



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas**

**TEMA:**

**“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN CONLAC-T DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA PARA EL AÑO 2016.”**

**AUTOR: Harold Alexander Macías Franco**

**TUTOR: Ing. MBA. MG. Iván Fernando Silva Ordoñez**

**AMBATO – ECUADOR**

**Octubre - 2016**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. MBA. MG. Iván Fernando Silva Ordoñez

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN CONLAC-T DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA PARA EL AÑO 2016”, para optar por el título de Ingeniero de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometidos a las presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 22 de Agosto de 2016

-----  
Ing. MBA. MG. Iván Fernando Silva Ordoñez

1802490548

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Harold Alexander Macías Franco, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

-----

Harold Alexander Macías Franco

C.I. 1804451738

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ing. MBA. Rodrigo Fernando Miranda López

1803556040

-----  
Dr. MBA. Walter Ramiro Jiménez Silva

0501797351

Ambato, 17 de Octubre de 2016

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

-----  
Harold Alexander Macías Franco

C.I. 180445173-8

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todo poderoso porque es el que me dio la vida, la salud y la sabiduría para poder culminar así una etapa más de mi vida, y quien además me ha permitido luchar por conseguir mis objetivos profesionales y personales.

A mi querida Universidad Técnica de Ambato, mi Facultad Ciencias Administrativas y a mi Carrera Organización de Empresas, por haber abierto sus puertas y permitirme educarme en sus aulas, a los señores docentes por brindarme y transmitirme sus conocimientos los cuales me ayudaran a crecer como profesional en el futuro, y a mis queridos compañeros gracias por haber compartido conmigo esta etapa maravillosa de la vida.

Mi agradecimiento especial al Ing. MBA. MG. Fernando Silva, Ing. MBA. Fernando Miranda y al Dr. MBA. Walter Jiménez por haber compartido su conocimiento y enseñanza, su valioso tiempo y sus consejos, y por guiarme en el desarrollo de este proyecto.

A mis familiares y amigos, por su apoyo brindado en todo momento, por sus palabras de aliento y por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Gracias Totales.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación va dedicado al ser más maravilloso de la tierra, Dios, quien con su manto me ha bendecido infinitamente y me ha ayudado en cada etapa de mi vida.

A mis padres, Walter y Elvia a quienes admiro y respeto mucho, ya que ellos siempre estuvieron a mi lado en los buenos y malos momentos, apoyándome, brindándome cariño y aconsejándome para hacer de mí una mejor persona.

A toda mi familia en general, en especial a mi hermana, primo y abuelita que aunque no estén físicamente con nosotros, sé que desde ese lugar tan hermoso en el que se encuentren siempre me cuidan y me protegen.

A mi hija Romina, quien es la persona más importante en mi vida la que me ayuda a progresar, la que con su inocencia me motiva en cada instante a luchar por ser mejor, la que me brinda todo su amor sincero y la que me impulsa a cumplir todos mis objetivos.

A mi esposa por brindarme su apoyo incondicional, por ser mi complemento, por ayudarme a salir de las situaciones difíciles y por brindarme su cariño y amor.

Harold Alexander Macias Franco

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1. Definición del problema de la investigación.....	1
1.1 Árbol de Problemas.....	8
1.2 Árbol de Objetivos.....	10
1.3 Análisis de Involucrados.....	11
1.4 Matriz de Marco Lógico.....	13
2. Objetivos de la investigación.....	15
2.1 Objetivo General.....	15
2.2 Objetivos Específicos.....	15
2.3 Formulación de la hipótesis:.....	15
3. Fundamentación Teórica.....	16
4. Metodología.....	37
4.1 Crítico – Propositivo.....	37
4.2 Enfoque.....	37
4.3 Tipo.....	38
4.4 Método.....	38
4.5 Población.....	39
4.6 Muestra.....	41
4.7 Recolección de datos.....	41



4.8	Valoración de las Hipótesis.....	42
4.9	Procesamiento de la Información.....	48
5.	Resultados .....	49
5.1	Análisis e interpretación de resultados.....	49
5.2	Plan Estratégico del Consorcio de Lácteos de Tungurahua .....	61
5.2.1	Introducción .....	61
5.2.2	Marco Teórico.....	62
5.2.3	Reseña Histórica CONLAC-T .....	66
5.2.4	Etapa Filosófica.....	68
5.2.4.1	Visión y Misión propuestas.....	68
5.2.4.2	Valores corporativos de la organización .....	68
5.2.4.3	Matriz Axiológica .....	71
5.2.4.4	Políticas estratégicas .....	72
5.2.4.5	Objetivos Estratégicos y Plan Táctico del Consorcio de Lácteos .....	73
5.2.5	Etapa de Diagnóstico.....	75
5.2.5.1	Análisis Pestel .....	75
5.2.5.2	Fuerzas de Porter.....	78
5.2.5.3	Cadena de valor de CONLAC-T .....	81
5.2.6	Etapa Operativa .....	85
5.2.6.1	Factores Internos .....	85
5.2.6.2	Factores Externos .....	87
5.2.6.3	FODA.....	89
5.2.6.4	Matriz de Perfil Competitivo Interno (PCI) .....	90
5.2.6.5	Matriz de Perfil de Oportunidad y Amenaza de Mercado (POAM) .....	92
5.2.6.6	Matriz de Competitividad .....	94
5.2.7	Etapa Estratégica.....	96
5.2.7.1	Estrategias FO, DO, FA, DA .....	96
5.2.7.2	Plan de Acción de CONLAC-T .....	98
6.	Conclusiones: .....	104
7.	Recomendaciones:.....	105
	Bibliografía .....	106

ANEXOS.....	112
Anexo 1 .....	113
Encuesta .....	113
Anexo 2 .....	116
Proforma.....	116
Anexo 3 .....	118
Artículo Científico .....	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de Involucrados .....	11
Tabla 2. Matriz de Marco Lógico .....	13
Tabla 3. Asociaciones Filiales del Consorcio .....	40
Tabla 4. Frecuencias Observadas .....	45
Tabla 5. Frecuencias Esperadas .....	45
Tabla 6. Contingencia del Chi Cuadrado .....	47
Tabla 7. Matriz Axiológica .....	71
Tabla 8. Plan Táctico de CONLAC-T.....	73
Tabla 9. Análisis Pestel.....	77
Tabla 10. Matriz de Análisis de Fuerzas Internas (AFI) .....	85
Tabla 11. Matriz de Análisis de Fuerzas Externas (AFE).....	87
Tabla 12. FODA.....	89
Tabla 13. Matriz de Perfil Competitivo Interno.....	90
Tabla 14. Matriz de Perfil de Oportunidad y Amenazas de Mercado.....	92
Tabla 15. Matriz de Competitividad .....	94
Tabla 16. Estrategias FO, DO, FA, DA .....	96
Tabla 17. Plan de Acción .....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de Problemas .....	8
Figura 2. Árbol de Objetivos.....	10
Figura 3 . Chi Cuadrado.....	46
Figura 4. Gráfico del Chi Cuadrado.....	48
Figura 5. Gestión de la Administración del Consorcio .....	49
Figura 6. Desarrollo Empresarial .....	50
Figura 7. Tipos de Liderazgos.....	51
Figura 8. Funciones y Responsabilidades que debe desempeñar.....	52
Figura 9. Aspectos en los que muestra preocupación la Administración .....	53
Figura 10. Organización del Consorcio .....	54
Figura 11. Actividades productivas del Consorcio .....	55
Figura 12. Crecimiento Empresarial .....	56
Figura 13. Muestra la Misión del Consorcio a lo que se dedica la organización.....	57
Figura 14. Herramientas necesarias para realizar el trabajo .....	58
Figura 15. Objetivos Estratégicos .....	59
Figura 16. Plan de Acción.....	60
Figura 17. Fuerzas de Porter .....	80
Figura 18. Cadena de Valor de CONLAC-T .....	84

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Consorcio de Lácteos de Tungurahua, inició sus actividades en septiembre del 2007, el proceso de organización fue motivado por varios actores políticos y sociales, su actividad comercial es: acopiar, industrializar y comercializar productos lácteos y sus derivados.

El presente trabajo investigativo se apega a la línea de investigación de la carrera de Organización de Empresas en la Productividad y Competitividad Empresarial, y pertenece al Programa de Investigación de Gestión Organizacional, este proyecto se enfoca en realizar un estudio de la organización, partiendo de la limitada dirección estratégica que existe en la empresa y que no permite desarrollar adecuadamente la gestión administrativa de la misma.

Se aplica una encuesta a la muestra de 55 socios del Consorcio, y los datos arrojados indican que es importante enfocarse en realizar una mejor gestión y planificación estratégica dentro de la organización.

Como alternativa de solución se propone un Plan Estratégico para el Consorcio de Lácteos de Tungurahua, con el fin de mejorar la dirección estratégica en CONLACT, que permita el desarrollo de la organización, mediante una correcta gestión administrativa.

**PALABRAS CLAVES:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**PLAN ESTRATÉGICO**

## **ABSTRACT**

The Dairy Consortium of Tungurahua began its activities in september of 2007, the organizational process was motivated by various political and social factors, their comercial activities are: to gather, industrialize and commercialize various dairy derived products.

The present investigative work sticks to the investigation of the Organization of business productivity and competitiveness, that belongs to the investigate program of organizational management, the focus of this project is to realize a study of the organization base on the limited strategic direction that exists in the business and doesn't permit adequate formation regarding the administrative management of the same.

A survey was applied to the sample of 55 members of the Consortium, and the compiled data indicates that it is important to focus on better management and strategic planning within the organization.

As an alternative solution a strategic plan for the Dairy Consortium of Tungurahua, with purpose of improving strategic direction in CONLAC-T allows the development of the organization, by means of sound administration.

### **KEYWORDS:**

STRATEGIC PLANNING

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

STRATEGIC MANAGEMENT

STRATEGIC PLAN

## **1. Definición del problema de la investigación.**

Según el estudio realizado en CONLAC-T no se encontró ningún tipo de proyecto de similares características al que se está realizando, de ello surge la necesidad de continuar con este estudio, con la finalidad de identificar las principales falencias de la empresa en cuanto a lo administrativo y del porque la organización no puede alcanzar un grado de madurez empresarial adecuado.

Uno de los resultados que se puede comparar con el tema que se está estudiando es el siguiente: “Base intelectual de la investigación en dirección estratégica en Cuba: un análisis bibliométrico de Folletos Gerenciales, 1997-2007”, en esta investigación se hace énfasis en una de la variables que está en estudio en el proyecto, este tema se encuentra registrado en la base de datos de Latindex, (Pupo & Armando, 2009).

Los objetivos que se definieron en esta investigación son:

1. Determinar la base intelectual de la investigación en dirección estratégica en Cuba, a partir de las referencias bibliográficas empleadas en los artículos relacionados con el tema que han sido publicados en la revista arbitrada Folletos Gerenciales; entre los años 1997 y 2007, (Pupo & Armando, 2009).
2. Definir los principales autores que han influido en la creación del cuerpo teórico de la dirección estratégica en las condiciones cubanas, (Pupo & Armando, 2009).

La dirección estratégica se la puede ver de diferentes maneras ya que esta puede ser la clave fundamental para la consecución de los objetivos empresariales que se plantean a futuro. Es por ello que dentro de las instituciones tanto públicas como privadas se ve la necesidad de asumir la dirección estratégica con total compromiso, por lo que es necesario que la alta dirección de la empresa cuente con los conocimientos necesarios para que la organización pueda ser eficiente y eficaz.

Con la Dirección Estratégica conseguimos alinear a toda la empresa en la misma dirección, y fortalecer aquellos comportamientos que generen aquellos objetivos que nos hemos planteado, sin perdernos demasiado en la gestión de las actividades que esos responsables realizarán, para ello no debemos olvidar realizar un correcto despliegue de objetivos propuestos en las Estrategias de forma que se encaminen al verdadero receptor que pueda hacerlo realidad, (Moreno, 2012).

Para contar con una adecuada dirección estratégica en una organización es vital plantearse una adecuada visión estratégica para que permita conocer a lo que se quiere llevar a la organización, además de las estrategias que serán los medios mediante los cuales se podrán concretar los objetivos. La información y la comunicación son fundamentales dentro de las organizaciones ya que nos permiten direccionar al objetivo principal que persigue el Consorcio.

La dirección estratégica de la empresa es un fenómeno altamente complejo al tener como objeto de estudio la forma en que una organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, en un proceso continuo en el tiempo, de esta forma, la estrategia empresarial se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las restantes empresas con quienes compete, tanto en los mercados de factores como en productos, (Arano , Espinosa, & Arroyo, 2011).

Esta investigación genera información sobre la importancia que tiene la dirección estratégica en el cumplimiento de objetivos empresariales propuestos por las organizaciones, ya que en la actualidad las instituciones que no aplican un correcto direccionamiento estratégico se ven afectados por el inadecuado crecimiento empresarial que suelen tener y que no es el que toda organización desea, razón por la cual la implementación de un plan estratégico puede ayudar a solucionar las deficiencias que tienen las organizaciones en cuanto a no dar cumplimiento al objetivo macro planteado por la misma con el fin de crecer empresarialmente.



Muchas instituciones manifiestan la importancia de realizar un Plan Estratégico para cualquier empresa, sea cual sea el tamaño de la misma y el sector al que pertenezca, deberá estar plasmado en un documento escrito y de manera estructurada, en el mismo deben estar definidos los propósitos de la empresa, misión, visión y valores, (Arano , Espinosa, & Arroyo, 2011).

La importancia de un plan estratégico bien difundido y socializado es vital en las organizaciones, ya que estas se sentirán respaldadas y orientadas para saber que quieren a futuro y cómo lo van a hacer, también permiten que los empleados puedan realizar su mejor trabajo ya que cada uno sabrá lo que le corresponde realizar, además de esto las organizaciones ganan prestigio y reconocimiento ya que muchas de las veces la empresa no suele ser conocida pero mediante una adecuada misión y visión las personas ya tienen una idea de la actividad que realiza la institución.

Dentro de un plan estratégico básicamente se va analizando la situación actual de las empresas es decir cómo se encuentran ahora, y como se podrá encontrar luego de que se aplique un plan estratégico, permite además la identificación de la competencia y de los productos sustitutivos, también identifica las fortalezas y oportunidades que se presentan para las organizaciones y así mismo analiza las debilidades y amenazas que pueden representar un peligro si no se las sabe contrarlar para las organizaciones.

Las estrategias empresariales contribuyen a que la organización se centre en realizar o cumplir un propósito o fin, y es que mediante estas se puede optimizar recursos como ahorrar dinero y tiempo. Las estrategias son fundamentales en las empresas ya que también permiten que la institución sea diferente de otra, y es que no todas las organizaciones emplean las mismas estrategias, y estas dan los mismos resultados en todos los casos, sino más bien hay que saber adaptar una estrategia ideal para cada organización y que vaya acorde a la actividad comercial que realice con la finalidad de obtener los mejores resultados posibles.

La administración es una gran herramienta de trabajo para grandes empresas, negocios y para nosotros mismos, iremos desarrollando la historia de la administración y la función que ha tenido en nuestras vidas, (Hernandez E. , 2012).

La administración siempre está presente en cada instante de nuestras vidas ya que la utilizamos inconscientemente al momento de realizar compras o cualquier otra actividad, y sin darnos cuenta estamos usando la administración, porque se realiza el proceso administrativo de planificar, dirigir, organizar y controlar, lo mismo que sucede en los negocios al momento de realizar alguna compra o venta, y nosotros debemos aprender a sobrellevarla y a utilizarla a nuestro favor para obtener los beneficios que esta presta.

Administración Estratégica es el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, se pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados, (Fernández J. , 2008).

La administración estratégica establece acciones de protección hacia la organización ya que en el momento de realizar un análisis situacional completo de la empresa se pueden determinar las amenazas que asechan a la organización, y tratar de mediante estrategias estas amenazas convertirlas en oportunidades para la misma.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización, (Fred R, 2013, pág. 5).

La administración es una ciencia multidisciplinaria que permite integrar en si a varios campos como la investigación, la contabilidad y otros, con la finalidad de ser más compacto y aprovechar de mejor manera los beneficios que cada ciencia social presta. Al integrar todos estos campos la institución se siente mejor respaldada y preparada para poder alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz y eficiente posible.

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica, (Fred R, 2013, pág. 14).

Esta ciencia se enfoca más en ser dinámica ya que al aplicarla en la organización trata de ser más activa que pasiva y contribuye a responder varias interrogantes que suelen plantearse dentro de la organización, de igual manera permite enfocarse en el futuro ya que la administración estratégica no solo mejora el presente de la institución sino que se enfoca en lo que va a ser la organización en años futuros.

Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, pero las investigaciones más recientes indican que el proceso, más que la decisión o el documento, son la contribución más importante de la administración estratégica, (Fred R, 2013, pág. 15).

Como mencionan varios autores, la administración estratégica es muy bondadosa ya que procura controlar todos los procesos de la organización de manera sistemática y

lógica con el objetivo de que se puedan alcanzar un desarrollo adecuado en la organización.

Las organizaciones en su dimensión de entes económicos y sociales tienen como prioridad el uso racional de sus recursos, esto es, el uso de cada uno de sus insumos (financieros, económicos, técnicos, humanos, etcétera) de forma óptima y útil, actualmente, la administración se considera como la única vía para lograr dicha prioridad, (Díaz, y otros, 2003, pág. 19).

Dentro de las prioridades de la administración se enfoca la optimización de los recursos es decir, ser eficientes y eficaces con el fin de reducir el tiempo de producción de un bien o servicio, mejorar la calidad y producir a escala, ocupando un número menor de insumos posibles pero haciéndoles rendir más.

