



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Contabilidad y Finanzas

“Estrategias administrativas y financieras para las empresas de producción de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá”

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad y Finanzas.

AUTORA:

Lic. Carmen del Rocio Briceño Castillo

DIRECTORA:

Dra. Dunia Maritza Yaguache Maza, Ph.D.

Loja - Ecuador

2023

Certificación del Trabajo de Titulación

Loja, 20 de agosto de 2023

Dra. Dunia Maritza Yaguache Maza, Ph.D.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Estrategias administrativas y financieras para las empresas de producción de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá**, previo a la obtención del título de **Magíster en Contabilidad y Finanzas**, de autoría de la estudiante **Carmen del Rocio Briceño Castillo**, con cédula de identidad Nro. **1105240814**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Dra. Dunia Maritza Yaguache Maza, Ph.D.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Carmen del Rocío Briceño Castillo**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1105240814

Fecha: 01 de diciembre de 2023

Correo electrónico: carmen.briceno@unl.edu.ec

Teléfono: 0994625798

Carta de autorización por parte del autor para consulta, reproducción parcial o total, y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación

Yo, **Carmen del Rocio Briceño Castillo**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **Estrategias administrativas y financieras para las empresas de producción de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá**, como requisito para optar por el título de **Magíster en Contabilidad y Finanzas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 01 días del mes de diciembre del dos mil veintitrés.

Firma:

Autora: Carmen del Rocio Briceño Castillo

Cédula: 1105240814

Dirección: Lagunas- Purunuma- Gonzanamá- Loja Ecuador

Correo electrónico: carmen.briceno@unl.edu.ec

Teléfono: 0994625798

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora del Trabajo de Titulación: Dra. Dunia Maritza Yaguache Maza, Ph.D.

Dedicatoria

El presente Trabajo de Titulación lo dedico con mucho amor a Dios por brindarme la vida, la salud y sobre todo la sabiduría para poder seguir adelante a pesar de las dificultades de la vida, a mis padres que siempre me han apoyado en todos los proyectos de mi vida, que con su amor, paciencia y sabios consejos han guiado todos mis pasos por el camino del saber, inculcándome valores y principios que me han hecho ser una mejor persona, gracias a ellos, soy todo lo que he logrado en mi vida hasta ahora. A mis hermanos Mary Johana y José Luis por su apoyo constante y por animarme siempre a continuar superándome, a mi cuñado y compadre Geovanny por darme ánimos que me han motivado a seguir luchando por mis sueños y a mis sobrinos Alexander, Fresia y Kerly que son fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más. A mis abuelos Angelica y Alfredo, a mi tía Petite y a toda mi familia que me alentaron a seguir adelante luchando hacia el futuro.

Carmen del Rocío Briceño Castillo

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por brindarme la vida, sabiduría y a mi familia que siempre me ha apoyado para formarme como persona y profesional de bien, gracias a su amor, paciencia y comprensión he culminado esta meta con dedicación, esfuerzo y perseverancia.

A la Universidad Nacional de Loja, a la Facultad Jurídica Social y Administrativa, al Programa de Maestría en Contabilidad y Finanzas, a sus directivos y docentes por los conocimientos facilitados en la trayectoria de mi maestría y brindarme la oportunidad de cumplir con una de las metas de mi vida como es la obtención del título de cuarto nivel.

De manera especial a la Dra. Dunia Maritza Yaguache Maza, Ph.D., quien supo orientar y asesorar continuamente el trabajo de titulación que hoy se presenta, así mismo al Ing. Jorge Luis López Lapo, Mg. Sc., quien guio desde el inicio hasta la culminación del trabajo de titulación, y finalmente mis sinceros agradecimientos a todas las empresas de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá por la colaboración brindada al proporcionarme información para el desarrollo del trabajo de titulación.

Carmen del Rocio Briceño Castillo

Índice de contenidos

| | |
|--|------|
| Portada..... | ii |
| Certificación | ii |
| Autoría..... | iii |
| Carta de autorización..... | iv |
| Dedicatoria | v |
| Agradecimiento | vi |
| Índice de Tablas | viii |
| Índice de Figuras | viii |
| Índice de Anexos..... | viii |
| 1. Título | 1 |
| 2. Resumen | 2 |
| 2.1 Abstract | 3 |
| 3. Introducción..... | 4 |
| 4. Marco teórico..... | 6 |
| Fundamentación teórica | 6 |
| Fundamentación conceptual..... | 9 |
| Fundamentación Legal | 33 |
| 5. Metodología..... | 35 |
| 6. Resultados | 40 |
| 6.1 Diagnostico de las empresas de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá | 40 |
| 6.2 Estrategias administrativas | 51 |
| 6.3 Estrategias financieras..... | 65 |
| 7. Discusión | 87 |
| 8. Conclusiones..... | 89 |
| 9. Recomendaciones | 90 |
| 10. Bibliografía..... | 91 |
| 11. Anexos..... | 96 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Clasificación de las empresas..... | 10 |
| Tabla 2. Total de empresas con actividades productivas 2011-2022..... | 14 |
| Tabla 3. Empresas según participación nacional por sector económico 2022..... | 14 |
| Tabla 4. Indicadores | 32 |
| Tabla 5. Matriz de dimensiones de la encuesta..... | 38 |
| Tabla 6. Datos Generales | 44 |
| Tabla 7. Eficiencia administrativa..... | 45 |
| Tabla 8. Eficiencia administrativa multiples opciones..... | 46 |
| Tabla 9. Eficiencia financiera..... | 46 |
| Tabla 10. Eficiencia financiera multiples opciones | 47 |
| Tabla 11. Matriz FODA Empresas lacteas de la Ciudad de Gonzanamá..... | 48 |
| Tabla 12. Matriz FODA cruzado empresas lacteas de Gonzanamá..... | 49 |
| Tabla 13. Propuesta de estrategias administrativas | 82 |
| Tabla 14. Propuesta de estrategias financieras | 85 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Destino de la Producción Lechera-2022 a nivel nacional litros/día. | 16 |
| Figura 2. Destino de la Producción Lechera-2022 a nivel de la Provincia de Loja..... | 17 |
| Figura 3. Proceso de Gestión estratégica. | 24 |
| Figura 4. Matriz FODA. | 25 |
| Figura 5. Categorías Fundamentales. | 30 |
| Figura 6. Mapa del Cantón Gonzanamá..... | 35 |
| Figura 7. Estructura organizacional de la Fábrica de Lácteos y Café Gonzanamá “MMCC” | 40 |
| Figura 8. Estructura organizacional de la empresa Lácteos Gonzanameñito..... | 41 |
| Figura 9. Estructura organizacional de la empresa Lácteos La Tradición | 42 |

Índice de Anexos

| | |
|---|-----|
| Anexo 1. Estructura de la encuesta | 96 |
| Anexo 2. Certificación de traducción del Abstract | 100 |

1. Título

Estrategias administrativas y financieras para las empresas de producción de lácteos
de la Ciudad de Gonzanamá

2. Resumen

La implementación de estrategias en las empresas dedicadas a la producción de lácteos es fundamental, debido a que les permite tener un plan de acción que les ayuda a mejorar el desempeño dentro de todas sus áreas, así como también garantizar la rentabilidad del negocio, la eficiencia en la producción y la calidad de los productos. Por ello, el propósito del presente estudio fue realizar estrategias administrativas y financieras para las empresas productoras de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá, con el objeto de proponer estrategias a través de planes que guíen a las organizaciones hacia el crecimiento, desarrollo y permanencia en el mercado.

En tal sentido, el estudio se enmarcó en un enfoque cualitativo y cuantitativo, con un nivel exploratorio, descriptivo y explicativo, así como la unidad de análisis estuvo compuesta por 3 empresas de la Ciudad de Gonzanamá, donde el instrumento de recolección de información fue la encuesta.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron que existen más debilidades que fortalezas en las organizaciones, tanto en el proceso administrativo como financiero, es por ello que se elaboró un plan de estrategias, en donde 4 estrategias se direccionaron al ámbito administrativo y 5 fueron establecidas para el manejo financiero. Todos los planes estratégicos propuestos, fueron con el objetivo de que las empresas planifiquen y controlen los procesos que realizan, a fin de minimizar los riesgos existentes y futuros. Finalmente se concluye que las estrategias administrativas y financieras son útiles en las empresas, ya que describen las ventajas competitivas potenciales para mantenerse en el mercado, también garantizan la eficiencia y control de las distintas áreas y ayudan a desarrollar los procesos administrativos que aseguren el sustento económico y financiero de las organizaciones.

Palabras claves: Análisis; control; diagnóstico; empresas; producción

2.1 Abstract

The implementation of strategies in dairy production companies is crucial because it allows them to have an action plan that helps improving performance across all areas, ensuring the profitability of the business, production efficiency, and product quality. Therefore, the purpose of this research was to develop administrative and financial strategies for dairy-producing companies in the City of Gonzanamá, aiming to propose plans that guide organizations toward growth, development, and sustainability in the market.

This academic paper used a qualitative and quantitative approach with an exploratory, descriptive, and explanatory level. The analysis unit consisted of three companies in the City of Gonzanamá, and the data collection instrument was a survey.

The diagnostic results revealed that there are more weaknesses than strengths in the organizations, both in the administrative and financial processes. Hence, a strategic plan was developed, with four strategies directed towards the administrative domain and five established for financial management. All proposed strategic plans aimed to enable companies to plan and control their processes to minimize actual and future risks. In conclusion, administrative and financial strategies are useful for companies as they describe potential competitive advantages to keep market presence, ensure efficiency and control in various areas, and contribute to the development of administrative processes that secure the economic and financial sustainability of organizations.

Keywords: Analysis; control; diagnosis; companies; production

3. Introducción

El presente trabajo de titulación es importante porque destaca la importancia de adaptar estrategias administrativas y financieras en empresas lácteas, debido a los cambios tecnológicos y sociales, surge la necesidad de una gestión efectiva para el éxito empresarial en un entorno dinámico. Actualmente las empresas están adoptando nuevas formas de llevar a cabo sus procesos tanto administrativos como financieros, por medio de la implementación de nuevas estrategias que brinden a las organizaciones un conjunto de decisiones y acciones que las encaminen al logro y cumplimiento de sus objetivos planteados, es así que Chávez (2018), presenta en su investigación un tema que es relevante en el siglo XXI en el que a partir de los avances tecnológicos se ha originado que surjan cambios sociales, económicos, educativos y administrativos, por lo que las organizaciones se han visto en la necesidad de acoger nuevos modelos de gestión orientados a valorar y gestionar al recurso humano convirtiéndolo en recurso estratégico diferenciador. En este sentido, los medios digitales ofrecen alternativas diferentes a los métodos convencionales para que las empresas comercialicen sus productos y servicios (Álvarez et al., 2021).

Por ello el planteamiento de diseñar estrategias es un trabajo que requiere dedicación, como lo señala el autor Ramos (2008), donde enfatiza que la idea de desarrollar una estrategia no es simple. Se requiere de mucho más que observar y describir o prescribir una acción, debido a que, bien sea consciente o inconscientemente, los pensamientos y emociones pueden llegar a traducirse en acciones cotidianas. De este modo se hace expreso el carácter de intencionalidad de la estrategia. En tal sentido el estudio de diagnosticar las debilidades de las empresas de lácteos de la ciudad de Gonzanamá es importante porque permite identificar las áreas que requieren mejoras y optimización en sus actividades, buscando las estrategias para que las organizaciones sean efectivas y eficientes en sus operaciones.

Toda organización por pequeña que esta sea, debe velar por mantener un manejo administrativo y financiero adecuado, transparente y oportuno, que les facilite determinar la efectividad de la gestión financiera, identificando las áreas de mayor atención inmediata, además de tener claro los puntos relevantes para la toma de decisiones por parte de sus directivos, con ello podrán consolidar su fortalecimiento empresarial, mediante las estrategias administrativas y financieras que ayuden a mejorar la productividad y rentabilidad de las empresas.

Para el cumplimiento del objetivo general que fue, realizar estrategias administrativas y financieras para las empresas de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá, se ha planteado los siguientes objetivos específicos: a) Realizar un diagnóstico sobre las debilidades que presentan

las estrategias administrativas y financieras de las productoras de lácteos de Gonzanamá; b) Diseñar estrategias administrativas para las productoras objeto de estudio, que les permita alcanzar una gestión exitosa y c) Proponer estrategias financieras a fin de apoyar el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de las productoras de lácteos. Así mismo la investigación buscó proporcionar respuesta a la pregunta de la investigación planteada, mismas que hace hincapié a ¿Cuál es la importancia de desarrollar estrategias administrativas y financieras en las empresas de lácteos de la ciudad de Gonzanamá?

El trabajo de titulación, de conformidad al artículo 229 del Reglamento de Régimen Académico vigente en la Universidad Nacional de Loja, está conformado por los siguientes elementos; **Título:** Hace referencia al objetivo general de estudio; **Resumen,** describe de forma general el desarrollo del trabajo de titulación, tanto en español cómo en inglés; **Introducción,** describe la importancia de las estrategias administrativas y financieras en las empresas productoras de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá, y la estructura del trabajo realizado; **Marco Teórico,** contiene la conceptualización teórica de temas y opiniones de varios autores en relación al tema propuesto; **Metodología,** se menciona los métodos y técnicas utilizados durante el desarrollo del trabajo de titulación; **Resultados,** se da a conocer los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a las empresas de estudio; **Discusión,** se describe la situación actual de las organizaciones, señalando los hallazgos más relevantes y comparándolos con similares de otros autores; **Conclusiones,** describen los resultados obtenidos luego de análisis de las debilidades encontradas y la propuesta de las estrategias administrativas y financieras para cumplir con los objetivos del trabajo de titulación; **Recomendaciones,** son las sugerencias realizadas a las empresas con la finalidad de que puedan mejorar sus procesos, actividades de producción, comercialización y la adecuada toma de decisiones; **Bibliografía,** constan las fuentes de consulta como libros, páginas electrónicas, entre otros; **Anexos,** hace referencia a la información adicional que permite verificar y respaldar la información presentada en todo el trabajo de titulación.

4. Marco teórico

Fundamentación teórica

Evidencia internacional

La investigación realizada por Rodríguez et al. (2023) en Venezuela, analizó la gestión empresarial y las estrategias financieras, la misma que se enmarcó dentro de un diseño metodológico no experimental transeccional, con un nivel descriptivo, donde seleccionaron un censo poblacional de diecinueve y utilizaron la técnica de la encuesta, además la investigación efectuada permitió observar la forma en que las organizaciones de estudio se desempeñan en el papel gerencial desde el enfoque financiero, así como también, dejan abierto un panorama para futuras investigaciones sobre los desafíos existentes para la formulación de las estrategias financieras en las empresas, concluyendo que la complejidad de las decisiones estratégicas que debe asumir la gerencia, implica la escogencia del mejor escenario financiero posible. Por ello, enfatizan en que se desarrolle análisis integrales que lleven inmersas estrategias acordes para hacer frente a las condiciones externas que afectan el desarrollo empresarial, así como en la evaluación de las estrategias aplicadas en las organizaciones.

De acuerdo con los autores Batres y Ramírez (2022), en su investigación realizada en El Salvador, plantean estrategias financieras para mejorar el rendimiento de la empresas de inversión, el método de investigación utilizado es el método científico y fue con un enfoque mixto de la investigación, la técnica empleada es la encuesta, los resultados fueron la implementación de un modelo de estrategias financieras que permitió realizar el análisis horizontal y vertical de las cuentas de los estados financieros lo cual permitió el incremento de la rentabilidad de la empresa Inversión de Occidente, por lo concluyen que el análisis financiero con la evaluación de los indicadores financieros permite el incremento de la rentabilidad de las empresas, así como también la correcta elección de las estrategias financieras según la visión de la organización, permite el incremento de la rentabilidad de las empresas de inversión.

Según los autores Socorro et al. (2021), en su trabajo realizado en Venezuela, presentan el análisis de la gestión del inventario como estrategia financiera, mismo que siguió una metodología cuantitativa, de tipo aplicada, analítica y diseño de campo transeccional. Para el control de dichos inventarios se utilizan métodos que permiten su valoración y de esta manera, mantengan el volumen óptimo tanto en pedido como en costo, adaptado lo más posible a las exigencias del mercado, tratando de minimizar los problemas de escasez de materia prima y demás insumos que puedan presentarse, además establecen que es preciso que la industrias de estudio establezcan negociaciones con los proveedores de insumos, equipos, entre otros a fin de obtener créditos, pues los mismos no están sometidos a intereses financieros,

mejorando así la liquidez financiera en estas empresas y garantizando el mantenimiento de inventarios necesarios.

Los autores González et al. (2021), en su investigación efectuada en Perú, elaboraron una estrategia financiera para la viabilidad del pliego petitorio, la recolección de información se realizó a través de encuestas, y una ficha observativa. Por ello, concluyen que el Flujo de Caja Libre Proyectado, Agroindustrial Pomalca no podrá recuperarse en 5 años sin crear un ingreso adicional que le permita la inversión en mejoramiento de su ingenio fabril; sus altos costos hacen que la venta de su producto principal no alcance para cubrir los gastos básicos de impuestos, gastos administrativos, por lo cual elaboraron una estrategia financiera a través de un flujo de caja libre la cual determinó que la empresa no se encuentra actualmente en la capacidad financiera de mejorar e implementar aspectos económicos solicitados por los sindicatos de trabajadores a través de su Pliego Petitorio.

Los efectos de las estrategias empresariales de acuerdo a Villarreal y Pardo (2020), en su investigación desarrollada en Colombia, trataron de confirmar la existencia de una relación entre los factores competitivos que componen las estrategias empresariales; en este sentido el análisis se enmarcó desde un enfoque cualitativo y cuantitativo a través de un análisis estadístico mediante el software SPSS, determinando que las estrategias comerciales no influyen en la rotación de activos, el índice de endeudamiento, el apalancamiento interno, el rendimiento de los activos ni el margen operativo. En cambio, las tipologías estratégicas del sector empresarial sí influyen en el apalancamiento externo y en la rentabilidad de los recursos propios, así también concluyen que las estrategias de las empresas no influyen en la rotación de activos, el índice de endeudamiento, el apalancamiento interno, el rendimiento de los activos y el margen operativo y, en cambio, las tipologías estratégicas del sector empresarial sí influyen en el apalancamiento externo y en la rentabilidad de los recursos propios.

Evidencia nacional

La investigación desarrollada por Baque et al. (2022), profundiza las tendencias observadas en los cambios de los modelos de comercio a lo largo de la crisis sanitaria, la metodología se desarrolla mediante un enfoque cuantitativo, cualitativo y bibliográfico enmarcado en una metodología descriptiva y analítica. Por cuanto analizaron cómo se gestiona las estrategias financieras para el fortalecimiento de la reactivación económica en las microempresas del cantón Dúran post COVID-19 y según las encuestas realizadas en conjunto con los resultados expuestos concluyen que frente a las alternativas que se presentaron en la encuesta, tanto financiamiento interno y financiamiento externo las empresas optan por financiamientos internos en su mayoría. Finalmente, otro aspecto negativo a resaltar es que las

estrategias financieras para el fortalecimiento de la reactivación económica en las microempresas del cantón Dúran post COVID-19, ante la crisis las empresas encuestadas presentan una caída de la demanda de sus productos y servicios, por lo que han optado por medidas que les permitan sobrellevar este panorama como: el recorte de personal, el cambio de giro de negocio, reducción de sueldos, incremento de actividades a los empleados.

