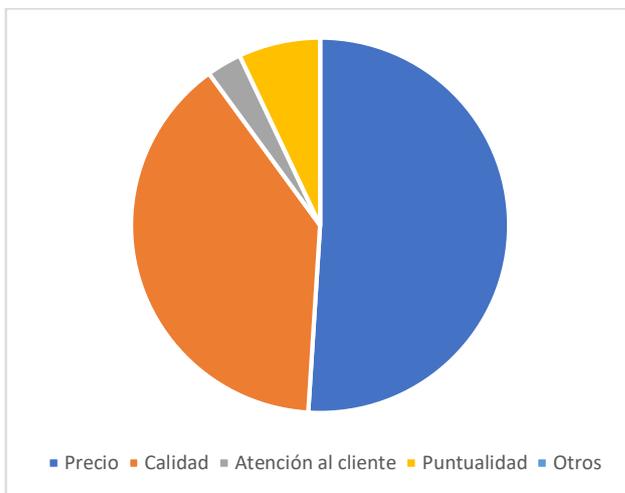


Gráfico 17-3: Parámetros de la compra

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

Una de las interrogantes planteadas para este instrumento de investigación fue conocer los parámetros de compra que determina la intención de compra siendo el precio con el 51% el más opinado, mientras que la calidad con el 39%, finalmente la puntualidad y la atención al cliente suman el 10%.

Pregunta 7: Califique la calidad del producto ¿Cómo le parece a usted la calidad de los productos en comparación de otras empresas similares?

Tabla 20-3: Pregunta 7 - Encuesta a clientes

Pregunta 7	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	290	94%
Muy bueno	20	6%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

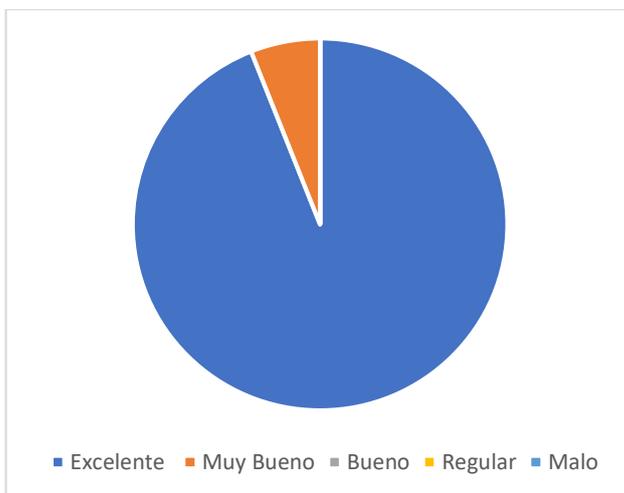


Gráfico 18-3: Califique a la atención

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

La calidad de nuestros productos en relación con la competencia es excelente según el 94% de los encuestados mientras que el 6% dice que es muy bueno por ende puede competir en el mercado. Por lo que la mayoría de los clientes le consideran un producto de excelente calidad.

Pregunta 8: ¿Recomendaría usted a familiares, amigos, conocidos los productos lácteos Ilapeñito?

Tabla 21-3: Pregunta 8 - Encuesta a clientes

Pregunta 8	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	310	100%
No	0	0%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

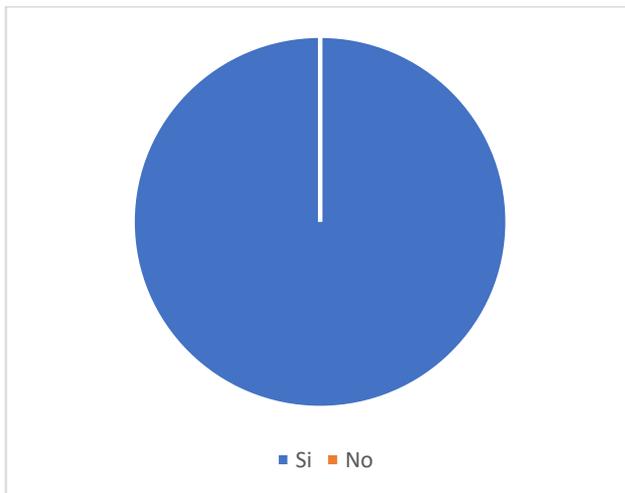


Gráfico 19-3: Recomendaría el producto

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

El 100% de los clientes encuestados reconocen que recomendarían el producto a sus clientes, familiares y amigos. Esto significando una fortaleza para la empresa por lo que por su nombre el mercado podría acogerlo generando más competencia.

Pregunta 9: ¿Considera usted que el precio de los productos que fabrica lácteos Ilapeñito es el adecuado?

Tabla 22-3: Pregunta 8 - Encuesta a clientes

Pregunta 9	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	310	100%
No	0	0%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

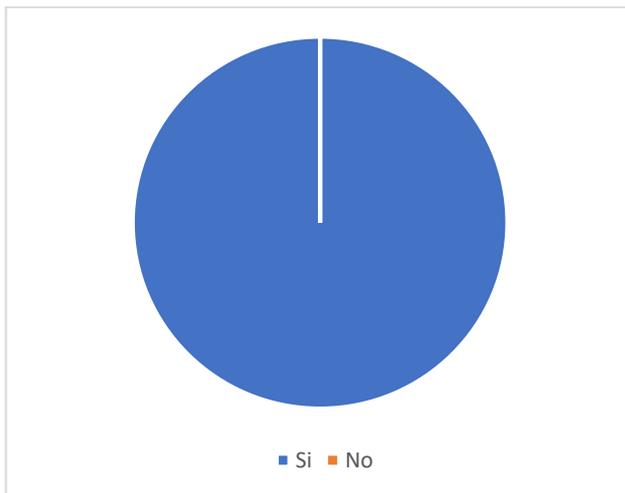


Gráfico 20-3: Precio acorde al producto

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeñito

Realizado por: Arévalo María, 2021

El precio establecido en todos los productos tiene una gran acogida siendo esto beneficiario para empresa ya que el costo es uno de los principales puntos para la demanda en el mercado.

Pregunta 9: ¿Existe publicidad de los “Lácteos Ilapeño”?

Tabla 23-3: Pregunta 9 - Encuesta a clientes

Pregunta 9	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Si	310	100%
No	0	0%
Total	310	100%

Fuente: Clientes Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

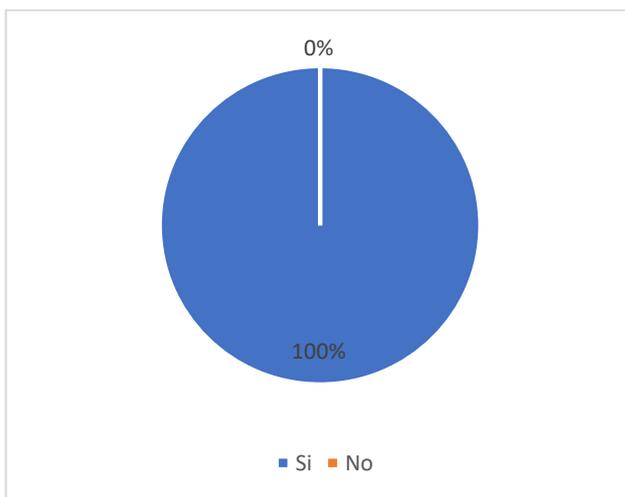


Gráfico 21-3: Califique a la atención

Fuente: Encuesta a los clientes de Lácteos Ilapeño

Realizado por: Arévalo María, 2021

Para el 100% de los encuestados manifiestan que no hay publicidad de los productos de la empresa de lácteos Ilapeño por ende no existe un adecuado proceso de comunicación con el mercado objetivo.

3.1.4. *Análisis de resultados*

En base a los resultados de la aplicación de la encuesta se pudo determinar que el tema es viable pues se ha venido manejando de una manera empírica en el aspecto administrativo y comercial, mientras que su principal fortaleza es el proceso de producción y la calidad de sus productos, por ende, la elaboración de este plan de fortalecimiento le permitirá superar estas deficiencias y proyectarse al futuro.

3.2. Propuesta

3.2.1. *Título*

Plan de fortalecimiento organizacional para la empresa de lácteos Ilapeñito ubicado en la provincia de Chimborazo.

3.2.2. *Descripción de la propuesta*

A continuación, se presentará la descripción de un Plan de Fortalecimiento organizacional para la empresa de lácteos Ilapeñito, perteneciente al cantón Guano, provincia de Chimborazo.