La administración, en primera instancia, es una actividad única y exclusivamente humana, ya que el hombre la desarrolla a través de todo un proceso de raciocinio, y no como uno de estímulo respuesta. Como producto humano tiende a ser manipulada por los rasgos y la personalidad de quien la genera, por lo tanto en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo, (Díaz, y otros, 2003, pág. 20)

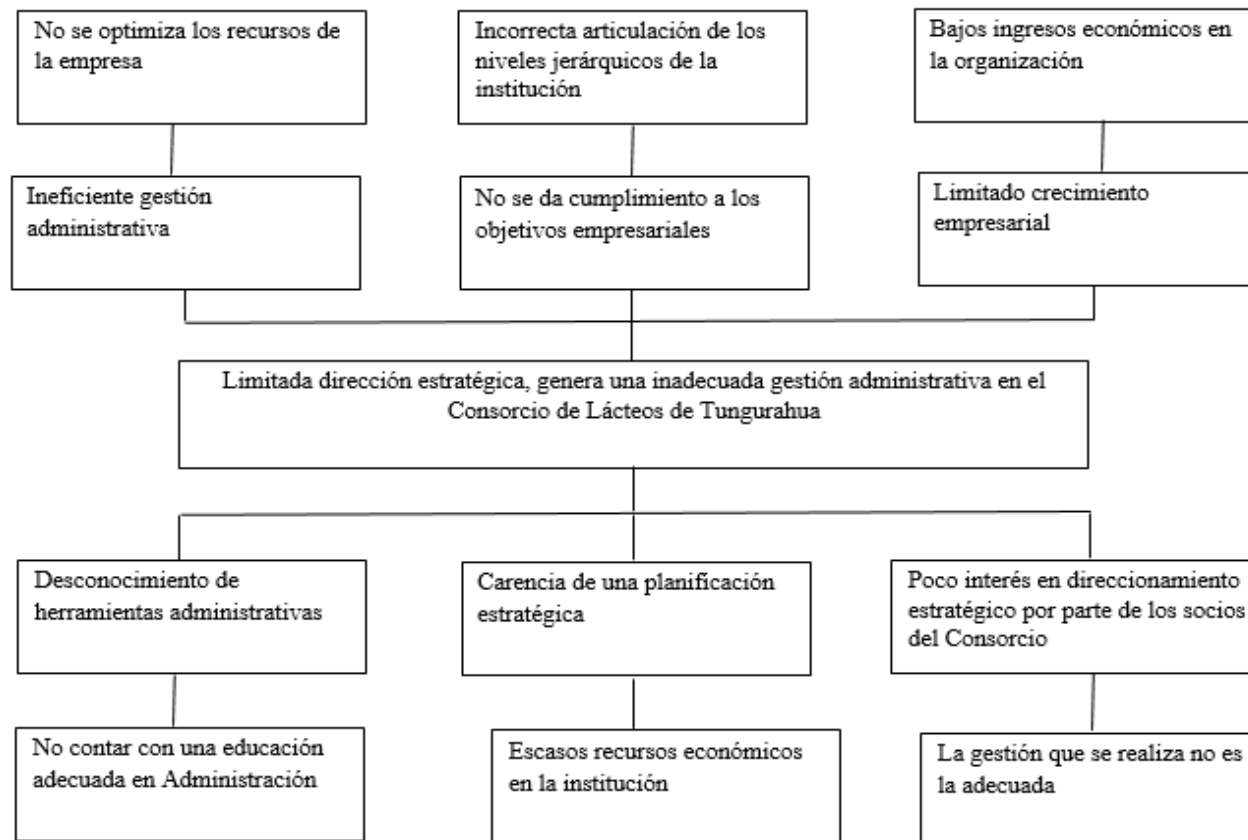
El hombre es el principal ejecutor de la administración, y él es el encargado de manipularla a su manera la misma, ya que de este depende si se aplica o no una buena administración, y de él depende el llevar al éxito o al fracaso a una organización.

La administración en las organizaciones tiene como objetivos generar un ambiente de comunicación abierta, estar al tanto de los conflictos organizacionales y aprovecharlos para detectar anomalías que en estado natural no se hubieran presentado, así como identificar sus necesidades y motivar a los integrantes del grupo de trabajo, (Díaz, y otros, 2003, pág. 31).

La comunicación es esencial entre todos los niveles operativos de las empresas, si no existe una buena comunicación no se podría solucionar problemas, y es precisamente aquí donde también interviene la administración ya que si se ejecutara y aplicara correctamente esta, sería más fácil la solución de problemas internos en las organizaciones.

## 1.1 Árbol de Problemas

Figura 1. Árbol de Problemas



Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Herrera , Medina, & Naranjo, 2010)

## **Análisis de árbol de problemas**

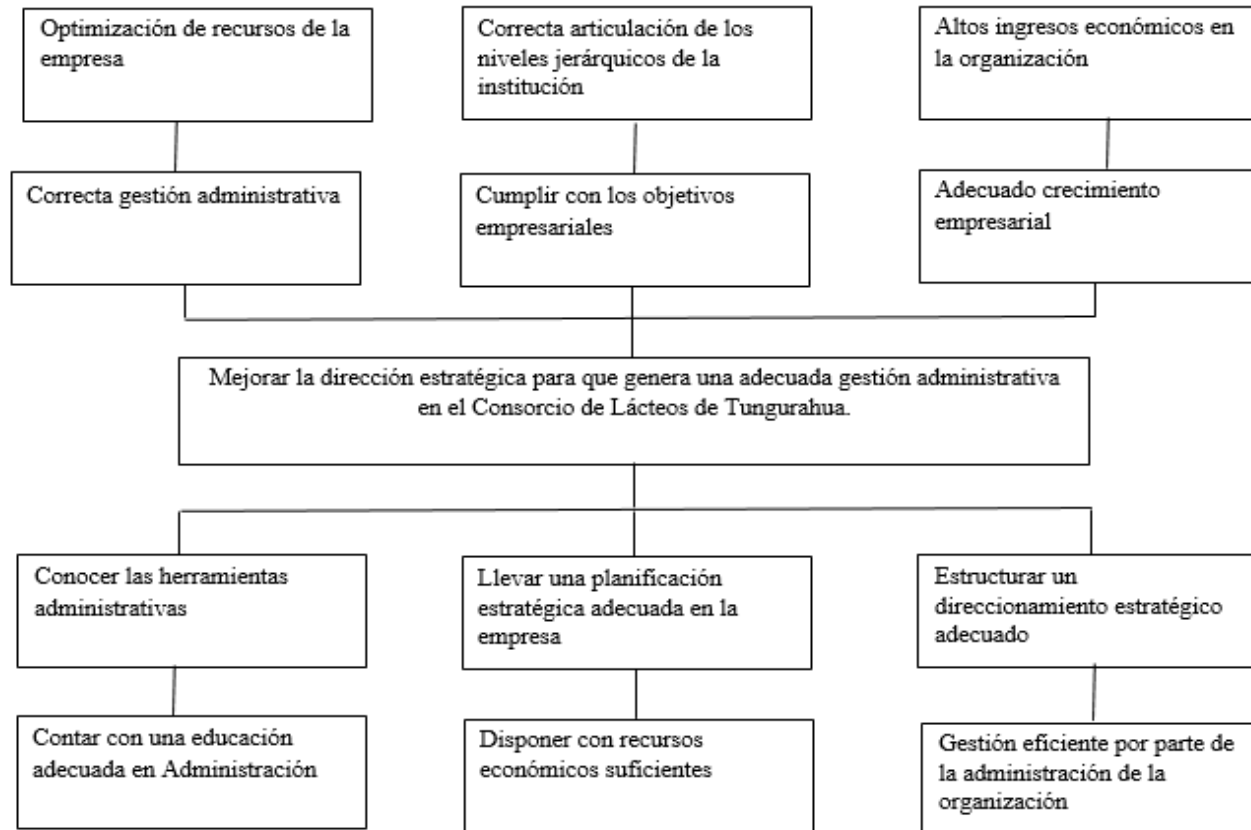
El desconocimiento de las herramientas administrativas proviene de no contar con una educación adecuada en lo que se refiere a administración empresarial, lo que genera una limitada dirección estratégica en instituciones que carecen de un plan estratégico, lo cual no permite el buen desenvolvimiento de sus colaboradores así como también no se realiza una correcta gestión administrativa para lograr que la organización optimice sus recursos y pueda ser eficiente y eficaz en toda su estructura.

El no contar con una planificación estratégica bien definida en una organización puede repercutir en varios aspectos entorno a la misma, puede influir en la gestión administrativa que realiza la institución, en el crecimiento que puede tener la empresa y se puede ver influenciada en la dirección que ejerce la parte directiva, puede afectar directamente con el no cumplimiento de los objetivos empresariales planteados, así como también en la incorrecta articulación de los niveles jerárquicos de una institución, lo que lógicamente repercute en el desempeño laboral de los trabajadores y empleados causando así diversos problemas que afectan el crecimiento de la organización.

La desmotivación o el desinterés por parte de los socios del consorcio en lo referente a direccionamiento estratégico, no permite realizar una buena gestión en pro de mejorar la organización, también limita la capacidad de crecer en el campo empresarial generando muchas de las veces malestar en el entorno interno de la organización y por ende causando también malestar en los recursos económicos que la institución percibe por la venta de sus productos. Lo que significa que un ambiente óptimo de trabajo garantiza que sus colaboradores se sientan estables laboralmente, y que sus clientes sientan que el producto que es ofrecido llena las expectativas de los mismos.

## 1.2 Árbol de Objetivos

Figura 2. Árbol de Objetivos



Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Herrera , Medina, & Naranjo, 2010)



### 1.3 Análisis de Involucrados

**Tabla 1. Análisis de Involucrados**

<b>GRUPO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PROBLEMAS PERCIBIDOS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>MANDATOS</b>
Socios del Consorcio de Lácteos de Tungurahua	Dar solución a la problemática que se genera entorno a la organización.	Bajos niveles de conocimiento administrativo en la organización.	El recurso humano de la organización está dispuesto a capacitarse para mejorar su nivel de conocimiento.	Objetivos 8, 9, 10, 11 del Plan Nacional del Buen Vivir
Universidad Técnica de Ambato (Facultad de Ciencias Administrativas)	Brindar ayuda a organizaciones que requieran de la parte administrativa	Limitado direccionamiento estratégico en la organización.  Inadecuado crecimiento empresarial	Docentes y estudiantes encargados de investigar y dar solución a la problemática.	Art. 62 Estatuto de la Universidad Técnica de Ambato
MIPRO	Mejorar la gestión y aplicación de BPMs	Carencia en la ejecución de buenas prácticas manufactureras	Brinda capacitación mediante técnicos especializados en BPMs	Art. 275 de la Constitución de la República
MAGAP	Impulsar el Proyecto Nacional Red Lechera	Maquinaria inadecuada para el almacenamiento de leche	Entrega de maquinaria para recolección de leche	Acuerdo Ministerial 373
Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua	Fortalecer el sector productivo mediante la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua. (EAT)	Bajo nivel de conocimiento en seguridad alimentaria	Capacitación, asistencia técnica y formación en seguridad alimentaria	Art. 263 de la Constitución de la República
IEPS	Desarrollo de estrategias de comercialización eficientes, incremento de la producción, mayor acceso a mercados	Carencia de una planificación adecuada que permita el desarrollo productivo de la organización	Recursos materiales, maquinarias para recolección de leche y empacadora de quesos	Art. 283 de la Constitución de la República

	estables y justos, mejoramiento de procesos agroindustriales			
Fondo de manejo de paramos y Lucha contra la pobreza	Conservar los páramos, preservar el agua y luchar contra la pobreza mediante gestión y financiamiento a instituciones que requieran	Explotación inadecuada de los páramos.  Escaso financiamiento a agroindustrias	Recursos económicos, capacitaciones en el manejo adecuado de los paramos	Art. 406 de la Constitución de la República
Clientes	Adquirir productos de calidad y que satisfagan sus necesidades	Productos elaborados de manera casera	Recursos económicos	Art. 281, literal 7, 13 y 14 de la Constitución de la República
Proveedores	Facilitar materia prima de calidad para la elaboración de los productos	Mal manejos de la maquinaria en los procesos productivos	Recursos materiales	Art. 281, literal 9 y 14 de la Constitución de la República

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Miranda, 2005)

## 1.4 Matriz de Marco Lógico

**Tabla 2. Matriz de Marco Lógico**

OBJETIVOS		INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
FIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.</li> <li>• Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.</li> <li>• Impulsar la transformación de la matriz productiva</li> <li>• Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.</li> </ul>	<p>Según el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 Se trata de fortalecer la sociedad, el trabajo y la vida en todas sus formas</p> <p>En la finalización del proyecto a finales del año 2016 se notara el progreso del Consorcio.</p>	<p>Se utilizara la técnica de la observación.</p> <p>Técnica de la entrevista</p> <p>Mediante el cambio de la matriz productiva</p>	<p>Se tendrá una economía regular y bien establecida.</p> <p>Mejorará la calidad de vida de las personas tanto del consorcio como de sus clientes</p> <p>Contribuirá con la economía del país</p>
PROPOSITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impulsar el desarrollo empresarial de CONLAC-T.</li> <li>○ Mejorar la calidad de vida de los socios del Consorcio.</li> <li>○ Contribuir con la transformación de la matriz productiva del país</li> </ul>	<p>Al finalizar el proyecto de investigación que se está realizando se habrá logrado impulsar el desarrollo económico del consorcio y mejorar la calidad de vida de los socios contribuyendo así al cambio de la matriz productiva</p>	<p>Se realizara inspecciones de campo para medir el grado de avance que se tiene</p>	<p>Mejora de los ingresos del Consorcio</p> <p>Mejores técnicas en la elaboración de productos</p>
COMPONENTES	<p>Los socios y agricultores del Consorcio logran la tecnificación de sus productos.</p> <p>Los socios negocian conjuntamente la compra de insumos para el Consorcio.</p>	<p>Se obtendrá una producción limpia que garantice una población sana.</p> <p>Se verá mejorar en el proceso productivo del consorcio</p>	<p>Se realizan estudios de los productos si se encuentran aptos para el consumo humano</p> <p>Se realizaran inspecciones formales</p>	<p>Productos de calidad y aptos para exportación</p> <p>Maquinaria de punta</p>

ACTIVIDADES	<p>Capacitación a los socios y agricultores acerca de la tecnificación de productos.</p> <p>Reunión de los socios para dialogar la compra de insumos.</p>	<p>Los socios contarán con los conocimientos suficientes para poder seguir creciendo empresarialmente</p>	<p>Se informará de la capacitaciones mediante trípticos, cartelera u hojas volantes,</p>	<p>Conocimiento adecuado en la tecnificación de productos</p>
-------------	---	---	--	---

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Pérez & Carrillo, 2000)

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1 Objetivo General**

Estudiar como la limitada dirección estratégica, genera una inadecuada gestión administrativa en el Consorcio de Lácteos de Tungurahua.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- a. Fundamentar teóricamente la dirección estratégica como mecanismo de gestión administrativa en CONLAC-T.
- b. Realizar un análisis situacional en CONLAC-T que permita conocer las carencias que tiene la organización en la parte administrativa.
- c. Proponer como alternativa de solución un Plan Estratégico con la finalidad de que el Consorcio realice una correcta gestión administrativa.

### **2.3 Formulación de la hipótesis:**

¿Cómo la limitada dirección estratégica genera una inadecuada gestión administrativa en el Consorcio de Lácteos de Tungurahua?

### **3. Fundamentación Teórica**

#### **Primera ideas sobre la Administración**

La administración surge de hace siglos atrás ya que los pueblos formaban organizaciones formales como por ejemplo los ejércitos, estos planteaban tácticas y estrategias para llegar a ser eficientes y eficaces dentro de su organización, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1998) .

Desde hace muchos siglos se considera que la administración es una de las maneras más ordenadas para la consecución de los objetivos que se plantean, ya que permiten lograr eficiencia y eficacia en sus procesos, es por ello que los ejércitos romanos y griegos aplicaban esta herramienta dentro de su organización.

#### **Principios del Taylorismo**

La administración gerencial es una de las ramas más importantes dentro de la administración general, y uno de los primeros pensadores de esta fue Taylor, quien con su obra “Principios de la administración científica”, dio contribuyó a que se siga desarrollando e investigando más elementos fundamentales acerca de la administración, (Jáuregui , 2001).

#### **El Fordismo**

Dados los principios de Taylor, hablaremos un poco de lo que fue el fordismo: El fordismo se puede considerar como una etapa del capitalismo moderno que abarca desde la década de 1940 hasta la década de 1970, la denominada edad dorada del capitalismo, caracterizada por la existencia de empresas de producción a gran escala, con métodos de producción Tayloristas, una alta división del trabajo y el crecimiento de los créditos al consumo, (Jáuregui , 2001).

Los métodos de producción fordistas fueron aplicados por primera vez en la compañía Ford Motor, en Detroit, en 1913 bajo la dirección de Henry Ford, y se generalizaron con toda rapidez al resto de las industrias.

El método de producción fordista implica la combinación del taylorismo con la creciente mecanización de grandes empresas con muchas líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales.

### **La Investigación en Administración**

En tiempos atrás la investigación no fue una fortaleza dentro de la administración, ya que se consideraba innecesario realizar estudios profundos acerca de esta disciplina, pero con el tiempo se dieron cuenta que la investigación era necesaria ya que gracias a esta se podía desarrollar y mejorar la administración de manera más adecuada, (Calderón & Castaño, 2005).

La investigación en la administración ha tenido muchos inconvenientes en los casos de estudio que se ha realizado acerca de este tema, ya que en la antigüedad la comunidad científica no llegaba a consensos de lo que realmente beneficiaría la investigación en la administración.

La evolución histórica de la administración también alimentó y se alimenta de otras disciplinas como: Psicología, Comunicación Social, Ingeniería Industrial, Sociología, para trascender sus posturas iniciales, partiendo de concepciones lineales hasta otras más complejas, (Céspedes Tamayo, & Montero Tamayo, 2012).

La interdependencia entre estas permite un mutuo beneficio, y potencia la creación de disciplinas específicas que se encargan de presentar una visión novedosa de la organización laboral: Psicología del Trabajo, Psicología Laboral y de las Organizaciones, Comunicación Organizacional, Ergonomía, Sociología del Trabajo, (Céspedes Tamayo, & Montero Tamayo, 2012).

Las diversas ciencias que se relacionaron con la Administración ayudaron a que dicha rama encuentre un campo más amplio de estudio, como lo es la Psicología, la Ingeniería Industrial entre otras, todas estas ramas contribuyen a que la Administración pueda ser utilizada en una mezcla en conjunto con estas como por ejemplo en la psicología del trabajo, la comunicación organizacional, etc.

Las particularidades que asuma cada uno de ellos le brinda un sello distintivo a la organización laboral, en este entramado relacional, el ejercicio de la dirección es multifactorial, pues constituye una actividad cuyo análisis ha de centrarse en los individuos que participan (dirigentes y dirigidos), la relación y el contexto donde se construye, lo que nos lleva irremediamente a poner en la mira elementos de índole objetivo y subjetivo, (Céspedes Tamayo, & Montero Tamayo, 2012).

La administración no se la puede realizar en un solo estudio ya que sería unidimensional, si no se lo debe estudiar de manera poli dimensional, ya que allí existe la posibilidad de que se conjuguen las disciplinas y brinden un mayor beneficio a las organizaciones que apliquen la administración.

Lo que se busca es que obtenga la mayor utilidad posible de las disciplinas y que estas contribuyan a la solución de problemas de las empresas y se centren en brindar alternativas de solución a los mismos.

### **La Administración**

La administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, (Hernandez & Pulido, 2011).



La administración es un proceso a través del cual se coordina y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos, (Munch, 2007).

A través de la administración se pueden optimizar a más del dinero también el tiempo ya que permite la consecución de los objetivos minimizando recursos, es decir que la empresa se vea beneficiada en corto tiempo.

### **Proceso Administrativo**

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas, (Velasguí, 2011).