Pinargote-Cedeño y Avilés-Sotomayor (2020), en su investigación interpretaron las variables que impiden el establecimiento de una cultura empresarial y el desarrollo financiero en el contexto local ecuatoriano. La investigación es de perspectiva metodológica mixta, no experimental, de carácter analítico y descriptivo. Por lo que concluyen que la investigación devela la importancia del apoyo financiero para mejorar las condiciones laborales y empresariales de los emprendedores agropecuarios del cantón Santa Ana, provincia de Manabí, en las que se debe tomar en cuenta que las condiciones podrían ser mejores si el Estado propusiese mejores políticas de apoyo al agro. Una de ellas puede ser la tecnificación completa del Ministerio de Agricultura y Ganadería, convirtiendo a este en un Ministerio Estratégico, así como es el Ministerio de Economía y Finanzas o el Ministerio de Electricidad y Energías Renovables, debido a que si desde las carteras de estado se proyecta una mejora en el manejo macro de la actividad agropecuaria la historia va a empezar a cambiar.

Durante la última década las PYMES han presentado una variedad de dificultades para desenvolver sus actividades correctamente, es así que la autora Quisanga (2019), en su investigación pretendió analizar, cómo la aplicación de una serie de estrategias financieras, como la inversión, la financiación, el equilibrio financiero, las políticas contables y las alianzas cooperativas, establecen un crecimiento estructural de las pymes en el Ecuador. En este contexto la autora concluye que las estrategias financieras juegan un papel importante en el desarrollo y crecimiento, tanto a nivel local como global, de las pequeñas y medianas empresas PYMES. En la búsqueda de obtener el principal objetivo de posicionamiento y fortalecimiento, la implantación de inversión en la investigación y desarrollo I+D, la innovación del producto y la introducción de una renovada metodología organizativa, son las estrategias primordiales que se aplicaron, cuya prospección de evolución depende directamente de la producción de material con valor agregado y la generación de empleo que las PYMES aportan.

Al criterio señalado por Mosquera et al. (2019), donde establecen estrategias administrativas y financieras, con el fin de disminuir el nivel de endeudamiento, utilizando los métodos descriptivo-explicativo, con una investigación no experimental y un enfoque cualitativo a través de la investigación exploratoria, en este sentido los autores señalan que el campo contable juega un papel muy importante en la estructuración de estrategias financieras,

una correcta contabilidad de costos, el perfeccionamiento en el análisis económico financiero y los presupuestos de gastos mensuales y anuales potenciarían las estrategias propuestas, consiguiendo una prospección futura con elevados niveles de mantenimiento e inclusión en mercados fuera del territorio nacional, minimizando así el riesgo financiero que expresan en un inicio sus actividades.

De conformidad a la investigación realizada por Terán (2018), donde identificó estrategias financieras y la relación con la posición competitiva que requieren las pymes para su desarrollo y supervivencia, utilizando una metodología de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional, concluye que para formular estrategias financieras, se requiere de un gran conocimiento de las operaciones del día a día de su empresa y de la forma en que se desarrollan los distintos negocios, en segundo lugar, sirve para diseñar planes que ayudarán a establecer los objetivos a alcanzar y para lograr este último objetivo se necesita tener información confiable para la toma de decisiones, para que las Pymes sepan desarrollar una ventaja competitiva, es necesario un cambio en el entorno económico-político, que afecta la manera en que las empresas distinguen los factores de éxito, que podrían ser el soporte para salir de la crisis, no solo en el mercado, sino también a formar su nivel de competitividad adecuado.

Fundamentación conceptual

Empresa

De acuerdo a Mero-Vélez (2018), una empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios.

Para el autor Thompson (2022), la empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos ya sean financieros, materiales, tecnológicos y humanos, para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado, con la finalidad de obtener rentabilidad y en otros casos no

Importancia. De acuerdo a Martínez (2019), la empresa es importante porque permite una integración laboral y desarrollo económico, es decir genera trabajo y produce el bienestar de muchas familias, para que esto se implemente con éxito se necesita que quienes la guían y trabajan dispongan como elemento central el crecimiento y desarrollo de la misma, además todas las áreas que integran la empresa tienen que tener claro su rol dentro de la misma.

Clasificación. En la Tabla 1 se presenta la clasificación de las empresas por su actividad económica, por el tamaño, por la función económica y por la constitución.

Tabla 1
Clasificación de las empresas

| Criterios de Clasificación | Tipos de empresas | Descripción |
|-----------------------------------|--------------------------|--|
| Por la actividad | Industriales | La actividad básica de este tipo de empresas es la compra de materias primas para transformarlas en productos terminados para su posterior comercialización. Ejemplos: empresas industriales que fabrican muebles, zapatos, etc. |
| | Comerciales | Son aquellas empresas que se dedican a la adquisición de bienes o productos, con el objeto de comercializarlos sin realizar transformación alguna y obtener ganancias. Ejemplos: supermercados, librerías, etc. |
| | Servicios | La actividad económica de este tipo de empresas es la generación o venta de productos intangibles, como es el caso de empresas que se dedican a la limpieza, estéticas, seguridad, educación, publicidad, entre otros. |
| | Extractivas | Son aquellas empresas que se dedican a la explotación de los recursos que se encuentran en el subsuelo. Ejemplos: empresas que se dedican a la extracción de petróleo, gas natural, piedras preciosas, explotación de minas, etc. |
| | Agropecuarias | Son las empresas que realizan actividades de agricultura y ganadería. Ejemplos: granjas agrícolas, porcinas, haciendas ganaderas, florícolas, etc. |
| Por el tamaño | Microempresas | Son pequeñas unidades económicas, por lo general se inician como emprendimientos personales, familiares o artesanales, tienen entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América. |
| | Pequeñas | Son aquellas que realizan actividades económicas y productivas, tienen de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre trescientos mil uno (US \$ 300.001,00) y un millón (US \$ 1000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. |
| | Medianas | Este tipo de empresas tienen de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD 5000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. |
| | Grandes | Este tipo de empresas tienen 200 o más empleados, ventas brutas anuales desde \$5.000.001,00 y activos totales mayor o igual a \$4.000.000.00 |
| Por la función económica | Primarias | Son las empresas de explotación (minera, forestal, productos del mar, etc.), las agropecuarias (agricultura y ganadería) y las de construcción. Ejemplos: granjas y haciendas agrícolas, empresas mineras, empresas de explotación petrolera, empresas de pesca de atún, camarón y otros productos del mar, etc. |
| | Secundarias | Son aquellas empresas que se dedican a la transformación de materias primas. Ejemplo: empresas industriales. |

| | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|---|
| Por la constitución | Terciarias | Son las empresas dedicadas exclusivamente a la prestación de servicios como salud, educación, transporte, hospedaje, financieros, etc. Ejemplos: hospitales, clínicas. |
| | Negocios unipersonales o individuales | Pueden constituirse ante un juez de lo civil, como Compañía Unipersonal de Responsabilidad Limitada, exclusivamente con un socio, quien se llama gerente propietario, el aporte de capital no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada multiplicada por diez, debe pagarse íntegramente al momento de la constitución. Ejemplos: Ferretería “San Agustín” Cía. Ltda. Unipersonal, Comercial Mil Maravillas. |
| | Sociedades o compañías | Se constituyen con el aporte de capital de varias personas naturales o jurídicas, se clasifican en sociedades de hecho y de derecho. Ejemplos: Banco de Loja S.A., Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., Distribuidora Fernández Hnos., etc. |

Nota. Información tomada de Espejo y López, 2018 y Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2011.

Empresas Productoras

Son empresas que en su actividad laboral transforma bienes intermedios en bienes finales; estos bienes intermedios pueden ser productos semielaborados o materia prima, y por lo general, además de producir, también suelen distribuir y comercializar sus bienes o servicios. Por lo cual se entiende por producción cualquier proceso que tenga como finalidad crear o poner a disposición de los ciudadanos los bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. La producción está relacionada con la creación de bienes y servicios, comprende el planeamiento, diseño, operación y control de los sistemas que producen bienes y servicios y se encuentran inmersas en un entorno globalizado, dinámico, altamente competitivo e integrado por consumidores más exigentes (Carrasco-Pérez et al., 2022).

Para Martínez (2019), las empresas productoras se dedican a la creación de bienes a partir de la materia prima, para obtener un producto y venderlo a los clientes. Los productores cuentan con un presupuesto para la gestión de los recursos asignados. El objetivo de fijar un fondo es para administrar de manera eficiente el área correspondiente, pero algunas empresas no tienen un control adecuado ni encargados de supervisar el destino de los recursos. El presupuesto que se le asigna a cada departamento es fundamental para realizar las funciones correspondientes que le determinen a cada uno de ellos. Estos fondos crean una estandarización en las empresas y facilitan el cumplimiento de las tareas asignadas, con el propósito de para lograr un control general y establecer los límites financieros, finalmente las empresas productoras desempeñan un papel esencial en la creación de empleo, el crecimiento económico, la innovación, el comercio internacional y la generación de riqueza.

Importancia. Las empresas productoras contribuyen a la sociedad de muchas maneras. Por una parte, producen bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, por otro lado, también generan empleo y permiten ofrecer una variedad donde los consumidores puedan elegir. Además, muchas investigan y crean nuevos productos que aumentan la calidad de vida de la sociedad y permiten el progreso, contribuyen al crecimiento económico del país y promueven la competencia en el mercado, lo que suele resultar en precios más competitivos y una mejora constante en la calidad de los productos y servicios, beneficiando así a los consumidores y apoyando el crecimiento (Tillaguango, 2023).

Elementos. La creación de una empresa supone tener que pensar acerca de los instrumentos necesarios para que la actividad planeada pueda desarrollarse. Las teorías clásicas sobre la empresa nos hablan de la existencia de tres elementos esenciales para ellos:

- La tierra. Como factor productivo ha sido durante muchos años un factor clave. Hoy utilizamos el término tierra en un sentido general, incluyendo el conjunto de recursos naturales imprescindibles para la producción, sin los que la organización empresarial no podría funcionar, como por ejemplo en agua y la energía.
- El Trabajo. La empresa no puede funcionar sin el esfuerzo y la dedicación de los seres humanos, pues el trabajo es el esfuerzo que realiza el ser humano para crear bienes o prestar servicios dentro de una organización empresarial, esto puede ser el trabajo físico como el intelectual.
- El Capital. Se denomina así al conjunto de bienes o derechos que la empresa tiene y que se incluyen dentro de su patrimonio. El capital está formado por los bienes inmuebles como los edificios, naves y por los bienes muebles como el dinero.

Clasificación. La producción está relacionada con la creación de bienes y servicios, comprende el planeamiento, diseño, operación y control de los sistemas que producen bienes y servicios, y abarca un amplio rango de actividades y no sólo las de fabricación de bienes. Las empresas de producción se pueden clasificar de varias formas según diferentes criterios. A continuación, te proporcionaré una clasificación común basada en diferentes aspectos:

Según el tipo de producto:

- Empresas manufactureras: Producen bienes físicos a partir de materias primas. Ejemplos incluyen fábricas de automóviles, textiles y electrónica.
- Empresas de transformación: Realizan procesos que cambian la forma, apariencia o utilidad de un producto. Ejemplos son empresas de alimentos procesados o de refinación de petróleo.

Según el alcance de la producción:

- Empresas de producción en masa: Producen grandes cantidades de un producto estándar para alcanzar economías de escala y reducir costos unitarios.
- Empresas de producción a medida: Producen productos personalizados según las necesidades de cada cliente, a menudo en cantidades más pequeñas.

Según el proceso de producción:

- Empresas de producción en serie: Producen productos estandarizados utilizando líneas de ensamblaje y procesos repetitivos.
- Empresas de producción por lotes: Producen una cantidad limitada de productos similares en cada lote.
- Empresas de producción continua: Mantienen un flujo constante de producción sin interrupciones, como en la producción de químicos.

Según la tecnología utilizada:

- Empresas intensivas en tecnología: Dependen en gran medida de la tecnología y la automatización en su proceso de producción.
- Empresas intensivas en mano de obra: Requieren una cantidad significativa de trabajo humano en su proceso de producción (Bravo y Ubidia, 2013).

Producción a nivel nacional

La producción ecuatoriana en la evolución de los sistemas de producción de alimentos durante las últimas décadas integra más la agricultura, la pesca y la silvicultura con otras actividades económicas. La aparición de cadenas de producción agroindustriales complejas y diversas ha cambiado la demanda de productos primarios cualitativa y cuantitativamente. Es así que el periódico oficial de la Universidad Agraria del Ecuador 2023), menciona que, en el caso de la producción pecuaria, se estima que siga teniendo crecimientos importantes en productos como leche y huevos; y además que la agroindustria, tiene que seguirse consolidando en el mercado nacional y de exportación con productos procesados, con oportunidades importantes de inversión y crecimiento en el valor agregado de la producción primaria nacional, promoviendo así un desarrollo económico sostenible y la competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

En este mismo contexto el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC, 2022), En la tabla 2 muestra el total de empresas con actividades productivas desde el año 2011 al 2022, donde los autores Arguello et al. (2020) señalan que las empresas productivas son aquellas que producen bienes mediante la transformación de las materias primas.

Tabla 2*Total de empresas con actividades productivas 2011-2022*

| Año | Nro. Empresas |
|------------|----------------------|
| 2011 | 68.830 |
| 2012 | 80.335 |
| 2013 | 88.148 |
| 2014 | 93.706 |
| 2015 | 93.848 |
| 2016 | 91.151 |
| 2017 | 90.722 |
| 2018 | 93.425 |
| 2019 | 92.413 |
| 2020 | 78.795 |
| 2021 | 48.100 |
| 2022 | 48.052 |

Nota. Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022).

El total de empresas con actividades productivas desde el año 2011 al 2022, tiene una variación, ya que para el año 2022 se presenta una cantidad de 48.052 empresas con actividades productivas en relación al 2011, que muestra 68.830 empresas, obteniendo como resultado que, en el lapso de 11 años, hasta la actualidad existe una disminución de empresas productivas, procurando a futuro estimular la actividad empresarial y el crecimiento económico en el país.

Así también en base a la información del registro estadístico de empresas, presentado por el INEC (2022), se puede observar en la Tabla 3 donde establece las empresas por actividad económica a nivel nacional.

Tabla 3*Empresas según participación nacional por sector económico 2022*

| Sector económico | Nro. empresas | %Total |
|--|----------------------|----------------|
| Servicios | 392.659 | 45,46% |
| Comercio | 295.431 | 34,21% |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 78.134 | 9,05% |
| Industrias manufactureras | 69.191 | 8,01% |
| Construcción | 26.658 | 3,09% |
| Explotación de minas y canteras | 1.608 | 0,19% |
| Total | 863.681 | 100,00% |

Nota. Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022).

A nivel Nacional el total de empresas con participación nacional por sector económico al año 2022, presenta un total de 863.681 de acuerdo al sector económico del país. Estos datos muestran una distribución significativa de empresas en Ecuador en diversos sectores económicos. En conjunto, esta distribución refleja la diversidad económica en Ecuador, con una fuerte presencia de servicios y comercio, pero también con una base sólida en sectores agrícolas, industriales y de construcción que contribuyen al desarrollo del país.

Producción Pecuaria a nivel Nacional. La Subsecretaría de Producción Pecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023), hace énfasis en que la misión que ellos persiguen es el Impulsar el desarrollo ganadero sostenible del país mediante la formulación de políticas para el sector pecuario a través de acciones directas que apoyen el incremento de la productividad mediante el manejo integral y eficiente de los factores de la producción y recursos naturales; que contribuyan a la consecución de la soberanía alimentaria y del buen vivir rural. La producción pecuaria en Ecuador es una parte importante de la economía del país y desempeña un papel crucial en la seguridad alimentaria, la generación de empleo y la exportación de productos cárnicos y lácteos, que contribuyen al desarrollo económico del país.

La industria Lechera

Para el Centro de la Industria Láctea del Ecuador (2023), la industria lechera es la fuente de trabajo para alrededor de 1,3 millones de ecuatorianos, que producen aproximadamente 6,2 millones de litros diarios de leche cruda, concentrados, en su mayoría, en la Sierra Centro. El catálogo Central de Datos ambientales del Instituto Nacional de estadística y Censos (2015), define las variables del destino de la producción lechera como se detalla a continuación:

- Alimentación al balde: es la cantidad de leche destinada para la alimentación de los terneros (criados al balde),
- Consumo en los terrenos: Es la cantidad de leche destinada al consumo del hogar de la persona productora quienes reciben la leche como parte de su salario o por regalo.
- Procesada en los terrenos: Es la cantidad de leche destinada para la elaboración de quesos, mantequilla, crema, yogur y otros productos lácteos con fines de autoconsumo y/o de venta.
- Vendida en líquido: Es la cantidad de leche destinada para la venta como leche fresca o líquida.
- Destinada a otros fines: Corresponde a cualquier otro destino que no corresponda litros vendida líquido, de consumo en los terrenos, o de litros alimentación al balde, como, por ejemplo: leche desperdiciada y/o regalada a personas ajenas a los terrenos.

La innovación en el procesamiento de lácteos ha generado la producción de una variedad de productos, logrando mayor apertura mercantil y un incremento en la rentabilidad, es así que la Figura 1 muestra el destino de la leche en el territorio nacional ecuatoriano en el año 2022, Información tomada del Sistema de Información Pública Agropecuaria, del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2022).

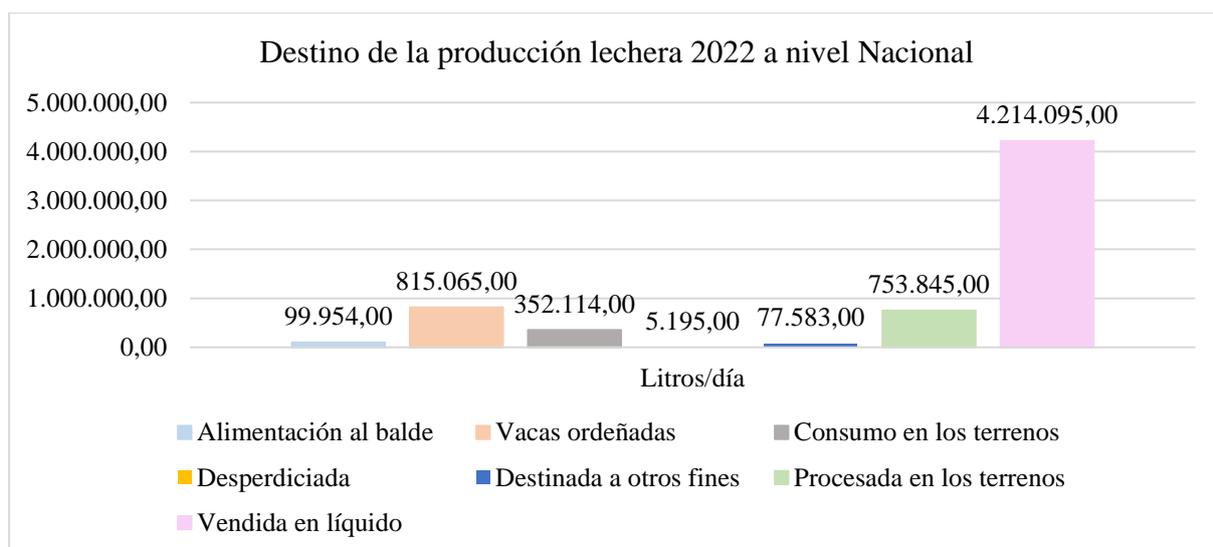


Figura 1. Destino de la Producción Lechera-2022 a nivel nacional litros/día.