El Plan de Fortalecimiento Organizacional, es una herramienta para el desarrollo de las capacidades de la organización, reconociendo el potencial de participación del personal que colabora dentro de la organización. Además, se pretende inducir las condiciones necesarias para cumplir con los objetivos y metas de la organización, asegurando el crecimiento y desarrollo.

Para esto, se ha elaborado un análisis situación de la fábrica de Lácteos para determinar sus necesidades y requerimientos de implementación, con la finalidad de aplicar el plan de fortalecimiento organizacional.

3.2.3. *Contenido de la propuesta: Plan de Fortalecimiento Organizacional*

La presente propuesta se antecede al tema de investigación denominado “Fortalecimiento organizacional para la empresa de lácteos Ilapeñito ubicado en la provincia de Chimborazo” la misma que contendrá el siguiente esquema para su desarrollo:

Tabla 24-3: Contenido de la propuesta

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL LÁCTEOS ILAPEÑITO				
Antecedentes	Filosofía institucional	Administración de Talento Humano	Diagnóstico de la entidad	Objetivos Estratégicos
Datos generales	Misión	Organigrama estructural	Análisis FODA	Objetivos Operativos
Reseña Histórica	Visión	Manual de funciones	Análisis Interno	Estrategias
	Valores	Reglamento interno de trabajo	Análisis Externo	Actividades
	Objetivos de la organización		Matriz EFI	
			Matriz EFE	
			Matriz FODA	

Realizado por: Arévalo María, 2021

3.2.4. Antecedentes

3.2.4.1. Datos Generales de la empresa

En base a la investigación realizada se obtuvieron los siguientes datos de la empresa:

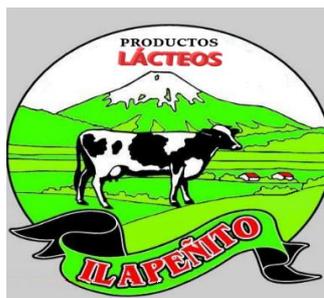


Figura 1-3: Logo institucional

Fuente: Fabrica de Lácteos Ilapeño, 2015

Tabla 25-3: Datos de la empresa

Razón social	Fábrica de Lácteos Ilapeño
Responsable Social	Santos Arévalo
N° de Colaboradores	4 colaboradores
Sector Beneficiario	Ilapo
Productos que ofrece	Queso redondo Queso rectangular Quesillo Queso Mozzarella Yogurt
Dirección	Juan Montalvo y Manuel Bonilla/ Ilapo

Realizado por: Arévalo María, 2021

3.2.4.2. *Reseña Histórica*

Productos Lácteos Ilapeño es una empresa que nace en el año 2004 por un hombre visionario que quiere llegar al paladar de todas las personas a través de sus productos.

Santos Arévalo empezó esta idea por la necesidad de los productores de leche alrededor ya que el sector es ganadero y la leche tenía un bajo valor monetario entonces es cuando decide ayudar a este sector empezando con quesos de mesa redondos de 500g. No tenía los instrumentos necesarios, pero trataba de hacer que su producto tenga una excelente presentación y calidad.

Empezó con tan solo 40 litros de leche de los cuales salían 15 quesos los trabajaba a mano en todos los procesos ya que la maquinaria tenía un alto costo, poco a poco fue incrementando sus materiales, incrementando su producción por la acogida en el mercado, a consecuencia solicitaron más litros de leche a los productores locales.

En la actualidad trabaja como 1100 litros de leche y hace aproximadamente 300 Quesos diarios entre redondos y cuadrados de 700g, 500g y 125g, también realiza quesillo, yogur, manjar y queso mozzarella, y para cada producto tiene diferente proceso de producción contando con todos los activos fijos para el proceso de producción.

Se denomina a sus productos Ilapeño en honor a su parroquia Ilapo por el orgullo del propietario por la tierra que lo vio progresar

3.2.5. *Filosofía institucional*

3.2.5.1. *Misión*

En vista que la empresa no tiene definida la misión con la que sería representada la organización.

En el trabajo de investigación se realizaron las siguientes cuestiones para poder definir esta filosofía institucional:

Tabla 26-3: Interrogantes para la misión

Qué somos	Fábrica de lácteos Ilapeñito
Qué buscamos	Satisfacer los gustos y necesidades de los clientes y consumidores
Qué hacemos	Productos lácteos: queso, yogurt en varias presentaciones
Dónde lo hacemos	En Ilapo cantón Guano.
Por qué lo hacemos	Motivar el consumo del producto local
Para quién trabajamos	Provincia de Chimborazo y Tungurahua

Realizado por: Arévalo María, 2021

“La fábrica de lácteos Ilapeñito es una empresa que se dedica a la producción de derivados lácteos, ya la satisfacción de gustos y necesidades de los clientes y consumidores, con la finalidad de motivar el consumo del producto local, nuestra planta se encuentra ubicado en la parroquia Ilapo del cantón Guano, nuestro mercado es el mercado de la provincia de Chimborazo y Tungurahua.”

3.2.5.2. Visión

Para la propuesta de visión institucional se respondieron a las siguientes interrogaciones:

Tabla 27-3: Interrogantes para la visión

Qué tratamos de conseguir	Ser líderes en el mercado, reconocidos por la calidad y sabor de sus productos
Cuáles son nuestros valores	Responsabilidad Puntualidad
Cómo produciremos resultados	Con uso de materia prima de calidad y un proceso tecnificado basado en las normas de bioseguridad para cuidar la salud de nuestros consumidores.
Cómo nos enfrentaremos al cambio	Con capacitación y motivación constante
Como conseguiremos ser competitivos	La adaptación a los cambios apoyados en el uso de tecnologías de comunicación y un fortalecimiento empresarial.

Realizado por: Arévalo María, 2021

“La fábrica de Lácteos Ilapeñito busca ser una empresa líder en el mercado reconocido por la calidad y sabor de sus productos, cumpliendo sus actividades con responsabilidad y puntualidad, procurando el uso de materias primas de calidad y un proceso tecnificado basado en las normas de bioseguridad para cuidar la salud de nuestros consumidores, se apoyara en la capacitación y motivación a sus trabajadores y adaptándonos a los cambios con el uso de tecnologías de comunicación y un fortalecimiento empresarial”.

3.2.5.3. *Valores*

Los valores organizativos propuestos son los siguientes:

- **Actitud:** Mantener actitudes positivas y activas para desarrollar las labores de la organización.
- **Calidad:** Mantener las actividades de fabricación en un sistema de calidad y eficiencia.
- **Compromiso:** Estar identificados y comprometidos con la organización.
- **Confianza:** Existe seguridad en los procesos y el comportamiento de los integrantes de la empresa para cumplir con las metas fijadas.
- **Honestidad:** Actuamos con la verdad, procuramos manejarnos con sinceridad para evitar errores que pueden afectar el desarrollo de las actividades.
- **Puntualidad:** Se planifica el tiempo para cumplir con los pedidos en el tiempo definido permitiendo a nuestros clientes contar con el producto a tiempo.
- **Trabajo en equipo:** Construir equipos interdisciplinarios que aporten en las actividades de la fábrica.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las actividades encomendadas en base a los objetivos de la organización.

3.2.6. *Administración de Talento Humano*

3.2.6.1. *Organigrama estructural*

Para la elaboración del organigrama se solicitó un listado de los colaboradores que trabajan en la organización:

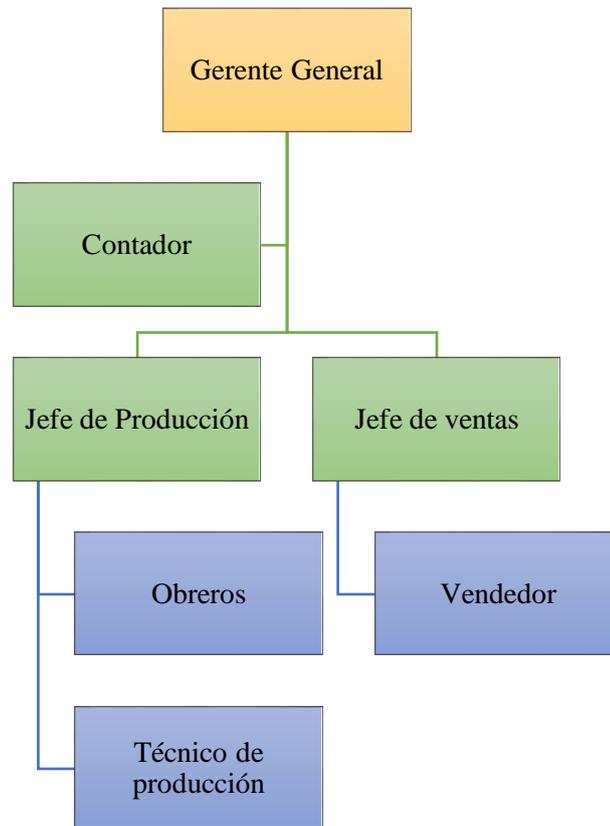
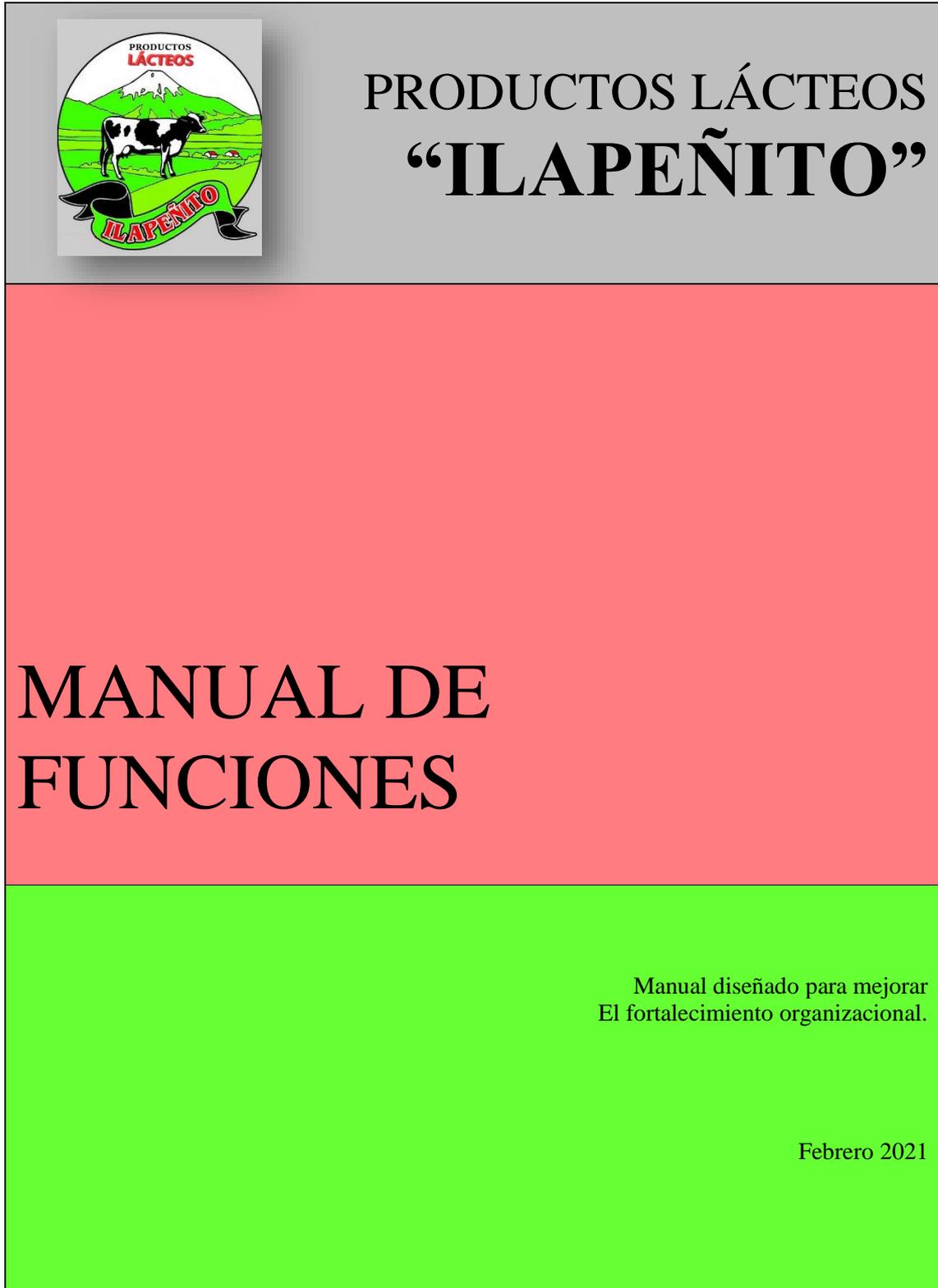


Gráfico 22-3: Organigrama estructural

Realizado por: Arévalo María, 2021

3.2.6.2. *Manual de funciones*

Tabla 28-3: Portada Manual de funciones



Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 29-3: Presentación del manual

	PRODUCTOS LÁCTEOS "ILAPEÑO"	Código: MF-OAD
		Versión: Primera
Página 1 de 10		Fecha: febrero 2021
MANUAL DE FUNCIONES		

OBJETIVO

El manual de funciones ha sido elaborado con la finalidad, de contribuir al desarrollo de la misión, visión de la organización, a partir del fortalecimiento institucional, desde el cual se pretende lograr la eficiencia de la gestión organizacional con la definición de perfiles de competencia de la Fábrica de Lácteos "Ilapeño".

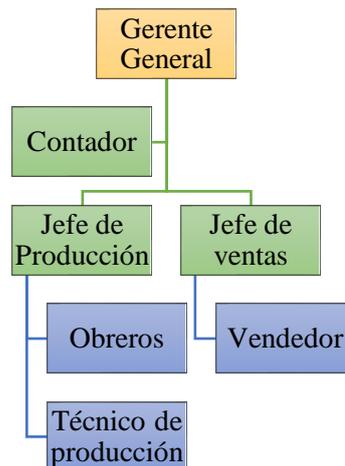
ALCANCE

Este documento aplica a todo el personal vinculado laboralmente a la organización.

DESCRIPCIÓN

La Fábrica de Lácteos "Ilapeño", responde a la necesidad de estructurar y consolidar el desarrollo organizacional, presentando un manual de funciones, el mismo que está encaminado al fortalecimiento organizacional, además esta herramienta permite establecer un claro análisis de las funciones que desempeñan cada uno de los miembros vinculados con la empresa.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 30-3: Funciones Gerente General

	PRODUCTOS LÁCTEOS “ILAPEÑITO”	Código: MF-GG
		Versión: Primera
		Fecha: febrero 2021
Página 1 de 10	MANUAL DE FUNCIONES	

GERENTE GENERAL

Cargo: Gerente General
Posición Jerárquica: Gerencia
Misión: Planear, proponer, dirigir y controlar los procesos administrativos, comerciales, productivos y financieros de la Empresa “ILAPEÑITO” además de evaluar el desempeño del personal y mantener procesos de mejoramiento continuo que permitan conservar y elevar los estándares de calidad y productividad de la empresa, por medio de un eficiente manejo de los recursos.
Habilidades y destrezas: Liderazgo, Trabajo en equipo, Calidad en el trabajo, Orientación a resultados, Técnicas de negociación, Adaptabilidad al cambio.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
X				

FUNCIONES A REALIZAR

<ul style="list-style-type: none"> • Ser el representante legal de la empresa ante los organismos de control, y terceros. • Controlar el correcto manejo del área administrativa. • Elabora y aplica las políticas internas de la empresa. • Administrar al talento humano desde su contratación hasta su finiquito. • Diseña los procesos de reclutamiento, selección y contratación acorde a las necesidades de la empresa. • Evaluar el desempeño de los trabajadores informando de sus deficiencias de manera formal. • Establecer programas de mejoramiento a fin de alcanzar sus metas anuales. • Solicita los estados financieros y declaraciones a los organismos de control para su aprobación. • Apruebas los gastos y costos previo a su desembolso. • Analiza la información financiera para la toma de decisiones • Planifica la producción conjuntamente con el encargado del área para definir las fechas de despacho de pedidos. • Controlar el cumplimiento de presupuestos, estándares e índices de gestión de cada una de las áreas. • Aprobar estrategias de comercialización entregadas por el responsable de cada área. • Realizar el proceso de negociación en los montos mayores definidos por la estructura legal. • Conocer, evaluar y actualizar las necesidades de incorporar nuevo personal por medio de un análisis de recursos existentes y objetivos que cumplir.
--

Elaborado por:	Revisado por:
María Arévalo	

Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 31-3: Contador

	PRODUCTOS LÁCTEOS “ILAPEÑO”	Código: MF-OP
		Versión: Primera
		Fecha: febrero 2021
Página 1 de 10	MANUAL DE FUNCIONES	

CONTADOR

Cargo: Contador
Posición Jerárquica: Financiera
Misión: Garantizar que los procesos contables de la empresa se lleven a cabo de acuerdo a los requerimientos legales y procesos autorizados, por medio del análisis de los documentos contables generados en cada etapa de los procesos y personal a su cargo, verificando su exactitud, concordancia y veracidad a fin de garantizar que los estados financieros sean los correctos.
Habilidades y destrezas: Conocimiento en sistemas contables, Control interno, Contabilidad de costos, Elaboración de balances y Normas de Tributación

NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
x				

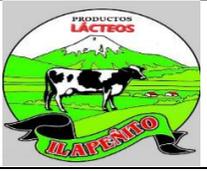
FUNCIONES A REALIZAR

<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los Estados Financieros, balances y demás información contable. • Mantener al día la información contable y financiera de la empresa para la toma de decisiones. • Revisión y control de cuentas de mayor y auxiliares. • Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas asignado y aprobado. • Preparar y presentar la información requerida por los entes de control como: SRI, Superintendencia de Compañías, etc. • Supervisar y controlar que el personal a su cargo cumpla con los procedimientos, políticas y objetivos de la empresa. • Analizar y controlar cuentas por cobrar y pagar. • Analizar y controlar los costos de todas las áreas de la empresa. • Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y las que expresamente le delegue la gerencia.