El proceso administrativo permite que las organizaciones optimicen sus recursos y pueden estar más organizadas y ordenadas, al poner en practica cada una de las etapas del proceso administrativo como son la planeación, dirección, control y evaluación, se puede notar claramente como cada una de ellas contribuye al desarrollo y crecimiento de la organización, ya que cada una de estas etapas cumple una función en específico.

### **Planeación**

Proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento para el establecimiento formal de planes o proyectos, para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado, (Araujo, 2010).

Es un proceso el cual permite que la organización cuente con una perspectiva a futuro de lo que sucederá en su empresa, al momento de que se ejecute algún proyecto o plan, se puede establecer con anterioridad un esquema en el cual se describa los pasos a seguir para alcanzar el objetivo deseado.

## **Evolución histórica y transformaciones de la Dirección Estratégica**

Entre los años 60 y los años 70, la dirección estratégica se centró en los factores más primordiales como eran, la descripción de los elementos y de los procesos estratégicos todo esto enfocado al direccionamiento estratégico, este enfoque se caracterizó por tener énfasis en la parte interna de la empresa y de esa manera poder orientarse hacia el exterior de la misma.

Durante varios años la planeación estratégica ha cumplido con un rol fundamental, la de una guía de orientación, que permite el cumplimiento de objetivos en las organizaciones, y gracias a esto varios de los gerentes que aplicaban esta planeación terminaron convenciéndose de los beneficios que prestaba este elemento, mientras que otros administradores creyeron que esta rama era solo teórica y no se la podía aplicar en sus negocios, (Ansoff & McDonell, 1990).

Si bien es cierto la planeación estratégica nos puede ayudar a orientar a la organización a cumplir con lo propuesto por la alta dirección, esto se lo puede realizar con la participación de todos sus colaboradores ya que si ellos ponen interés con la ejecución de un plan estratégico, el desarrollo de la institución empezara a mejorar notablemente ya que la dirección estratégica sirve de apoyo continuo para dar cumplimiento a las metas y objetivos que se trazan en el corto, mediano o largo plazo en una organización.

(Laínes & Bellostas, 1991), plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros.

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, grandes expertos en Planificación Estratégica pasaron a las empresas privadas y aplicaron en ellas los mismos conceptos de previsión y planificación, alcanzando un notable éxito. Así nacieron las famosas

firmas de consultoría especializadas en estrategia empresarial, como Boston Consulting Group, (Muñoz, 2012).

La dirección estratégica tiene sus inicios en el sector público por lo que se prioriza la elaboración de presupuestos a partir de esta, para muchos autores inicia por la necesidad de que los empresarios de ese entonces empiecen a desprenderse un poco más y puedan ser más competitivos con la finalidad de que la economía de los países crezcan, aportando así a los ingresos tanto nacionales como globales.

Existieron muchos factores que contribuyeron a que la planificación estratégica de ese entonces alcance el éxito deseado como por ejemplo la Segunda Guerra Mundial, la cual sirvió para que los empresarios se dieran cuenta de que también la planificación estratégica se puede aplicar en el sector privado y no solo en el sector público, ellos mezclaron la planificación con la previsión y obtuvieron un considerable crecimiento tanto en lo empresarial como en lo económico.

### **Proceso de evolución de la Planificación Estratégica**

La dirección estratégica se basa en la actitud estratégica, que implica una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio, y que centra la preocupación de los directivos, no solo en la eficiencia, sino también en la eficacia, (Menguzzato & Renau, 1995).

### **Planificación Estratégica**

Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear a las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo, (Armstrong & Kotler, 2002).

La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. En su esfuerzo

sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos, (Gallardo, 2012).

Está claro que en la actualidad todas las instituciones ya sean públicas o privadas de pequeño, mediano o gran tamaño cuentan con planes estratégicos que les permitan orientarse a la consecución de sus objetivos y metas con la finalidad de que se optimicen recursos pero se dé cumplimiento a los establecido ya sea en los planes operativos o en los objetivos planteados.

### **Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico realizado por la Revista Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, concluye que “Mediante el direccionamiento estratégico se logró el cumplimiento de objetivos, además que se utilizaron diferentes herramientas y metodologías como la planeación por escenarios, la matriz DOFA, para definir estrategias”, (González, 2005).

Según Aguilera, “El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta”, (Aguilera, 2010).

En estas dos investigaciones se muestra la importancia del direccionamiento estratégico ya que en cada una de ella existen resultados positivos los cuales contribuyen al crecimiento empresarial de las organizaciones mediante el seguimiento correcto de los objetivos, metas y estratégicas planteadas por una organización.

## **Dirección Estratégica**

La dirección estratégica se refiere a la complejidad generada por situaciones ambiguas y no rutinarias, con implicaciones para la organización en su conjunto, en lugar de específicas de una determinada operación, (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2010).

La dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas, (Dess & Lumpkin, 2003).

Es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos, (Rojas & Medina, 2012).

El direccionamiento estratégico es clave fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que de este depende que las decisiones que se tomen sean acertadas, además mediante el mismo se puede dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas por la empresa ya sea a corto o largo plazo.

La importancia de contar con un direccionamiento estratégico es que se puede conocer hacia donde la organización está dispuesta a llegar y que es lo que realizara para lograrlo, de tal manera que para cumplir con lo propuesto será necesario determinar responsable de cada una de las tareas que se van a ejecutar dentro de la organización.

## **Gestión Administrativa**

Son actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control, (Sérvulo & Anzola, 2002).

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades mediante la planificación, organización, dirección y control, (Amador, 2007).

La gestión implica conocer el entorno y generar las directrices estratégicas, a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia, (Hernandez & Pulido, 2011).

Se precisa que la gestión administrativa contribuye a tener un control adecuado sobre las actividades que se realizan dentro de una organización ya que permite planear, dirigir, organizar y controlar las tareas enmendadas al personal y así medir el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por las instituciones ya sea a corto o largo plazo.

### **Misión**

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones, involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio (Serna, 1994).

La misión de una institución muestra lo que la empresa es realmente y a lo que se dedica, también contribuye a que mediante la misión se da a conocer la organización y da una idea de lo que la organización es.

La misión abarca la razón de ser de un negocio, y es una de las partes fundamentales para que la empresa pueda madurar empresarialmente y alcanzar a cumplir todos sus objetivos estratégicos.

### **Visión:**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (Serna, 1994).

La visión es una herramienta que ayuda a cumplir con las metas y los objetivos planteados a largo plazo, ya que en esta se plasma lo que la empresa quiere ser a futuro y como lo va a conseguir.

### **Objetivo Estratégico**

El objetivo estratégico es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico (CEPLAN, 2014).

Es el planteamiento de manera específica de lo que se va a realizar, en este está inmerso el que se va a hacer, por lo general este objetivo se encuentra dentro de un plan estratégico de una empresa.

### **Plan de Acción**

Programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico a largo plazo, previamente establecido, y que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su Visión de futuro durante el periodo de un año (Pérez , 2016).

Es un documento en el cual está estipulado las acciones a seguir por toda la organización a corto plazo este puede ser a un periodo de un año por lo general, en este plan está definida la manera de cómo se alcanzaran los objetivos propuestos anteriormente en un plan estratégico.

### **Recursos Económicos**

Son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de una empresa, por lo tanto, son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales de la misma, (Rivera V. , 2011)

Son recursos de gran importancia para las organizaciones ya que estos permiten el giro de las actividades productivas y comerciales de una organización, también ayudan a que la empresa pueda contar con sus propios bienes ya sean estos muebles o inmuebles, con la finalidad de que la organización pueda alcanzar un desarrollo empresarial adecuado y cumpla con sus objetivos y metas trazadas.

### **Recursos Materiales**

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos, entre los materiales más comunes están la maquinaria, insumos y herramientas, (Rincon, 2012).

Todos estos implementos contribuyen al desarrollo de una manera más adecuada de un bien o producto, ya que es por estos que se puede transformar la materia prima en productos terminados, en conjunto con todos los otros recursos de la empresa.



## **Valores Corporativos**

Específicamente son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento o de sus variables competitivas, es decir, características que se desarrollan como ventajas competitivas, (Ponce, 2012).

Los valores corporativos dentro de las instituciones son de gran importancia ya que gracias a estos se pueden regir varias actividades de una organización y cumplir de la mejor manera posible, con la finalidad de que en la organización se elabore bienes o servicios garantizados tanto para los clientes externos como para los internos.

## **Tipos de Liderazgo**

### **Laissez-Faire**

El líder Laissez-Faire entiende que posee una gran responsabilidad al trabajar con un grupo de personas con mucho profesionalismo, ya que por lo general este tipo de empleados conocen como desarrollar cada una de sus actividades de la mejor manera, lo que un líder de este tipo debe tener en cuenta es que no se le puede cargar de toda las responsabilidad a sus empleados, sino más bien que exista trabajo en grupo entre ambas partes para que puedan tomar las mejores decisiones, (Noriega, 2015).

Este tipo de liderazgo es muy interesante ya que se permite que los empleados trabajen sin presión pero con la seguridad de que ellos saben lo que hacen y lo harán bien, por lo general este tipo de empleados son bien profesionales en realizar su labor y tratan siempre de perfeccionar las cosas, pero como todo tiene sus desventajas muchas de las veces el liderazgo laissez-faire ocasiona inconvenientes al momento de realizar las labores productivas ya que muchos de los empleados no suelen tener la capacidad para realizar sus tareas por si solos.

La existencia de este tipo de líderes en las empresas es muy cuestionada ya que por lo general estas personas dejan que los empleados laboren independientemente y se sientan motivados, ya que ellos no tienen mucha presión pero si un compromiso con la empresa, la de sacarla adelante.

Este estilo de liderazgo es una forma no autoritaria. Se trata de un enfoque de no intervención en la gestión, con la teoría de que las personas abandonadas a su propia suerte sobresalen, el líder *laissez-faire* interviene solo cuando sea necesario y con la menor cantidad de control, (Rojas M. , 2014).

Lo que realiza un líder *laissez-faire* es un control mínimo de que las cosas estén saliendo bien, pero al encontrar alguna anomalía en los procesos este puede verse inmerso en ello con la finalidad de que se tome acciones correctivas para mejorar lo que se está realizando mal.

### **Democrático**

Esos son aquellos líderes que se toman el tiempo para compartir con sus empleados y motivan su participación en la toma de decisiones, de esta manera un líder participativo o democrático cree que enfrenta mejor toda situación al incluir a las personas involucradas en la toma de decisiones, (Noriega, 2015).

Este líder se caracteriza particularmente por escuchar y validar las opiniones de los empleados con lo que se logra estimular y motivar a los trabajadores para que ellos se sientan parte de la empresa y sientan un compromiso mayor al momento de realizar sus actividades.

Por supuesto que dos mentes son mucho mejor que una pero con este tipo de liderazgo se toma más tiempo para llegar a una decisión, por lo tanto la toma de decisiones puede ser un proceso bastante lento bajo un líder democrático, (Noriega, 2015).

Para llegar a un consenso bajo el mando de un líder democrático toma de mucho tiempo ya que todas las partes debe estar de acuerdo, es por ello que se convierte en un proceso lento pero que al final suele brindar una toma de decisiones adecuada y que ayude a mejorar las falencias de las empresas.

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades, este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad, (Rojas M. , 2014).

La participación de los empleados en las empresas es de mucha importancia ya que estos se sienten útiles y parte de ella, al momento de las reuniones organizacionales este tipo de líderes dan rienda suelta a sus colaboradores para que ellos puedan opinar y sugerir cosas, pero al final el que toma la última decisión es el líder democrático.

Este tipo de liderazgo se aplica en empresas que no les interesa producir grandes cantidades de bienes o servicios, sino más bien les interesa la calidad y la perfección con que este hecho dicho bien o servicio.

### **Autocrático**

Las decisiones de un líder autoritario o autocrático no pueden ser cuestionadas, en su lugar ellos esperan que las obedezcamos como que fuera la regla de oro, los líderes autoritarios o autocráticos son meticulosos en el planeamiento y esperan que sus subordinados confíen ciegamente en sus decisiones, (Noriega, 2015).

Muchos de estos líderes son cuestionados por su forma de actuar y de dar una impresión como de temor, ya que estos se dedican solo a dar órdenes y los empleados solo se deberán encargar de cumplirlas sin opinar nada ni sugerir nada, este tipo de

personas creen que siempre tienen la razón y que se tiene que hacer lo que ellos dice, por lo general son bien perfeccionistas en realizar sus actividades y tienen todo bajo control.

El líder autocrático no permite flexibilidad alguna, en ninguno de los casos, las personas que están bajo su autoridad, simplemente deben acatar órdenes y cumplirlas sin derecho a opinión, sin derecho a solicitud de explicaciones o aclaratorias, y sin poder dar sugerencias, hacer observaciones, o solicitar algún cambio a las medidas ya propuestas, este tipo de liderazgo, dificulta las relaciones dentro del equipo, porque lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un ambiente de presión, nerviosismo, temor, rabia, e impotencia (Rojas M. , 2014).

En la actualidad este tipo de liderazgo es poco usual aunque no se descarta que exista dentro de nuestro medio, la persona que implante este liderazgo en una empresa por lo general crea un ambiente tenso entre los empleados, en cual no permite un desarrollo adecuado de las actividades productivas.

### **Participativo**

Motiva al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos, fomenta la comunicación dentro del grupo, estimula la cooperación entre los integrantes de la organización, a veces hay que ceder posiciones, aceptar lo que se decida aunque algunos no opinen el mismo, hace que la gente se capacite para poder asumir otras responsabilidades, escucha opiniones y acepta críticas (Rojas M. , 2014).

Por lo general este tipo de líder siempre está en contacto con sus empleados y se preocupa por lo que a ellos les suceda, trata de capacitar constantemente al personal para que se sientan motivados y realiza su trabajo de manera adecuada, escucha las

sugerencias de los trabajadores y en muchos de los casos las pone en marcha con la finalidad de estimular a sus empleados y que desempeñen su rol a cabalidad.

### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral además de ser una variable ampliamente investigada, es una variable que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral, los factores de clima organizacional que muestran diferencias significativas con la satisfacción laboral fueron liderazgo, beneficios y recompensas, autonomía, unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros, (Martínez, Patlán, & Hernández, 2012).

En las empresas actuales, la satisfacción laboral, es un indicador de que las cosas se las están desarrollando de la mejor manera, es por ello que se muestra preocupación por este indicador ya que permite conocer si la empresa está realizando bien su labor y si además de eso brinda seguridad y estabilidad laboral a sus empleados, muchos de los factores que se ven inmersos en la satisfacción labor son: el ambiente de trabajo, incentivos, charlas, capacitaciones, etc.

### **Incentivos Económicos**

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo es un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos, es también una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible (Infante, 2008).

Los incentivos económicos se otorgan a los empleados con la finalidad de estimularles e inducirles a que realicen de mejor manera sus actividades laborales, con este tipo de

incentivos se puede establecer metas a cumplir por parte de los trabajadores, es decir que si un empleado vende una cierta cantidad de productos al día, se le puede aumentar en un 20% el número de productos meta a vender por día y se le puede otorgar así el incentivo económico solo si cumple con la meta establecida previamente por la empresa.

Este tipo de incentivos son muy comunes en las empresas actuales ya que ayudan a incrementar las ventas y mejorar la utilidades.

### **Apoyo Social**

Es un concepto multidimensional, con el fin de incluir todas sus dimensiones, el término ha sido definido como la totalidad de recursos provistos por otras personas (Castro, Campero, & Hernández, 1997).

El apoyo social que suele brindar las empresas generalmente tiene que ver con la salud, ya que así un trabajador puede estar seguro de que si algo le llega a ocurrir cuenta con un seguro médico, por lo general este tipo de motivaciones hace que el empleado se sienta comprometido con la empresa y desarrolle sus funciones de la mejor manera posible para así el también contribuir con la empresa.

### **Capacitación**

La capacitación es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización, debido a que este proceso está vinculado a diversos propósitos organizacionales, la capacitación puede darse de manera limitada o amplia, en sentido limitado, la capacitación proporciona a los empleados conocimientos y destrezas específicas e identificables para que los apliquen en sus puestos actuales (Mendoza, 2011).

La capacitación hoy en día es un elemento indispensable para llegar a la profesionalización ya que si los empleados no reciben capacitaciones se verán afectadas las actividades que realiza la empresa.

Así mismo como es importante capacitarse es importante que los conocimientos adquiridos en las capacitaciones se pongan en práctica en el desarrollo de las labores productivas, ya que si la empresa brinda capacitaciones a sus empleados es una manera de inversión con la finalidad de que luego sus empleados se encuentren mejor preparados y puedan desenvolverse mejor en su puesto de trabajo para que así en conjunto la empresa vea mejorado sus ingresos,

### **Charlas Motivacionales**

Consiste en una reunión entre una persona especialista en brindar este tipo de charlas y los empleados, la finalidad es que los empleados puedan luego de la charla salir motivados y decididos a cumplir con todos los objetivos que la empresa se ha propuesto pese a cualquier adversidad que exista.

El objetivo primordial que persiguen las empresas es de que su personal se concentre en la actividad que realiza y el cargo que desempeñe y que no esté distraído en problemas ajenos a la empresa, es por ello que mediante este tipo de charlas se promueve el autoestima de los mismos y que así con total confort para poder brindar un adecuado desarrollo empresarial.

### **Crecimiento Empresarial**

Es el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera

de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo (Blázquez, Dorta, & Verona, 2006).

El crecimiento empresarial en las organizaciones puede producirse de diversas formas ya sea esta mediante organismos externos o mediante organismos internos, estos organismos en muchas de la ocasiones pueden beneficiar a las organizaciones pero en otros casos no, todo depende de la adaptación al cambio que tengan las empresas.

Dentro de este crecimiento la empresa tiene que saber cómo adaptarse a los diferentes cambio que va a vivir como por ejemplo tiene que saber cómo invertir el dinero que puede provenir de un inversor, tiene que conocer cómo distribuir ese capital con la finalidad de que esa inversión que se realiza luego de un tiempo genere utilidad.

### **Crecimiento Interno**

Crecimiento interno u orgánico: es la modalidad que implica un proceso más lento, suele ser el modo inicial de crecimiento, que acompaña a las organizaciones en sus primeros pasaos, desde su aparición, requiere de mucho esfuerzo y una cuidada planificación para surtir los efectos deseados (EAE Business School, 2015).

Este tipo de crecimiento por lo general da paso al inicio de la empresa y es fundamental saber controlarlo de manera adecuada ya que si existe un crecimiento ya sea este demasiado rápido o lento la organización puede sufrir inconvenientes es por ello que se debe controlar un correcto crecimiento interno.

### **Crecimiento Externo**

Crecimiento externo o estratégico: es el que implica fusiones y adquisiciones, el crecimiento empresarial, por definición cuando es externo puede llevarse a cabo de



distintas formas, aunque las más habituales son: mediante la búsqueda de financiación externa y a través adquisiciones (EAE Business School, 2015).