Producción en la Provincia de Loja

La provincia de Loja de acuerdo al registro estadístico de empresas del INEC (2022), señala que la participación en el total de empresas con actividades productivas, la Provincia posee una cantidad de 733 empresas, representando el 1,53% en relación con el total, y que las mismas se encuentran en 19 establecimientos. Además El ministro de Agricultura y Ganadería, Eduardo Izaguirre Marín, afirmó que el agua es fundamental para el desarrollo del sector agropecuario, e indicó que el riego parcelario les permite a los productores optimizar recursos y tiempo, así como diversificar y mejorar la producción en, así como también para fortalecer la producción de pequeños productores de la provincia de Loja, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2023), a través de la Dirección Distrital de Loja, entregó paquetes tecnológicos subvencionados por el Proyecto Nacional de Incentivos Productivos para el Sector Agrícola (PNIPSA).

Producción Pecuaria en la provincia de Loja. La Prefectura de Loja (2023), señala que se encuentra mejorando los índices de productividad pecuaria, mediante la implementación de tecnologías de producción y reproducción pecuaria (sanidad, genética y nutrición animal).

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2023), señala que para mantener una producción estable de leche, mediante la utilización de pasto conservado, en la provincia de Loja existen 13 unidades de producción, conservación de pastos y forrajes que están instaladas por el MAG, estas unidades están ubicadas estratégicamente en los cantones: Calvas, Sozoranga, Paltas, Quilanga, Loja, Celica, Puyango, Zapotillo, Catamayo, dos instaladas en Gonzanamá, y dos en Chaguarpamba, siendo Gonzanamá un cantón ganadero que

desarrolla una producción de leche cruda sana del ordeño de vacas sanas y alimentadas adecuadamente.

La producción de la leche en la Provincia de Loja, presenta el total de vacas ordeñadas, la producción y la cantidad durante el año 2022, considerando varios criterios en su clasificación.

Es importante señalar que el asesoramiento de la Asociación nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria (ARCSA, 2023), asesoran a los productores lácteos, a tener clara la perspectiva de lo que tienen que cumplir, y la importancia de obtener el registro sanitario y así elaborar un producto inocuo y que cumpla con la normativa vigente. En este sentido el destino de la leche en la Provincia de Loja, como lo muestra la figura 2 corresponde a términos y cantidades, información tomada del Sistema de Información Pública Agropecuaria, del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2022).

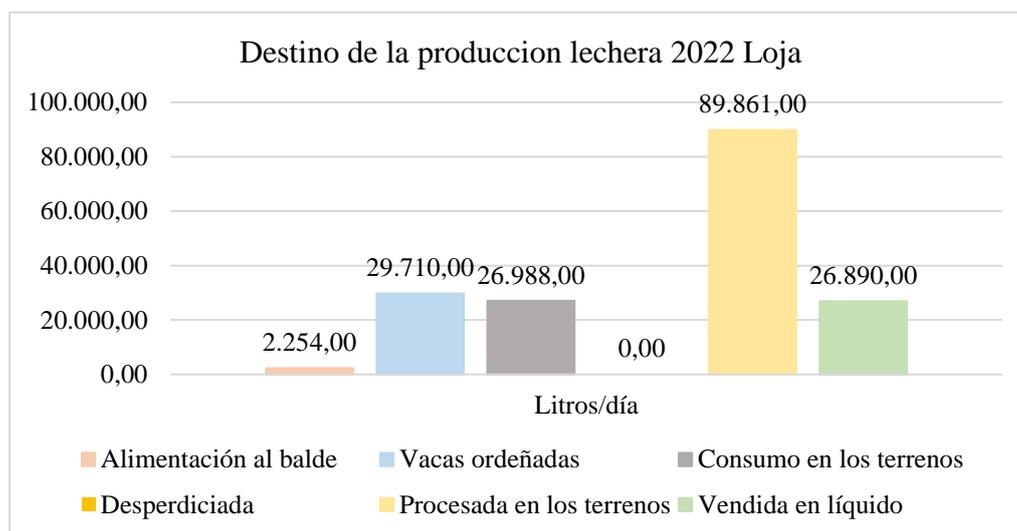


Figura 2. Destino de la Producción Lechera-2022 a nivel de la Provincia de Loja litros/día

Producción Lechera en el Cantón Gonzanamá

En el Cantón Gonzanamá, de las 254 empresas registradas, 245 (96 %) comercializan su producción en el mercado local, es decir, dentro de su propio cantón, y solo 9 (4 %) lo efectúan en el mercado provincial. La ganadería constituye una de las fuentes de ingreso más importantes para el agricultor del sector. La diversidad de climas y especialmente la sana usanza de criar todo cuanto se reproduce hábito heredado de los “viejos” han hecho de la ganadería lechera y del ganado de ceba una faena agradable propia del lugar, con réditos muy significativos para la economía familiar. La ganadería lechera se reproduce especialmente en zonas húmedas, es decir en los sectores donde los extensos pastizales se resisten a morir, ante los fuertes temporales que azotan al cantón en época de verano, esto es entre los meses de agosto

y octubre; y en fincas o parcelas irrigadas por pequeños canales o acequias que recogen las aguas de vertientes que nacen de las estribaciones montañosas del cantón.

En cuanto a la producción Lechera la venta es en líquido a intermediarios o grandes industrias, autoconsumo y en menor porcentaje es procesada en las mismas Unidades de producción agrícolas [UPAs] como queso y quesillo. Se procesan aproximadamente 100.000 litros de leche mensual, por tanto, existe baja productividad en el cantón, puesto que la población ganadera está asentada principalmente en las parroquias Gonzanamá, Changaimina y Sacapalca, y en menor escala en Nambacola y Purunuma; la producción lechera es de 4,4 l/vaca/día, inferior al promedio nacional de 5,6 (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Gonzanamá 2014-2019 Actualizado, 2018).

Proceso de Producción. Es una serie de pasos o etapas que se deben cumplir en la producción de bienes o servicios. Cuando una empresa crea productos o servicios para vender a los consumidores, utiliza un proceso de producción que va desde la etapa de entrada de la creación del producto, hasta la etapa de salida de la venta a los consumidores, básicamente, se trata de un proceso de transformación.

Información productiva territorial. La economía ecuatoriana desde su fundación se basó en la producción y comercialización de productos primarios, los cuales no requieren mayor valor agregado, sin embargo, los niveles de productividad de este sector influyen en el crecimiento económico del país mediante oferta de producción y exportaciones agrícolas (Viteri y Tapia, 2018).

Organización administrativa

La organización administrativa es el conjunto de métodos y procedimientos puestos en práctica para ordenar, controlar y dirigir una empresa a través de sus departamentos, recursos y procesos, con el fin de alcanzar sus metas u objetivos trazados de antemano, el objetivo principal de la organización administrativa es garantizar que todos los recursos humanos, financieros y materiales se utilicen de manera eficiente y efectiva para lograr los objetivos y metas de la organización (Lema et al, 2020).

La organización administrativa se caracteriza por la especialización: se delegan tareas particulares a ciertas partes de la organización. Ya se ha advertido precedentemente que esta especialización puede tomar la forma de una división vertical del trabajo, se puede establecer una pirámide o jerarquía de autoridad, con mayor o menor formalidad, y se pueden determinar funciones de toma de decisiones entre los miembros de esta jerarquía, la eficiencia y la efectividad de la organización administrativa son fundamentales para el funcionamiento exitoso de cualquier entidad (Simon, 2020).

Objetivos de la organización administrativa. Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye 4 conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

- Meta. Es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.
- Ámbito. De la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones presritos que deberán observarse.
- Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.
- La dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Proceso Administrativo

Un proceso, en términos generales, es la conjunción de eventos sucesivos que son necesarios para poder desarrollar cualquier actividad. Ver la administración como un proceso que requiere de la consecución de actividades sucesivas, ordenadas y planeadas es, sin lugar a dudas, el mejor elemento para lograr cumplir con lo idealizado por los accionistas de las empresas y los emprendedores de nuestro país, es así que para Münch y García (citado por Lema et al, 2020), definen el proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de los cuales se efectúa la administración, por ser una herramienta fundamental para gestionar eficazmente una organización y garantizar que esta sea capaz de alcanzar sus metas y objetivos, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, el mismo que tiene cuatro fases que son descritas a continuación:

Planeación. Consiste en determinar los objetivos y cursos de acción; en ellos se determinan:

- Las metas de la organización
- Las mejores estrategias para lograr los objetivos
- Las estrategias para llegar a las metas planteadas

Organización. Distribuye el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesaria, implica:

- El diseño de tareas y puestos
- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos
- La estructura de la organización
- Los métodos y procedimientos que se emplearán

Dirección. Se encarga de conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados; trata de:

- Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas
- Determinar el estilo de dirección adecuado
- Orientar a las personas al cambio
- Determinar estrategias para la solución de problemas, así como la toma de decisiones

Control. Consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar:

- Las actividades que necesitan ser controladas
- Los medios de control que se emplearán

Planeación

Es determinar lo que se busca lograr en el grupo social, es definir las condiciones del futuro y lo que se requiere para conseguirlo, es mitigar los riesgos, visibilizar los esfuerzos, hacer elección de decisiones para el futuro, es la base del proceso y es el inicio, su importancia se basa en que es la función que da línea o enmarca la toma de decisiones, intenta mitigar lo incierto y prepara para los cambios, hace énfasis en los objetivos, busca encontrar una reducción de costos gracias al logro de la eficiencia: si se proponen objetivos concretos no se improvisa y ello sugiere una mejor coordinación de actividades (uso de recursos), relacionada directamente con el control, además lo que se planea es más fácil de controlar, también evita acciones innecesarias, cuando se diseñan planes, las organizaciones, están en capacidad de eliminar, reducir, u obviar los obstáculos que puedan presentarse para el logro de sus objetivos y finalmente las decisiones se basan en un estudio previo, planeado y pensado (Lema et al, 2020).

Planeamiento estratégico

Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y dinámicos logrando el máximo de eficiencia y calidad en la prestación de sus productos y servicios (Rodríguez, 2018).

Una de las funciones instrumentales de la planeación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerza, que responden a su vez a distintas preguntas.

- La misión de la organización
- Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización (entorno)
- Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

La importancia de la planificación estratégica radica en que, si esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se puede lograr y como se va a conseguir (Palacios, 2023).

Estrategia

Es la búsqueda constante de un plan de negocios tendente a desarrollar y explotar aquellas ventajas competitivas de la organización que le permiten diferenciarse de sus competidores existentes en un mercado global e inmediato, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la empresa, con un único y claro objetivo final: Crear mayor valor para sus clientes. También se considera como la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades, la esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales (Bayón, 2019).

En este sentido Reyes-Molina (2019) señala que el desarrollo de estrategias es vital para el desempeño de una empresa. Suele afirmarse que la gestión solo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha propuesto una meta y la estrategia para alcanzarla. Como parte de la estrategia general de la organización, se debe contar con la planificación funcional, que responde al establecimiento de las actividades que deben realizarse diariamente en aras de alcanzar los objetivos definidos por la alta gerencia en sus premisas de planeación. Dentro de ella, la financiera juega un papel determinante.

En toda empresa se deben establecer estrategias a corto y largo plazo para poder cumplir con los objetivos de la organización, formulando estrategias a corto plazo que permitan abordar desafíos inmediatos y adaptarse rápidamente a cambios, mientras que las estrategias a largo plazo proporcionan una visión y dirección a largo plazo para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización. La combinación de ambas es fundamental para alcanzar los objetivos empresariales de manera efectiva.

Importancia y propósito. Para el autor Maldonado (2018), la importancia y el propósito de la estrategia se caracteriza de la siguiente manera:

- La estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que si se va hacer, por lo que la estrategia requiere una constante disciplina y una comunicación clara.
- El propósito consiste en determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Las estrategias se conciben pensando en desplegarlas durante un periodo determinado, el horizonte de planificación, este horizonte ha de ser acorde con las características del sector. (p. 44)

Niveles de estrategia. El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas basadas en información objetiva, por ello Maldonado (2018), distingue entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcionales.

- **Estrategia a nivel corporativo.** Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia.
- **Estrategia de negocios.** A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.
- **Estrategia Funcional.** Buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel

de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.

Etapas de una estrategia. El proceso de creación de la estrategia no es simple ni está carente de estudios y análisis que deben de llevarse a cabo siempre, si se desea minimizar los riesgos de un fracaso organizacional, por ello los autores Burke y Thompson (2001), plantean tres etapas descritas a continuación:

- **Etapas 1. Formular la misión:** El propósito de la definición de la misión corporativa, consiste en establecer la dirección y el enfoque, bajo el cual se tomarán las decisiones estratégicas. Por lo general, una misión bien definida consta del establecimiento del rubro (negocio) de la organización, su visión, metas a grandes rasgos, y enuncia los principales valores filosóficos que respaldan su actuar.
- **Etapas 2. Análisis del Entorno:** Una vez claro el objetivo que la organización desea alcanzar, viene una siguiente etapa de análisis tanto interno a la empresa (para determinar las fortalezas y debilidades), como externo (para hallar las amenazas y oportunidades del medio), que son las etapas que se verán en breve.
- **Etapas 3. Análisis de FODA:** Una vez realizado el Análisis Interno y Externo, corresponde la generación de alternativas estratégicas. Dadas las Fortalezas y Debilidades internas de la compañía, junto con sus Oportunidades y Amenazas externas, lo cual se denomina Análisis de FODA. Es decir, complementar los resultados de los dos análisis anteriores, puesto que las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno están interrelacionados.

Proceso de la gestión estratégica.

El proceso de gestión estratégico es una herramienta esencial para las organizaciones en la búsqueda de su éxito a largo plazo como se puede observar en la Figura 3, permite diagnosticar la situación actual de la empresa, formular la estrategia que permitirá a la organización llegar al futuro deseado y tomar decisiones acertadas que faciliten la permanencia en el mercado, la continuidad y crecimiento de la empresa, a fin de que obtenga rentabilidad en el tiempo deseado.

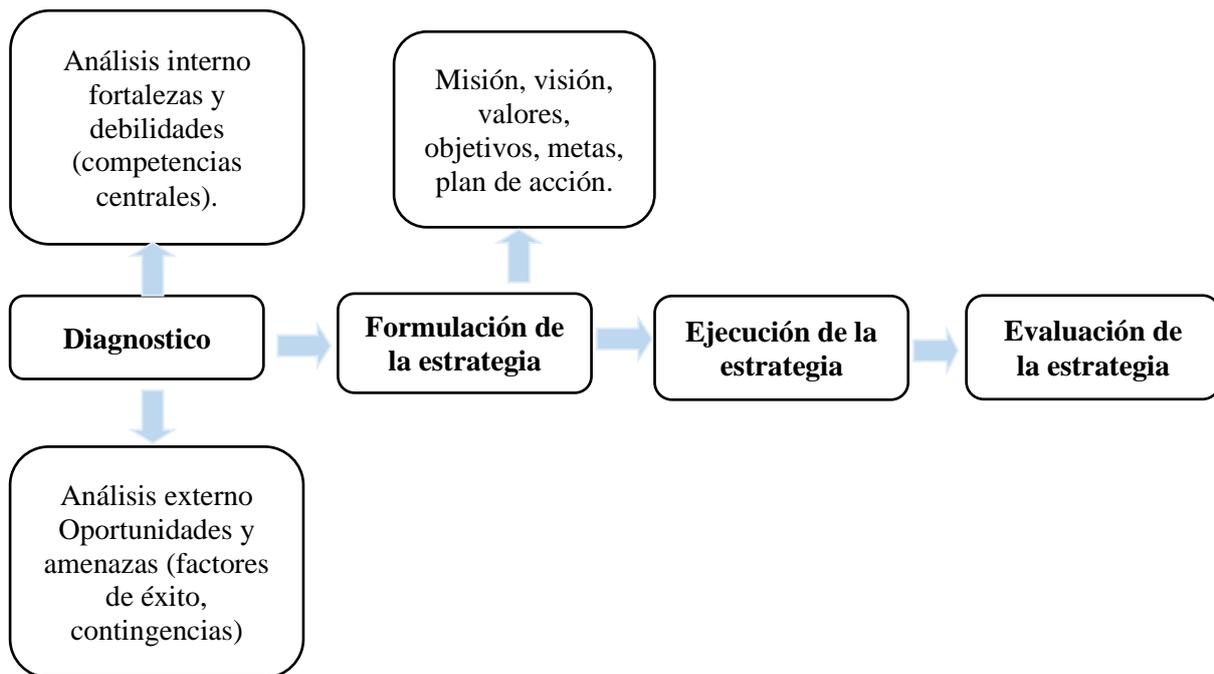


Figura 3. Proceso de Gestión estratégica. Adaptado de Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura, Costa Rica (2018).

Análisis FODA

Es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre las bases de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. También es una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones, cada sigla de un análisis FODA, representa uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de fortaleza, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas. La forma visual de un análisis FODA es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada (Sánchez, 2020).

No existe una guía para saber cuándo debe una empresa o una persona hacer un análisis FODA, pero algunas situaciones en las que podría ser útil son:

- Antes de crear una empresa
- Una vez al año para mantener o redefinir la estrategia de la misma
- Ante un nuevo proyecto
- Ante cualquier cambio interno y externo que consideremos que afecta sustancialmente nuestra posición competitiva.

El análisis FODA es una herramienta dinámica que debe ser realizada regularmente, comprendiendo la situación interna como externa, ya que las condiciones del entorno empresarial cambian con el tiempo.

Importancia. La importancia de la matriz FODA conforme a Sánchez (2020), radica en que sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos como externos que le afecta, así como también es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que deja sin excusas a todos aquellos que habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco razonadas y razonables.

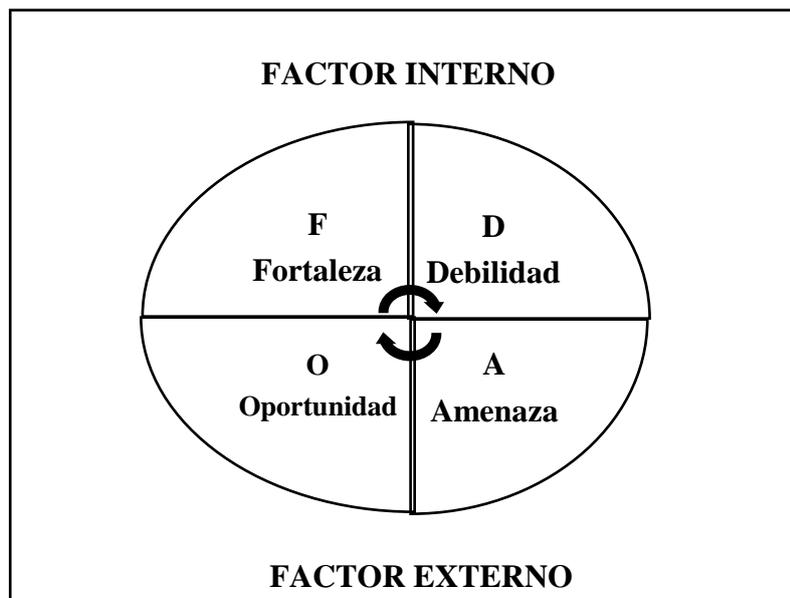


Figura 4. Matriz FODA. Adaptado de Sánchez (2020).