Elaborado por:	Revisado por:
María Arévalo	

Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 32-3: Jefe de Producción

	PRODUCTOS LÁCTEOS “ILAPEÑITO”	Código: MF-TL
		Versión: Primera
		Fecha: febrero 2021
Página 1 de 10	MANUAL DE FUNCIONES	

JEFE DE PRODUCCIÓN

Cargo: Jefe de Producción
Posición Jerárquica: Producción
Misión: Mantener en condiciones operativas las maquinaria y materiales de trabajo de Lácteos “Ilapeñito” ejecutando las labores de mantenimiento operativo, mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo a fin de garantizar el correcto funcionamiento de las mismas.
Habilidades y destrezas: Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, Conocimientos en la producción de derivados de la leche, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Adaptabilidad para el cambio, Calidad de trabajo. Sistema de gestión de calidad.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
X				

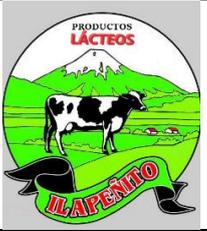
FUNCIONES A REALIZAR

<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar todas las acciones de mantenimiento preventivo establecidas por el fabricante de la máquina.
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la operatividad del equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar los procedimientos de limpieza de la maquinaria
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el jefe inmediato, la elaboración de requerimientos de repuestos tanto consumibles como especiales de los equipos.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la planificación de la producción, garantizando la eficiencia de los recursos y la calidad del producto.
<ul style="list-style-type: none"> • Reportar al jefe inmediato cualquier situación fuera de lo normal que ocurra tanto en la parte mecánica como eléctrica.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en las demás actividades que sean solicitadas por el Gerente General siempre y cuando no interfieran con sus funciones.

Elaborado por:	Revisado por:
María Arévalo	

Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 33-3: Funciones del Obrero

	PRODUCTOS LÁCTEOS “ILAPEÑITO”	Código: MF-OP
		Versión: Primera
		Fecha: febrero 2021
Página 1 de 10	MANUAL DE FUNCIONES	

OBREROS

Cargo: Obrero
Posición Jerárquica: Producción
Misión: Garantizar la productividad y operatividad de la empresa mediante la implementación y seguimiento de controles que permitan lograr la cantidad de producto requerida con los niveles de calidad esperada mediante la gestión y coordinación necesarias con las otras áreas de la empresa.
Habilidades y destrezas: Conoce el proceso productivo, Mantenimiento de las instalaciones, Calidad en el trabajo. Aplicación de normas de calidad y de bioseguridad. Adaptabilidad al Cambio

NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
	x			

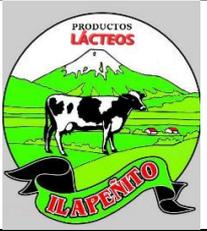
FUNCIONES A REALIZAR

<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el rendimiento en la producción, tanto en máquinas, equipos y mano de obra. • Analizar los resultados de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de proyectos de mejora, ampliaciones, optimizaciones y actualizaciones. • Mejorar métodos y procedimientos de productividad y control.
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer y organizar todos los recursos necesarios para demostrar a través de evidencia objetiva el cumplimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad. • Comunicar, capacitar y socializar la política de calidad y el sistema de gestión implementado en la empresa al igual que las mejoras y actualizaciones que se efectúen en coordinación con los jefes y supervisores de áreas.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y las que expresamente le delegue la gerencia.

Elaborado por: María Arévalo	Revisado por:
--	----------------------

Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 34-3: Funciones Técnico de Producción

	PRODUCTOS LÁCTEOS “ILAPEÑITO”	Código: MF-OP
		Versión: Primera
Página 1 de 10		Fecha: febrero 2021
MANUAL DE FUNCIONES		

TÉCNICO DE PRODUCCIÓN

Cargo: Técnico de producción
Posición Jerárquica: Producción
Misión: Garantizar la productividad y operatividad de la empresa mediante la implementación y seguimiento de controles que permitan lograr la cantidad de producto requerida con los niveles de calidad esperada mediante la gestión y coordinación necesarias con las otras áreas de la empresa.
Habilidades y destrezas: Dinámico, Trabajo en equipo, Iniciativa, capaz de resolver los conflictos, Mantenimiento de equipos y máquinas de producción.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
	x			

FUNCIONES A REALIZAR

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las demás direcciones el cumplimiento de los objetivos de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Informar y coordinar con la gerencia el desarrollo y cumplimiento de los programas de producción y la promoción o retiro de los programas de producción.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el rendimiento en la producción, tanto en máquinas, equipos y mano de obra.
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los resultados de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de proyectos de mejora, ampliaciones, optimizaciones y actualizaciones.

Elaborado por:	Revisado por:
María Arévalo	

Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 35-3: Jefe de Ventas

	PRODUCTOS LÁCTEOS “ILAPEÑO”	Código: MF-OP
		Versión: Primera
		Fecha: febrero 2021
Página 1 de 10	MANUAL DE FUNCIONES	

JEFE DE VENTAS

Cargo: Jefe de Ventas
Posición Jerárquica: Financiera
Misión: Ser responsable de la recaudación de los ingresos generados por la facturación de los productos y servicios de la empresa. Mediante el proceso de cobro efectivo y velando por el cumplimiento de controles y políticas de cobranza definidos por la gerencia, para asegurar el flujo necesario de recursos. Realizando sus funciones enfocado en la búsqueda constante del mejoramiento y la eficiencia de su departamento.
Habilidades y destrezas: Trabaja bajo presión, Capacidad negociadora, Trabajo en equipo, Iniciativa, Servicio al cliente, Adaptación al cambio.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
x				

FUNCIONES A REALIZAR

<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y controlar el proceso de cobranza de la empresa de acuerdo a las políticas establecidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y controlar el proceso de pagos que realizan los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar estrategias mensuales. Fijando las metas de cobranza para el equipo a su cargo y abogados.
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y controlar las cuentas morosas de la cartera.
<ul style="list-style-type: none"> • Definir nuevas estrategias de gestión de cobranzas.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y controlar indicadores de riesgo.
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y supervisar al personal de su equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos de su departamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes mensuales sobre la gestión realizada y resultados obtenidos a su jefe inmediato.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el informe anual de actividades y proyectos de su área.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el módulo de cartera dentro del sistema.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier otra responsabilidad inherente a su función y las que expresamente le delegue la gerencia.

Elaborado por:	Revisado por:
María Arévalo	

Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 36-3: Funciones Vendedores

	PRODUCTOS LÁCTEOS “ILAPEÑITO”	Código: MF-VD
		Versión: Primera
		Fecha: febrero 2021
Página 1 de 10	MANUAL DE FUNCIONES	

VENDEDOR

Cargo: Vendedor
Posición Jerárquica: Comercial
Misión: Responder por el manejo, almacenamiento y conservación de los productos entregados bajo su custodia y administración, así como el inventario del producto según los procedimientos y normativa establecida, llevando el control del producto y recursos asignados buscando garantizar el cumplimiento del presupuesto y por consiguiente contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
Habilidades y destrezas: Servicio al cliente, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Adaptabilidad para el cambio.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD

Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
x				

FUNCIONES A REALIZAR

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el seguimiento constante al cumplimiento de objetivos y metas semanales, mensuales y anuales.
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la fidelización de sus clientes y crecimiento de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control de ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento y otros reportes de gestión que le sean solicitados.
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la necesidad de mercado en cuenta a nuestro producto y las estrategias que la competencia efectúa.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar de manera directa e inmediata cualquier novedad que pueda afectar los recursos de la empresa como: productos, instalaciones o personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en las demás actividades que sean solicitadas por el Gerente General siempre y cuando no interfieran con sus funciones.