Para aplicar este tipo de crecimiento empresarial la empresa debe tener algunos aliados estratégicos, en este caso puede ser organismos de estado o simplemente empresas privadas, es un tipo de crecimiento en el que se alcanza un desarrollo adecuado pero se debe ser precavido al manejar dinero o bienes de otras instituciones ya que ellos esperan una retribución ya sea esta económica o no económica de la empresa.

### **Eficiencia**

Es hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, (Bolívar, 2015).

La eficiencia es uno de los elementos fundamentales dentro de una empresa ya que gracias a esta se puede optimizar recursos, es decir se puede ahorrar tiempo y dinero, lo cual representa o genera ganancias para una empresa.

### **Eficacia**

Es hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados, (Bolívar, 2015).

Se trata de alcanzar lo que la organización se propone, es decir cumplir a cabalidad con los objetivos o metas establecidas por la organización de manera que esta pueda obtener la mayor utilidad con la menor utilización de insumos.

## **Efectividad**

Es hacer las cosas de forma eficiente y eficaz, (Bolívar, 2015).

La efectividad es una mezcla entre la eficiencia y la eficacia, es decir que se trata de alcanzar los objetivos propuestos en una organización, mediante la óptima utilización de recursos.

## **4. Metodología**

### **4.1 Crítico – Propositivo**

Son logros científicos universalmente aceptados que durante algún tiempo suministran modelos de problemas y soluciones a una comunidad de profesionales, además el proceso del conocimiento se aleja de la rigidez del saber acumulativo para abrir la posibilidad de crear paradigmas nuevos, que permitan ver de distinta manera los mismos lugares del mundo del conocimiento, (Briceño & Briceño , 2009).

El trabajo investigativo se lo realizara bajo el paradigma Crítico – Social – Positivo, (Crítico Propositivo), crítico: el mismo que analizara la realidad socioeconómica y propositivo porque busca plantear una solución adecuada para el problema planteado en el Consorcio de Lácteos de Tungurahua.

### **4.2 Enfoque**

Mixto: Cuantitativo y Cualitativo

Los métodos mixtos nos proveen de soluciones perfectas, sin embargo, hasta hoy, son la mejor alternativa para indagar científicamente cualquier problema de investigación. Conjunten información cuantitativa y cualitativa, y la convierten en conocimiento sustantivo y profundo, (Hernández , 2010).

En esta investigación se utilizara el enfoque mixto ya que se recogerá información cualitativa mediante la técnica de la observación que se la realizara en las Asociaciones de CONLAC-T, y la información cuantitativa se la obtendrá de las encuestas que se aplicara a la muestra obtenida de CONLAC-T.

### **4.3 Tipo**

#### **Investigación Descriptiva:**

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, (Creades, 2012).

En el trabajo de investigación se utilizara la Investigación Descriptiva porque se realiza un análisis detallado de las causas y rasgos que pueden generar el problema en el Consorcio.

#### **Investigación Explicativa:**

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos, (Creades, 2012).

Se trabaja también con la investigación explicativa ya que se utilizara como causa de estudio el árbol de problemas con las respectivas causas y efectos tanto directo como indirecto.

### **4.4 Método**

Bibliográfico.- Para algunos autores, la investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica, (Porre, 2013).

Se utilizara el método bibliográfico porque la información será consultada de libros, revistas y sitios web.

De Campo.- Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos, (Echavarría, 2012).

El trabajo se lo realizara con investigación de campo ya que se va a asistir al Consorcio a aplicar las encuestas en lo cual se podrá determinar mediante un análisis y una interpretación las causas que están generando el problema.

Longitudinal.- Se trata de analizar factores repetidos, ya pueden ser estos nacidos en el mismo año pero a diferentes horas, permite estudiar los comportamientos de las personas por edades.

Este método permitirá que al aplicar las encuestas se podrá determinar las causas que originan el problema y se lo aplicara a personas de diferentes edades.

#### **4.5 Población**

Es la colección de datos que corresponde a las características de la totalidad de individuos, objetos, cosas o valores en un proceso de investigación, (Rosales, 2011).

Para realizar el presente trabajo investigativo se utilizara la población del Consorcio de Lácteos de Tungurahua, que consta de un total de 693 socios misma que se muestran a continuación en la siguiente tabla:

## Consortio de Lácteos de Tungurahua (CONLAC-T)

**Tabla 3. Asociaciones Filiales del Consorcio**

<b>Asociación</b>	<b>Número de Socios</b>
Asociación artesanal de productores de bienes agrícolas y pecuarios San Luis	25
Asociación de productores y comercializadores de leche del Cantón Quero APROLEQ	30
Asociación agro artesanal San Carlos	18
Asociación agro artesanal de productos lácteos El Lindero	18
Asociación agro artesanal Serafín Montesdeoca	19
Asociación artesanal Los Arbolitos	12
Asociación agropecuaria Mulanleo	130
Asociación artesanal AEP Manuelito	16
Asociación agro artesanal Ambayata Corambay	27
Asociación de agricultores autónomos Los Manteles	25
Asociación de productores Sucre hacia el futuro	22
Asociación agropecuaria El Triunfo	19
Chibulac	2
Asociación Apukanlla	12
Cooperativa de ahorro y crédito Kuriñan	30
Centro Artesanal Tamboloma	250
Asorlet	16
Asociación Llanganates	18
Servicamp	4
<b>Total Socios</b>	<b>693</b>

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: CONLAC-T

#### **4.6 Muestra**

Es una parte representativa de la población que es seleccionada para ser estudiada, ya que la población es demasiado grande para ser estudiada en su totalidad, (Rosales, 2011).

Se utilizara la muestra de dos Asociaciones pertenecientes a CONLAC-T, las mismas que reúnen las condiciones necesarias para la implementación del plan estratégico las cuales son: Asociación artesanal de productores de bienes agrícolas y pecuarios San Luis, cuentan con 25 socios y la Asociación de productores y comercializadores de leche del Cantón Quero APROLEQ que cuentan con 30 socios, lo cual provee una muestra de 55 personas.

#### **4.7 Recolección de datos**

##### **Encuesta (De conveniencia y aleatorio)**

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas (Investigadores, 2014)

Se trabaja con un método de conveniencia para la selección de las Asociaciones y dentro se trabaja con muestreo aleatorio ya que esta se aplicara a los socios de dos Asociaciones del Consorcio, con la finalidad de recoger información para poder determinar posibles causas que están generando el problema en CONLAC-T.

Instrumento: La encuesta constará de 12 preguntas que van a ser aplicadas a los 55 socios, el tipo de preguntas que se utilizara será de selección múltiple. La encuesta se aplicara por auto aplicación, es decir se entregara la hoja de encuesta a los socios del Consorcio y ellos procederán a llenarla.

#### **4.8 Valoración de las Hipótesis**

Las hipótesis que encontramos en el proyecto de investigación son la: hipótesis Nula (H<sub>0</sub>) y la Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>)

**Tema:** La dirección estratégica como mecanismo de gestión administrativa en CONLAC-T de la provincia de Tungurahua para el año 2016.

#### **Formulación Hipótesis:**

¿Cómo la limitada dirección estratégica genera una inadecuada gestión administrativa en el Consorcio de Lácteos de Tungurahua?

#### **Hipótesis nula: (H<sub>0</sub>)**

La limitada dirección estratégica **NO** genera una inadecuada gestión administrativa en el Consorcio de Lácteos de Tungurahua

#### **Hipótesis alternativa: (H<sub>1</sub>)**

La limitada dirección estratégica **SI** genera una inadecuada gestión administrativa en el Consorcio de Lácteos de Tungurahua.

#### **Variables del tema de investigación**

##### **Variable independiente**

Dirección Estratégica

##### **Variable dependiente**

Gestión Administrativa



### **Prueba estadística de la investigación.**

Según los datos estadísticos obtenidos para la verificación de las hipótesis, considerando las dos variables tanto la independiente como la dependiente, las cuales son cualitativa y cuantitativa respectivamente, se escoge el chi cuadrado para realizar los cálculos obtenidos de las encuestas que se aplicaron a los socios.

### **Simbología**

X<sup>2</sup>= Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

### **Fórmula**

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

## Comprobación de hipótesis

### Encuesta

7. ¿La dirección estratégica que establece la empresa ayuda a cumplir de mejor manera las actividades productivas del Consorcio?

Actividades Productivas del Consorcio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	10.9	10.9	10.9
Casi siempre	14	25.5	25.5	36.4
A veces	24	43.6	43.6	80.0
Nunca	11	20.0	20.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

12. ¿Cuenta el Consorcio con Planes de Acción?

Plan de Acción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si, y son difundidos	14	25.5	25.5	25.5
Si, y son ejecutados	4	7.3	7.3	32.7
Si, y se da seguimiento	12	21.8	21.8	54.5
No	25	45.5	45.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

## Frecuencias Observadas

**Tabla 4. Frecuencias Observadas**

N°	ALTERNATIVA	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
<b>7</b>	Cumplimiento actividades productivas del Consorcio	6	14	24	11	55
<b>12</b>	Plan de Acción	14	4	12	25	55
		<b>20</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>110</b>

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Herrera , Medina, & Naranjo, 2010)

## Frecuencias Esperadas

**Tabla 5. Frecuencias Esperadas**

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
<b>Pregunta 7</b>	10.0	9.0	18.0	18.0	<b>55.0</b>
<b>Pregunta 12</b>	10.0	9.0	18.0	18.0	<b>55.0</b>

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Herrera , Medina, & Naranjo, 2010)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (2 - 1) (4 - 1)$$

$$(gl) = (1) (3)$$

$$(gl) = 3$$

## Chi Cuadrado

**Figura 3 . Chi Cuadrado**

DISTRIBUCION DE  $\chi^2$

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
	No significativo								Significativo		

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Herrera , Medina, & Naranjo, 2010)

El valor que se obtiene de la tabulación de  $\chi^2$  con 3 grados de libertad y un nivel de significancia del 5% es de 7,82, como muestra el grafico.

## Tabla de Contingencia del Chi Cuadrado

**Tabla 6. Contingencia del Chi Cuadrado**

	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>(O-E)</b>	<b>(O - E)<sup>2</sup></b>	<b>(O - E)<sup>2</sup>/E</b>
Pregunta7	6	10.0	-4.0	16.0	1.60
Siempre					
Pregunta7	14	9.0	5.0	25.0	2.78
Casi siempre					
Pregunta7	24	18.0	6.0	36.0	2.00
A veces					
Pregunta7	11	18.0	-7.0	49.0	2.72
Nunca					
Pregunta12	14	10.0	4.0	16.0	1.60
Si, y son difundidos					
Pregunta12	4	9.0	-5.0	25.0	2.78
Si, y son ejecutados					
Pregunta12	12	18.0	-6.0	36.0	2.00
Si, y se da seguimiento					
Pregunta12	25	18.0	7.0	49.0	2.72
No					
<b>Total</b>				<b>X<sup>2</sup></b>	<b>18.2</b>

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Herrera , Medina, & Naranjo, 2010)

**Figura 4. Gráfico del Chi Cuadrado**



Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Herrera , Medina, & Naranjo, 2010)

### **Interpretación**

El valor que se obtiene de la tabulación de  $X^2$  con 3 grados de libertad y un nivel de significancia del 5% es de  $X^2 = 7,82$ , y se demuestra que es menor que el chi cuadrado calculado en el proyecto que es de  $X^2 = 18,2$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, mientras que la hipótesis alternativa se aprueba según lo indicado anteriormente.

## **4.9 Procesamiento de la Información**

### **Estadística descriptiva**

Proporciona una serie de datos que necesariamente deben ser ordenados y presentados de una manera inteligible, también desarrolla un conjunto de técnicas con la finalidad de presentar y reducir los diferentes datos observados, se lo puede realizar a través de gráficos y tablas (Fernández, Cordero, & Córdoba, 2002).

En el trabajo investigativo se utilizarán gráficos y tablas realizados en el software de SPSS Statistics versión 22, con la finalidad de que la información sea interpretada de manera más fácil.

## 5. Resultados

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

1. ¿Cómo calificaría usted la gestión que realiza la Administración del Consorcio?

**Figura 5. Gestión de la Administración del Consorcio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	8	14.5	14.5	14.5
Muy Buena	23	41.8	41.8	56.4
Regular	19	34.5	34.5	90.9
Mala	5	9.1	9.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

Aplicada la encuesta a la muestra seleccionada de 55 socios del Consorcio de Lácteos de Tungurahua, 8 personas contestaron que es excelente y representa un 14.5%, 23 contestaron que es muy buena y representa el 41.8%, 19 contestaron que es regular y representa el 34.5%, y 5 contestaron que es mala y representa el 9.1% del total de la muestra.

La gestión en una organización es fundamental ya que conlleva a dirigir una verdadera administración lo que permite que la organización se encuentre bien estructurada, es por ello que los socios de CONLAC-T, califican a la gestión que se realiza en esta institución como buena, pero faltándole aun enfocarse un poco más en este tema para que la organización puede ver un crecimiento empresarial.

2. ¿Cree usted que la institución cuenta con un adecuado desarrollo empresarial?

**Figura 6. Desarrollo Empresarial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Total	10	18.2	18.2	18.2
Parcial	27	49.1	49.1	67.3
Nada	18	32.7	32.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

Los resultados que arrojó la encuesta aplicada a la muestra de 55 socios, tenemos que 10 personas que representa el 18.2% contestaron que el desarrollo del Consorcio es total, mientras que 27 personas que representa el 49.1% contestaron que el desarrollo es parcial, y 18 personas que equivale a 32.7% de la muestra contestaron que el Consorcio no ha tenido crecimiento alguno.

El desarrollo empresarial es un factor determinante para las empresas de la actualidad ya que permiten alcanzar la madurez institucional, es por ello que los socios del Consorcio manifiestan que el desarrollo que ha tenido la organización es parcial, es decir que se ha desarrollado empresarialmente pero no como se esperaba que sea, debiendo entonces buscar la manera adecuada para que conjuntamente entre la administración y los socios pueda alcanzar un grado de desarrollo empresarial adecuado.



3. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que se practica en la institución?

**Figura 7. Tipos de Liderazgos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Laissez-Faire (Delegativo)	5	9.1	9.1	9.1
Autocrático	12	21.8	21.8	30.9
Democrático	16	29.1	29.1	60.0
Participativo	14	25.5	25.5	85.5
Otros	8	14.5	14.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

Los resultados de la encuesta muestra que el liderazgo democrático es el más practicado en el Consorcio con el 29.1%, seguido del liderazgo participativo con el 25.5%, el liderazgo autocrático que representa el 21.8%, el liderazgo delegativo con el 9.1%, mientras que otros tipos de liderazgo representa el 14.5%.

El tipo de liderazgo que se promueve en la organización es fundamental ya que de este depende la consecución de objetivos, es decir que si en la empresa existe un líder laissez-faire se puede estar hablando de delegación de funciones, pero como en el Consorcio mencionan los socios que se tiene un tipo de liderazgo entre democrático y participativo, esto establece que en la institución se toma decisiones de manera articulada y en consensos entre la administración y los socios.

4. ¿Sabe cuáles son las funciones y responsabilidades que debe desempeñar usted dentro del Consorcio?

**Figura 8. Funciones y Responsabilidades que debe desempeñar dentro del Consorcio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si conozco	25	45.5	45.5	45.5
Si conozco y ejecuto	16	29.1	29.1	74.5
No conozco	14	25.5	25.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

Los resultados obtenidos de la encuesta determinan que el 45.5% de las personas del Consorcio si conocen sus funciones dentro de la institución, mientras el 29.1% de las personas manifiestan que si conocen y ejecutan las funciones, y el 25.5% de los socios dicen no conocer cuáles son sus funciones dentro de la institución.

Las responsabilidades y funciones que se deben desempeñar en una institución deben ser de manera cronológica y se las debe poner en consideración de los empleados, en el Consorcio los socios conocen acerca de sus funciones y responsabilidades pero muy pocos las ejecutan, otros no conocen sus funciones y es precisamente de ahí que no se empieza a optimizar el tiempo ni los recursos.

5. ¿En qué aspectos muestra preocupación la administración de la institución?

**Figura 9. Aspectos en los que muestra preocupación la Administración de la institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Incentivos económicos	9	16.4	16.4	16.4
Apoyo social	15	27.3	27.3	43.6
Capacitación	19	34.5	34.5	78.2
Charlas motivacionales	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

En los aspectos que más muestra preocupación la administración del Consorcio es en la capacitación que representa el 34.5%, seguido del apoyo social con el 27.3%, las charlas motivacionales con el 21.8% y los incentivos económicos con el 16.4%

Los incentivos económicos son muy apreciados por los empleados y también de mucha ayuda para las empresas ya que se los utiliza para elevar las ventas y mejorar los ingresos, de igual manera a esto se suman las capacitaciones las cuales dentro de la organización es fundamental ya que como se trata de manejo de lácteos tienen que saber cómo manipular y como tratar a sus productos, y es precisamente que el Consorcio se ha enfocado en brindar varias capacitaciones a sus socios.

6. ¿Cómo considera usted que es la organización dentro del Consorcio?

**Figura 10. Organización del Consorcio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy Buena	4	7.3	7.3	7.3
Buena	12	21.8	21.8	29.1
Regular	24	43.6	43.6	72.7
Mala	15	27.3	27.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

Los socios consideran que la organización del Consorcio es regular que representa el 43.6%, mientras que el 27.3% de socios creen que es mala, el 21.8% manifiestan que es buena y el 7.3% dicen que es muy buena.

La organización es un proceso fundamental en las empresas ya que gracias a esta se puede cumplir con los objetivos planteados, pero como se demuestra en el Consorcio no existe una buena organización, y es por ello que la mayor parte de inconvenientes existe por la desorganización, es el caso de las reuniones muchos de los socios son impuntuales y desde allí se da paso a una desorganización.

7. La dirección estratégica que establece la empresa ayuda a cumplir de mejor manera las actividades productivas del Consorcio

**Figura 11. Actividades productivas del Consorcio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	10.9	10.9	10.9
Casi siempre	14	25.5	25.5	36.4
A veces	24	43.6	43.6	80.0
Nunca	11	20.0	20.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

Con los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que el 43.6% de los socios manifiestan que a veces la dirección estratégica de la institución ayuda a cumplir con los objetivos, mientras que el 25.5% consideran que casi siempre se cumple con los objetivos, el 20% opinan que nunca se cumple y el 10.9% dice que siempre se cumple con lo propuesto.

La dirección estratégica es una de las herramientas más importantes en la organizaciones ya que permite que todo sea planificado y controlado, pero el Consorcio no cuenta con una adecuada dirección y es por ello que no se han alcanzado muchos de los objetivos y metas planteadas, los socios manifiestan que la dirección estratégica es escasa dentro de esta institución y que a veces se la ejecuta.

8. ¿A qué tipo de crecimiento empresarial considera usted que la visión de la institución contribuye?