Estrategias Administrativas

En la administración, es necesaria una planificación eficiente y eficaz, así como una gestión, seguimiento y evaluación, lo que constituye uno de los importantes aportes fundamentales en el desempeño administrativo, pues permiten una visión clara y oportuna de la realidad en la cual se trabaja. Todo aspecto administrativo del personal depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas a trabajar. La formulación de estrategias se refiere a la tarea de escoger estrategias, implementar estrategias es la tarea de ponerlas en práctica, lo que supone diseñar, entregar y sostener productos, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones (Hernández et al., 2018).

Los enfoques administrativos se han definido desde diversas aristas, abriendo paso a enfoques de tipo:

- **Sistémico**, que asume a las relaciones interpersonales insertas dentro de un todo al que consideran un sistema interconectado.

- **Pragmático**, que ubica a la acción como fuente de toda experiencia acumulable y por lo tanto de conocimiento.
- **Individualista**, cuyo enfoque está basado en el individuo y su necesidad de trabajar para sí mismo.
- **Racionalista**, cuyo principio más importante se encuentran en la razón como base para conocer y comprender el todo organizacional (Jiménez et al., 2018)

Tareas de las estrategias administrativas. La administración estratégica se basa en cinco tareas principales: desarrollar una visión estratégica, determinar objetivos, crear una estrategia, poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos (Thompson, 2012).

Los cambios en las circunstancias y los esfuerzos constantes de la administración para mejorar la estrategia provocan que la estrategia de una compañía evolucione con el tiempo, por lo que la tarea de formular la estrategia es una tarea en proceso, no un suceso que ocurra una sola vez, puesto que la estrategia de una empresa se modela en parte con análisis y elecciones de la directiva, y en parte por la necesidad de adaptarse y aprender a poner el negocio en marcha. Es así que, el proceso de administración estratégica según Thompson & Strickland (1999), incluye cinco tareas correlacionadas fundamentales, que son:

- Desarrollar una visión estratégica y una misión de la organización con el fin de brindar un sentido de dirección claro a la compañía
- Determinar objetivos, es decir convertir la visión en resultados tangibles
- Crear una estrategia para poder cumplir los objetivos planteados
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia
- Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes en caso de que sea necesario.

Administración estratégica

Se define como un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones basado en la planeación, en la implantación y ejecución de planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición (Hernández, 2014).

La administración estratégica el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después

con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategias o ejecución que parezcan adecuados (Thompson y Peteraf, 2012).

Finalidad. Según el autor Reyes-Molina (2019) indica que la gestión administrativa es el proceso más importante que toda empresa debe realizar desde el inicio de sus actividades ya que a través de su implementación y con la correcta coordinación de todos los recursos es posible conseguir la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad para de esta manera cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Así también emplear el modelo de gestión administrativa influye mucho en lo que es la correcta organización de una empresa o entidad. Por lo que dejarla de lado favorece la aparición drástica de vacíos estratégicos, de comunicación y operatividad que se pueden evitar conforme a un modelo de gestión administrativa claro, preciso y factible (Panduro et al., 2020).

Estrategias Financieras

La implementación de estrategias financieras en las empresas depende de las habilidades para la generación de valores y ventajas competitivas frente a la competencia, su éxito se determina de acuerdo con elementos económicos y la compensación monetaria como el nivel de posicionamiento en el mercado y los precios competitivos, ya que los objetivos básicos son la rentabilidad, la productividad, la competitividad y el crecimiento económico, por ello los autores Álvarez y Abreu (2008), mencionan que:

Los servicios financieros y la administración financiera son dos áreas con las cuales se topa una empresa y las cuales van a afectar a la empresa en cuestión. “Los servicios financieros son el área de las finanzas que se ocupa de proporcionar asesoría y productos financieros a las personas, las empresas y los gobiernos. Los servicios financieros comprenden a Bancos e Instituciones afines, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y compañías aseguradoras. Mientras que la administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero de una empresa. Su trabajo va desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procesamiento de fondos (p. 2).

Importancia. Las estrategias financieras constituyen la piedra angular de la planificación financiera, por ello, la importancia de las estrategias financieras es que representan el camino para alcanzar los objetivos de maximización del precio de la acción en los mercados monetarios y de capitales; esto involucra mayor acceso al sistema financiero para generar inversiones o la obtención de un aplacamiento financiero, atraer nuevos capitales y proyectar mejores condiciones en el mercado (Sandoval M. y Sandoval P., 2022).

Planificación estratégica Financiera

La planificación estratégica financiera es un proceso que implica la identificación, desarrollo y ejecución de estrategias financieras que ayuden a una organización a alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esta planificación se centra en la gestión de los recursos financieros de la organización de manera eficiente y efectiva. De acuerdo con Romero y Zabala (2018) definen la planificación estratégica como un proceso donde:

- Se analizan las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y financiamiento disponibles para la empresa.
- Se eligen entre las diferentes alternativas de acción (selección de la estrategia financiera).
- Se comparan los resultados con los objetivos establecidos.

Este proceso comprende la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, con el objeto de planificar las actividades financieras, definir las estrategias a seguir en esta área, prevenir posibles riesgos y tomar medidas para solucionar los problemas que se puedan presentar (todo ello enmarcado en la estrategia global e integral de la organización).

Etapas de la Planificación Estratégica Financiera. El proceso de la planificación estratégica consta de tres etapas de acuerdo a Fred (2013, citado en Calva, 2022) detalladas a continuación:

- **Primera Etapa.** La formulación de estrategias la cual implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, determinar metas a largo plazo, identificar estrategias alternativas y seleccionar las estrategias más relevantes. Además, dentro de la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar y cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, etc.
- **Segunda Etapa.** La implementación de la estrategia o etapa de acción requiere que la empresa determine objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias establecidas puedan ejecutarse, además implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, generar una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información. Implementar y poner en práctica las estrategias significa ejecutar un trabajo coordinado entre empleados y directivos, ya que una

implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados. Cada división y departamento tiene que determinar las respuestas a preguntas como ¿Qué hacer para implementar la parte que les toca en la estrategia organizacional? y ¿Cómo realizarlo de la mejor forma?

- **Tercera etapa.** La evaluación de estrategias, es el medio principal para obtener información respecto a si las estrategias están funcionando bien o no; todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras. La evaluación de estrategias está conformada por tres parámetros: Analizar los factores externos e internos en base a los que se ejecutarán las estrategias, calcular el desempeño y, realizar acciones correctivas.

Decisiones financieras

De acuerdo a Romero y Ramírez (2018), el éxito o fracaso de las MiPymes depende de la dinámica de los gerentes de las empresas responsables de la toma de decisiones y a su vez, esta va a depender de las capacidades, conocimientos y habilidades que se adquieran mediante la educación financiera. Por ello relacionan el nivel de conocimiento financiero mediante el análisis de correspondencias múltiples, clasificándolo en diferentes niveles que van a permitir establecer la relación que existe entre este y el análisis histórico de la empresa, la toma de decisiones futuras, el uso de la innovación, la tecnología y la consolidación de su propio modelo de gestión. Para tomar de decisiones financiera, es necesario basarse de la teoría financiera que consiste, en el análisis de los procesos de asignación de recursos en el tiempo que hace referencia tanto a las decisiones financieras de la empresa como a las decisiones financieras de los inversores individuales.

Política Estratégica financiera de la empresa

Es un conjunto de directrices, principios y enfoques que guían la toma de decisiones y la gestión de los recursos financieros de la organización con el objetivo de lograr sus metas y objetivos a largo plazo. Esta política se desarrolla como parte integral de la estrategia general de la empresa y puede variar según la industria, el tamaño y la situación específica de la organización. Es importante para que la toma de decisiones financieras sea certera lo más óptimo de la inversión y financiación requerida, deban apoyarse con la política financiera implementada en el sistema empresarial, dado que reflejan ser guías para orientar la gestión financiera que se emiten desde la cumbre estratégica de la organización empresarial. Los lineamientos de las políticas financieras que contemplan normas y responsabilidades para el área financiera son directrices que deben comprenderse y ser respetadas para todos los niveles de la estructura empresarial, por ello la Figura 5 muestra las categorías a seguir (Guzmán, 2018).

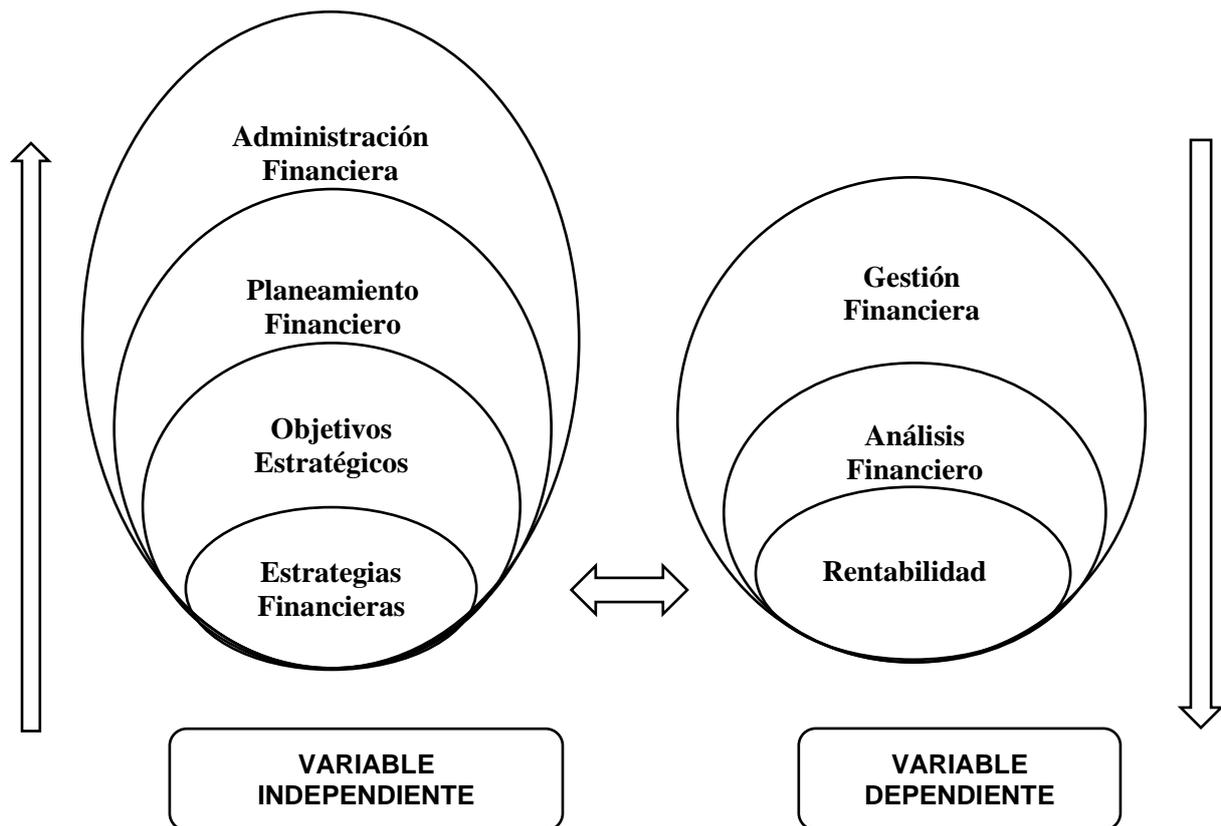


Figura 5. Categorías Fundamentales. Tomado de estrategias financieras para el mejoramiento de la rentabilidad en la empresa bgp CO S.A, de Chasipanta (2017).

Gestión Financiera

La gestión contable se entiende como aquella gestión que busca la elaboración de una observación e inspección de las actividades financieras que ejecute una organización, en este sentido Pérez (2016), en su estudio determina que existe una relación entre el grado de uso de la información financiera y la toma de decisiones.

En función a la gestión financiera, muchas veces el gerente desconoce los medios de financiamiento alternativo para solicitar fuentes de crédito, con frecuencia se realizan préstamos a un largo plazo en entidades bancarias para la modernización de los ambientes o aspectos físicos de la empresa. Así mismo los aportes de los accionistas para pequeños cumplimientos de pagos es bajo, pero continuamente se solicitan también créditos comerciales a corto plazo para cumplir con la planilla del personal y otros aspectos operativos. Incidiendo relativamente a la disminución de la liquidez de la empresa, por su parte los estados financieros y estados de resultados no se realizan periódicamente en función a cada trimestre. Muchas veces se cuentan con datos desactualizados, así mismo el gerente no toma en cuentas estas herramientas financieras para determinar los niveles de rentabilidad y endeudamiento (Huacchillo et al., 2020).

Rentabilidad

La rentabilidad mide el rendimiento de los activos de la empresa por ello los autores Caiza et al. (2021) mencionan que la rentabilidad trata de medir el modo en que la empresa es capaz de generar un superávit para repartirlo a los accionistas, que se puede comparar con los recursos totales invertidos en la actividad, como medida de la eficiencia lograda.

- **Rentabilidad Económica.** Es una medida del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de su financiación, dado en un determinado periodo.
- **Rentabilidad Financiera.** Es una medida referida a un determinado periodo del rendimiento obtenido por los capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. Puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica.

Indicadores

Los indicadores son medidas o métricas que se utilizan para evaluar y cuantificar diferentes aspectos de una organización, un proceso, un proyecto o cualquier fenómeno que se desee analizar. Los indicadores de gestión son aquellos parámetros que indican el éxito de las acciones realizadas por los líderes de la organización para poder tomar mejores decisiones en el futuro. El objetivo del indicador es hacer que la organización sea más efectiva y eficiente en hacer algo, y permitir que los miembros desarrollen su desempeño de cierta manera, para que puedan evaluar la gestión y mejorar el nivel de aprendizaje en ella. Un indicador de gestión ayuda demasiado a una organización, debido a que estos se encargan de determinar si un proyecto está siendo exitoso o si esta está cumpliendo con los objetivos establecidos por la organización, ya que es la encargada de tomar las decisiones de una forma correcta o lo que crean conveniente para dicha organización (May-Alvaro et al., 2021).

Los indicadores de producción son métricas que se utilizan para evaluar y medir el rendimiento y la eficiencia de los procesos de producción en una organización. Estos indicadores son fundamentales para garantizar que la producción se realice de manera efectiva y que los recursos se utilicen de manera eficiente. Por otra parte los indicadores financieros son una técnica de análisis e interpretación de estados financieros donde se realizan operaciones aritméticas en las cuales se comparan cifras de reportes con resultados históricos como el Estado de Posición Financiera o popularmente llamado Balance , el Estado de Resultado Integral y el de Flujos de Efectivo, relacionando diversos rubros y cantidades con la finalidad de obtener una cifra determinada que comparada con las obtenidas de periodos anteriores del mismo establecimiento o con empresas del mismo tamaño o mismo giro, nos permitirá saber cómo se encuentra nuestra empresa en lo que respecta al sector que analiza dicho indicador (Mil, S/F).

Tabla 4
Indicadores

| Tipos de indicadores | | |
|----------------------------------|---|--|
| Indicadores de producción | Porcentaje (%) de utilización de la capacidad de producción | $\frac{\text{Total unidades producidas}}{\text{Capacidad máxima instalada}} \times 100$ |
| | Porcentaje de eficiencia | $\frac{\text{Total unidades producidas}}{\text{Capacidad de producción planeada}} \times 100$ |
| | Costo de conversión / Hora | $\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Total de horas hombre de obra directa}} \times 100$ |
| | Gasto por unidad producida | $\frac{\text{Gastos de fabricación}}{\text{Total de unidades producidas}} \times 100$ |
| | Unidades producidas por hora hombre | $\frac{\text{Total de unidades producidas}}{\text{Total horas hombre mano de obra directa}} \times 100$ |
| | Productividad del personal | $\frac{\text{Horas hombre empleadas en la producción}}{\text{Total de horas hombre mano de obra directa}} \times 100$ |
| | Porcentaje (%) de cumplimiento del programa de producción | $\frac{\text{Total de unidades entregadas}}{\text{Total de unidades programadas}} \times 100$ |
| Indicadores de calidad | Rechazos externos | $\frac{\text{Total de unidades defectuosas reportadas por el cliente}}{\text{Total de unidades entregadas al cliente}} \times 100$ |
| | Rechazos internos | $\frac{\text{Total de unidades defectuosas reportadas internamente}}{\text{Total de unidades producidas}} \times 100$ |
| | Rechazos a proveedores | $\frac{\text{Total de unidades defectuosas reportadas al proveedor}}{\text{Total de unidades entregadas por el proveedor}} \times 100$ |
| | Rechazos expresados en \$ | Costos de rechazos internos + Costo de rechazos externos |
| | Rechazos como porcentaje (%) de las ventas | $\frac{\text{Costo de rechazos internos} + \text{Costo de rechazos externos}}{\text{Total de ventas}} \times 100$ |
| Indicadores financieros | Razón corriente | $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Corriente pasiva}} \times 100$ |
| | Capital neto de trabajo | Activo corriente- Pasivo corriente |
| | Prueba ácida | $\frac{\text{Activo corriente-inventarios}}{\text{Corriente pasiva}} \times 100$ |
| | Nivel de endeudamiento | $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activos totales}} \times 100$ |

Nota. Adaptado de Indicadores de gestión de García y Carrillo, 2016.

Fundamentación Legal

Constitución de la República del Ecuador

La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente. Por ello de acuerdo a la Constitución de Ecuador (2008), el artículo 281 menciona que será responsabilidad del Estado impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria, asimismo adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.

La Constitución de Ecuador (2008) en el artículo 283 señala que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine, asimismo el artículo 284 presenta los objetivos de la política económica, que pretenden mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo, así también propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes para lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional.

Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)

Dentro del Impuesto a los consumos especiales, como lo determina el art. 77, estarán exentos del impuesto los productos lácteos y sus derivados, por otra parte, el art. 55 en su numeral 2 señala que tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de leches en estado natural, pasteurizada, homogeneizada o en polvo de producción nacional, quesos y yogures. Leches maternizadas, proteicos infantiles; así como el Título II del Impuesto redimible a las botellas plásticas no retornables, el art 17 describe las exoneraciones mencionando que se encuentran exentos del de pago de este impuesto el embotellamiento de productos lácteos y medicamentos en botellas de plástico no retornables.

Código Tributario

Los criterios para calificación de sustancia jurídica y económica en el Código Tributario (2005) en su artículo 30.3. mencionan que cuando la Autoridad Tributaria realice procedimientos de determinación de obligaciones tributarias, o resuelva reclamos o recursos

presentados por los sujetos pasivos, y califique la esencia y naturaleza jurídica de un acto del contribuyente, o las relaciones económicas efectivamente existentes entre contribuyentes con prescindencia de las formas jurídicas adoptadas, deberá considerar los siguientes criterios fundamentales: Si la forma jurídica o económica escogida por el contribuyente forma parte de las modalidades aplicables al tipo de actividad económica o sector de la economía al que pertenece el sujeto pasivo sometido al respectivo procedimiento o resolución.

Código de Trabajo

Los contratos que efectué una empresa deben regirse conforme lo dispone el código de Trabajo (2005), el art 11 menciona las clases de contrato que pueden utilizar de acuerdo a la necesidad de cada organización, seguidamente el art 42 señala las obligaciones del empleador donde el numeral 31 describe que es obligación del empleador inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social; en caso de incumplimiento existen sanciones y multas aplicables conforme lo establece la normativa.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023)

Es una entidad pública responsable de las políticas en el campo agrícola y pecuario. El MAG ha generado una campaña comunicacional que busca incentivar el consumo de leche en los ecuatorianos. “Ecuador se Nutre”, es el nombre de la campaña y busca destacar la importancia de los productos lácteos para mantener una dieta equilibrada y prevenir enfermedades. Además de motivar el incrementar de la demanda de productos lácteos en nuestro país, contribuyendo así a la sostenibilidad económica y social de un sector imprescindible para la sociedad, la vertebración del medio rural y para la preservación de sus espacios naturales.