Elaborado por:	Revisado por:
María Arévalo	

Realizado por: Arévalo María, 2021

3.2.7. Diagnóstico de la entidad

3.2.7.1. Análisis FODA

Basándose en los factores internos de la organización y los factores que afectan el desarrollo de sus actividades productivas, se determinó la siguiente matriz:



Figura 2-3: Matriz FODA
Realizado por: Arévalo María, 2021

3.2.7.2. Análisis interno

El análisis interno tiene relación con los aspectos propios de la empresa, son fortalezas que le permite mantener las operaciones en el mercado y las deficiencias afecta el crecimiento empresarial.

Fortalezas

- **Proceso de producción definido para cada producto.**

El Gerente General con el apoyo del encargado de la producción a diseñado procesos de producción donde se incluyen parámetros de calidad que ha permitido la obtención de productos con calidad y que cumplan con las expectativas de los clientes. Su personal está capacitado para el desarrollo de las actividades.

- **Variedad de productos con su respectivo registro sanitario.**

Ha venido desarrollando derivados de la leche que tienen aceptación en el mercado, apoyándose en el sabor y la calidad, como por ejemplo queso, quesillo, yogurt y queso mozzarella

- **Maquinaria y equipo de punta en el proceso de producción.**

En un inicio el proceso era completamente artesanal por la gran acogida que tiene el producto se decidió invertir en nuevas maquinas y equipos que permite generar un producto de calidad y que cumplan con todas las normas de calidad y bioseguridad que son requeridas por el mercado.

- **Fidelización de los clientes**

La relación con los clientes no ha variado se cumple con las entregas sin dejar desabastecido a nuestros intermediarios, cabe destacar que relación con ellos está definida en formas de pago y plazos si es el caso.

- **Recursos financieros para desarrollar las actividades de la empresa.**

La empresa cuenta con recursos propios para el desarrollo de las actividades, pero en caso de requerir más puede acceder a financiamiento, por las características del negocio puede acceder a una línea de crédito.

Debilidades

- **Falta de elementos estructurales.**

La empresa de lácteos Ilapeñito se consolida por su proceso productivo, pero en lo referente a la administración se pudo determinar que es empírica no se cumple con los parámetros básico generar un crecimiento a través del tiempo.

- **Ausencia de un plan de marketing**

No se cuenta con plan de marketing donde se pueda definan estrategias que le permita a la empresa acceder a un nuevo mercado, saliendo de la comodidad de las provincias de Chimborazo y Tungurahua buscando nuevos clientes y consolidando la marca por la calidad de su producto.

- **No cuenta con un manual de funciones**

El personal no contaba con un manual de funciones donde pueda dirigir a conocer sus actividades esenciales y corregir sus acciones si estas no se enmarcan en sus responsabilidades.

- **Cartera de clientes limitada.**

Desde su creación el Gerente realiza una comercialización simple a un grupo de cliente fijos quienes en sus inicios creyeron en el producto y dan un logar en sus comercios para la venta, pero no se han dada acciones para acceder a nuevos clientes.

- **No cuenta con una normativa que regule al personal.**

La Gerencia general no ha elaborado un reglamento interno de trabajo en el cual sustente las operaciones de la empresa, en caso de existir problemas con los obreros se encuentra sin un mecanismo que permitan resolver estos inconvenientes.

De manera general podemos decir que la empresa de lácteos Ilapeñito a puesto todos sus esfuerzos en la producción, pero ha dejado de lado el proceso administrativo y la generación de estrategias que le permita colocar su producto en nuevos mercados, la calidad no basta para ser parte de las preferencias en el mercado sino se realizan acciones los consumidores no conocen por ende no lo compran.

3.2.7.3. Análisis Externo

Oportunidades

- **Innovación tecnológica.**

Se han generado tecnología en el proceso de producción, donde se puede mejorar el volumen de producción y reducir costos procedentes del desperdicio convirtiendo en un instrumento ideal para la reducción del costo.

- **Tendencia de consumo en el mercado.**

En el mercado se han generado varios productos lácteos que atienden a los diferentes consumidores unos adecuados a su estilo de vida otros a los recursos económicos. Podemos decir que los consumidores aceptan probar nuevos productos por ende dan una oportunidad a la empresa de lácteos Ilapeñito

- **Normativa que regula la producción de los alimentos.**

Cuentan con una normativa que regula la producción de los alimentos, por lo que los productos que no cuenten con el registro sanitario y la apliquen las normas definidas por los organismos de control pueden quedar fuera del mercado en cualquier momento por decomisos realizado por la autoridad.

- **Nuevas formas de comunicación.**

El mundo ha venido evolucionando ha generado en los últimos años nuevas formas de comunicación que han captado el interés de los consumidores, como por ejemplo las redes sociales, en nuestro país el Facebook y WhatsApp tienen una gran acogida permitiendo romper los límites geográficos y permitiendo estar más cerca del mercado.

- **Financiamiento para pymes por reactivación económica.**

El sistema financiero está dispuesto a entregar financiamiento a la empresa con la finalidad de dinamizar la economía, cabe destacar que pueden solicitar a la institución financiera que presente las mejores condiciones de lácteos Ilapeñito.

Amenazas

- **Competencia al mercado.**

Se han generado empresas familiares que pasaron de productores de leche a darles un valor agregado, se mantienen en el mercado, de manera informal en la mayor parte de los casos, sus costos son bajos y se convierten en nuestra competencia desleal.

- **Variedad de productos sustitutos.**

En el mercado existe varios productos sustitutos elaborados para las personas que ha decidido cambiar su forma de alimentarse, segmentando más el mercado de los derivados de la leche.

- **Crisis económica que afecta el proceso de comercialización**

Como consecuencia de la crisis económica en los hogares les ha tocado decir que es más importante consumir ya que los recursos que destinaban para la alimentación se han visto reducidos.

- **Aplicación de normas de bioseguridad por la pandemia.**

Adaptarse a la nueva realidad ha generado gastos para mantener la salud de las personas, estos valores no estaban considerado y significa a las empresas un impacto económico que reduce su rentabilidad y a otros les ha orillado a cerrar sus puertas.

- **Desastres naturales.**

En ocasiones se presentan desastres naturales que afecta el desarrollo de las actividades productivas, una de las más relevantes es la caída de ceniza en los pastizales por ende la producción de leche baja y no se cuenta con suficiente materia prima para la producción.

3.2.7.4. Matriz de evaluación de los factores internos

Se han definido los parámetros para la evaluación tanto del análisis interno como del externo con los siguientes factores:

Tabla 37-3: Matriz de calificación

Factor externo	Calificación	Factor interno	Calificación
Amenaza con menor importancia	1	Debilidad con menor importancia	1
Amenaza con mayor importancia	2	Debilidad con mayor importancia	2
Oportunidad con menor importancia	3	Fortaleza con menor importancia	3
Oportunidad con mayor importancia	4	Fortaleza con mayor importancia	4

Fuente:

Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 38-3: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	Ponderación	Calificación	Resultado
FORTALEZAS			
Proceso de producción definido para cada producto.	0,15	4	0,60
Variedad de productos con su respectivo registro sanitario.	0,15	4	0,40
Maquinaria y equipo de punta en el proceso de producción.	0,12	3	0,36
Fidelización de los clientes	0,08	4	0,32
Recursos financieros para desarrollar las actividades de la empresa.	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
Falta de elementos estructurales.	0,08	2	0,16
Ausencia de un plan de marketing	0,04	1	0,04
No cuenta con un manual de funciones	0,10	2	0,20
Cartera de clientes limitada.	0,08	1	0,08
No cuenta con una normativa que regule al personal	0,10	2	0,20
	1,00		3.10

Realizado por: Arévalo María, 2021

Según la matriz EFI se obtuvo un resultado de 3.10 lo que representa que la empresa de lácteos Ilapeñito es una organización fuerte internamente, es decir, puede utilizar sus fortalezas para disminuir las debilidades y obtener un fuerte posicionamiento en el mercado.