**Figura 12. Crecimiento Empresarial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Crecimiento externo	37	67.3	67.3	67.3
Crecimiento interno	18	32.7	32.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

Aplicada la encuesta se determinó que el 67.3% de los socios están de acuerdo que la visión de la empresa contribuye al crecimiento externo de la institución, mientras que el 32.7% manifiestan que la visión contribuye a un crecimiento interno de la organización.

La visión dentro de una institución ayuda a que se establezca metas a cumplir en el futuro, y a lo que se puede llegar a ser dentro de un periodo determinado de años, en la actualidad muchos de los socios de CONLAC-T no conocen de la visión de la empresa, pero están conscientes de que esta herramienta contribuye al crecimiento de la organización de manera especial al crecimiento externo que el consorcio pueda tener.

9. ¿Cree usted que la misión del Consorcio muestra lo que realmente es la organización?

**Figura 13. Muestra la Misión del Consorcio a lo que se dedica la organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	5	9.1	9.1	9.1
Casi siempre	21	38.2	38.2	47.3
Nunca	29	52.7	52.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

El 52.7% de los socios del Consorcio creen que la misión no muestra lo que realmente es la institución, mientras que el 38.2% opinan que muestra algo de lo que es la institución y el 9.1% opina que si muestra a lo que realmente se dedica el Consorcio.

La misión de la empresa muestra la razón de ser de la misma, indica las principales actividades a las que se dedica una institución, entonces mediante esta se puede dar a conocer a la empresa, dentro del Consorcio se maneja una visión la cual no ha sido difundida con los socios, es por esto que los socios creen que la misión no muestra lo que realmente es CONALC-T.

10. ¿Le provee la institución todas las herramientas de seguridad e higiene necesarias para que realice su trabajo?

**Figura 14. Herramientas necesarias para realizar el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	18.2	18.2	18.2
	Casi siempre	23	41.8	41.8	60.0
	Nunca	22	40.0	40.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

Aplicada la encuesta tenemos que el 41.8% de los socios manifiestan que el Consorcio le provee algunas de la herramientas necesarias para que realicen su trabajo, el 40% dicen que no cuentan con dichas herramientas, mientras que el 18% de la muestra dice que si cuentan con estos implementos.

El uso de herramientas de trabajo es fundamental dentro de las empresa ya que estas ayudan a desarrollar de mejor manera las actividades laborales que los empleados realizan, dentro del consorcio si bien es cierto no se necesita de muchas herramientas para cumplir con las funciones, pero tampoco se cuenta con las necesaria para desarrollar las mismas.



11. ¿Los objetivos estratégicos que persigue el Consorcio han sido útiles para el desarrollo del mismo?

**Figura 15. Objetivos Estratégicos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	19	34.5	34.5	34.5
A veces	22	40.0	40.0	74.5
Nunca	14	25.5	25.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

Aplicada la encuesta se determinó que el 40% de los socios manifiestan que a veces se cumplen con los objetivos planteados por el Consorcio, el 34.5% dijo que si se cumple con dichos objetivos, mientras que el 25.5% contesta que no se cumple con lo propuesto.

Los objetivos planteados por una organización ayudan a conseguir de manera ordenada el propósito o el fin de la meta que se establece en una organización, el Consorcio cuenta con estos objetivos pero al no contar con un documento que lo respalden no se puede dar cumplimiento a cabalidad de los objetivos y por ende no se cumple con las metas establecidas por la organización.

## 12. ¿Cuenta el Consorcio con Planes de Acción?

**Figura 16. Plan de Acción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si, y son difundidos	14	25.5	25.5	25.5
Si, y son ejecutados	4	7.3	7.3	32.7
Si, y se da seguimiento	12	21.8	21.8	54.5
No	25	45.5	45.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: Encuesta

Aplicada la encuesta se determina que el 45.5% de los socios contestan que el Consorcio no cuenta con planes de acción, el 25.5% contesta que si existen un plan operativo, el 21.8 manifiesta que se da seguimiento al plan operativo del Consorcio y el 7.3% contesto que el plan si es ejecutado por la institución.

El plan de acción ayuda a cumplir con objetivos y metas a corto plazo ya sea este hasta un año, este documento respalda a las actividades que se va a realizar en una empresa de manera ordenada para que se las pueda cumplir sin inconvenientes, dentro del Consorcio pocas personas son las que conocen de este plan entonces es por ello que muchas de las veces las actividades que se realiza dentro de la organización son improvisadas.

## **5.2 Plan Estratégico del Consorcio de Lácteos de Tungurahua**

### **5.2.1 Introducción**

La importancia de contar con un plan estratégico en las empresas se enfoca en mejorar todos los procesos y actividades que realizan las organizaciones, con el propósito de optimizar recursos y generar más valor agregado, el mismo que puede verse reflejado en la elaboración de un bien o servicio.

Otros de los puntos importante del plan estratégico y de la planeación en sí, es que permite que la organización sea conocida ya que gracias a la misión, los clientes pueden conocer cuáles son las actividades comerciales de la empresa y a que se dedica, mientras que con la visión pueden conocer lo que será a futuro y como lo conseguirá, además de eso contribuye para que la visión establecida a futuro puedan ser cumplida ya que en este documento se establece los objetivos que se quiere lograr y las estrategias con las que se va a cumplir dichos propósitos.

Las empresas que se rigen por un plan estratégico logran una mejor producción ya que optimizan recursos, mejoran sus productos y atraen más clientes gracias al valor agregado que se suele adicionar al producto, generando así beneficios tanto para la empresa, para los empleados y los consumidores.

Además de que permite conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa, identifica sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, genera estrategias con el fin de mejorar el desarrollo de la empresa, y plantean planes por los cuales se deben regir y cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

## **5.2.2 Marco Teórico**

### **La Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias), con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. (Hiebaum, El plan estratégico de marketing, gestiopolis.com, 2004)

El contar con un plan estratégico en una empresa contribuye de manera directa en la consecución de objetivos mediante la aplicación de estrategias, es por eso importante contar un una planificación que permita conseguir este tipo de resultados y que además desarrolle un adecuado crecimiento empresarial en la organización.

La planificación estratégica de las empresas es responsabilidad exclusiva de la parte administrativa, ya que son quienes deben ejecutar esta planificación y los empleados son los responsables de cumplirla en conjunto con la parte administrativa, con el objetivo de mejorar las actividades laborales optimizando recurso y definiendo estrategias que ayuden a la consecución de los objetivos estratégicos de la instituciones.

Es una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos. (Huisa Veria, Planeamiento Estratégico, slideshare.net, 2007)

El plan estratégico es un documento a seguir que facilita el desarrollo de las actividades laborales de la empresa y la consecución de los objetivos estratégicos de la misma.

## **Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (Rivera R. , 2012)

La misión de una institución muestra lo que la empresa es realmente y a lo que se dedica, también contribuye a que mediante la misión se da a conocer la organización y da una idea de lo que la organización es.

La misión abarca la razón de ser de un negocio, y es una de las partes fundamentales para que la empresa pueda madurar empresarialmente y alcanzar a cumplir todos sus objetivos estratégicos.

## **Visión:**

La visión es una herramienta que ayuda a cumplir con las metas y los objetivos planteados a largo plazo, ya que en esta se plasma lo que la empresa quiere ser a futuro y como lo va a conseguir.

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado. (Rivera R. , 2012)

Es el hacia dónde va a dirigirse la organización siempre y cuando pueda mantenerse en el mercado y adaptarse a los cambios constantes que se dan a través del tiempo como la tecnología, las costumbres, etc.

### **Objetivo Estratégico**

Es el planteamiento de manera específica de lo que se va a realizar, en este está inmerso el que se va a hacer, por lo general este objetivo se encuentra dentro de un plan estratégico de una empresa.

### **Matriz Axiológica**

Es un ejercicio de la alta gerencia, representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores y Principios vs. Grupos de referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar su futuro. (Agudelo, 2009)

Esta matriz es fundamental dentro de las organizaciones ya que permite conocer los valores y principios de la empresa y relacionarlos con los grupos de referencia permitiendo así conocer el grado de compromiso de cada uno de los actores con la organización, y determinando cuáles tienen mayor índice de apoyo para con la empresa.

### **Matriz de Factores Internos**

Este instrumento sirve para formular estrategias; resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (Leal, 2011)

La matriz de factores internos contribuye a que la organización pueda identificar de manera más fácil sus principales fortalezas y debilidades, y éstas puedan ser utilizadas dentro de la matriz de análisis de factores internos, asignarles un valor y las de mayor impacto ser consideradas a su vez como fortaleza o debilidad y contribuir a la construcción del FODA de la empresa.

### **Matriz de factores Externos**

Es el análisis de las variables de nuestro macro y micro entorno sobre las cuales no tenemos ningún control, es decir que suceden fuera de la empresa y por lo general son las Oportunidades y Amenazas que tiene una institución. (Sebastian, 2014)

De igual manera que a la matriz de factores internos, esta matriz contribuye a la generación de oportunidades y amenazas para asignarles valores de impacto y que las de mayor valor sean escogidas ya sea como oportunidad o amenazas y también contribuyan con el FODA de la organización.

### **Plan de Acción**

Un plan de acción es una herramienta que proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de acción de una empresa. Conduce al usuario a través de un formato básico de planeación de acción, paso por paso, cubriendo todos elementos básicos, (Sagaon, 2011).

Es un documento en el cual está estipulado las acciones a seguir por toda la organización a corto plazo este puede ser a un periodo de un año por lo general, en este plan está definida la manera de cómo se alcanzaran los objetivos propuestos anteriormente en un plan estratégico.

### 5.2.3 Reseña Histórica CONLAC-T

Las actividades del Consorcio inician en septiembre del 2007, el proceso de organización fue motivado por: actores sociales, políticos, ONGs, GADs Municipales, GADs parroquiales, Juntas de Regantes, Movimientos Indígenas, Instituciones Estatales y el Gobierno de la Provincia de Tungurahua, que buscan apoyar los sectores productivos. La propuesta se inscribe dentro del nuevo modelo de gestión del Gobierno Provincial, que plantea la Estrategia Provincial Agropecuaria con varias orientaciones estratégicas, una de ellas la Estructuración de cadenas Agro productivas, la Comercialización asociativa y la agroindustria que permita a Tungurahua, a más de ser proveedora de materia prima agropecuaria, ser generadora de valor agregado a su producción.

El proceso de constitución legal se inicia con 16 organizaciones que son:

#### Asociaciones Filiales del Consorcio

No .	ORGANIZACIÓN	ACTIVIDAD	LEGALIDAD	UBICACIÓN
01	Asociación Artesanal de Productores de bienes agrícolas y pecuarios San Luís.	Quesera	SEPS	Quero, Hualcanga San Luís.
02	Asociación de Productores y Comercializadores de Leche del Cantón Quero APROLEQ	2 Centros de Acopio	SEPS	Quero, comunidades de Hualcanga La Dolorosa y San José.
03	Asociación Agro artesanal San Carlos	Quesera	SEPS	Pilahuín, cuatro esquinas
04	Asociación Agro artesanal de Productos lácteos El Lindero	Quesera y Centro de Acopio	SEPS	Pilahuín, el Lindero
05	Asociación Agro artesanal Serafín Montesdeoca.	Quesera	SEPS	Pilahuín, San Isidro
06	SERVICAMP	Centro de Acopio	Sociedad de Hecho	Pilahuín, Tamboloma



07	Asociación Artesanal los Arbolitos	Quesera	MIPRO	Pilahuín, Yatzaputzan
08	Asociación Agropecuaria Mulanleo	Quesera	SEPS	Pilahuín Mulanleo
09	Asociación Artesanal AEP Manuelito	Centro de Acopio	MIPRO	Pilahuín, Llangahua.
10	Asociación Agro artesanal Ambayata CORAMBAY	Quesera	MIPRO	Ambato, Quisapincha, Ambayata
11	Asociación de Agricultores Autónomos Los Manteles	Quesera	MIES	Patate, Manteles
12	Asociación de Productores Sucre Hacia el Futuro.	2 Centros de Acopio	SEPS	Patate, Parroquia El Sucre y Poatug
13	Asociación Agropecuaria El Triunfo	Centro de Acopio	MIES	Patate, El Triunfo
14	UNOPUCH	Centro de Acopio	MIES	Ambato, Juan Benigno Vela.
15	Asociación APUKANLLA	Centro de Acopio	SEPS	Pelileo, Salasaca
16	Cooperativa de Ahorro y Crédito KURIÑAN	Financiera	SEPS	Ambato, centro.

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: CONLAC-T

## 5.2.4 Etapa Filosófica

### 5.2.4.1 Visión y Misión propuestas

#### **Visión:**

Al 2021 CONLAC-T será una red de organizaciones de la EPS. Empresas y emprendimientos con capacidad de gestión administrativa, financiera, operativa y de proyectos reconocida a nivel nacional para la industrialización y comercialización de leche y productos lácteos.

#### **Misión**

El CONLAC-T ofrece a los consumidores, leche y productos lácteos que cumplen con la normativa vigente y certificación alimentaria, marca registrada y posicionamiento en el mercado, mediante procesos permanentes de innovación retribuyendo a sus asociados servicios financieros, capacitaciones y asistencia técnica, asociatividad y cooperación institucional.

### 5.2.4.2 Valores corporativos de la organización

La empresa debe cumplir con todos los valores establecidos por la organización, ya que estos ayudan a la superación de la institución y aportara bienestar a los clientes con el propósito de brindar comodidad y variedad en sus productos.

- **Honestidad:** Dentro de la organización se actúa con honestidad, ya que es importante que varios de sus actores muestren transparencia en los procesos que se realiza para la institución, es por ello que instituciones como la UTA, MAGAP, HGPT y el IEPS ejecutan proyectos con la finalidad de brindar una oportunidad de desarrollo a la organización.
- **Respeto:** Las actividades diarias del Consorcio, se inspiran en el respeto hacia todos los grupos de referencia como, los usuarios, autoridades, proveedores,

empleados, el Estado, el medio ambiente y la competencia, además también se muestra respeto con sus principales ente de apoyos como son la Universidad Técnica de Ambato, el MIPRO, MAGAP, HGPT, IEPS y el FMP, quienes a través de diversos proyectos que ejecutan para la organización, contribuyen a brindar un desarrollo sostenible para el Consorcio.

- **Compromiso:** El compromiso es uno de los valores fundamentales de la organización ya que si no existiera este no se pudiera realizar las actividades laborales del Consorcio, es por ello que tanto los socios, la parte administrativa y organismos públicos como la UTA, el HGPT y el IEPS muestra compromiso para con la institución, apoyando de manera técnica o financiera a la misma.
- **Puntualidad:** El grado de puntualidad que se muestra dentro de la organización se ve reflejado en la entrega del producto terminado a tiempo, dentro de este principio fundamental se pueden destacar que las instituciones que colaboran puntualmente a la organización son el MAGAP, IEPS, FMP, con la finalidad de que la producción pueda ser entregado a tiempo.
- **Trabajo en equipo:** Es primordial el trabajo en equipo para el desarrollo de ventajas competitivas, es por ello que a través de sus alianzas estratégicas con la universidad, desarrollando proyectos, con el MAGAP, brindando capacitaciones o asistencia técnica, con el HGPT con asistencia técnica, y con los proveedores recibiendo materia prima e insumos de calidad para con ello elaborar un producto de calidad que pueda ser ofrecido a los consumidores.
- **Solidaridad:** Las autoridades del Consorcio deben trabajar de manera solidaria; a fin de crear un buen ambiente de trabajo con los socios, y poder establecer mejores relaciones laborales con instituciones como HGPT y el IEPS, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales, en razón de que cada uno contribuye con una parte para generar un buen producto.
- **Responsabilidad:** Brindar un mejor producto y ayudar a satisfacer las necesidades del cliente, atendiendo las solicitudes y requerimientos y

contribuyendo en medida de sus capacidades a generar un valor agregado al producto que presta, todo esto se logra gracias a la responsabilidad de las instituciones como la UTA, el MAGAP, HGPT, IEPS, FMP, todo estos contribuyen para brindar un bien de calidad elaborado a base de insumos de calidad.

- **Innovación:** Es un elemento importante que contribuye a la generación de valor agregado gracias al desarrollo tecnológico y de proyecto que son elaborados por la UTA, el MAGAP que presta asistencia técnica, con la finalidad de brindar nuevos y mejoras productos elaborados con materia prima de calidad a los clientes.
- **Liderazgo:** Orientar a los demás en la consecución de los objetivos, es lo que permite el liderazgo que se practica en el Consorcio por parte de la administración conjuntamente con el MIPRO y el HGPT quienes muestran su liderazgo en el momento de realizar proyectos o de brindar capacitaciones asistencia técnica.
- **Integridad:** Los socios y la parte administrativa del Consorcio actúan con coherencia y transparencia en los procesos que cada uno realiza, de igual manera la UTA que brinda proyectos valederos los cuales se los puede poner en ejecución.
- **Confianza:** La confianza que se genera en la organización ayuda a conseguir los objetivos estratégicos planteados por la misma, todo esto con la ayuda de las instituciones que prestan apoyo como la UTA, HGPT, IEPS, FMP en el desarrollo de capacitaciones y proyectos.

### 5.2.4.3 Matriz Axiológica

**Tabla 7. Matriz Axiológica**

Grupos de referencia	Socios	UTA	MIPRO	MAGAP	HGPT	IEPS	FMP-LCP	Clientes	Proveedores
Valores									
Honestidad		X		X	X	X			
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X			X	X			
Puntualidad				X		X			
Trabajo en equipo	X	X		X	X		X		X
Solidaridad	X					X			
Responsabilidad		X			X	X		X	X
Innovación				X	X				
Liderazgo	X		X		X				
Integridad	X	X							
Confianza		X			X	X		X	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Amaya, 2005)

#### **5.2.4.4 Políticas estratégicas**

Dentro del mundo de los negocios las políticas son guías y caminos que ayudan y conducen las actividades de una empresa, y que a la vez señalan los linderos que no se debe traspasar.

- ❖ CONLAC-T, es una organización que se dedica a la industrialización y comercialización de lácteos y sus derivados.
- ❖ CONLAC-T tiene como políticas, el mejoramiento continuo de sus productos mediante la planificación, seguimiento y control de sus procesos cumpliendo con los estándares y normas locales que acreditan su comercialización.
- ❖ Contar con recurso humano competente y comprometido a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- ❖ Promover y gestionar el desarrollo del talento humano orientado a alcanzar los objetivos corporativos.
- ❖ Tener los recursos necesarios para conseguir los objetivos de la organización.
- ❖ Mejorar la comunicación en la empresa para impulsar el entendimiento y la aplicación de los procesos de producción.