Agencia de Regulación, control y vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2023)

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa), es la entidad pública adscrita al Ministerio de Salud Pública (MSP) que se encarga de controlar y vigilar las condiciones higiénico – sanitarias de los productos de uso y consumo humano, además de brindar servicios que facilitan la obtención de permisos de funcionamiento y Notificaciones Sanitarias. Además, mantiene capacitaciones interinstitucionales, con el objetivo de fomentar una cadena adecuada en el tratamiento de la leche, desde el ordeño hasta el proceso de expendio del producto, garantizando así un producto de calidad para el bienestar de la ciudadanía.

5. Metodología

Área de estudio

El área de estudio se realizó en la Ciudad de Gonzanamá, área urbana, en las empresas productoras de lácteos, como se puede observar en la Figura 6. Gonzanamá es uno de los dieciséis cantones que integran la unidad geopolítica de la provincia de Loja. Su jurisdicción está ubicada en una bella y amplia zona al suroeste del cantón Loja, en el centro mismo de la geografía provincial. Con anterioridad a la desmembración de sus parroquias Quilanga y Las Aradas, para dar paso a la creación del cantón Quilanga en 1989, su extensión territorial era de 1.274 km². Al momento cuenta con 1.104, aproximadamente. El cantón Gonzanamá limita: con Catamayo, al norte; con Quilanga, al Sur; con Loja y Catamayo, al Este; y, con Calvas y platas al Oeste. Se encuentra situado a los 40 11'' y 40 21'' de latitud sur y a los 790 17'' y 790 35'' de longitud occidental.

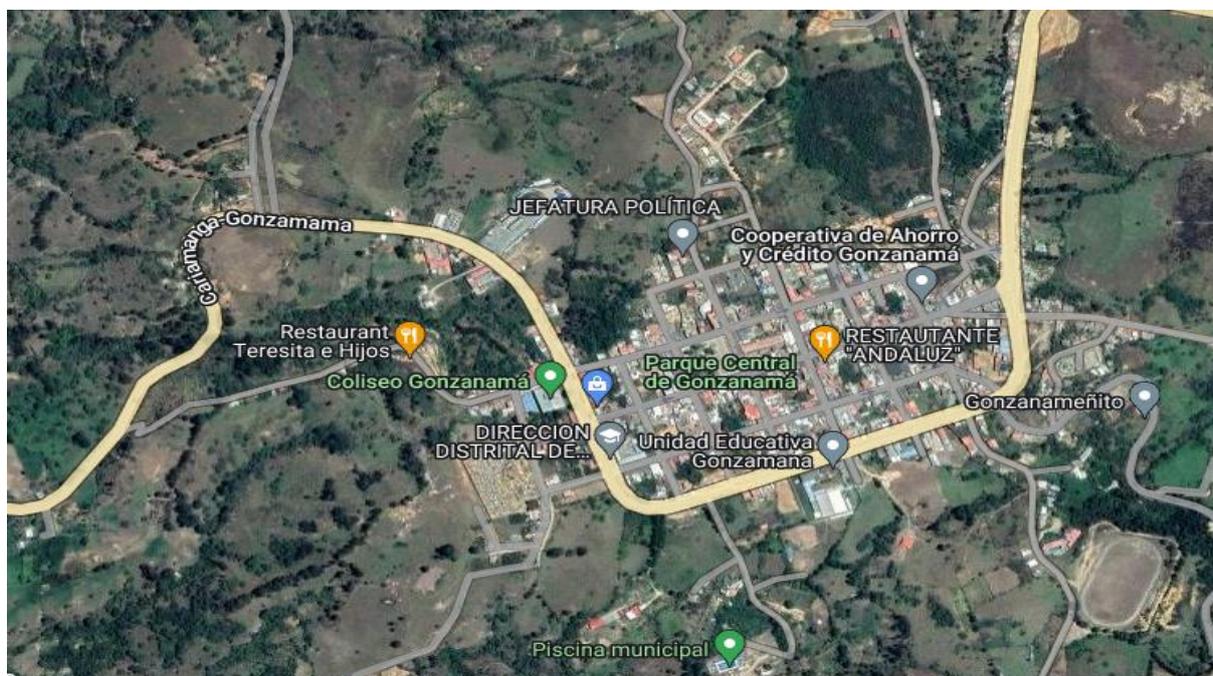


Figura 6. Mapa del Cantón Gonzanamá, Instituto Geográfico Militar (2023).

Enfoque metodológico

El trabajo de investigación se centró en un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se conoció las estrategias aplicadas en las empresas, como se estuvo llevando el control, si existe un plan estratégico en caso de imprevistos, si el personal que trabaja tiene control de entradas y salidas, los canales de comercialización, si disponen de políticas en las organizaciones, si disponen de un control de inventarios, el análisis de información financiera a través de indicadores y si cumplen con el ciclo contable.

Tipo de investigación

Exploratoria

Se lo aplicó en la construcción del marco teórico, a través de la revisión documental de conceptos relacionados con el tema de estudio, así también, facilitó la recopilación de información al visitar las instalaciones de las empresas productoras dedicadas a la elaboración de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá.

Descriptiva

Se lo utilizó en el diseño de la investigación, al momento de realizar el diagnóstico sobre las debilidades presentadas por las empresas estudiadas, donde se consiguió determinar a través de matrices, la situación de las organizaciones, así también facilitó identificar los puntos débiles de las empresas.

Explicativa

Permitió dar cumplimiento a los objetivos propuestos, donde se realizó la elaboración de estrategias administrativas y financieras para potenciar los puntos fuertes de las empresas, a fin de que tomen decisiones acertadas y cumplan sus metas empresariales.

Métodos de Investigación

Científico

Se lo aplicó en la recopilación de información dentro del marco teórico, donde se obtuvo información de autores acerca del tema, lo cual permitió disponer de teoría científica, que facilitó comprender la conceptualización de las estrategias administrativas y financieras, su importancia e impacto en el crecimiento de las organizaciones.

Deductivo

Se lo utilizó al revisar los aspectos relacionados con el problema encontrado, determinando la sistematización de las debilidades observadas a través de la matriz FODA, y en base a ello se elaboró la propuesta de estrategias para el ámbito administrativo y financiero, cumpliendo con los objetivos propuestos de la investigación.

Inductivo

Ayudó en el proceso de obtención de información acerca de los antecedentes de las empresas productoras de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá, donde se empleó la encuesta y la entrevista para obtener un conocimiento particular de las empresas a fin de llegar a conclusiones generales que les permita a las empresas analizarlas y tomar decisiones.

Técnicas e instrumentos de investigación

Técnicas de investigación

Bibliográfica

Fue útil para sustentar teóricamente la investigación con información obtenida en los recursos que constan en la base de datos de bibliotecas virtuales, repositorios institucionales y fuentes oficiales, mismos que permitieron ampliar el conocimiento y analizar temas relacionados con el estudio desarrollado.

Estadística

Sirvió al momento de realizar la tabulación de las encuestas, donde se demostró el porcentaje de eficiencia en cada una de las preguntas de acuerdo a las dos dimensiones realizadas que fueron la dimensión administrativa y la financiera.

Encuestas

Esta técnica permitió recolectar información de las empresas productoras de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá.

Observación

Se lo aplicó en la recopilación de datos tanto cualitativos como cuantitativos que permitieron detectar particularidades dentro del proceso realizado.

Población y muestra

Unidad de análisis

Para el trabajo de investigación se tomó todas las empresas productoras dedicadas a la elaboración de lácteos en la Ciudad de Gonzanamá, que fueron 3 organizaciones descritas a continuación:

- Fábrica de lácteos y café Marcelo Martínez Cueva “MMCC”
- Lácteos Gonzanameñito
- Lácteos la Tradición

Estructura de la encuesta

La encuesta estuvo clasificada en tres dimensiones, basadas en las preguntas liberadas de Chandí (2022), también de Pozo (2014) y del presente estudio para ello ver Tabla 5, donde constan todas las preguntas de acuerdo a cada dimensión.

Tabla 5
Matríz de dimensiones de la encuesta

| Dimensión | Pregunta | Referencia |
|----------------------------------|---|-------------------|
| Datos Generales | Cargo que ocupa | Presente estudio |
| | Años de experiencia laboral | |
| | Edad | |
| | Género | |
| | Estado civil | |
| | Nivel de formación académica | |
| Eficiencia administrativa | ¿Usted tiene un sistema biométrico para dar seguimiento a sus empleados? | Presente estudio |
| | ¿Existe un proceso para hacer seguimiento sobre las deficiencias de control de calidad del producto? | Chandi, 2022 |
| | ¿Realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su empresa? | Pozo, 2014 |
| | ¿Tiene diseñado un plan estratégico en caso de imprevistos? | Presente estudio |
| | ¿Existe una evaluación estratégica acerca de la misión, visión y objetivos empresariales? | Presente estudio |
| | ¿La empresa cuenta con perfiles preestablecidos para los cargos que disponen? | Pozo, 2014 |
| | ¿Existe un manual de funciones y competencias laborales? | Presente estudio |
| | ¿Existen programas de capacitación para mejorar las competencias en los trabajadores? | Presente estudio |
| | ¿Los trabajadores tienen claro cuáles son las tareas y responsabilidades dentro de la empresa? | Presente estudio |
| | ¿Ha tomado la empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social? | Presente estudio |
| | ¿Hace partícipes a los clientes, proveedores y otras partes interesadas de los valores de la empresa? | Presente estudio |
| | ¿Qué canales usted utiliza para su comercialización? | Presente estudio |
| | ¿Cuál es el factor diferenciador de su producto? | Presente estudio |
| Eficiencia Financiera | ¿La empresa cuenta con políticas contables establecidas? | Presente estudio |
| | ¿La Empresa utiliza el análisis de ingresos y egresos como estrategia de rentabilidad? | Presente estudio |

| | |
|---|------------------|
| ¿La empresa posee políticas de crédito y cobranza para sus proveedores? | Presente estudio |
| ¿Paga puntualmente la empresa las facturas de sus proveedores? | Presente estudio |
| ¿Usted mantiene una política para mantener un equilibrio entre liquidez y endeudamiento? | Presente estudio |
| ¿Realiza un presupuesto financiero para el lanzamiento de nuevos productos en su empresa? | Presente estudio |
| ¿Elabora presupuestos para tener un panorama financiero actualizado que facilite la toma de decisiones? | Presente estudio |
| ¿Realiza un control de inventarios? | Presente estudio |
| ¿Se informa o entrega de manera oportuna a los directivos los reportes contables? | Presente estudio |
| ¿Se realiza un análisis de la información financiera a través de indicadores? | Presente estudio |
| ¿La empresa dispone de un software adecuado para el registro contable? | Presente estudio |
| ¿Cuál de los siguientes impuestos usted declara? | Presente estudio |
| ¿Elabora en su empresa estados financieros? | Presente estudio |
| ¿Cumple el ciclo contable en su empresa? | Presente estudio |
| ¿La empresa cuenta con financiamiento propio, de terceros o mixto? | Presente estudio |

Recursos y materiales

Recursos electrónicos

Para el desarrollo del trabajo se utilizó los siguientes materiales; computadora, celular, impresora, calculadora, mismos que sirvieron para el progreso de la investigación.

Recursos digitales

En este apartado se elaboró de Hojas de cálculo y procesadoras de texto que facilitaron realizar los procesos de investigación, además de la aplicación Mendeley y Google Drive.

Materiales físicos

Los materiales utilizados para el proceso y ejecución del trabajo fueron los siguientes; cuaderno, esferos, lápiz, borrador, hojas de papel bond, clips y carpetas.

6. Resultados

6.1 Diagnóstico de las empresas de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá

6.1.1 Empresas lácteas

Fábrica de Lácteos y Café Gonzanamá “MMCC”

Gonzanamá es un sitio prodigioso, “porque los productos elaborados, como los quesos, tienen un sabor especial, pero todo se debe al clima y la alimentación del ganado vacuno. La microempresa se encuentra ubicada en el cantón Gonzanamá, de la Provincia de Loja, en las calles Juan Manuel Ojeda Luna y Sucre. Actualmente cuenta con 7 empleados y distribuye sus productos a: Catamayo, Loja, Guayaquil, Quito, Lago Agrio y a Estados Unidos. Se creó hace 12 años. El horario de trabajo es desde las 07:00 am a 17:00pm. La recepción de la leche la realizan todos los días hasta las 9:30 am, reciben la materia prima de los diferentes proveedores y elaboran productos como el queso, yogurt, manjar, entre otros.



Figura 7. Estructura organizacional de la Fábrica de Lácteos y Café Gonzanamá “MMCC”

La fábrica de lácteos y café Gonzanamá MMCC, consta de tres niveles conformados de la siguiente manera:

- Nivel Directivo: Está conformado por el Ing. Marcelo Martínez, quien es gerente propietario, encargado de la administración y comercialización de los productos.

- Nivel Auxiliar: Esta conformado por la Contadora, quien es la encargada de llevar la contabilidad y asesorar a la empresa en la toma de decisiones.
- Nivel operativo: Compuesto por el encargado de recepción y jefe de producción y el encargado de ventas, quienes son los responsables de supervisar todo el proceso de recepción de la leche, producción y venta de los productos.

Lácteos Gonzanameñito

La planta de Lácteos Gonzanameñito se centra en los productos lácteos derivados de leche como el quesillo, queso artesanal, queso mozzarella. Realizan, además; yogurt natural en diferentes sabores tales como: fresa, durazno, guanábana y mora. El producto insignia es el queso, ya que es un producto de tradición familiar. El 20 de mayo del 2011 se crea y constituye la compañía de Lácteos Gonzanameñito, sus fundadores y dueños de la idea fueron su Gerente el Ing. Max Bravo y su esposa la Sra. Nelly Martínez, ya que como productores de leche en grandes cantidades tuvieron la idea de encontrar un lugar para comercializar adecuadamente los productos. Actualmente la empresa de Lácteos Gonzanameñito, cuenta con 11 empleados y distribuye sus productos a: Cariamanga, Loja, Catamayo, Espíndola y Quilanga.



Figura 8. Estructura organizacional de la empresa Lácteos Gonzanameñito

La empresa de lácteos El Gonzanameñito consta de cuatros niveles jerárquicos, conformados de la siguiente manera:

- Nivel Directivo / Ejecutivo: Conformado por los accionistas de la empresa
- Nivel Asesor: Está compuesto por un abogado de confianza del gerente propietario, quien asesora en asuntos jurídicos y laborales, solamente cuando se requieren sus servicios.
- Nivel Auxiliar: Conformado por la Contadora y secretaria que se encargan de la contabilidad de la empresa y de los aspectos tributarios.
- Nivel Operativo: Compuesto por el jefe de Producción que es el responsable de supervisar todo el proceso de producción y por los operarios que se encargan de efectuar cada una de las etapas de producción del queso, yogurt, entre otros.

Lácteos la tradición

La empresa de Lácteos la Tradición de la Ciudad de Gonzanamá, es una empresa familiar creada hace 5 años por su gerente-propietario Jony David Ojeda Chamba, quien elabora productos como yogurt, queso, manjar y quesillo, distribuye a los cantones de Calvas, Macará y dentro de la localidad Gonzanameña.

Su emprendimiento lo realiza con su pareja, quienes se capacitan constantemente para brindar un producto de calidad que tenga la acogida favorable en el mercado.

Hasta el momento solo trabajan tres personas que es el gerente propietario con su esposa y un auxiliar de servicios que les ayuda en las actividades diarias. Trabajan de lunes a domingo de 07:00 am a 20:00 pm.

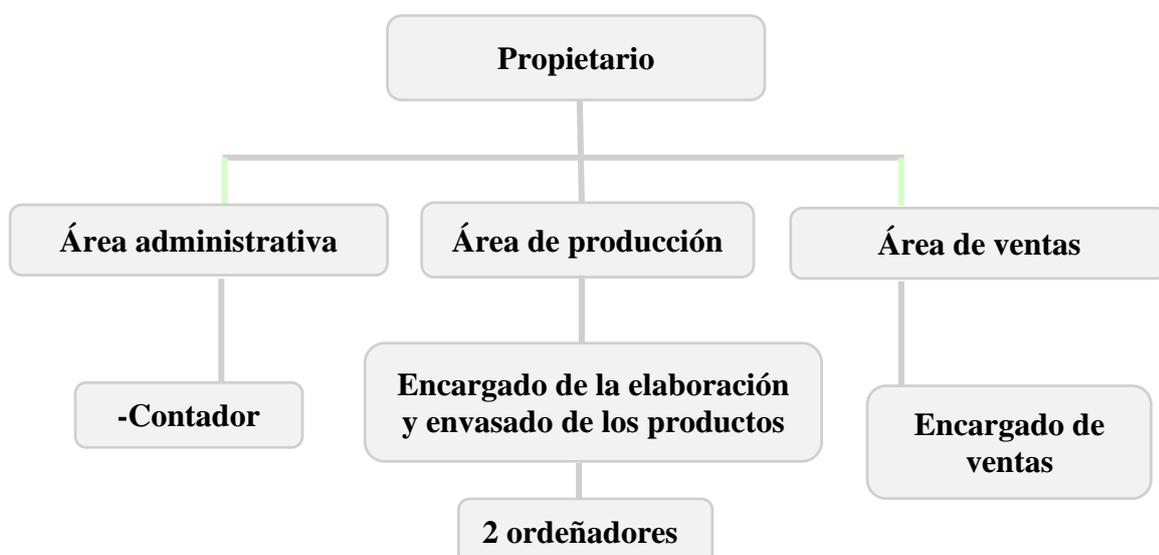


Figura 9. Estructura organizacional de la empresa Lácteos La Tradición

La fábrica de lácteos La Tradición, consta de tres niveles conformados de la siguiente manera:

- Nivel Directivo: Está conformado por el Sr. Jony Ojeda, quien es gerente propietario, encargado de la administración y comercialización de los productos.
- Nivel Auxiliar: Esta conformado por la Contadora, quien es la encargada de llevar la contabilidad y asesorar al propietario.
- Nivel operativo: Compuesto por la jefe de producción quien es la responsable de supervisar todo el proceso de recepción de la leche y producción y los operarios que se encargan de realizar las etapas de producción del queso, quesillo, yogurt y los demás productos elaboran.

6.1.2 Situación actual de las empresas lácteas

Una vez aplicada la técnica de la encuesta a las tres empresas de estudio, donde las preguntas realizadas constan en el anexo 1, se puede determinar las deficiencias encontradas en las empresas, mismas que se encuentran descritas a continuación:

- Inexistencia de un plan estratégico en caso de imprevistos o situaciones inesperadas que puedan suscitarse.
- Falta de un análisis FODA
- Inexistencia de un sistema biométrico para el control de ingreso y salida del personal que labora en las organizaciones
- Bajo nivel de evaluación estratégica acerca de la misión, visión y objetivos empresariales
- Falta de medidas de protección a empleados
- Baja utilización de distintos canales de comercialización en los locales de distribución y venta
- Falta de implementación de políticas en las empresas
- Bajo nivel de análisis de ingresos y egresos
- Falta de elaboración de presupuestos
- Falta de control de inventarios

Análisis del diagnóstico

De acuerdo a la encuesta realizada, los resultados muestran las debilidades presentadas por las empresas de estudio, los resultados porcentuales de la encuesta determinan el nivel de cumplimiento por cada dimensión, dando inicio con los datos generales, posteriormente con la eficiencia administrativa y finalmente con la eficiencia financiera.