3.2.7.5. Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 39-3: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Calificación	Resultado
OPORTUNIDADES			
Innovación tecnológica	0,15	4	0,60
Tendencia de consumo en el mercado.	0,05	3	0,15
Normativa que regula la producción de los alimentos.	0,15	4	0,60
Nuevas formas de comunicación.	0,15	4	0,60
Financiamiento para pymes por reactivación económica.	0,10	3	0,30
AMENAZAS			
Competencia al mercado.	0,10	2	0,20
Variedad de productos sustitutos.	0,15	2	0,15
Crisis económica que afecta el proceso de comercialización	0,05	1	0,05
Aplicación de normas de bioseguridad por la pandemia.	0,10	1	0,10
Desastres naturales.			
	1,00		2,75

Realizado por: Arévalo María, 2021

Con la elaboración de la matriz EFE, se presenta un resultado de 2,75 esto refleja que la empresa Lácteos Ilapeñito se ha mantenido estable en el medio exterior, sin embargo, es necesario desarrollar estrategias.

3.2.7.6. Matriz FODA

Con la descripción de los factores internos y externos de la empresa es importante aplicar el análisis FODA para determinar las estrategias de crecimiento, genéricas, concéntricas y defensivas:

Tabla 40-3: Matriz FODA

<i>Factores internos</i>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de producción definido para cada producto. 2. Variedad de productos con su respectivo registro sanitario. 3. Maquinaria y equipo de punta en el proceso de producción. 4. Fidelización de los clientes 5. Recursos financieros para desarrollar las actividades de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de elementos estructurales. 2. Ausencia de un plan de marketing 3. No cuenta con un manual de funciones 4. Cartera de clientes limitada. 5. No cuenta con una normativa que regule al personal
<i>Factores externos</i>		
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación tecnológica 2. Tendencia de consumo en el mercado. 3. Normativa que regula la producción de los alimentos. 4. Nuevas formas de comunicación. 5. Financiamiento para pymes por reactivación económica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de los productos en redes sociales. - Fortalecer el nombre empresarial adecuada filosofía empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Generar elementos necesarios para el desarrollo de una gestión del talento humano - Elaborar un plan de marketing donde se direccionen los esfuerzos para acceder a un nuevo mercado
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia al mercado. 2. Variedad de productos sustitutos. 3. Crisis económica que afecta el proceso de comercialización 4. Aplicación de normas de bioseguridad por la pandemia. 5. Desastres naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal sobre las normas de bioseguridad para evitar sanciones. - Aplicar un adecuado sistema de distribución para frenar a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de motivación que permita a los trabajadores mantenerse trabajando en tiempo de pandemia. - Recepción de pedidos de los clientes por medios digitales.

Realizado por: Arévalo María, 2021

3.2.8. *Estrategias*

Una vez realizado el diagnóstico mediante la matriz FODA se pudo determinar las siguientes estrategias.

- **Estrategia 1.-** Presentación de los productos en redes sociales.
- **Estrategia 2.-** Fortalecer el nombre empresarial adecuada filosofía empresarial.
- **Estrategia 3.-** Generar elementos necesarios para el desarrollo de una gestión del talento humano
- **Estrategia 4.-** Elaborar un plan de marketing donde se dirija los esfuerzos para acceder a un nuevo mercado
- **Estrategia 5.-** Capacitar al personal sobre las normas de bioseguridad para evitar sanciones.
- **Estrategia 6.-** Aplicar un adecuado sistema de distribución para frenar a la competencia.
- **Estrategia 7.-** Acciones de motivación que permita a los trabajadores mantenerse trabajando en tiempo de pandemia.
- **Estrategia 8.-** Recepción de pedidos de los clientes por medios digitales.

3.2.8.1. *Objetivos Estratégicos*

- Fortalecer la gestión administrativa de la empresa de lácteos Ilapeñito mediante la aplicación de instrumentos administrativos que permitan el direccionamiento de los recursos.
- Posicionarse en el mercado mediante un diagnóstico que permita establecimiento de los puntos críticos que afectan la consolidación de los productos.
- Acceder a nuevos mercados mediante la aplicación de las estrategias que permitan colocarnos en las preferencias de los consumidores por la calidad y variedad de los productos.

3.2.8.2. *Objetivos Operativos*

Tabla 41-3: Objetivos Operativos

No.	Objetivos Estratégicos	No.	Objetivos Operativos
OE1	Fortalecer la gestión administrativa de la empresa de lácteos Ilapeño mediante la aplicación de instrumentos administrativos que permitan el direccionamiento de los recursos.	OO1	Definir la filosofía empresarial para el establecimiento la razón de ser de la empresa y su proyección al futuro.
		OO2	Elaborarlos instrumentos que permitan una adecuada gestión administrativa partiendo de la definición de las funciones y su estructura orgánica.
		OO3	Elaborar el reglamento interno de trabajo donde se definen las responsabilidades y obligaciones tanto del empleador como de los trabajadores.
		OO4	Efectuar procesos de motivación a fin de crear un ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de sus funciones.
OE2	Posicionarse en el mercado mediante un diagnóstico que permita establecimiento de los puntos críticos que afectan la consolidación de los productos.	OO1	Establecer las metas de venta para cada periodo de tiempo, a fin de consolidarse en el mercado.
		OO2	Emplear las redes sociales en el proceso de comercialización y atención al cliente con la finalidad de mantener un lazo con los clientes.
		OO3	Definir procesos de comercialización y cobranza para la generación de rentabilidad.
OE3	Acceder a nuevos mercados mediante la aplicación de las estrategias que permitan colocarnos en las preferencias de los consumidores por la calidad y variedad de los productos.	OO1	Realizar estudios de mercado que nos permita la determinación de los nuevos mercados a los cuales podemos acceder con nuestros productos.
		OO2	Definir estrategias de comercialización según las condiciones propias de cada mercado.
		OO3	Evaluar el cumplimiento de las metas propuestas a fin de consolidarse en el mercado objetivo.

Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 42-3: Fortalecer la gestión administrativa de la empresa de lácteos Ilapeño mediante la aplicación de instrumentos administrativos que permitan el direccionamiento de los recursos.

Objetivo operativo	Responsable	Estrategia	Actividades	Políticas	Indicadores para la evaluación
Definir la filosofía empresarial para el establecimiento la razón de ser de la empresa y su proyección al futuro.	Gerente General	Estrategia 2.- Fortalecer el nombre empresarial adecuada filosofía empresarial.	Elaborar la filosofía empresarial. (incluido en la propuesta) Socialización de la filosofía ante los empleados. Difusión mediante redes sociales de la filosofía empresarial como parte de la imagen corporativa.	La filosofía empresarial representará la situación en la que está la empresa y a dónde quiere llegar por lo que la revisión de su cumplimiento se efectuará anualmente.	Mediante cuestionario se evalúa su cumplimiento determinados nivel de confianza y de riesgo.
Elaborarlos instrumentos que permitan una adecuada gestión administrativa partiendo de la definición de las funciones y su estructura orgánica.	Gerente General	Estrategia 3.- Generar elementos necesarios para el desarrollo de una gestión del talento humano	Como parte del proceso administrativo la organización es un punto esencial, se requiere actualizar la estructura orgánica para difundir las líneas jerárquicas y los puestos de trabajo.	El organigrama estructural deberá ser actualizado cuando se presente un cambio en su conformación con la finalidad de que siempre presente la realidad de la empresa.	Personal que cumple con las funciones / total de personal

Objetivo operativo	Responsable	Estrategia	Actividades	Políticas	Indicadores para la evaluación
Elaborar el reglamento interno de trabajo donde se definen las responsabilidades y obligaciones tanto del empleador como de los trabajadores.	Gerente General		Para efectuar un control se diseñó un manual de funciones donde se incluyan las actividades que están bajo la responsabilidad de cada uno de los cargos.	Informar sobre las funciones de manera formal a los empleados, cabe destacar que deberán ser incluidos en las cláusulas de los contratos de trabajo enviados al Ministerio de Trabajo.	
			Elaboración del reglamento interno de trabajo como lo exige el Ministerio de trabajo donde se definen los derechos y obligaciones tanto de los empleados como el empleador. Proceso de socialización del manual de funciones, organigrama estructural y reglamento interno.	El reglamento interno de trabajo es una exigencia el Ministerio de Trabajo, por ende, se considerará el formato básico para su elaboración y posterior aplicación	Personal que ha sido sancionado con el reglamento de trabajo / total de personal

Objetivo operativo	Responsable	Estrategia	Actividades	Políticas	Indicadores para la evaluación
Efectuar procesos de motivación a fin de crear un ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de sus funciones.	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 7.- Acciones de motivación que permita a los trabajadores mantenerse trabajando en tiempo de pandemia. 	<p>Elaborar un plan de motivación donde que se defina cuando y de qué manera se realizarán los procesos de motivación.</p> <p>Aplicación de las acciones de motivación.</p> <p>Determinar mediante indicadores el nivel de compromiso y motivación que posee el personal.</p>	<p>Los trabajadores deben ser motivados de manera verbal o monetariamente, según como se ha definido inicialmente por el Gerente, se definirá el grado de motivación en base a los resultados generado a la planificación</p>	<p>Metas cumplidas / metas planificadas</p> <p>Personal que se encuentra motivado / total personal</p>

Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 43-3: Posicionarse en el mercado mediante un diagnostico que permita establecimiento de los puntos críticos que afectan la consolidación de los productos.