### 5.2.4.5 Objetivos Estratégicos y Plan Táctico del Consorcio de Lácteos de Tungurahua

**Tabla 8. Plan Táctico de CONLAC-T**

Objetivo Estratégico	Plan Táctico
Presentar proyectos nuevos que contribuyan al desarrollo de la economía del Consorcio y del País.	Reunirse mensualmente con las Instituciones de apoyo del Consorcio Presentar proyectos semestralmente a las entidades de apoyo Mantener conversaciones mensuales con los socios del Consorcio acerca de la posibilidad de exportar productos
Implementar una planta industrial de producción para el Consorcio.	Convocar a reuniones cada dos semanas a la directiva del Consorcio Establecer una fecha mensual para realizar visita a las instituciones de apoyo que estén dispuestas a financiar la creación de la planta de producción Presentar un proyecto financiero dentro de 6 meses para la construcción de una planta industrial del Consorcio
Adquirir maquinaria tecnológica de punta especializada en la elaboración de productos lácteos.	Presentar proyectos trimestrales a diferentes cooperativas para que puedan financiar a la organización Hacer Proformas de préstamos trimestrales Adquirir un crédito de alguna institución financiera Dentro de un año comprar la maquinaria tecnológica necesaria
Capacitar a los socios del Consorcio en las diferentes áreas productivas con las que cuenta la organización.	Reunirse semestralmente con instituciones públicas o privadas que brinden capacitaciones Presentar un plan de capacitaciones anualmente Establecer semestralmente capacitaciones en áreas a fines a manejo de tecnología Desarrollar semestralmente capacitaciones
Ofrecer productos lácteos artesanales de calidad que satisfagan las expectativas de los consumidores.	Ofrecer capacitaciones anuales en desarrollo de nuevos productos Capacitar anualmente a los socios en manipulación de productos y control de la calidad

Proveer de materiales y herramientas necesarias para la recolección de materia prima y así evitar la contaminación de la misma.	Dotar semestralmente de materiales y herramientas necesarias para la recolección de la leche Brindar capacitaciones bianuales en manejo de herramientas de higiene
Implementar programas contables en la institución.	Realizar reuniones mensuales con los socios y explicar la importancia de contar con programas contables Realizar una proforma bimensual acerca de programas contables Adquirir un programa contable para el Consorcio en un año
Contar con los permisos de funcionamiento y patentes municipales correspondientes para que permitan el desarrollo normal de las actividades del Consorcio.	Realizar una reunión anual con los socios para explicar la importancia que tienen los permisos de funcionamiento a los socios Gestionar en conjunto con el Consorcio los Permisos de funcionamiento de todas las Asociaciones Cumplir con todos los requisitos para contar con las normas sanitarias Reunirse anualmente con los directores o encargados del ARCSA Establecer una reunión semestral con los socios en la que los representantes del ARCSA puedan explicar cómo es el proceso de obtención de permisos de normas sanitarias
Organizar capacitaciones con organismos municipales para que expliquen de qué se trata las patentes municipales y los permisos de funcionamiento.	Establecer una reunión anual con miembros del GAD Municipal Fijar una fecha cada seis meses para que se realice la explicación de la importancia que tienen los permisos de funcionamiento

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: CONLAC-T



## **5.2.5 Etapa de Diagnóstico**

### **5.2.5.1 Análisis Pestel**

#### Factores Políticos

En la actualidad el Ecuador se rige por algunas políticas que pueden involucrar y afectar al sector lácteo, una de estas políticas es que las organizaciones tienen que estar legalmente establecidas y estructuradas con lo cual la organización puede ser reconocida y acogerse a los beneficios que presta el estado, también dentro el Consorcio podría verse afectado por las políticas que se creen a futuro, como las restricciones a la exportación e importación de leche, o podría verse beneficiados por políticas como las salvaguardas.

#### Factores Económicos

Dentro de los factores económicos que influyen en la organización se puede considerar el aumento de salarios que cada año se da en el país, otra de las causas que afecta a la institución es el desempleo, riesgo país y las tasas de interés en los créditos por parte de los bancos, aunque el financiamiento puede contribuir al desarrollo tecnológico y de proyectos, de igual manera la alianza con bancos o cooperativas de ahorro y crédito contribuye a que la organización encuentre una manera más fácil de financiarse.

Unos de los principales problemas del Consorcio es el poco capital operativo, los procesos contables de las organizaciones no son adecuados.

## Factores Sociales

Los diversos cambios que sufren las organizaciones mediante las costumbres y tradiciones, la moda y las diferentes tendencias que se desarrollan en la actualidad, son factores que si las empresas las saben aprovechar se verán beneficiadas, pero si no lo hacen se verán afectadas, al igual también otras empresas también verán esta oportunidad y trataran de ser la competencia.

Dentro de los factores sociales se pueden tomar en cuenta elementos como el crecimiento poblacional, los gustos y preferencias de las personas en la actualidad, la tasa de desempleo que presenta el país.

## Factores Tecnológicos

La tecnología en la actualidad es fundamental ya que permite el desarrollo tecnológico avanzado de la organización en cuanto a la innovación tecnológica y a la tecnificación industrial referente a la maquinaria de producción, los cambios constantes que sufre la tecnología obliga a las organizaciones a adaptarse al cambio, y tomarlo así como un factor positivo.

## Factores Ecológicos

La contaminación ambiental es uno de los factores que más afecta a la empresa por eso se tiene que establecer medidas gubernamentales en cuanto a la protección del ambiente para que el impacto sea el menor posible, las medidas que ha impuesto el estado son la protección de paramos, leyes de protección ambiental y por el calentamiento global, es por ello que se ha descentralizado a las industria a sectores donde puedan ser controladas y no exista un riesgo mayor de contaminación.

## Factores Legales

Dentro de los principales requisitos legales que se necesita para el Consorcio pueda iniciar sus actividades se encuentra el RUC, patentes municipales, permisos de funcionamiento de los bomberos, requisitos con los que cuenta la organización, los factores que afectan a la institución son la descentralización de empresas, los impuestos, afiliación de empleados, entre otras.

**Tabla 9. Análisis Pestel**

<b>POLÍTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas gubernamentales que afectan al sector lácteo</li><li>• Restricciones a la exportación e importación</li><li>• Alianzas estratégicas con instituciones publicas</li></ul>
<b>ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de los salarios básicos</li><li>• Tasa de interés</li><li>• Poco capital operativo</li></ul>
<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento poblacional</li><li>• Gustos y preferencias</li><li>• El desempleo</li><li>• Resistencia y temor al cambio</li></ul>
<b>TECNOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo tecnológico avanzado</li><li>• Cambios constantes en los sistemas de la tecnología</li><li>• Equipo tecnológico</li><li>• Insipiente innovación de productos</li></ul>

<b>ECOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de protección ambiental</li> <li>• Preocupación por el calentamiento global</li> <li>• Protección de paramos</li> </ul>
<b>LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización de empresas</li> <li>• Impuestos</li> <li>• Permisos de funcionamiento</li> </ul>

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Gallardo J. , 2012)

#### **5.2.5.2 Fuerzas de Porter**

##### **Rivalidad entre competidores existentes en el mercado**

El Consorcio de Lácteos de Tungurahua, es una institución socioempresarial, que abarca a diferentes Asociaciones de la provincia, la finalidad del Consorcio es industrializar y comercializar lácteos y sus derivados es por ello que no debe descuidar de sus competidores potenciales como son “Salinerito” y “Asociacion de Ganaderos del Austro AGA”, la primera empresa ubicada en la Provincia de Bolívar, y la otra ubicada en la Provincia del Azuay, para lo cual es necesario que se encuentre en constante innovación tecnológica y también de sus productos para poder así generar valor agregado.

##### **Proveedores**

Los proveedores del CONLAC-T son sus socios en lo que se refiere a la materia prima, estos se encuentra ubicados en los diferentes cantones de la Provincia de Tungurahua como Quero, Patate, Pelileo, Tisaleo y Ambato, y se dedica específicamente a la dotación de materia prima y de quesos, mientras que en tecnología y financiamiento son empresas públicas con las cuales mantiene alianzas estratégicas y son el Gobierno

Provincial de Tungurahua, MAGAP, IEPS, MIPRO, ACRA, entre otras, las cuales se encuentra en el Cantón Ambato.

### **Clientes**

Es la parte más importante de las organizaciones, es por ello que la institución elabora productos de calidad con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores y aportan para su bienestar, la mayor parte de la producción la consume “El Ordeño”, una empresa ubicada en el Cantón Machachi, Provincia de Pichincha y se dedica a la industrialización y comercialización de leche, crema de leche y leche en polvo, y el reto de la producción como yogurt se lo comercializa en el Mercado América del Cantón Ambato.

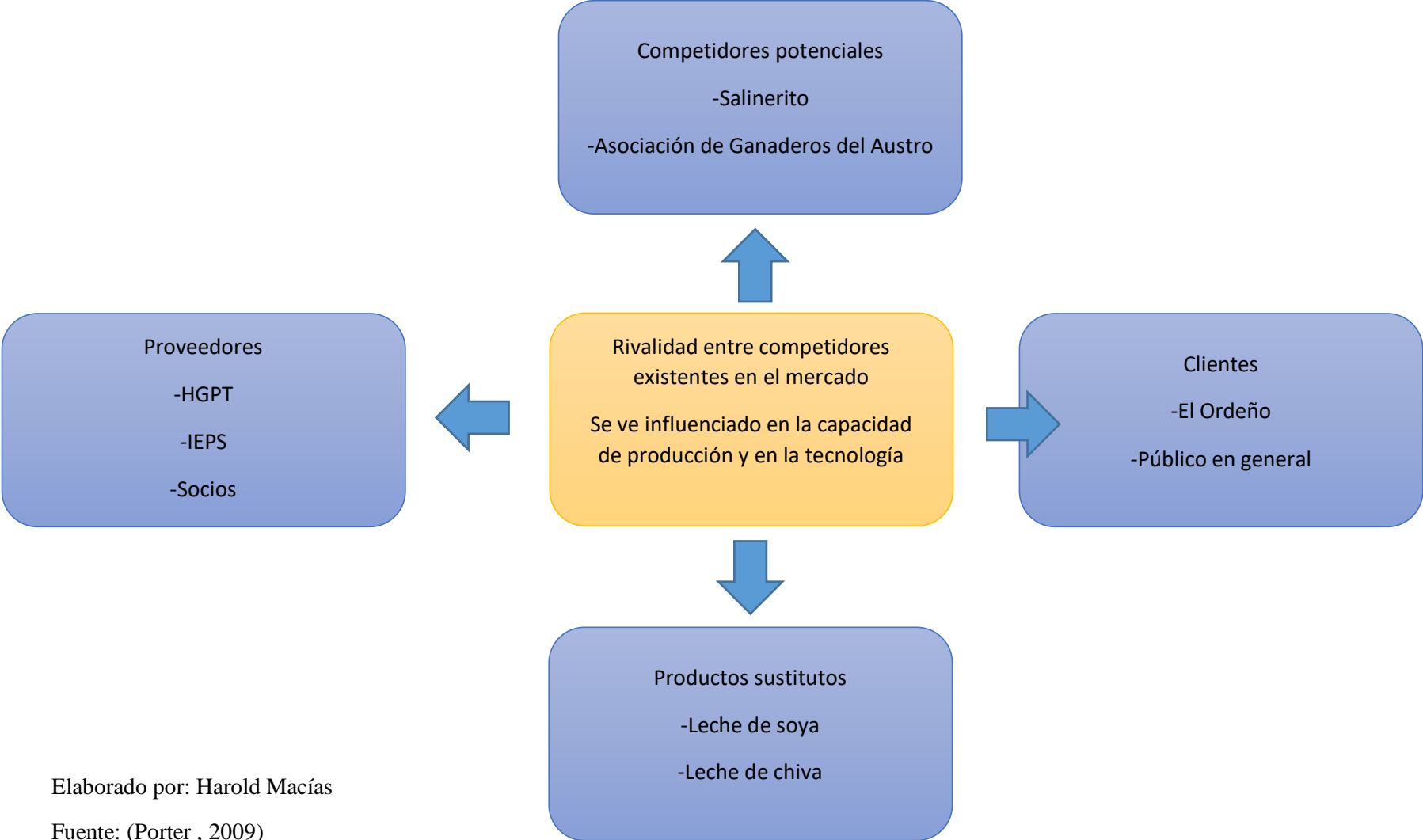
### **Productos sustitutos**

Dentro de los principales productos sustitutos que afectan a la organización se encuentra la leche de soya, que es elaborada por la empresa “Milkys Soya” de la ciudad de Guayaquil, ya que hay quienes prefieren este producto por ser natural y con alto contenido de nutrientes y proteínas, además también la leche de chiva es apetecida por algunos clientes del sector lácteo, y que se la encuentra de manera informal en las calles de la Provincia de Tungurahua.

### **Competidores**

La competencia es uno de los factores que ayudan a que la organización se motive y se impulse a realizar cosas diferentes con la finalidad de marcar una tendencia propia y ser reconocidos por ello, los competidores directos del Consorcio son la Asociación de Ganaderos del Austro, que es una empresa dedicada a la elaboración de quesos y yogurt y comercialización de leche, ubicada en la Provincia del Azuay, y Salinerito que está ubicada en la Provincia de Bolívar igual una empresa dedicada a la elaboración de quesos.

Figura 17. Fuerzas de Porter



Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Porter , 2009)

### **5.2.5.3 Cadena de valor de CONLAC-T**

#### **Actividades de apoyo**

- Abastecimiento: Socios proveedores de materia prima, insumos.
- Desarrollo tecnológico: Investigación y desarrollo, mejora de la tecnología.
- Recursos Humanos: Capacitación constante, rotación de personal bajo.
- Infraestructura de la empresa: Asesoría técnica y legal, contabilidad.

#### **Actividades primarias**

- Logística de entrada: Recepción, control, almacenaje, manejo de materiales.
- Operaciones: Elaboración del producto, empaquetado o envasado
- Logística de salida: Almacenamiento en bodega, despacho de producto, entrega de producto, transporte de producto.
- Marketing y ventas: Entrega directa a empresa, venta directa en mercado.
- Servicios: Seguimiento al cliente, seguimiento a socios, calidad del producto.

#### **Actividades de apoyo**

Abastecimiento:

El abastecimiento del Consorcio se da a través de sus socios ya que son principalmente los que dotan de materia prima de calidad a la organización, pese a contar con problemas comunes como lo es la ceniza volcánica o la disminución de los caudales de agua en los ríos de los sectores de recolección de la leche, mientras que los encargados de aportar insumos y herramientas necesarias, además ayuda en cuanto a conocimientos técnicos para la transformación de la materia prima en productos termina son las instituciones públicas como el MAGAP, HGPT, IEPS, FMP, ACRA, entre otras.

Desarrollo tecnológico:

El desarrollo tecnológico que se presenta dentro del Consorcio se da a través de las instituciones públicas que son aliadas a la organización, algunos de estos organismos son los encargados de financiar a la institución con la finalidad de que adquiera maquinaria de punta, mientras otras instituciones dotan directamente de maquinarias para la transformación de los productos, y también desarrollan proyectos innovadores los cuales servirán para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Recursos Humanos:

El personal de CONLAC-T continuamente recibe capacitaciones y asistencia técnica de los diferentes organismos con los que mantiene convenios, con la finalidad de mejorar las BPMS de la empresa y que se reduzca así la práctica artesanal, además en la institución se ha mantenido la base del personal administrativo que ha venido laborando desde hace algunos años, manteniendo una ventaja en que todos se conocen y desempeñan mejor sus actividades.

Infraestructura de la empresa:

El Consorcio cuenta con la asesoría técnica y legal de algunos organismos de estado, lo cual favorece para que los socios puedan sentirse respaldados y desenvolverse de mejor manera, además cuentan con un profesional en contabilidad para que desarrollen todas las actividades pertinentes a esa rama en la empresa.

### **Actividades primarias**

Logística de entrada:

En lo referente a la logística de entrada, el Consorcio maneja la recepción del producto en óptimas condiciones, para proceder a realizar el control pertinente con todos los materiales adecuados y así dar paso a la industrialización del producto, posterior a esto se realiza el almacenaje hasta que el producto sea distribuido, con lo que el Consorcio



no cuenta es con una planta propia para realizar todas estas actividades, así que al momento esto se realiza en cada una de las asociaciones.

A futuro y con el apoyo y respaldo de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y de su institución, se tiene previsto implementar una planta propia del Consorcio en un solo lugar para facilitar la distribución del producto.

#### Operaciones:

Dentro de las operaciones que se realiza en la organización se encuentra la elaboración del producto, el cual es elaborado en base a las normas técnicas y sanitarias vigentes, con la finalidad de disminuir la contaminación tanto del producto como la del ambiente, y contribuir con la responsabilidad social. El empaquetado de los productos se lo realiza de manera artesanal pero con todos los cuidados y equipos de protección e higiene necesarios.

#### Logística de salida:

Luego del almacenamiento del producto en la bodega, se entrega el mismo al principal consumidor de los productos del Consorcio que es “El Ordeño”, para que este los transporte hasta su fábrica de industrialización en Machachi. El producto de la organización restante lo comercializan algunos de los socios en los mercados del Cantón Ambato.

#### Marketing y ventas:

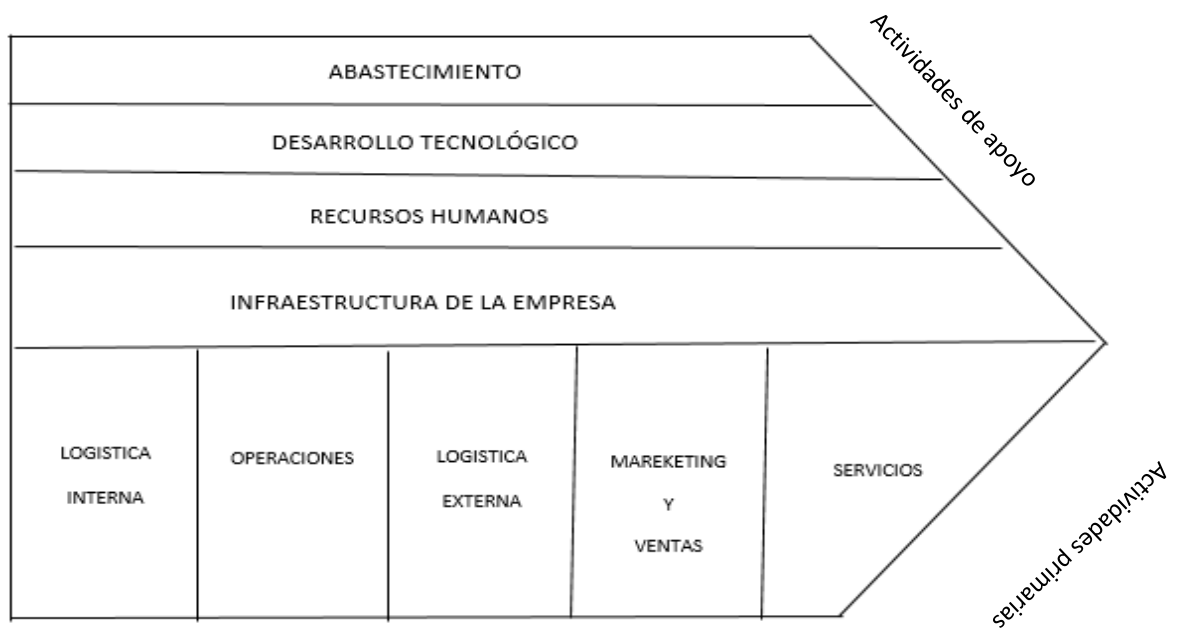
El marketing y las ventas que en el Consorcio se realiza son mediante la entrega directa del producto a la empresa consumidora que es “El Ordeño”, también se realiza venta en los mercados mediante algunos socios de las asociaciones, con la finalidad de que se puedan obtener mejores ingresos y así contrarrestar la leche de contrabando que ingresa de países vecinos a menor costo sin el debido cuidado de calidad que debe ser controlado por los GADS en los diferentes mercados del país, y gracias a la normativa

de ley que obliga a supermercados a tener un 15 % de productos artesanales en sus perchas.