Tabla 6
Datos Generales

| Variable | Opciones | Porcentaje |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Cargo | Gerente | 33,33% |
| | Propietario | 66,67% |
| | Contador/a | 0,00% |
| Años de experiencia | 1-5 | 33,33% |
| | 6-10 | 33,33% |
| | 11-15 | 33,33% |
| | 16 o más | 0,00% |
| Edad | 20-30 | 33,33% |
| | 31-40 | 0,00% |
| | 41-50 | 33,33% |
| | 51 o más | 33,33% |
| Género | Masculino | 66,67% |
| | Femenino | 33,33% |
| Estado civil | Soltero/a | 0,00% |
| | Casado/a | 66,67% |
| | Unión libre | 33,33% |
| | Divorciado/a | 0,00% |
| | Viudo/a | 0,00% |
| Nivel de formación académica | Primaria | 0,00% |
| | Secundaria | 33,33% |
| | Tercer nivel | 66,67% |
| | Cuarto nivel | 0,00% |

El inicio de la encuesta realizada hace referencia a los datos generales de las organizaciones de estudio, el cual pretende obtener datos de carácter informativo, para tener un conocimiento previo a lo que posteriormente se va a analizar y conocer un poco acerca de quienes están al frente de estas empresas y su formación académica como preámbulo para iniciar con lo esencial que es conocer acerca de lo administrativo y financiero a lo que hace alusión la presente investigación, es así que los resultados generales de las empresas de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá presentan que el 66,67 % corresponden al cargo de propietarios y el 33,33 % pertenece a gerente; así también los años de experiencia laboral se encuentran desde los 5 años hasta los 15 años, seguidamente la edad se enfoca en el rango de 20 a 51 o más años, posteriormente el 66,67 % de los encuestados son casados y el 33,33 % corresponden a estado civil en unión libre y finalmente dentro del nivel de formación académica se señala que del total de encuestados, el 66,67 % disponen de título de tercer nivel, mientras que el 33,33 % poseen título de bachiller.

Dimensión 1: Eficiencia administrativa

Tabla 7

Eficiencia administrativa

| Variable | Si | No | Total |
|--|-----------|-----------|--------------|
| Plan estratégico en caso de imprevistos | 33,33 % | 66,67 % | 100 % |
| Manual de funciones y competencias laborales | 100 % | 0,00% | 100 % |
| Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas | 66,67 % | 33,33 % | 100 % |
| Proceso de seguimiento sobre las deficiencias de control de calidad del producto | 100 % | 0,00% | 100 % |
| Sistema biométrico de seguimiento a empleados | 0,00% | 100 % | 100 % |
| Evaluación estratégica acerca de la misión, visión y objetivos empresariales | 33,33 % | 66,67 % | 100 % |
| Perfiles preestablecidos para los cargos que disponen | 100 % | 0,00% | 100 % |
| Programas de capacitación a trabajadores | 100 % | 0,00% | 100 % |
| Tareas y responsabilidades de los trabajadores | 100 % | 0,00% | 100 % |
| Medidas de protección a empleados | 66,67 % | 33,33 % | 100 % |
| Participación de clientes y proveedores en los valores de la empresa | 100 % | 0,00% | 100 % |

Dentro de la eficiencia administrativa se puede observar que el 66,67 % de las empresas tienen diseñado un plan estratégico en caso de imprevistos o situaciones imprevistas que puedan efectuarse en la empresa, sin embargo, el 33,33 % no dispone del mismo, siendo necesario la implementación de un plan para tener un respaldo en caso de circunstancias desfavorables, así también el 100 % de organizaciones constan con un manual de funciones y competencias laborales, por otra parte el 66,67 % de organizaciones realiza un análisis FODA eventualmente, en contraste con el 33,33 % que no efectúan dicho análisis, por otra parte los resultados muestran que el 100 % de empresas si disponen de un proceso para hacer seguimiento sobre las deficiencias de control de calidad del producto, no obstante el 100 % no adopta un sistema biométrico para dar seguimiento a los empleados, por otra parte dentro de la evaluación estratégica acerca de la misión, visión y valores, el 33,33 % si la realiza, en cambio el 66,67% no, en otro contexto el 100 % de empresas cuentan con perfiles preestablecidos para los cargos que disponen, así como también cuentan con programas de capacitación para los trabajadores, quienes presentan el 100 % en tener claro cuáles son sus tareas y responsabilidades dentro de la organización.

En el mismo contexto el 66,67 % si toma las medidas adecuadas para la protección de sus empleados; sin embargo, el 33,33 % no lo hace, así también se puede señalar que el 100 % de empresas hace participes a los clientes, proveedores y otras partes interesadas de los valores de la empresa.

Tabla 8
Eficiencia administrativa multiples opciones

| Variable | Opciones | Porcentaje |
|--|-----------------|-------------------|
| Canales de comercialización | Tradicional | 66,67% |
| | Automatizados | 0,00 |
| | Audiovisuales | 0,00 |
| | Electrónicos | 33,33% |
| Factor diferenciador del producto | Marketing | 0,00 |
| | Calidad | 66,67% |
| | Precio | 33,33% |
| | Otro | 0,00 |
| | Secundaria | 33,33% |
| | Tercer nivel | 66,67% |
| | Cuarto nivel | 0,00% |

Los canales de comercialización más utilizados fueron el tradicional con el 66,67 % y el electrónico con el 33,33 %, y el factor diferenciador del producto se enfoca en la calidad con un 66,67% en relación con el precio que presenta un 33,33 %, de acuerdo a los resultados de las encuestas.

Dimensión 2: eficiencia financiera

Tabla 9
Eficiencia financiera

| Variable | Si | No | Total |
|---|-----------|-----------|--------------|
| Políticas contables establecidas | 33,33 % | 66,67 % | 100 % |
| Análisis de ingresos y egresos como estrategia de rentabilidad | 66,67 % | 33,33 % | 100 % |
| Políticas de crédito y cobranza para proveedores | 33,33 % | 66,67 % | 100 % |
| Pago de facturas a proveedores | 100 % | 0,00% | 100 % |
| Política para mantener el equilibrio entre liquidez y endeudamiento | 0,00% | 100 % | 100 % |
| Presupuesto financiero para el lanzamiento de nuevos productos | 33,33 % | 66,67 % | 100 % |
| Elaboración de presupuestos para tener un panorama financiero | 33,33 % | 66,67 % | 100 % |
| Control de inventarios | 33,33 % | 66,67 % | 100 % |
| Entrega oportuna de reportes contables | 66,67 % | 33,33 % | 100 % |
| Análisis financiero a través de indicadores | 0,00% | 100 % | 100 % |
| Software para registro contable | 0,00% | 100 % | 100 % |
| Elaboración de estados financieros | 0,00% | 100 % | 100 % |
| Cumplimiento del ciclo contable | 0,00% | 100 % | 100 % |

De acuerdo a la información obtenida se puede evidenciar que el 33,33 % de las empresas si cuenta con políticas contables establecidas, sin embargo, el 66,67 % no las tiene implementadas, seguidamente se puede señalar que el 66,67 % realiza un análisis de los

ingresos y egresos en comparación con el 33,33 % quienes no lo realizan, por otro lado, el 33,33% de las encuestas muestran que si poseen políticas de crédito y cobranza en contraste con el 66,67 % que no disponen, mientras tanto el 100 % de empresas pagan puntualmente las facturas de sus proveedores para que les sigan abasteciendo de materia prima y así puedan continuar elaborando productos, así también, para el lanzamiento de nuevos productos, asimismo el 100 % señala que no mantienen una política para mantener un equilibrio entre liquidez y endeudamiento, seguidamente el 66,67 % manifestaron que no realizan un presupuesto financiero para el lanzamiento de nuevos productos, así como tampoco lo realizan para tener un panorama financiero actualizado que les facilite la toma de decisiones, puesto que solo el 33,33 % elaboran presupuestos financieros.

Por otra parte el 33,33 % manifestaron que si dispone de un control de inventarios pero el 66,67 % manifestó lo contrario, por otro lado el 66,67 % entrega de manera oportuna a los directivos los reportes contables, sin embargo el 33,33 % no lo hace de manera oportuna, también se evidencia que el 100 % de organizaciones no realiza un análisis de la información financiera a través de indicadores, además de que el 100 % no cuenta con un sistema contable para el registro contable, por otra parte el 100 % declara el Impuesto al Valor Agregado y Renta, mientras que ninguna empresa declara Impuesto a los consumos especiales, posteriormente se evidenció que el 100 % no elabora estados financieros y finalmente se obtuvo que el 66,67 % no cumple el ciclo contable en sus empresas en relación con el 33,33 % que si lo cumple.

Tabla 10
Eficiencia financiera multiples opciones

| Variable | Opciones | Porcentaje |
|--------------------------|------------------------------------|-------------------|
| Pago de impuestos | Impuesto al valor agregado | 100,00% |
| | Impuesto a la renta | |
| | Impuesto a los consumos especiales | 0,00% |
| Financiamiento | Propio | 33,33% |
| | De terceros | 0,00 |
| | Mixto | 66,67% |

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos se presenta que el 100 % de empresas declaran el impuesto al valor agregado y el impuesto a la renta, pero ninguna declara el impuesto a los consumos especiales, y los resultados reflejan que el 33,33 % cuenta con financiamiento propio, sin embargo, el 66,67 % dispone financiamiento de terceros para ejecutar sus procesos productivos.

6.1.3 Análisis FODA empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá

El desarrollo del presente análisis se enmarcó en la información recolectada de las organizaciones en estudio, de la encuesta realizada a las empresas de lácteos de la ciudad de Gonzanamá, se presentaron fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones como se visualiza en la Tabla 13 descrita a continuación.

Tabla 11

Matriz FODA Empresas lacteas de la Ciudad de Gonzanamá

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| F1. Los trabajadores reciben capacitaciones dos veces al año | D1. Inexistencia de un plan estratégico |
| F2. Innovación de productos en su presentación | D2. Falta de una evaluación estratégica acerca de la misión, visión y objetivos empresariales |
| F3. Existe comunicación fluida de parte del gerente y sus colaboradores | D3. La empresa no dispone de un sistema biométrico para dar seguimiento a los empleados. |
| F4. Productos frescos y de alta calidad | D4. No elabora estados financieros |
| F5. El personal que labora tiene experiencia | D5. No realiza un análisis de la información financiera. |
| F6. Variedad en sus productos | D6. No dispone de un software contable |
| F7. Amplia trayectoria y experiencia | D7. Falta de políticas contables en la empresa |
| F8. Extensión de puntos de distribución cantonal e intercantonal | D8. La empresa no realiza el análisis de ingresos y gastos como estrategia de rentabilidad |
| F9. Posicionamiento en el mercado | D9. Falta un control de inventarios |
| F10. Se mantienen al día en sus obligaciones tributarias | D10. Desconocimiento y falta de elaboración de presupuestos |
| Oportunidades | Amenazas |
| O1. Difusión de los productos a través de las redes sociales | A1. Aumento de las exigencias de calidad de la materia prima. |
| O2. Participación en diferentes eventos como ferias ganaderas | A2. Competencia en el mercado |
| O3. Aumento de la demanda de leche | A3. Ingreso de nuevos competidores al mercado |
| O4. Acogida favorable por parte de los clientes | A4. No disponen máquinas dispensadoras |
| O5. Avance de la tecnología para mejoramiento de la leche. | A5. Importación de productos sustitutivos a menor precio |
| O6. Implementación de modelos sostenibles de producción lechera. | A.6 Falta de políticas de fomento y fortalecimiento a la cadena láctea del país |
| O7. Prestigio obtenido por la calidad y contenido nutricional | A.7 Crisis económica del país |
| O5. Acuerdos comerciales para distribuir en otros cantones | A.8 Ocurrencia de fenómenos naturales, que impida la recolección de materia prima en los centros de acopio. |

6.1.4 Objetivos estratégicos

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se procede a realizar el FODA cruzado, donde se identifica las estrategias, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Matriz FODA Cruzada

Tabla 12

Matriz FODA cruzado empresas lácteas de Gonzanamá

| | | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|----------------------------|--|---|--|
| MATRIZ FODA CRUZADO | | O1. Difusión de los productos a través de las redes sociales | A1. Aumento de las exigencias de calidad de la materia prima. |
| | | O2. Extensión de puntos de distribución | A2. Competencia en el mercado |
| | | O3. Aumento de la demanda de leche | A3. Establecimiento pequeño y no adecuado |
| | | O4. Acogida favorable por parte de los clientes | A4. No disponen máquinas dispensadoras |
| | | O5. Posee capital propio para ampliar y mejorar sus productos | A5. Importación de productos sustitutivos a menor precio |
| | | O6. Implementación de modelos sostenibles de producción lechera. | A.6 Falta de políticas de fomento y fortalecimiento a la cadena láctea del país |
| | | O7. Participación en diferentes eventos como ferias ganaderas, que permite la difusión de los productos lácteos. | A7. Ocurrencia de fenómenos naturales, que impida la recolección de materia prima en los centros de acopio. |
| | FORTALEZAS | ESTRATEGIAS (FO) | ESTRATEGIAS (FA) |
| | F1. Los trabajadores reciben capacitaciones dos veces al año | F4(O1). Utilizar las redes sociales como medio para exponer y promocionar los nuevos lanzamientos de productos al mercado. | F2(A1). Generar confianza en los consumidores mediante la presentación y calidad en los productos |
| | F2. Productos frescos y de alta calidad | F4(O5). Incrementar el portafolio de productos para innovar y llamar la atención de los clientes | F2(A2). Mantener siempre los productos frescos y de calidad para poder competir con el mercado |
| | F3. Existe comunicación fluida de parte del gerente y sus colaboradores | F5(O6). Motivar al personal para que labore de manera eficiente con todas las adecuaciones y materiales necesarios para el proceso de producción | F6(A5). Mantener siempre un margen alto de calidad para que se distinga de la competencia |
| | F4. Innovación de productos en su presentación | F9(O6). Realizar el control de inventarios aprovechando la | F7(A3). Ampliación de la planta de lácteos para una mejor seguimiento y control de las cadenas de producción y distribución |
| | F5. El personal que labora tiene experiencia | | |
| | F6. Posee un plan estratégico en caso de imprevistos | | |
| | F7. Existe un proceso de seguimiento de control productivo | | |
| | F8. Posee medidas de protección para los trabajadores | | |

| | | |
|--|--|--|
| F9. Tiene un control de inventarios anual | implementación de modelos sostenibles que mejoren los procesos productivos. | F10(A1). Disponer del transporte necesario para trasladar la materia prima hasta el lugar de elaboración hasta obtener el producto final que será distribuido a los puntos de venta. |
| F10. Se mantiene al día en sus obligaciones tributarias | | |
| F11. Posee vehículos propicios para la recolección de materia prima y distribución. | F10(O4). Mantener el prestigio de la empresa brindando siempre productos de calidad. | |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS (DO) | ESTRATEGIAS (DA) |
| D1. La empresa no dispone de un sistema biométrico para dar seguimiento a los empleados. | D1(O5) Implementar un sistema biométrico que permita conocer la entrada y salida de los trabajadores, para que los mismos puedan cumplir con sus responsabilidades. | D2(A1). Proveer de un sistema contable adecuado para la empresa, y con ello poder registrar todos los movimientos y obtener la información al instante. |
| D2. No dispone de un software contable | D2(O6). Disponer de un software contable para llevar los registros de una manera más técnica y adecuada, a fin de tener un mayor control en los procesos de producción y distribución de los productos. | D6(A2). Elaborar la misión, visión y objetivos empresariales, a fin de tener claras las metas, propósitos y objetivos que desea alcanzar la organización a corto y mediano plazo. |
| D3. Lleva registros contables de forma manual | D9(O6). Establecer políticas en las diferentes áreas, que permitan tener los lineamientos que deben cumplir y por los que se deben regir en cada proceso realizado. | D7(A1). Implementar medidas eficientes de control establecidas en políticas para mejorar la calidad de la producción y con ello obtener resultados positivos para la empresa. |
| D4. No elabora estados financieros | D13(O3). Realizar un análisis FODA para conocer los puntos fuertes y potenciarlos y los aspectos débiles mejorarlos | D8(A6). Realizar un análisis de los ingresos y gastos, con el propósito de conocer el movimiento de los saldos. |
| D5. No realiza un análisis de la información financiera. | D7(A2). Realizar un control de inventarios con el objetivo de conocer las existencias en la empresa y de proveer a tiempo la materia prima. | D5(A2). Elaborar una política que le permita tener un equilibrio entre liquidez y endeudamiento a fin de que conozca cuál es su capacidad para futuras inversiones, nivel de endeudamiento o incremento de materia prima. |
| D6. Inexistencia de misión, visión y objetivos empresariales | | |
| D7. Falta de políticas administrativas en la empresa | | |
| D8. La empresa no realiza el análisis de ingresos y gastos como estrategia de rentabilidad | | |
| D9. No dispone de políticas contables | | |
| D10. Desconocimiento y falta de elaboración de presupuestos | | |
| D11. Inexistencia de análisis de información financiera a través de la utilización de indicadores de gestión. | | |
| D12. No mantiene una política para mantener un equilibrio entre liquidez y endeudamiento | | |
| D13. Falta de un análisis FODA en la empresa | | |
| D14. Falta de un control de inventarios | | |
| D15. Inexistencia de un plan estratégico en caso de imprevistos | D15(O6). Diseñar un plan estratégico para imprevistos que puedan suscitarse. | |

6.2 Estrategias administrativas para las empresas de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá

| | |
|--|--|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ</p> |
| <p>ÁREA ADMINISTRATIVA</p> <p>Introducción</p> <p>Objetivo General</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Justificación</p> <p>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Plan estratégico• Plan de administración de talento humano• Plan de Comercialización y distribución• Plan de Proceso Productivo <p>La propuesta contiene:</p> <ul style="list-style-type: none">• Misión• Visión• Objetivo estratégico• Funciones y responsabilidades• Conocimientos básicos• Políticas y responsables• Procedimientos <p>PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES ESTRATEGICOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Procedimiento de diseño de un plan estratégico• Procedimiento del plan de administración de talento humano• Procedimiento del plan de Comercialización y distribución• Procedimiento del plan de Proceso Productivo | |

| | | |
|--|--|----------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | <p>ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ</p> | |
| | <p>Estrategias Administrativas</p> | <p>Área administrativa</p> |
| <p>Introducción</p> <p>En el dinámico y competitivo entorno del sector lácteo, es esencial para las empresas mantenerse a la vanguardia mediante la implementación de estrategias administrativas sólidas y efectivas, que les permiten sobrevivir en un mercado en constante evolución, así como crecer y destacar entre la competencia. En este contexto, la propuesta de estrategias administrativas para las empresas lácteas del cantón Gonzanamá, pretende lograr una gestión eficiente dentro de ellas, aumentar la eficiencia operativa y asegurar que la empresa tome las mejores decisiones para su crecimiento y desarrollo.</p> <p>Objetivo General</p> <p>Proporcionar un plan integral y coherente que permita mejorar la gestión y el desempeño de las empresas de lácteos de la ciudad de Gonzanamá.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan por cada estrategia propuesta, donde se describa las estrategias, políticas y responsabilidades asignadas al personal encargado de su ejecución. • Diseñar procedimientos de cumplimiento de los planes propuestos a fin garantizar que las organizaciones operen de manera eficiente. <p>Justificación</p> <p>La propuesta de estrategias administrativas, facilita a las organizaciones adaptarse al entorno empresarial en constante cambio, así como diferenciarse de la competencia al mejorar la calidad de sus productos, optimizando sus procesos, mejorando la eficiencia de la producción e implementando tecnologías adecuadas que les facilite expandirse hacia nuevos mercados, con canales de distribución y comercialización actuales que les generen mayores ingresos y oportunidades de llegar a más lugares estratégicos, fortaleciendo la confianza y preferencia de los clientes.</p> | | |