Objetivo operativo	Responsable	Estrategia	Actividades	Políticas	Indicadores para la evaluación
<p>Establecer las metas de venta para cada periodo de tiempo, a fin de consolidarse en el mercado.</p>	<p>Gerente General Jefe de ventas</p>	<p>Estrategia 8.- Recepción de pedidos de los clientes por medios digitales.</p>	<p>Elaborar las hojas de visitas a clientes que deben ser registradas por los encargados de las ventas. Llenar las ordenes de pedido de los productos que requiere el cliente considerando la cantidad y las características del producto contratado.</p>	<p>Debe existir evidencia de las visitas de los vendedores a los clientes que permitan conocer la efectividad de cada uno de ellos en su trabajo.</p>	<p>Ventas concretadas / Número de visitas efectuadas</p>
			<p>Se activa el Whatsapp negocios para el ingreso de pedidos directamente a la empresa, permitiendo en todo momento recibirlos sin que se espere las visitas presenciales.</p>	<p>Los medios de comunicación que use la empresa proyectan la imagen corporativa por tal razón se debe dar un uso adecuado y solo de negocios.</p>	

Objetivo operativo	Responsable	Estrategia	Actividades	Políticas	Indicadores para la evaluación
Establecer las metas de venta para cada periodo de tiempo, a fin de consolidarse en el mercado.	Gerente General Jefe de ventas	Estrategia 8.- Recepción de pedidos de los clientes por medios digitales.	En base a los resultados de encuestas se pueden tomar medidas correctivas a tiempo. Definir los montos de venta que deben alcanzar el personal de ventas con la finalidad de mantener un crecimiento sostenible de la empresa.	La base de datos de la empresa es de su propiedad queda prohibido el uso con fines particulares del personal.	
Emplear las redes sociales en el proceso de comercialización y atención al cliente con la finalidad de mantener un lazo con los clientes.	Gerente General Jefe de ventas Vendedores	Estrategia 6.- Aplicar un adecuado sistema de distribución para frenar a la competencia. Estrategia 1.- Presentación de los productos en redes sociales.	Mediante la revisión de los canales de distribución se podrá conocer cuáles son los puntos que deben ser atendidos. Definir los nuevos mecanismos de distribución de los productos cumpliendo con las normativas de calidad y bioseguridad.	Para mantener la calidad de los productos los responsables del proceso de producción y comercialización deberán aplicar la normativa general vigente.	Número de sanciones por el incumplimiento de las normas de calidad y bioseguridad / total de órdenes de producción.

Objetivo operativo	Responsable	Estrategia	Actividades	Políticas	Indicadores para la evaluación
Definir procesos de comercialización y cobranza para la generación de rentabilidad.	Gerente General Jefe de ventas Vendedores	Estrategia 3.- Generar elementos necesarios para el desarrollo de una gestión del talento humano	Diseñar un diagrama de flujo del proceso de comercialización y cobranza donde se puedan establecer los puntos de verificación para el proceso de supervisión o seguimiento. Capacitar a los responsables en el proceso de venta y entregar los insumos necesarios para su ejecución. Diseñar y socializar el proceso de cobranza donde se definan diferentes formas de persuadir a los clientes deudores y en último de los casos al cobro judicial. Emitir informes de los procesos realizados en un periodo definido de tiempo para conocer sus resultados.		Total, de pasos cumplidos en el proceso de comercialización / total de pasos del proceso de comercialización. Total de pasos cumplidos en el proceso de cobranza / total de pasos del proceso de cobranza.

Realizado por: Arévalo María, 2021

Tabla 44-3: Acceder a nuevos mercados mediante la aplicación de las estrategias que permitan colocarnos en las preferencias de los consumidores por la calidad y variedad de los productos.

Objetivo operativo	Responsable	Estrategia	Actividades	Políticas	Indicadores para la evaluación
Realizar estudios de mercado que nos permita la determinación de los nuevos mercados a los cuales podemos acceder con nuestros productos.	Gerente General Jefe de ventas	Estrategia 2.- Fortalecer el nombre empresarial adecuada filosofía empresarial.	Se debe realizar un diagnóstico del mercado objetivo con la finalidad de establecer si es viable el ingreso con el producto a fin de destinar esfuerzos. Definir las mejores estrategias para la comercialización procurando rendimientos financieros. Establecer a la persona responsable del manejo del mercado para que sea evaluado.	Para el ingreso en un nuevo mercado es indispensable la presentación de un estudio con las respectivas proyecciones de ventas y financieras para la toma de decisiones.	Número de estudios de mercado / total de mercados atendidos
Definir estrategias de comercialización según las condiciones propias de cada mercado.	Jefe de ventas Vendedores	Estrategia 4.- Elaborar un plan de marketing donde se direccionen los esfuerzos para	Elaborar un plan de marketing integral donde se reestructure no solamente la imagen corporativa de la empresa sino también permita el posicionamiento en nuevos mercados.	Para la contratación de los medios de comunicación a ser empleados en el plan de marketing se considerará el alcance del mensaje y	Incremento de ventas / proyección de ventas

Objetivo operativo	Responsable	Estrategia	Actividades	Políticas	Indicadores para la evaluación
Definir estrategias de comercialización según las condiciones propias de cada mercado.	Jefe de ventas Vendedores	acceder a un nuevo mercado. Estrategia 1.- Presentación de los productos en redes sociales.	Definir los medios de comunicación a ser empleados y el presupuesto a emplearse. Definir los montos de venta a ser cumplidos en cada mercado. Evaluar el cumplimiento de las proyecciones de ventas.	los resultados a corto y mediano plazo.	Incremento de ventas / proyección de ventas
Evaluar el cumplimiento de las metas propuestas a fin de consolidarse en el mercado objetivo.	Gerente General Jefe de ventas Vendedores	Estrategia 5.- Capacitar al personal sobre las normas de bioseguridad para evitar sanciones.	Investigar sobre las normas de bioseguridad que son exigidas por los organismos de control. Dotación de los insumos y equipos de bioseguridad a los empleados. Supervisión de la aplicación de las normas de bioseguridad.	Se acogerá la empresa a la normativa de la aplicación general a fin de evitar sanciones que perjudiquen a la empresa.	Personal con equipo de bioseguridad / total personal Días de clausura / Días laborales

Realizado por: Arévalo María, 2021

3.2.8.3. Cronograma y presupuesto

Tabla 45-3: Cronograma y presupuesto

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Responsable	Presupuesto	Cronograma de Aplicación												
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Fortalecer la gestión administrativa de la empresa de lácteos Ilapeñito mediante la aplicación de instrumentos administrativos que permitan el direccionamiento de los recursos.	Definir la filosofía empresarial para el establecimiento la razón de ser de la empresa y su proyección al futuro.	Gerente General	0,00													
	Elaborarlos instrumentos que permitan una adecuada gestión administrativa partiendo de la definición de las funciones y su estructura orgánica.	Gerente General	100,00													
	Elaborar el reglamento interno de trabajo donde se definen las responsabilidades y obligaciones tanto del	Operario de producción	150,00													

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Responsable	Presupuesto	Cronograma de Aplicación											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Fortalecer la gestión administrativa de la empresa de lácteos Ilapeñito mediante la aplicación de instrumentos administrativos que permitan el direccionamiento de los recursos.	empleador como de los trabajadores.	Operario de producción	150,00												
	Efectuar procesos de motivación a fin de crear un ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de sus funciones.	Gerente General Jefe de Ventas Vendedores	520,00												
Posicionarse en el mercado mediante un diagnostico que permita establecimiento de los puntos críticos que afectan la consolidación de los productos.	Establecer las metas de venta para cada periodo de tiempo, a fin de consolidarse en el mercado.	Gerente General Jefe de Ventas Vendedores	0,00												
	Emplear las redes sociales en el proceso de comercialización y atención al cliente con la finalidad de mantener un lazo son los clientes.	Gerente General Jefe de Ventas Vendedores	500,00												

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Responsable	Presupuesto	Cronograma de Aplicación											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	Definir procesos de comercialización y cobranza para la generación de rentabilidad.	Gerente General Jefe de Ventas Vendedores	0,00												
Acceder aun nuevos mercados mediante la aplicación de las estrategias que permitan colocarnos en las preferencias de los consumidores por la calidad y variedad de los productos.	Realizar estudios de mercado que nos permita la determinación de los nuevos mercados a los cuales podemos acceder con nuestros productos.	Gerente General Jefe de Ventas Vendedores	1500,00												
	Definir estrategias de comercialización según las condiciones propias de cada mercado.	Gerente General Jefe de Ventas Vendedores	1500,00												
	Evaluar el cumplimiento de las metas propuestas a fin de consolidarse en el mercado objetivo.	Gerente General Jefe de Ventas Vendedores	00,00												
TOTAL			4270.00												

Realizado por: Arévalo María, 2021

CONCLUSIONES

Se ha desarrollado el “Plan de Fortalecimiento Organizacional para la Empresa de Lácteos Ilapeñito ubicada en la Provincia de Chimborazo” en el mismo se proponen diferentes estrategias que permitan mantenerle a dicha empresa de forma sostenible y sustentable en el tiempo.