Servicios:

El servicio que presta el Consorcio es del dar seguimiento al principal cliente de la empresa como lo es “El Ordeño” para determinar la satisfacción del mismo con el producto adquirido, además de eso se realiza productos de calidad con todos los controles necesarios asegurándose de que la leche sea pura y no mezclada, y el seguimiento respectivo a los socios de la institución con la finalidad de motivarles que sigan mejorando el cuidado del ganado y que apliquen buenas prácticas de manufactura al momento de recolección y procesamiento de la leche.

**Figura 18. Cadena de Valor de CONLAC-T**



Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Porter , 2009)

## 5.2.6 Etapa Operativa

### 5.2.6.1 Factores Internos

**Tabla 10. Matriz de Análisis de Fuerzas Internas (AFI)**

NIVEL DE IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Consortio legalmente constituido con una estructura empresarial	X		
Todas las asociaciones socias integrantes del Consorcio son legalizadas como empresas. (Ambayata en proceso)		X	
Volumen representativo de comercialización de materia prima en los centros de acopio de leche		X	
Aliados estratégicos del Gobierno Provincial de Tungurahua, IEPS, Mipro, Magap, etc	X		
Capacidad de gestión como CONLAC-T y asociaciones individuales		X	
Equipo tecnológico para el proceso productivo	X		
Productos elaborados en base a las técnicas y sanitarias del Ecuador		X	
4 Asociaciones cuentan con notificación sanitaria		X	
17 Laboratorios para análisis de materia prima	X		
Aproleq es socio accionista del Banco de Desarrollo		X	
Se organizan cursos de capacitación continua	X		
Asesoría técnica		X	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Competencia entre marcas comerciales		X	
Procesos contables insipientes en las organizaciones filiales	X		
Poco capital operativo		X	

La producción artesanal de derivados es ineficiente	X		
Débil gestión de negocios colectivo.		X	
Marcas comerciales con bajo posicionamiento en el mercado.		X	
Incumplimiento de parámetros de las normativas sanitarias y permisos de funcionamiento.	X		
Incipiente innovación de productos y sabores.	X		
Resistencia y temor al cambio y paradigmas de ser organizaciones carentes de personas nuevas.		X	
Escaso personal profesionalizado en contabilidad y control de procesos	X		
Infraestructura inadecuada		X	
Servicios adicionales		X	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Amaya, 2005)

La matriz de factores internos con su impacto nos servirá para medir el nivel de incidencia de las fortalezas y debilidades del Consorcio, y así poder plantear estrategias.

### 5.2.6.2 Factores Externos

**Tabla 11. Matriz de Análisis de Fuerzas Externas (AFE)**

NIVEL DE IMPACTO		
ALTO	MEDIO	BAJO

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Apoyo institucionales mediante convenios, acuerdos, proyectos	X		
Capacitación técnica especializada vinculada a la producción e industrialización lechera		X	
Implementar una planta de producción industrial en un solo sitio con apoyo IEPS	X		
Aplicación de la ley que favorece a la producción de calidad: agro calidad, BPMS, buenas practicas pecuarias y otras.		X	
Amparo legal de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	X		
Crecimiento poblacional		X	
Gustos y preferencias de los consumidores		X	
Innovación	X		
Desarrollo tecnológico	X		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Fenómenos naturales como ceniza del volcán Tungurahua	X		
Disminución de los caudales de agua en las zonas de influencia de las organizaciones		X	
Cambios climáticos por el calentamiento global		X	
Fluctuación de precio de la leche en el mercado	X		
Contrabando desde Colombia y Perú		X	

Escaso control de calidad en higiene de productos en mercados municipales por parte de los GADS	X		
Políticas gubernamentales que afectan al sector lácteo		X	
Protección de los paramos		X	
Tasas de interés para adquirir créditos		X	
Ley de protección ambiental		X	
Impuestos		X	
Patentes municipales	X	X	

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Amaya, 2005)

La matriz de factores externos con su impacto nos servirá para medir el nivel de incidencia de las oportunidades y amenazas del Consorcio, y así poder plantear estrategias.

### 5.2.6.3 FODA

**Tabla 12. FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Consortio legalmente constituido con una estructura empresarial	Procesos contables insipientes en las organizaciones filiales
Aliados estratégicos del Gobierno Provincial de Tungurahua, IEPS, Mipro, Magap, etc	La producción artesanal de derivados es ineficiente
Equipo tecnológico para el proceso productivo	Incumplimiento de parámetros de las normativas sanitarias y permisos de funcionamiento.
17 laboratorios para el análisis de materia prima	Incipiente innovación de productos y sabores.
Se organizan cursos de capacitación continua	Escaso personal profesionalizado en contabilidad y control de procesos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Apoyo institucionales mediante convenios, acuerdos, proyectos	Fenómenos naturales como ceniza del volcán Tungurahua
Implementar una planta de producción industrial en un solo sitio con apoyo IEPS	Fluctuación de precio de la leche en el mercado
Innovación	Escaso control de calidad en higiene de productos en mercados municipales por parte de los GADS
Desarrollo tecnológico	Patentes municipales

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Gallardo J. , 2012)

#### 5.2.6.4 Matriz de Perfil Competitivo Interno (PCI)

**Tabla 13. Matriz de Perfil Competitivo Interno**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Consortio legalmente constituido con una estructura empresarial	0.13	3	0.39
Aliados estratégicos del Gobierno Provincial de Tungurahua, IEPS, Mipro, Magap, etc	0.1	4	0.4
Equipo tecnológico para el proceso productivo	0.08	2	0.16
17 laboratorios para el análisis de materia prima	0.11	2	0.22
Se organizan cursos de capacitación continua	0.14	3	0.42
<b>DEBILIDADES</b>			
Procesos contables insipientes en las organizaciones filiales	0.06	2	0.12
La producción artesanal de derivados es ineficiente	0.11	3	0.33
Incumplimiento de parámetros de las normativas sanitarias y permisos de funcionamiento.	0.1	3	0.3
Incipiente innovación de productos y sabores.	0.07	2	0.14
Escaso personal profesionalizado en contabilidad y control de procesos	0.1	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.58</b>

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Amaya, 2005)



<b>Tabla de Ponderación</b>	
<b>1</b>	Bajo
<b>2</b>	Mediano
<b>3</b>	Alto
<b>4</b>	Muy Alto

$$=4+1=5; \quad 5/2= 2.5$$

#### Análisis de la Matriz PCI

Mediante la ponderación de resultados se determina que la media es de 2.5, y que el promedio del peso ponderado es de 2.58, lo que quiere decir que la organización tiene más fortalezas que debilidades, por lo tanto se recomienda que la institución ponga mayor atención en sus debilidades para convertirlas en fortalezas.

### 5.2.6.5 Matriz de Perfil de Oportunidad y Amenaza de Mercado (POAM)

**Tabla 14. Matriz de Perfil de Oportunidad y Amenazas de Mercado**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Apoyo institucionales mediante convenios, acuerdos, proyectos	0.15	3	0.45
Implementar una planta de producción industrial en un solo sitio con apoyo IEPS	0.15	4	0.6
Innovación	0.13	2	0.26
Desarrollo tecnológico	0.09	2	0.18
<b>AMENAZAS</b>			
Fenómenos naturales como ceniza del volcán Tungurahua	0.13	3	0.39
Fluctuación de precio de la leche en el mercado	0.1	2	0.2
Escaso control de calidad en higiene de productos en mercados municipales por parte de los GADS	0.11	1	0.11
Patentes municipales	0.14	2	0.28
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.47</b>

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Amaya, 2005)

<b>Tabla de Ponderación</b>	
<b>1</b>	Bajo
<b>2</b>	Mediano
<b>3</b>	Alto
<b>4</b>	Muy Alto

$$=4+1=5; \quad 5/2= 2.5$$

#### Análisis de la Matriz POAM

Mediante la ponderación de resultados se determina que la media es de 2.5, y que el promedio del peso ponderado es de 2.47, lo que quiere decir que la organización tiene más amenazas que oportunidades, por lo tanto se recomienda que la institución ponga mayor atención en sus transformar sus amenazas en oportunidades.

**5.2.6.6 Matriz de Competitividad**  
**Tabla 15. Matriz de Competitividad**

Factores claves del éxito	Ponderación	Consortio de lácteos de Tungurahua		Salinerito		Asociación de Ganaderos del Austro	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
<b>Gama de productos</b>	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
<b>Tecnología</b>	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
<b>Calidad</b>	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
<b>Alianzas estratégicas</b>	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
<b>Experiencia</b>	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
<b>Materia Prima</b>	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39
<b>Posicionamiento en el mercado</b>	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
<b>Precio</b>	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
<b>Innovación</b>	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
<b>Infraestructura</b>	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
<b>TOTAL</b>	1		2.28		2.72		2.16

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Munuera & Rodríguez, 2007)

## **Análisis de la Matriz de Competitividad**

Luego de haber realizado la matriz de competitividad, los resultados muestran que la empresa “Salinerito”, es la empresa que compite directamente con el “CONLAC-T”, ya que esta empresa tiene mayor experiencia y mas año de creación, es por ello que la ponderación de esta organización es la más alta con el 2.72. En lo que podemos observar se debe a que esta empresa posee una gama de productos más amplia, la tecnología que utiliza para la transformación de productos es de punta, innovan constantemente sus productos, tienen una adecuada infraestructura, aunque el precio de sus productos es un poco elevado los consumidores lo prefieren porque ya está posicionado en el mercado.

Mientras que “CONLAC-T”, es una organización que gracias a sus aliados estratégicos esta progresado rápidamente y está en constante crecimiento, el resultado ponderado de esta organización es de 2.28, y es gracias a su materia prima de calidad, a la experiencia de sus socios, y al apoyo que recibe de varias organizaciones.

El resultado ponderado de la “Asociación de Ganaderos del Austro” fue de 2.16, y es otra de las competidoras directas del Consorcio de Lácteos de Tungurahua, quien en estos últimos años ha venido tomando fuerza gracias a la ayuda de las instituciones de apoyo y al empeño de sus socios.

## 5.2.7 Etapa Estratégica

### 5.2.7.1 Estrategias FO, DO, FA, DA

**Tabla 16. Estrategias FO, DO, FA, DA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consorcio legalmente constituido con una estructura empresarial</li> <li>2. Aliados estratégicos del Gobierno Provincial de Tungurahua, IEPS, Mipro, Magap, etc</li> <li>3. Equipo tecnológico para el proceso productivo</li> <li>4. 17 laboratorios para el análisis de materia prima</li> <li>5. Se organizan cursos de capacitación continua</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos contables insipientes en las organizaciones filiales</li> <li>2. La producción artesanal de derivados es ineficiente</li> <li>3. Incumplimiento de parámetros de las normativas sanitarias y permisos de funcionamiento.</li> <li>4. Incipiente innovación de productos y sabores.</li> <li>5. Escaso personal profesionalizado en contabilidad y control de procesos</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>EFO</b>	<b>EDO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo institucionales mediante convenios, acuerdos, proyectos</li> <li>2. Implementar una planta de producción industrial en un solo sitio con apoyo IEPS</li> <li>3. Innovación</li> <li>4. Desarrollo tecnológico</li> </ol>	<p>F1O1. Incrementar los convenios que mantiene el Consorcio con las instituciones de apoyo.</p> <p>F2O2. Aprovechar las alianzas estratégicas de la organización con la finalidad de crear una sola planta industrial de producción para el Consorcio.</p> <p>F3.4O3. Mejorar el equipo tecnológico de la organización con la finalidad de elaborar productos innovadores y de buena calidad.</p> <p>F4O5. Brindar capacitaciones a los socios del Consorcio en el manejo de nuevas maquinarias con tecnología avanzada</p>	<p>D1.5O1. Organizar capacitaciones para los socios de la organización en áreas como contabilidad, mediante el apoyo que brindan las instituciones aliadas al Consorcio</p> <p>D2O2. Mejorar la producción artesanal de derivados lácteos de las Asociaciones del Consorcio.</p> <p>D3O2. Obtener todos los permisos de funcionamiento y normas sanitarias correspondientes para que la organización no tenga impedimento de funcionamiento.</p> <p>D4O4. Motivar a los socios a innovar sus procesos productivos y sus productos.</p>

AMENAZAS	EFA	EDA
<p>1. Fenómenos naturales como ceniza del volcán Tungurahua</p> <p>2. Fluctuación de precio de la leche en el mercado</p> <p>3. Escaso control de calidad en higiene de productos en mercados municipales por parte de los GADS</p> <p>4. Patentes municipales</p>	<p>F1.3A1. Facilitar los materiales necesarios a los socios para que estos recolecten la materia prima libre de contaminación.</p> <p>F2A2. Aprovechar las alianzas estratégicas del Consorcio para tratar de exportar los productos de la empresa.</p> <p>F4A3. Cumplir con las normas de higiene y sanitarias dentro de los laboratorios que analizan la materia prima.</p> <p>F5A4. Brindar capacitaciones a los socios para que conozcan la importancia que tiene contra con patentes municipales.</p>	<p>D2.4A1. Mejorar la calidad de la materia prima y de los productos artesanales elaborados por la institución</p> <p>D1.5A2. Llevar una contabilidad adecuada dentro de la organización que permita conocer la realidad financiera del Consorcio.</p> <p>D3A3. Cumplir con todas las normativas sanitarias y permisos de funcionamiento correspondientes para poder comercializar sin problemas los productos.</p> <p>D3A4. Concientizar a los miembros del Consorcio en que debe tener al día todos los permisos de funcionamiento y patentes municipales.</p>

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: CONLAC-T

### 5.2.7.2 Plan de Acción de CONLAC-T

**Tabla 17. Plan de Acción**

Objetivo estratégico	Estrategia	Actividad	Área Responsable	Responsable	Recursos	Inversión	Tiempo	Producto o resultado
Presentar proyectos nuevos que contribuyan al desarrollo de la economía del Consorcio y del País.	Incrementar los convenios que mantiene el Consorcio con las instituciones de apoyo.	Reunirse con las Instituciones de apoyo Dialogar Presentar proyectos Convencer a las instituciones de apoyo a que firmen convenios con el Consorcio	Gerencia	Dr. Efraín Caina	Tecnológico Materiales Financieros Humanos	\$ 300.00	60 días	Convenios firmados con las instituciones de apoyo
	Aprovechar las alianzas estratégicas del Consorcio para tratar de exportar los productos de la empresa.	Establecer una reunión con los aliados estratégicos del Consorcio Conversar acerca de la posibilidad de exportar productos Socializar ante los socios la posibilidad de exportación Buscar un mercado en el exterior Exportar productos lácteos del Consorcio						
Implementar una planta industrial de producción para el Consorcio.	Aprovechar las alianzas estratégicas de la organización con la	Reunión entre los directivos del Consorcio Establecer una fecha para realizar visita a las	Gerencia Vocal	Dr. Efraín Caina Rupac Caballero	Tecnológico Materiales Financieros Humanos	\$500.00	45 días	Planta de producción industrial para el Consorcio de



	finalidad de crear una sola planta industrial de producción para el Consorcio	instituciones de apoyo que estén dispuestas a financiar la creación de la planta de producción Dialogar con estas instituciones sobre la posibilidad de construcción de la planta de producción Presentar el proyecto de construcción de la planta industrial						Lácteos de Tungurahua.
Adquirir maquinaria tecnológica de punta especializada en la elaboración de productos lácteos.	Mejorar el equipo tecnológico de la organización con la finalidad de elaborar productos innovadores y de buena calidad.	Realizar una reunión con todos los socios del Consorcio Buscar cooperativas que puedan financiar a la organización Hacer Proformas Adquirir un crédito de alguna institución financiera Comprar la maquinaria tecnológica necesaria	Gerencia	Dr. Efraín Caina	Humanos Materiales Financieros	\$100.00	30 días	Maquinaria tecnológica de punta
Capacitar a los socios del Consorcio en las diferentes áreas productivas con las que cuenta la organización.	Brindar capacitaciones a los socios del Consorcio en el manejo de nuevas maquinarias con tecnología avanzada	Buscar instituciones que puedan capacitar a los socios Reunirse con las instituciones Presentar un plan de capacitaciones Establecer días propicios para desarrollar las capacitaciones en áreas a fines a manejo de tecnología	Gerencia	Dr. Efraín Caina	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$300.00	30 días	Optimización de recursos

	Organizar capacitaciones para los socios de la organización en áreas como contabilidad, mediante el apoyo que brindan las instituciones aliadas al Consorcio	Establecer contacto con alguna institución que pueda brindar capacitaciones en áreas referentes a contabilidad Presentar un plan de capacitaciones Fijar fecha y lugar de capacitación Avisar a los socios Desarrollar la capacitación						
Ofrecer productos lácteos artesanales de calidad que satisfagan las expectativas de los consumidores	Mejorar la producción artesanal de derivados lácteos de las Asociaciones del Consorcio	Buscar fuentes de capacitación en BPMS Establecer contacto con las instituciones que puedan dar capacitaciones Fijar hora y fecha de las capacitaciones	Gerencia Vocal	Dr. Efraín Caina Rupac Caballero	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$500.00	120 días	Productos lácteos innovadores y de calidad
	Motivar a los socios a innovar sus procesos productivos y sus productos	Contratar una persona que de charlas motivacionales y hable acerca de la innovación de productos Establecer hora y fecha de la charla Convocar para la reunión a los socios Desarrollar las charla motivacional						
	Mejorar la calidad de la materia prima	Concientizar a los socios en que tienen que utilizar						

	y de los productos artesanales elaborados por la institución	los materiales necesarios para no contaminar la materia prima Brindar materiales necesarios para evitar la contaminación de la materia prima						
Proveer de materiales y herramientas necesarias para la recolección de materia prima y así evitar la contaminación de la misma	Facilitar los materiales necesarios a los socios para que estos recolecten la materia prima libre de contaminación.	Gestionar mediante las instituciones de apoyo los materiales que permitan evitar la contaminación de la materia prima Socializar con los socios la importancia de utilizar estos materiales Dotar de estos materiales a los socios	Gerencia Vocal	Dr. Efraín Caina Rupac Caballero	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$1000.00	90 días	Materia prima de calidad
Implementar programas contables en la institución.	Llevar una contabilidad adecuada dentro de la organización que permita conocer la realidad financiera del Consorcio.	Realizar una reunión con los socios del Consorcio para dialogar acerca de la importancia de contar con un programa contable Escoger el programa contable que más se ajuste al Consorcio Adquirir el programa contable para el Consorcio	Gerencia	Dr. Efraín Caina	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$500.00	60 días	Manejo adecuado de la contabilidad de la empresa
Contar con los permisos de funcionamiento y patentes municipales	Obtener todos los permisos de funcionamiento y normas sanitarias	Explicar la importancia que tienen los permisos de funcionamiento a los socios	Gerencia Vocal	Dr. Efraín Caina Rupac Caballero	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$500.00	90 días	Desarrollo de actividades comerciales normales del CONLAC-T

correspondientes para que permitan el desarrollo normal de la actividades del Consorcio	correspondientes para que la organización no tenga impedimento de funcionamiento.	Gestionar en conjunto con el Consorcio el Permisos de funcionamiento de todas las Asociaciones						
	Cumplir con todas las normativas sanitarias y permisos de funcionamiento correspondientes para poder comercializar sin problemas los productos	Gestionar las normas sanitarias para cada una de las Asociaciones Cumplir con todos los requisitos para contar con las normas sanitarias Obtener las normas sanitarias en cada una de las instituciones						
	Cumplir con las normas de higiene y sanitarias dentro de los laboratorios que analizan la materia prima.	Reunirse con los socios del Consorcio para fijar una reunión con miembros del ARCSA Incentivar a que todas las asociaciones actualicen anualmente estos permisos para que puedan realizar sus labores con normalidad						
	Brindar capacitaciones a los socios para que conozcan la importancia que	Establecer una reunión con miembros del GAD Municipal Fijar una fecha para que realicen la explicación de la importancia que tienen						

	tiene contar con patentes municipales.	los permisos de funcionamiento Buscar lugar, fechar y hora para la reunión Desarrollar la reunión						
Organizar capacitaciones con organismos municipales para que expliquen de que se trata las patentes municipales y los permisos de funcionamiento	Concientizar a los miembros del Consorcio en que debe tener al día todos los permisos de funcionamiento y patentes municipales	Organizar una reunión con el GAD Municipal correspondiente en cada Asociación para que expliquen cómo obtener los permisos de funcionamiento Establecer lugar, fecha y hora de la reunión Desarrollar la reunión	Gerencia Vocal	Dr. Efraín Caina Rupac Caballero	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$500.00	90 días	Permisos de funcionamiento y patentes municipales en todas las Asociaciones
<b>Total Inversión</b>						<b>\$4200.00</b>		

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: (Blanchard & Muzás, 1997)

## 6. Conclusiones:

- El realizar un análisis situacional permite conocer la realidad en la que se encuentra una empresa, y con esto poder medir si la institución se encuentra con problemas o no y poder tomar así las medidas correctivas necesarias, para ello es necesario que todos los actores de la empresa palpén la realidad actual de su organización y se comprometan a trabajar en grupo para mediante una adecuada aplicación de un plan o proyecto cambiar y mejorar el estado actual de su institución.
- Un adecuado crecimiento empresarial permite que la organización se sienta segura de lo que realiza y pueda transmitir esa seguridad a sus empleados para que estos desarrollen sus actividades laborales de la mejor manera posible, buscando siempre el bienestar tanto de la organización como de sus colaboradores y clientes cumpliendo con los requisitos fundamentales para entregar bienes o servicios de calidad.
- La planificación estratégica dentro de las instituciones son de mucha ayuda ya que permite establecer un horizonte al cual se va a dirigir la organización y como lo va a hacer, para lo cual es primordial la colaboración de todos los actores de la organización es decir tanto de la parte administrativa como de sus empleados ya que al trabajar en conjunto con una adecuada planificación estratégica se facilitara la consecución de los objetivos en la institución, beneficiando así a muchos elementos de la empresa como la economía, el ambiente de trabajo, etc.
- Un plan estratégico bien definido en una empresa ayuda a que esta y sus clientes internos como externos sepan que se realiza en la institución y que es lo que se espera realizar a futuro con la organización, además indica el cómo y en cuanto tiempo lo van a hacer, todos estos parámetros por más sencillos que se vean ayudan a que las empresas trasciendan en su vida empresarial, ya que mediante esta se establece metas las cuales deberán ser cumplidas por todos los empleados de la organización.

## **7. Recomendaciones:**

- En la institución se deberá realizar constantemente análisis situacionales con la finalidad de determinar en qué aspectos la organización se encuentra bien y en cuales hay que tomar acciones correctivas y solucionar el problema, con la finalidad de que siempre se pueda tomar decisiones de la manera más rápida posible pero siempre identificando en que se lo va a ser y porque.
- Para alcanzar un adecuado desarrollo empresarial es necesario el compromiso de todas las partes que están involucradas en la organización, ya que son precisamente estas las que deberán realizar sus actividades laborales de la mejor manera para poder alcanzar el desarrollo institucional esperado, todo esto depende igual de que tan adecuada sea la ejecución del plan estratégico en la empresa ya que si la empresa empieza a regirse por este documento los cambios serán notables de manera inmediata, pero si no se rige por este plan o solo se cumple algunos parámetros la institución seguirá tambaleando y no podrá alcanzar un grado de crecimiento acorde a los que se espera.
- La planificación estratégica es de vital importancia para las organizaciones, es por ello necesario que se la aplique de la mejor manera en el Consorcio de Lácteos de Tungurahua con la finalidad de que esta ayude a cumplir con los objetivos estratégicos planteados por la institución, y contribuya al desarrollo de la misma para que esta institución empiece a generar nuevos productos, nuevas marcas y estas puedan empezar a posicionarse en el mercado y que los consumidores sepan quienes son los principales responsables de la elaboración del bien que ellos adquieren.
- Es recomendable regirse por un plan estratégico ya que este facilita el desarrollo de las actividades y cada uno conoce lo que tiene que realizar, para poder cumplir esto, el plan estratégico debe ser difundido y socializado con toda la organización, con el propósito de que todos conozcan lo que se va a realizar y lo que se va a lograr.

## Bibliografía

- Agudelo, J. (4 de Noviembre de 2009). *Matriz Axiologica*, *Scribd.com*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>
- Aguilera, A. (2010). Pensamiento y gestión. *Scielo.org.co*, 102.
- Amador, J. P. (2007). *Fundamentos teóricos sobre gestión de talento humano*. El Salvador: Pearson.
- Ansoff, I., & McDonell, E. (1990). *Implanting strategic management 2da edición*. New York: Prentice Hall.
- Arano , R., Espinosa, F., & Arroyo, G. (s.f. de Enero de 2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresa, uv.mx*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Araujo, A. (10 de Agosto de 2010). *Proceso-Administrativo-Planeación*, <http://es.slideshare.net/ajaraujo/procesoadministrativoplaneacion>. Recuperado el 08 de Octubre de 2016, de Slideshare.
- Armstrong, & Kotler. (2002). *La planificación estratégica*. Barcelona: Norma 2002.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Redalyc.org*, 187-188.
- Bolívar, J. (20 de Septiembre de 2015). *Diferencias entre Eficiencia, Eficacia y Efectividad*, *optimainfinito.com*. Recuperado el 10 de Junio de 2016, de Optimainfinito: <http://www.optimainfinito.com/2015/09/diferencias-entre-eficiencia-eficacia-y-efectividad.html>
- Briceño, T., & Briceño , M. (2009). El paradigma científico y s fundamento en la obra de Thomas Kuhn. *Scielo.org.ve*, 285-297.
- Calderón , G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Adminsitración en América latina Evolución y Resultados*. Colombia: Edigraficas.
- Castro, R., Campero, L., & Hernández, B. (1997). La investigación sobre apoyo social en salud. *Scielobrasil*.



- CEPLAN. (s.f. de s.f. de 2014). *Objetivos Estratégicos, Indicadores y Meta*. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de Ceplan: <http://www.ceplan.gob.pe>
- Céspedes Tamayo, L., & Montero Tamayo, D. (20 de Mayo de 2012). *La interdisciplinaria en la evolución histórica de la administración, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de Eumed: [www.eumed.net/rev/cccss/20/](http://www.eumed.net/rev/cccss/20/)
- Creades. (19 de Septiembre de 2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Recuperado el 11 de Junio de 2016, de Creadess: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- deGuate.com. (23 de Abril de 2015). *El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional*. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de deGuate: [http://www.deguate.com/artman/publish/gestion\\_merca/El\\_proceso\\_de\\_evoluci\\_n\\_de\\_la\\_planeaci\\_n\\_strat\\_gi\\_457.shtml#.V0XokSGF-4H](http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_merca/El_proceso_de_evoluci_n_de_la_planeaci_n_strat_gi_457.shtml#.V0XokSGF-4H)
- Dess, & Lumpkin. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: MC Graw Hill Interamericana.
- Díaz, A., Patiño, F., Montero, G., Arcos, R., Morales, A., Hernández, F., . . . Usó, D. (2003). *Apuntes para la asignatura Administración Básica I*. México: Fondo Editorial FCA. Obtenido de UNAM.
- EAE Business School. (3 de Abril de 2015). *Crecimiento empresarial: definición y modalidades*. Recuperado el 5 de Junio de 2016, de EAE Business School: <http://www.eaeprogramas.es>
- Echavarría, F. (6 de Marzo de 2012). *METODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/FerEchavarría/metodo-de-investigacion-de-campo>
- Fernández, J. (8 de Noviembre de 2008). *Administración estratégica*. Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/administracion-estrategica-presentation-734079>

- Fernández, S., Cordero, J. M., & Córdoba, A. (2002). *ESTADISTICA DESCRIPTIVA SEGUNDA EDICIÓN*. Madrid: Esic.
- Fred R, D. (2013). *COncceptos de adminisitración estratégica*. México: Pearson Education.
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica*. México D.F.: Alfaomega grupo editor S.A.
- González, J. A. (2005). Direccionamiento estratégico. *Redalyc.org*, 127.
- Hernández , S. (2010). *Metodologia de la investigacion 5ta edicion*. México: MC Graw Hill Interamericana editores S. A.
- Hernandez, E. (24 de Octubre de 2012). *Concepto Generales de la Administración*. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/eleazarhernandezponce/concepto-generales-de-la-administracin>
- Hernandez, J., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México D.F.: MC Graw Hill Interamericana.
- Hiebaum, K. (15 de Abril de 2004). *El plan estratégico de marketing, gestiopolis.com*. Recuperado el 9 de Julio de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/>
- Huisa Veria, E. (27 de Septiembre de 2007). *Planeamiento Estratégico, slideshare.net*. Recuperado el 13 de Julio de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/elizabethuisa/planeamiento-estrategico>
- Infante, R. (26 de Noviembre de 2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/>
- Investigadores, T. d. (30 de Junio de 2014). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de Blogspot: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/06/tecnicas-e-instrumentos-de.html>
- Jáuregui , A. (11 de Enero de 2001). *Principios de la administración científica, Taylor y Ford*. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de Gestiopolis:

<http://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittintong, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson education S.A.

Laínes, J., & Bellostas, A. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales. *Dialnet*, 503-504.

Leal, C. (24 de Octubre de 2011). *Matriz de evaluación de factores internos*. Recuperado el 18 de Julio de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/CarlosLeal9/matriz-de-evaluacin-de-factores-internos>

Martínez, E., Patlán, J., & Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, v. 5, 1-19.

Mendoza, A. (23 de Abril de 2011). *Concepto de la capacitación*. Recuperado el 4 de Junio de 2016, de Scribd: [www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Menguzzato, M., & Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona : Ariel.

Moreno, G. (s.f. de Junio de 2012). *Plan Estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L.* Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de UVIC: [http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/199906/trealu\\_a2012\\_moreno\\_guillermo\\_plan.pdf?sequence=1](http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/199906/trealu_a2012_moreno_guillermo_plan.pdf?sequence=1)

Munch, L. (2007). *Administración*. México D.F.: Pearson educación.

Muñoz, O. (5 de Enero de 2012). *Dirección estratégica de la empresa: Concepto en Estrategia*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de Wiki EOI: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Direcci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_la\\_empresa:\\_Concepto\\_en\\_Estrategia](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_empresa:_Concepto_en_Estrategia)

Noriega, A. D. (29 de Diciembre de 2015). *Estilos de liderazgo: Laissez-faire, democrático y autocrático*. Recuperado el 29 de Mayo de 2016, de 2-learn:

<http://2-learn.net/director/estilos-de-liderazgo-laissez-faire-democratico-y-autocratico/>

Pérez , V. (16 de Julio de 2016). *Plan operativo anual*. Recuperado el 6 de Junio de 2016, de Guiaosc: [www.guiaosc.org](http://www.guiaosc.org)

Ponce, G. (5 de Octubre de 2012). *Principios o valores corporativos*, *slidesahre.net*. Recuperado el 8 de Junio de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/principios-o-valores-corporativos>

Porre, J. (1 de Julio de 2013). *LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de mtu-pnp.blogspot: <http://mtu-pnp.blogspot.com/2013/07/la-investigacion-bibliografica.html>

Pupo, R., & Armando, G. (Septiembre-Diciembre de 2009). Base intelectual de la investigación en dirección estratégica en Cuba: un análisis bibliométrico de Folletos Gerenciales, 1997-2007. *Redalyc*, 35-44. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421561004](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421561004)> ISSN 0864-4659

Rincon, B. (29 de Noviembre de 2012). *Definicion de recursos materiales*, *scribd*. Recuperado el 7 de Junio de 2016, de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/114845654/DEFINICION-RECURSOS-MATERIALES>

Rivera, R. (24 de Abril de 2012). *Misión y Visión*. Recuperado el 13 de Julio de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/leoandre/misin-y-visin-12674242>

Rivera, V. (11 de Marzo de 2011). *Administración de recursos educativos*. Recuperado el 6 de Junio de 2016, de Blogspot: <http://upnfmadminirecursoseducativos.blogspot.com/2011/03/definicion-de-recursos-economicos.html>

Rojas , M., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.

Rojas, M. (12 de Abril de 2014). *Estilos de liderazgo*. Recuperado el 29 de Mayo de 2016, de slideshare: [www.http://es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)

- Rosales, A. (8 de Agosto de 2011). *Población y Muestra, Parámetro y Estadígrafo*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de Blogspot: <http://estadisticaparaadministracion.blogspot.com/2011/10/poblacion-y-muestra-parametro-y.html>
- Sagaon, J. (s.f. de Diciembre de 2011). *EJECUCIÓN Y CONTROL DE LOS PLANES DE ACCIÓN*. Recuperado el 18 de Julio de 2016, de Uaeh: [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion\\_y\\_contro\\_de\\_los\\_planos\\_de\\_accion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planos_de_accion.pdf)
- Sebastian, L. (5 de Diciembre de 2014). *Matriz de Evaluación de Factores Externos*, *Slideshare.net*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net>
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis.
- Sérvulo, & Anzola. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México D.F.: MC Graw Hill Interamericana.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1998). *Administracion Sexta edición*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Velasteguí, W. (8 de Febrero de 2011). *Proceso Adminsitrativo*. Recuperado el 8 de Octubre de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>

# ANEXOS

## Anexo 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



### Encuesta

**OBJETIVO:** Identificar las expectativas que tienen los clientes internos de CONLAC-T.

#### INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar.
2. Marque con una "X" la respuesta que usted considera correcta.
3. No existen respuestas ni buenas ni malas, pero se sugiere que responda con absoluta sinceridad.

1. ¿Cómo calificaría usted la gestión que realiza la Administración del Consorcio?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cree usted que la institución cuenta con un adecuado desarrollo empresarial?

Total	<input type="checkbox"/>
Parcial	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que se practica en la institución?

Laissez-Faire (Delegativo)	<input type="checkbox"/>
Autocrático	<input type="checkbox"/>
Democrático	<input type="checkbox"/>
Participativo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Cuales: \_\_\_\_\_

4. ¿Sabe cuáles son las funciones y responsabilidades que debe desempeñar usted dentro del Consorcio?
- Si conozco
- Si conozco y ejecuto
- No conozco
5. ¿En qué aspectos muestra preocupación la administración de la institución?
- Incentivos económicos
- Apoyo social
- Capacitación
- Charlas motivacionales
6. ¿Cómo considera usted que es la organización dentro del Consorcio?
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
7. La dirección estratégica que establece la empresa ayuda a cumplir de mejor manera las actividades productivas del Consorcio
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca
8. ¿A qué tipo de crecimiento empresarial considera usted que la visión de la institución contribuye?
- Crecimiento externo
- Crecimiento interno
9. ¿Cree usted que la misión del Consorcio muestra lo que realmente es la organización?
- Siempre
- Casi siempre
- Nunca



10. ¿Le provee la institución todas las herramientas necesarias para que realice su trabajo?

Siempre

Casi siempre

Nunca

11. ¿Los objetivos estratégicos que persigue el Consorcio han sido útiles para el desarrollo del mismo?

Si

A veces

Nunca

12. ¿Cuenta el Consorcio con Planes de Acción?

Si, y son difundidos

Si, y son ejecutados

Si, y se da seguimiento

No

**Gracias por su colaboración**

## Anexo 2

### Consorcio de Lácteos de Tungurahua

#### Proforma

En la siguiente proforma se muestra una estimación aproximada de los gastos que se tendrá al ejecutar el plan de acción del Consorcio:

<b>Descripción de Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Inversión</b>
Convenios con Instituciones públicas y privadas Reuniones con instituciones aliadas al Consorcio	Tecnológico Materiales Financieros Humanos	\$ 300.00
Visitas a instituciones que prestan apoyo económico al Consorcio Gestionar financiamiento para construcción de la nueva infraestructura del Consorcio	Tecnológico Materiales Financieros Humanos	\$500.00
Gestionar la compra de maquinaria tecnológica	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$100.00
Gestionar mediante empresas aliadas al Consorcio capacitaciones en distintas áreas para los socios Establecer lugares para el desarrollo de las capacitaciones	Humanos Materiales Financieros	\$300.00
Contratar personal para desarrollo de las capacitaciones	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$500.00
Gestionar materiales de higiene y seguridad para la manipulación de materia prima por parte de los socios	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$1000.00
Gestionar la compra de un programa contable para el Consorcio	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$500.00
Gestionar permisos de funcionamiento para el Consorcio y las Asociaciones	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$500.00

Organizar reuniones con los Gad's Municipales y parroquiales con la finalidad de que se explique la importancia de contar con todos los permisos de funcionamiento en regla	Humanos Materiales Financieros Tecnológicos	\$500.00
<b>Total</b>		<b>\$4200.00</b>

Elaborado por: Harold Macías

Fuente: CONLAC-T

## **Anexo 3**

### **Artículo Científico**