- Se ha desarrollado un manual de funciones a fin de que queden establecidas para todos los puestos de trabajo y cada trabajador sepa cuál es su campo de acción y su responsabilidad para lo cual se hizo necesario actualizar el organigrama de la empresa.
- Se ha realizado un diagnóstico general, determinándose que cuentan con un proceso de producción ideal que genera un producto de calidad y que cumple con las expectativas de los clientes, pero no cuenta con una gestión administrativa que le permita alcanzar nuevos mercados

RECOMENDACIONES

- A la Empresa de Lácteos Ilapeño aplicar el plan de fortalecimiento organizacional como una herramienta para su cabal funcionamiento y posicionamiento en el mercado ya que cuenta con el reconocimiento de la calidad del producto.
- Aplicar el manual de funciones incluidos en la propuesta y realizar la socialización a fin de que cada individuo conozca sus responsabilidades, unan sus esfuerzos para llegar a las metas planteadas para un período fiscal.
- Realizar diagnósticos anuales con la finalidad de ir mejorando permanentemente y corrigiendo algún desface que se presentaría en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Administrativa, U. d. (Septiembre de 2015). *Organización y fortalecimiento organizacional de productores rurales del proyecto MAG/PRODERT*. Obtenido de: <http://repiica.iica.int>:
<http://repiica.iica.int/docs/B0370e/B0370e.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de Investigación*. Barcelona: Episteme .
- Cristóbal, L., & Guarnizo, S. (2017). *El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016*. Obtenido de:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5994739.pdf>
- Faican, M. (2017). *Plan de fortalecimiento organizacional para la Asociación de caficultores El Colmenar de la parroquia san antonio de las Aradas del Cantón Quilanga, año 2016*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja). Obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fspace.utpl.edu.ec%2Fbitstream%2F20.500.11962%2F21398%2F1%2FFaican%2520Macias%2520Miriam%2520Paola.pdf&clen=3281582
- Gabriel, M. (2010). *Experimental y no-experimental*. Obtenido de:
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545>, 39.
- Guerra, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de las empresas*. Madrid: Thomson.
- Hernández, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jauset, J. (2013). *Estadísticas para periodistas, publicitarios y comunicadores*. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/epoch/56383?page=125>
- Lazzari, L., & Maeschalck, V. (2018). *Control de Gestión: Una posible aplicación del Análisis FODA*. Obtenido de: <file:///E:/Este%20equipo/Descargas/Dialnet-ElAnálisisFODAComoUnaHerramientaParaElControlDeGes-2469967.pdf>
- Molina, H. (2015). *El desarrollo organizacional como facilitador del cambio*. Obtenido de: Realy: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207701.pdf>
- Montero, M. (2019). *El Fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances*. Bogota: ISSN
- Nex, C. (2017). *Los componentes básicos del Fortalecimiento Institucional*. Obtenido de:
<http://nexusfundraising.com/>
- Ossorio, A. (2015). *Planeamiento estratégico*. Obtenido de:
http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
- Perez, L. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/epoch/138497?page=21>
- Piedra, E. (Diciembre de 2018). *Propuesta para la implementación del plan de fortalecimiento institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Manta*. Obtenido de:

- file:///E:/Este%20equipo/Descargas/Dialnet-PropuestaParaLaImplementacionDelPlanDeFortalecimie-6726415.pdf
- Ponce, H. (2017). *La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Obtenido de: file:///E:/Este%20equipo/Descargas/FODA-PONCE2.pdf
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- Sáiz, M. (2013). *Observación sistemática e investigación en contextos educativos*. Burgos: Editorial universidad de Burgos.
- Salomón, I., Uribe, C., & Téllez, M. (2018). *Probabilidad y estadística*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/1228557?page=20>
- Sánchez, G. (2019). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Sánchez, W., & Espinal, J. (2016). *Fortalecimiento organizacional: Alternativa de desarrollo en el Barrio Tipán Niza del Cantón Santa Elena*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena) Obtenido de: <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/3949>
- SENPLADES. (2015). *Plan estratégico* Obtenido de: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/Plan-Estrategico-Senplades-2014-2017.pdf>
- Sensu, S. (2018). *Plan de fortalecimiento organizacional de la federación interprovincial de centros Shuar (FICSH), de la provincia de Morona santiago del periodo, 2018*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8804/1/12T01186.pdf>
- Taday, C. (2018). *Planificación estratégica de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8759/1/12T01174.pdf>
- UNIDAD DE COOPERACIÓN, T.-A. (2005). *Organización y Fortalecimiento Organizacional de Productores Rurales del Proyecto MAG/PRODERT*. Obtenido de: <http://repiica.iica.int/docs/B0370e/B0370e.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS ILAPEÑITO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



TEMA:	“Plan de fortalecimiento organizacional para la empresa de lácteos Ilapeño ubicado en la provincia de Chimborazo”
OBJETIVO:	Conocer el proceso de organizacional que maneja la empresa de lácteos Ilapeño.
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	
FECHA DE ENTREVISTA:	

BANCO DE PREGUNTAS:

N.º	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Qué función desempeña dentro de la empresa?	
3	¿Cuánto tiempo está la empresa dentro del mercado?	
4	¿Cuáles son los principales problemas que se han presentado en la empresa?	
5	¿Cuáles cree usted que serían las causas?	
6	¿Se ha fijado en la organización metas y objetivos?	
7	¿Existe una planificación estratégica en la empresa?	
8	¿En el caso de que existiera, usted estaría familiarizado con esta planificación?	

9	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	
10	¿Cree usted que es necesario un plan de fortalecimiento?	
11	¿Qué hace usted para fomentar el crecimiento organizacional?	
12	¿Piensa incrementar la producción?	
13	¿Cuáles son los excedentes de producción?	
14	¿Los precios del mercado son competitivos?	
15	¿Considera que sus productos son rentables?	

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO B: ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS ILAPEÑITO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



OBJETIVO:	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes la empresa de lácteos Ilapeñito para la elaboración de la planificación estratégica. Las respuestas permitirán determinar la factibilidad del proyecto de investigación.
INSTRUCCIONES:	Para contestar este instrumento sírvase leer detenidamente cada pregunta y marcar con una X en la respuesta que crea conveniente.

DATOS GENERALES:

Género:

Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

PREGUNTAS:

1. ¿Está satisfecho con los productos que fabrica la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2. Califique la calidad de los productos que usted ha consumido (Leche, quesos, quesillo, queso mozzarella, yogurt)

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

3. Indique si la atención y amabilidad del personal que trabaja en la empresa es adecuada

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Ha realizado alguna queja o reclamo de los productos que usted ha consumido?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5. ¿Qué aspectos mejoraría usted en los productos?

Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Detalle

6. Califique la calidad del producto ¿Cómo le parece a usted la calidad de los productos en comparación de otras empresas similares?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

7. ¿Recomendaría usted a familiares, amigos, conocidos los productos lácteos Ilapeño?

Si	
No	

¿Por qué?

8. ¿Considera usted que el precio de los productos que fabrica lácteos Ilapeño es el adecuado?

Si	
No	

9. ¿Con qué frecuencia adquiere usted los productos “Lácteos Ilapeño”?

Todos los días	
Dos veces a la semana	
Una vez a la semana	
Una vez al mes	

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO C: LOGO DE LA EMPRESA