6.2.1 Plan Estratégico

| | | |
|--|---|-------------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°1 | Diseño de un plan estratégico |
| PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO | | |
| MISIÓN | | |
| <p>Crear un plan estratégico sólido y eficaz que guíe a las empresas lácteas hacia un futuro próspero y sostenible.</p> | | |
| VISIÓN | | |
| <p>Ser reconocidos como un referente de excelencia en la industria, destacados por la innovación constante, calidad inigualable y compromiso con la sostenibilidad.</p> | | |
| OBJETIVO ESTRATEGICO | | |
| <p>Elaborar un plan estratégico para lograr eficiencia operativa a través de tecnologías avanzadas, la optimización de procesos y capacitación del personal.</p> | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Definir la visión y misión de la empresa. • Analizar el entorno empresarial y la competencia. • Identificar oportunidades y amenazas. • Establecer objetivos y metas estratégicas. • Desarrollar planes estratégicos para alcanzar esos objetivos. • Supervisar la implementación de la estrategia. • Monitorear y medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. • Realizar ajustes estratégicos según sea necesario en función de cambios en el entorno empresarial o en la empresa misma. | | |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Producción y comercialización • Tecnología y estándares de calidad • Logística y distribución • Marketing y ventas • Regulaciones y normativas | | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°1 | Plan estratégico para imprevistos |
| PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO | | |
| POLÍTICAS | | RESPONSABLES |
| Calidad y Seguridad Alimentaria. Supervisar y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad alimentaria en todos los procesos de producción láctea | | Departamento de control de calidad |
| Sostenibilidad. Desarrollar e implementar estrategias de sostenibilidad, establecer metas y medir el progreso hacia la reducción del impacto ambiental. | | Departamento de control de calidad |
| Innovación y Desarrollo. Supervisar la investigación de nuevos productos y procesos, evaluar la viabilidad de las innovaciones y dirigir proyectos de desarrollo, manteniéndose al tanto de las tendencias de la industria láctea. | | Departamento de Investigación y Desarrollo |
| Responsabilidad Social Empresarial. Coordinar programas y proyectos que se deseen implementar y comunicar a todos los empleados. | | Equipo de Recursos humanos |
| Planificación Estratégica. Liderar el proceso de planificación estratégica, definir la visión y misión de la empresa, establecer objetivos estratégicos y supervisar su implementación. | | Departamento de Planificación estratégica |
| PROCEDIMIENTOS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definirla misión y visión de la empresa. 2. Realizar un análisis del entorno a través de un FODA. 3. Establecer objetivos estratégicos 4. Crear y desarrollar planes de acción de acuerdo a sus requerimientos. 5. Determinar los recursos para la ejecución del programa. 6. Establecer indicadores para evaluar el desempeño y cumplimiento de objetivos. 7. Comunicar la estrategia a todo el personal. 8. Revisar y actualizar el plan estratégico. 9. Fomentar la cultura estratégica. | | |

| PROCEDIMIENTO DE DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO | | | | | |
|--|-----|---|--|--|---------------------|
| Documento de respaldo | N.º | Flujograma | Descripción | Responsable | Aprobado por |
| Análisis FODA | 1 | INICIO | Establece la misión y visión de la empresa láctea. | Departamento de planificación estratégica | Gerente-Propietario |
| | 2 | Definición de la Visión y Misión | Realiza un análisis FODA para comprender el entorno. | Departamento de planificación estratégica | |
| | 3 | Análisis del Entorno y Evaluación Interna | Define objetivos específicos que desea alcanzar. | Departamento de planificación estratégica | |
| | 4 | Establecimiento de objetivos | Crea planes de acción con su responsable, recursos y cronograma. | Departamento de Investigación y Desarrollo | |
| | 5 | Desarrollo de planes de acción | Determina los recursos para llevar a cabo los planes de acción de manera efectiva. | Departamento de finanzas | |
| | 6 | Determinación de recursos | Establece indicadores clave de desempeño para evaluar el progreso de los objetivos. | Departamento de finanzas | |
| | 7 | Establecimiento de indicadores | Comunica la estrategia y el progreso a todos los niveles de la organización. | Departamento de comunicación | |
| | 8 | Comunicación organizacional | Revisa y actualiza el plan estratégico para asegurarte de que siga siendo relevante y efectivo | Departamento de planificación estratégica | |
| | 9 | Revisión y actualización del plan estratégico | Fomenta una cultura empresarial que valore y respalde la implementación de la estrategia | Departamento de recursos humanos | |
| | 10 | Cultura estratégica | FIN | | |
| | | FIN | | | |

6.2.2 Plan de administración del talento humano

| | | |
|---|---|---|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°2 | Plan de administración del talento humano |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO | | |
| MISIÓN | | |
| <p>Desarrollar una fuerza laboral competente y comprometida que impulse la excelencia en la producción, innovación y calidad de los lácteos, creando un entorno de aprendizaje continuo, fomentando el bienestar de los empleados y el éxito a largo plazo de la empresa.</p> | | |
| VISIÓN | | |
| <p>Ser reconocidos como el empleador preferido en la industria, a través de un enfoque estratégico en la gestión del talento, construyendo una fuerza laboral diversa y capacitada que lidere la innovación, la calidad y la sostenibilidad en la producción de productos lácteos.</p> | | |
| OBJETIVO ESTRATEGICO | | |
| <p>Elaborar un plan estratégico para gestionar de manera efectiva y estratégica el personal y motivarlo para que contribuyan al logro de los objetivos y al éxito general de la empresa</p> | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Identificar perfiles adecuados para los puestos de trabajo. • Revisar los registros de entradas y salidas del personal. • Fomentar el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades. • Realizar de evaluaciones periódicas del desempeño. • Identificar empleados con potencial de liderazgo. • Crear un entorno laboral positivo y motivador. • Fomentar la cultura organizacional y los valores compartidos. • Solucionar conflictos y preocupaciones laborales. | | |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Leyes laborales y regulaciones • Procesos de contratación • Relaciones laborales y cumplimiento normativo • Sistemas de gestión de recursos humanos | | |

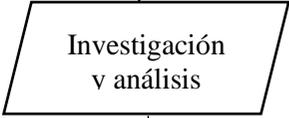
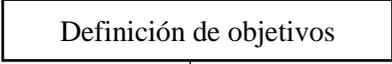
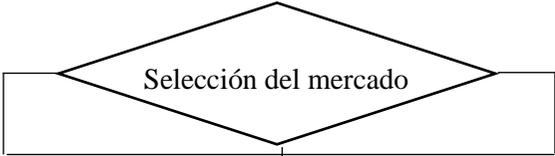
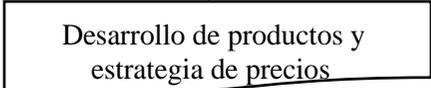
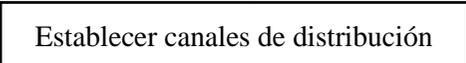
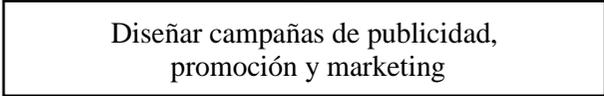
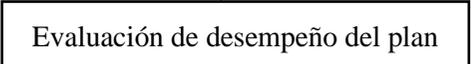
| | | |
|---|---|---|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°2 | Plan de administración del talento humano |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO | | |
| POLÍTICAS | | RESPONSABLES |
| Reclutamiento y Selección de personal. Definir los perfiles de puestos específicos para roles en la producción láctea, distribución, calidad y procesos de selección. | | Equipo de Recursos humanos |
| Capacitación y Desarrollo. Identificar necesidades de formación técnica en procesamiento de productos lácteos, además diseñar programas de capacitación en seguridad alimentaria, higiene y procesos específicos cada tres meses. | | Departamento de Capacitación y Desarrollo |
| Reconocimiento y Recompensas. Diseñar sistemas de recompensas para premiar el rendimiento destacado en la producción y fomentar programas de incentivos basados en el cumplimiento de objetivos de forma anual. | | Equipo de Recursos humanos |
| Comunicación Interna. Establecer canales de comunicación claros para informar sobre cambios en productos y procesos. | | Equipo de comunicación |
| Responsabilidad Social Corporativa. Promover prácticas sostenibles en la producción y distribución de productos lácteos, como reducir el desperdicio de materiales, utilizar rutas de distribución más eficientes y adoptar tecnología avanzada. | | Alta dirección |
| PROCEDIMIENTOS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar necesidades de personal que labore en la organización. 2. Preparar programas de inducción al personal nuevo que ingresa. 3. Coordinar entrevistas y evaluaciones con los candidatos. 4. Evaluar el desempeño de los aspirantes 5. Informar a los trabajadores sobre los procedimientos de salida y terminación del empleo 6. Capacitar periódicamente a los empleados 7. Establecer una comunicación interna para recordar constantemente los valores y responsabilidades a los empleados 8. Revisar y actualizar constantemente los procedimientos de acuerdo a las necesidades de la empresa. | | |

| PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO | | | | | |
|---|-----|---|---|---|---------------------|
| Documento de respaldo | N.º | Flujograma | Descripción | Responsable | Aprobado por |
| Listado de personal que labora y el contrato establecido | 1 | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">INICIO</div> | Realiza un análisis periódico de las necesidades de personal. | Equipo de Recursos humanos | Gerente-Propietario |
| | 2 | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Identificación de necesidades de personal</div> | Prepara programas de inducción que incluya, historia, misión, visión y valores de la empresa. | Equipo de Recursos humanos | |
| | 3 | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Inducción y Orientación para Nuevos Empleados</div> | Coordina entrevistas, evaluaciones y verificación de referencias para candidatos. | Equipo de Recursos humanos | |
| | 4 | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Selección y contratación</div> | Realiza evaluaciones regulares del desempeño para medir el alineamiento con los valores y responsabilidades. | Equipo de Recursos humanos | |
| | 5 | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Evaluación de desempeño</div> | Lleva a cabo entrevistas de salida para comprender los motivos y obtener retroalimentación. | Equipo de Recursos humanos | |
| | 6 | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Salida y Terminación de Empleo</div> | Organiza sesiones de capacitación periódicas para los empleados a fin de que cumplan con sus responsabilidades. | Departamento de Capacitación y Desarrollo | |
| | 7 | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Comunicación interna</div> | Establece una comunicación constante a través de reuniones de equipo. | Equipo de comunicación | |
| | 8 | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Revisión y Actualización de Procedimientos</div> | Revisa y actualiza regularmente los procedimientos para garantizar que estén alineados con la cultura y valores cambiantes de la empresa. | Equipo de Recursos humanos | |
| | 9 | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">FIN</div> | FIN | | |

6.2.3 Plan de Comercialización y distribución

| | | |
|---|---|---|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°3 | Plan de Comercialización y distribución |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN | | |
| MISIÓN | | |
| <p>Posicionar los productos de manera efectiva en el mercado, mediante estrategias creativas y sólidas que atraigan clientes, comprometidos en construir y fortalecer las exigencias de los consumidores, generando interés, confianza y lealtad, a través de la identificación de las principales necesidades del consumidor.</p> | | |
| VISIÓN | | |
| <p>Ser reconocidos por la aplicación de estrategias innovadoras que impactan positivamente en la percepción y la preferencia de productos, aspirando a ser pioneros en la creación de experiencias memorables que inspiren confianza y lealtad en los consumidores, además de establecer un sistema de distribución altamente eficiente y adaptable que garantice la disponibilidad y el acceso continuo a los productos.</p> | | |
| OBJETIVO ESTRATEGICO | | |
| <p>Proporcionar una guía estratégica que permita que los productos de la empresa lleguen de manera efectiva al mercado objetivo, garantizando su entrega en el menor tiempo posible.</p> | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCION | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigaciones para comprender las tendencias del mercado, las preferencias del consumidor y la competencia en la industria láctea. • Diseñar estrategias de marketing y promoción para los productos lácteos, considerando canales de distribución actuales. • Colaborar con equipos de investigación y desarrollo para crear nuevos productos lácteos o mejorar los existentes en función de las necesidades del mercado. • Gestionar la relación con distribuidores, minoristas y otros socios comerciales involucrados en la venta de productos lácteos. • Determinar estrategias de fijación de precios que sean competitivas en el mercado y alineadas con el valor percibido por los consumidores. • Mantener una comunicación efectiva y relaciones sólidas con los clientes. • Evaluar regularmente la efectividad de las estrategias de comercialización y distribución y realizar ajustes según sea necesario. | | |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Productos Lácteos y Procesos de Producción • Tendencias del Mercado • Normas de seguridad alimentaria • Canales de comercialización y distribución | | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°3 | Plan de Comercialización y distribución |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN | | |
| POLÍTICAS | | RESPONSABLES |
| Segmentación de mercado y posicionamiento. Establecer cómo se posicionarán los productos lácteos en relación con la competencia y las necesidades del mercado. | | Equipo de marketing |
| Desarrollo de productos. Establecer procesos y criterios para el desarrollo de nuevos productos lácteos. | | Equipo de marketing |
| Fijación de precios. Establecer enfoques para la fijación de precios, considerando costos, competencia y valor percibido por el cliente. | | Equipo de finanzas |
| Promoción y Publicidad. Establecer estrategias de promoción y publicidad para aumentar la visibilidad y la demanda de los productos lácteos. | | Equipo de distribución y comercialización |
| Cumplimiento Normativo y Calidad. Definir estándares de calidad y seguridad alimentaria que deben cumplir los productos lácteos y asegurar el cumplimiento de las regulaciones y normativas vigentes. | | Equipo de calidad y cumplimiento |
| PROCEDIMIENTOS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de mercado 2. Definir los objetivos que desea alcanzar 3. Segmentar al mercado en grupos específicos 4. Elaborar productos que tengan preferencia en los clientes por su calidad y precio 5. Establecer canales de distribución que garantice la disponibilidad de los productos en los puntos de venta. 6. Desarrollar contenido creativo y estrategias que lleguen al público objetivo. 7. Evaluar periódicamente el plan y ajustar estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos | | |

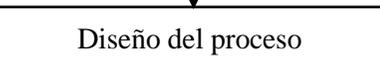
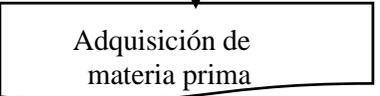
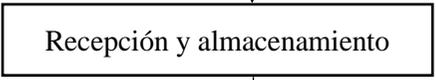
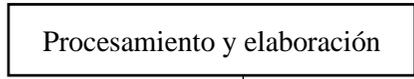
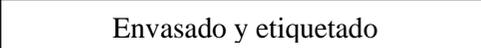
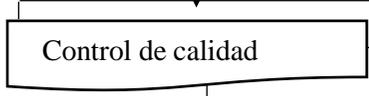
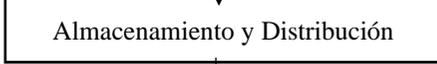
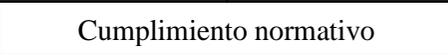
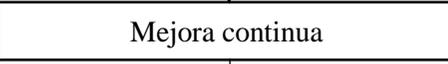
| PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN | | | | | |
|---|-----|--|--|---|---------------------|
| Documento de respaldo | N.º | Flujograma | Descripción | Responsable | Aprobado por |
| Reporte de ventas | 1 |  | Realiza un análisis de mercado para comprender la demanda de productos lácteos y las tendencias del mercado. | Equipo de finanzas | Gerente-Propietario |
| | 2 |  | Establecer objetivos claros y medibles. | Equipo de finanzas | |
| | 3 |  | Segmenta el mercado en grupos específicos según criterios como ubicación, preferencias y comportamientos de compra. | Equipo de marketing | |
| | 4 |  | Diseña productos que satisfagan las necesidades del cliente con precios basados en el valor percibido, costos y competencia. | Equipo de finanzas | |
| | 5 |  | Determina cómo tus productos llegarán desde tu empresa hasta los consumidores finales. | Equipo de distribución y comercialización | |
| | 6 |  | Diseña campañas de marketing que incluyan publicidad, promociones, marketing en redes sociales, etc. | Equipo de marketing | |
| | 7 |  | Evalúa el desempeño del plan en función de los objetivos establecidos | Equipo de calidad y cumplimiento | |
| | 8 |  | | | |
| | |  | | FIN | |

6.2.4 Plan de proceso productivo

| | | |
|--|---|----------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°4 | Plan de proceso productivo |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE PROCESO PRODUCTIVO | | |
| MISIÓN | | |
| <p>Garantizar la creación eficiente y consistente de productos de alta calidad, a través de la optimización de recursos, la estandarización de procedimientos y la búsqueda constante de mejoras, asegurando que la producción cumpla con las expectativas del mercado y los estándares de calidad, al tiempo que maximizan la eficiencia y minimizan los costos.</p> | | |
| VISIÓN | | |
| <p>Crear un sistema eficiente, sostenible y de alta calidad que permita la transformación de la materia prima láctea en productos finales seguros y nutritivos, donde cada etapa del proceso productivo sea un ejemplo de eficiencia, calidad y mejora continua, que impulsen constantemente la evolución de las operaciones, aspirando a ser reconocidos como un modelo a seguir en la industria láctea.</p> | | |
| OBJETIVO ESTRATEGICO | | |
| <p>Optimizar la eficiencia, la calidad y rentabilidad de la producción, identificando áreas de ineficiencia, tomando medidas para minimizar los tiempos de espera obteniendo una producción más rápida y con menores costos operativos.</p> | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Programar y coordinar la producción de productos lácteos en función de la demanda y los requisitos de inventario • Asegurar que los recursos necesarios, como materias primas, equipos y personal, estén disponibles para cumplir con el plan de producción • Establecer relaciones sólidas con proveedores para garantizar entregas oportunas y de alta calidad. • Supervisar los estándares de calidad en cada etapa del proceso de producción para garantizar que los productos cumplan con los requisitos de seguridad y calidad. • Asegurar que los equipos de producción estén en buen estado y funcionando correctamente. | | |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de producción • Funcionamiento y mantenimiento de equipos y maquinaria • Estándares de calidad • Medidas de seguridad | | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°4 | Plan de proceso productivo |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE PROCESO PRODUCTIVO | | |
| POLÍTICAS | | RESPONSABLES |
| Control de Calidad. Establecer estándares de calidad para los productos lácteos en cada etapa del proceso de producción. | | Departamento de control de calidad |
| Eficiencia Operativa. Fomentar prácticas de mejora continua en los procesos de producción para optimizar la eficiencia y reducir el desperdicio. | | Departamento de control de calidad |
| Mantenimiento Preventivo. Garantizar que el mantenimiento se realice regularmente para prevenir fallas y paros no planificados. | | Departamento de Mantenimiento y Producción. |
| Seguridad en el Trabajo. Proporcionar capacitaciones anuales en seguridad y garantizar el cumplimiento de las normativas de seguridad laboral. | | Departamento de recursos humanos y gestión de riesgos |
| Formación y Desarrollo del Personal. Establecer programas de capacitación trimestral para el personal de producción, asegurando que estén actualizados en los últimos procedimientos y tecnologías. | | Departamento de recursos humanos y gestión de riesgos |
| Sostenibilidad Ambiental. Instaurar prácticas sostenibles en la producción, como la gestión de residuos y la reducción del consumo de recursos. | | Departamento de control de calidad |
| PROCEDIMIENTOS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las etapas y procesos para la elaboración de productos lácteos 2. Establecer proveedores confiables y de alta calidad para la obtención de leche y otros ingredientes lácteos. 3. Verificar la calidad y cantidad de la materia prima recibida. 4. Monitorear parámetros críticos para asegurar la calidad y seguridad alimentaria. 5. Preparar y llenar los envases con los productos lácteos procesados, colocándoles la etiqueta respectiva. 6. Realizar pruebas y análisis en muestras para garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad y seguridad. 7. Almacenar los productos en condiciones adecuadas de temperatura y humedad y preparar los pedidos con responsabilidad. 8. Cumplir con las normas y regulaciones establecidas 9. Buscar siempre mejorar el proceso productivo | | |

PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE PROCESO PRODUCTIVO

| Documento de respaldo | N.º | Flujograma | Descripción | Responsable | Aprobado por |
|-----------------------|-----|--|--|---|---------------------|
| Proceso de producción | 1 |  | Define las etapas y los pasos del proceso de fabricación de productos lácteos | Departamento de Mantenimiento y Producción. | Gerente-Propietario |
| | 2 |  | Establece proveedores confiables y de alta calidad | Departamento de Mantenimiento y Producción. | |
| | 3 |  | Verifica la calidad y cantidad de la materia prima recibida | Equipo de almacenamiento y distribución | |
| | 4 |  | Realiza las operaciones de pasteurización, homogeneización y otros procesos necesarios según el tipo de producto lácteo | Departamento de Mantenimiento y Producción | |
| | 5 |  | Prepara, llena y etiqueta los productos lácteos. | Equipo de almacenamiento y distribución | |
| | 6 |  | Realizar pruebas y análisis en muestras para garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad y seguridad. | Departamento de control de calidad | |
| | 7 |  | Almacena los productos y prepara pedidos y distribución | Equipo de almacenamiento y distribución | |
| | 8 |  | Asegura el cumplimiento del proceso productivo de acuerdo a las regulaciones | Departamento de control de calidad | |
| | 9 |  | Identifica oportunidades de mejora. | Departamento de Mantenimiento y Producción | |
| | |  | | | |
| | |  | FIN | | |

6.3 Estrategias financieras para las empresas de lácteos de la ciudad de Gonzanamá

| | |
|--|--|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ</p> |
| <p>ÁREA FINANCIERA</p> <p>Introducción</p> <p>Objetivo General</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Justificación</p> <p>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Plan de políticas contables• Plan de cartera de ingresos y egresos• Plan de control de inventarios• Plan de gestión tributaria• Plan de indicadores de gestión <p>La propuesta contiene:</p> <ul style="list-style-type: none">• Misión• Visión• Objetivo estratégico• Funciones y responsabilidades• Conocimientos básicos• Políticas y responsables• Procedimientos <p>PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES ESTRATEGICOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Procedimiento del plan de políticas contables• Procedimiento del plan de cartera de ingresos y egresos• Procedimiento del plan de control de inventarios• Procedimiento del plan de gestión tributaria• Procedimiento del plan de indicadores de gestión | |

| | | |
|---|--|------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | <p>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ</p> | |
| | <p>Estrategias Financieras</p> | <p>Área Financiera</p> |
| <p>Introducción</p> <p>En un mundo empresarial cada vez más desafiante y competitivo, la gestión financiera eficiente es esencial para el éxito y la continuidad de cualquier organización. La industria láctea, con sus complejas operaciones y la naturaleza estacional de la producción de leche, se enfrenta a retos financieros únicos que requieren estrategias especializadas, es así que se propone estrategias financieras para que sean un pilar fundamental de estabilidad y crecimiento, a fin de garantizar la viabilidad a largo plazo y la capacidad de adaptación de las empresas lácteas, puesto que estas estrategias desempeñan un papel vital en la capacidad de las organizaciones para mantener su rentabilidad y competitividad en un mercado global en constante evolución.</p> <p>Objetivo General</p> <p>Fortalecer la gestión financiera a través de planes estratégicos que permitan optimizar el uso de los recursos financieros de las empresas de lácteos de la ciudad de Gonzanamá.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan por cada estrategia propuesta, que establezca metas y objetivos financieros claros, alineados con la visión y la misión de la organización. • Diseñar procedimientos de cumplimiento de los planes propuestos que contribuyan a una gestión financiera sólida y la correcta toma de decisiones. <p>Justificación</p> <p>La propuesta de estrategias financieras ayuda a las empresas a mejorar la rentabilidad, gestionar riesgos y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y garantizar la sostenibilidad a largo plazo, además, son esenciales para mantener la competitividad y el éxito en el sector lácteo y puedan estar mejor preparadas para enfrentar los retos, aprovechar las oportunidades y seguir brindando productos lácteos de alta calidad a una población mundial en crecimiento.</p> | | |

6.3.1 Plan de políticas contables

| | | |
|---|---|-----------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°1 | Plan de políticas contables |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE POLÍTICAS CONTABLES | | |
| MISIÓN | | |
| <p>Crear un marco integral y coherente de procedimientos que aseguren la fiabilidad, la precisión y la transparencia en el registro, la presentación y el análisis de la información financiera, contribuyendo así a la toma de decisiones acertadas y al cumplimiento de regulaciones aplicables.</p> | | |
| VISIÓN | | |
| <p>Convertirse en un sistema contable eficiente que cumple con los estándares y regulaciones contables vigentes y que se adapta proactivamente a los cambios en el entorno empresarial, promoviendo la mejora continua en la calidad de la información financiera y contribuyendo al éxito sostenible de la organización en el sector lácteo.</p> | | |
| OBJETIVO ESTRATEGICO | | |
| <p>Establecer políticas contables coherentes que aseguren que todas las transacciones financieras se registren y presenten de manera oportuna en la organización.</p> | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE CONTABILIDAD | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse al tanto de las normativas vigentes • Definir las políticas en áreas requeridas • Crear un conjunto claro de políticas contables por escrito • Comunicar las políticas contables a todos los departamentos • Supervisar la aplicación de las políticas contables en toda la empresa • Actualizar las políticas contables de la empresa según sea necesario para mantenerse en conformidad | | |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones contables y fiscales • Principios contables • Control interno | | |

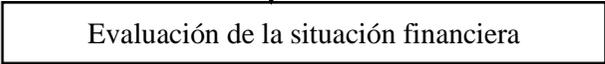
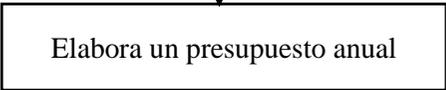
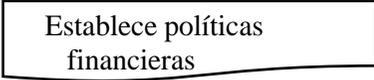
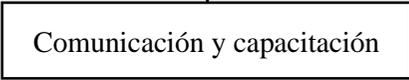
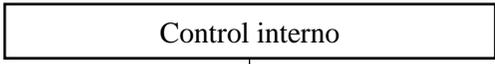
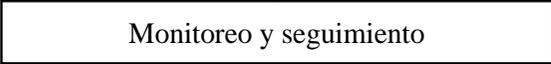
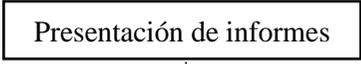
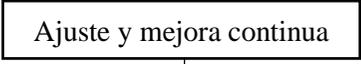
| | | |
|--|---|------------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°1 | Plan de políticas contables |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE POLÍTICAS CONTABLES | | |
| POLÍTICAS | | RESPONSABLES |
| <p>Selección y cambio de políticas contables. La empresa seguirá las políticas contables establecidas por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y la Norma Internacional de Contabilidad 8 (NIC 8). Cualquier cambio en las políticas contables se realizará solo cuando esté permitido o requerido por las NIIF.</p> | | Departamento de Contabilidad |
| <p>Revelación de políticas contables. Asegura que todas las políticas contables estén debidamente documentadas y divulgadas en las notas a los estados financieros para cumplir con los requisitos de transparencia.</p> | | Departamento de Contabilidad |
| <p>Aprobación de Políticas Contables. Garantiza que todas las políticas contables de la empresa son revisadas y aprobadas por las partes adecuadas antes de su implementación.</p> | | Departamento de Contabilidad |
| <p>Control interno. Describe los procedimientos y controles internos para garantizar la integridad de los registros contables y prevenir fraudes.</p> | | Equipo de auditoría interna |
| <p>Revisión y Actualización. Establece un proceso para la revisión y actualización periódica de las políticas contables para garantizar que sigan siendo relevantes y estén en conformidad con las regulaciones cambiantes.</p> | | Departamento de Contabilidad |
| PROCEDIMIENTOS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de la Necesidad de Crear Políticas Contables. 2. Formular la propuesta detallada con de respectiva justificación. 3. Revisión de la propuesta considerando su impacto y coherencia. 4. Aprobación o devolución por parte de la alta gerencia. 5. Comunicación y aprobación a todos los involucrados para su comprensión 6. Archivar las políticas juntamente con el manual. | | |

| PROCEDIMIENTO PLAN DE POLÍTICAS CONTABLES | | | | | |
|---|-----|---|---|------------------------------|---------------------|
| Documento de respaldo | N.º | Flujograma | Descripción | Responsable | Aprobado por |
| Principios Contables, NIC 8, NIIF 10 | 1 | <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> Ident[Identificación de la necesidad] Ident --> Form[Formulación de la propuesta] Form --> Revis[Revisión de políticas contables] Revis --> Aprob{Aprobación} Aprob -- No --> Gerente[Comunica al gerente] Aprob -- Si --> Cap[Comunicación y capacitación] Gerente --> Cap Cap --> Arch[/Archivo/] Arch --> FIN([FIN]) </pre> | Evaluará si se requiere una nueva política contable | Departamento de contabilidad | Gerente-Propietario |
| | 2 | | Preparará una propuesta detallada que incluirá la justificación para la nueva política. | Departamento de contabilidad | |
| | 3 | | Revisará la propuesta y considerará su impacto en la precisión financiera, el cumplimiento normativo y la coherencia con los principios contables aplicables. | Gerente-propietario | |
| | 4 | | Evaluará la propuesta y la aprobará o la devolverá con comentarios para su revisión adicional. | Departamento de contabilidad | |
| | 5 | | Comunicará a todos los departamentos y se proporcionará capacitación para garantizar la comprensión y la implementación adecuada de la nueva política. | Departamento de Comunicación | |
| | 6 | | Documentará y archivará para su fácil acceso y referencia futura. Se incluirá en el manual de políticas contables de la empresa. | Departamento de contabilidad | |
| | 10 | | FIN | | |

6.3.2 Plan de cartera de ingresos y egresos

| | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°2 | Plan de cartera de ingresos y egresos |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE CARTERA DE INGRESOS Y EGRESOS | | |
| MISIÓN | | |
| <p>Asegurar la salud financiera y la sostenibilidad de la organización mediante la gestión eficaz de sus recursos financieros para que puedan alcanzar sus metas financieras y operativas.</p> | | |
| VISIÓN | | |
| <p>Ser un referente de excelencia financiera y sostenibilidad en las empresas lácteas, donde la gestión de ingresos y egresos sea reconocida por su eficiencia y su capacidad para impulsar el crecimiento y la prosperidad de las organizaciones.</p> | | |
| OBJETIVO ESTRATEGICO | | |
| <p>Proponer un plan estratégico para garantizar la estabilidad financiera, la rentabilidad sostenible y el cumplimiento de los objetivos financieros y operativos de las organizaciones.</p> | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y administrar todas las fuentes de ingresos de la empresa láctea. • Registrar las transacciones de ingresos y egresos • Administrar las cuentas por cobrar, asegurando que los clientes paguen a tiempo • Realizar análisis de precios para determinar la fijación de precios adecuada para los productos lácteos • Supervisar y controlar los gastos operativos de la empresa láctea. • Registrar y categorizar todos los egresos de la empresa de manera precisa. • Colaborar en la elaboración y el seguimiento del presupuesto anual de la empresa | | |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Finanzas corporativas • Gestión de ingresos y egresos • Presupuestación y planificación financiera • Análisis financiero | | |

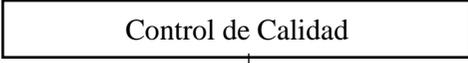
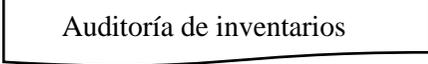
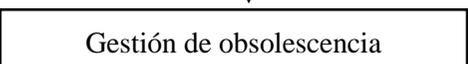
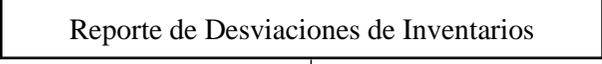
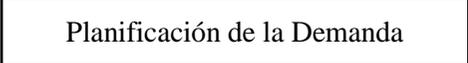
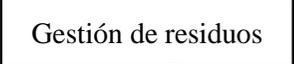
| | | |
|---|---|-------------------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| Estrategia N°2 | Plan de Cartera | |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE CARTERA DE INGRESOS Y EGRESOS | | |
| POLÍTICAS | | RESPONSABLES |
| Gestión de Cuentas por Cobrar. Asegurar el cobro oportuno de las cuentas pendientes de clientes y minimizar el riesgo de impago, estableciendo un plazo de pago máximo de 30 días para los clientes. | | Departamento de finanzas |
| Control de Gastos. Establecer un presupuesto anual de gastos operativos, que será revisado y aprobado por la alta dirección, realizando revisiones trimestrales de los gastos para identificar áreas de mejora y eficiencia. | | Departamento de finanzas |
| Inversiones de capital. Evaluar y aprobar inversiones en activos de capital que mejoren la eficiencia y la capacidad de producción. | | Departamento de finanzas |
| Gestión de Riesgos Financieros. Realizar evaluaciones periódicas de riesgos financieros, incluyendo volatilidad de precios e implementando estrategias de cobertura para protegerse de las fluctuaciones del mercado. | | Departamento de riesgos financieros |
| PROCEDIMIENTOS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar entrevistas y evaluaciones con los candidatos. 2. Evaluar el desempeño de los aspirantes 3. Informar a los trabajadores sobre los procedimientos de salida y terminación del empleo 4. Capacitar periódicamente a los empleados 5. Establecer una comunicación interna para recordar constantemente los valores y responsabilidades a los empleados 6. Revisar y actualizar constantemente los procedimientos de acuerdo a las necesidades de la empresa. | | |

| PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE CARTERA DE INGRESOS Y EGRESOS | | | | | |
|---|-----|---|---|----------------------------------|---------------------|
| Documento de respaldo | N.º | Flujograma | Descripción | Responsable | Aprobado por |
| Registro de transacciones financieras de ingresos y egresos | 1 |  | Realiza una evaluación exhaustiva de la situación financiera actual de la empresa láctea. | Departamento de finanzas | Gerente-Propietario |
| | 2 |  | Crea un presupuesto anual detallado que incluya ingresos proyectados, gastos operativos, inversiones de capital y cualquier otro elemento financiero relevante. | Departamento de contabilidad | |
| | 3 |  | Desarrolla políticas financieras claras que guíen la gestión de ingresos y egresos. | Departamento de finanzas | |
| | 4 |  | Comunica las políticas financieras a todos los empleados relevantes y proporcionar capacitación si es necesario. | Departamento de recursos humanos | |
| | 5 |  | Establecer procesos internos para el seguimiento y control de los ingresos y egresos. | Departamento de finanzas | |
| | 6 |  | Supervisar de cerca los ingresos y egresos en tiempo real y compararlos con el presupuesto establecido. | Departamento de finanzas | |
| | 7 |  | Preparar informes financieros regulares y presentarlos a la gerencia. | Departamento de finanzas | |
| | 8 |  | Adaptar ajustes de acuerdo a las necesidades específicas de las empresas en base a regulaciones financieras y fiscales. | Departamento de finanzas | |
| | 9 |  | FIN | | |
| | |  | | | |

6.3.3 Plan de control de inventarios

| | | |
|--|---|--------------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°3 | Plan de control de inventarios |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTROL DE INVENTARIOS | | |
| MISIÓN | | |
| <p>Optimizar la gestión de inventarios en las empresas lácteas, garantizando la disponibilidad de productos lácteos de alta calidad para satisfacer la demanda del mercado buscando establecer un proceso de control de inventarios eficiente y preciso que respalde la excelencia operativa y la satisfacción del cliente.</p> | | |
| VISIÓN | | |
| <p>Ser reconocidos por la eficiencia en administración de existencias y en capacidad para mantener productos frescos y de calidad, además la aplicación de estrategias innovadoras que impactan positivamente en la percepción y la preferencia de productos, aspirando a ser pioneros en la creación de experiencias memorables que inspiren confianza y lealtad en los consumidores.</p> | | |
| OBJETIVO ESTRATEGICO | | |
| <p>Proporcionar un plan para lograr una cadena de suministro más eficiente y rentable en la empresa láctea, garantizando la calidad y la frescura de los productos lácteos, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad operativa.</p> | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA Y OPERACIONES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantener registros precisos de todas las entradas y salidas de productos lácteos en el sistema de inventario de la empresa. • Supervisar el almacenamiento adecuado de productos lácteos • Colaborar con otros departamentos, como ventas y producción, para anticipar y planificar la demanda de productos lácteos. • Garantizar que los productos lácteos cumplan con los estándares de calidad y frescura establecidos, y eliminar cualquier producto no conforme. • Mantener un equilibrio adecuado entre mantener suficiente inventario para satisfacer la demanda y minimizar el exceso de inventario. • Utilizar sistemas de gestión de inventarios y software especializado para llevar un control adecuado de los inventarios y facilitar la toma de decisiones. | | |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Productos Lácteos y Procesos de Producción • Tendencias del Mercado • Normas de seguridad alimentaria • Logística y distribución | | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°3 | Plan de control de inventarios |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTROL DE INVENTARIOS | | |
| POLÍTICAS | | RESPONSABLES |
| Rotación de Inventarios. Implementar un sistema de rotación basado en el principio primero en entrar, primero en salir (FIFO) o último en entrar, primero en salir (LIFO), según corresponda. | | Departamento de logística y operaciones |
| Control de Calidad. Realizar inspecciones periódicas y pruebas de calidad en los productos, retirar productos no conformes y documentar los hallazgos. | | Departamento de calidad |
| Gestión de Obsolescencia. Establecer criterios claros para identificar productos próximos a la fecha de vencimiento y definir acciones para su liquidación o eliminación. | | Departamento de logística y operaciones |
| Reabastecimiento. Establecer niveles de inventario mínimo y máximo, así como plazos de reabastecimiento basados en la demanda y la disponibilidad de proveedores. | | Departamento de logística y operaciones |
| Auditoría de Inventarios. Programar auditorías periódicas, comparar los registros con los conteos físicos y corregir cualquier desviación. | | Equipo de auditoría interna |
| PROCEDIMIENTOS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de materias primas y productos necesarios para la producción 2. Registro de inventarios 3. Establecer registros para el control de calidad 4. Definir auditorías periódicas para verificar los registros 5. Gestión de obsolescencia 6. Reporte de desviaciones de inventarios 7. Detallar cómo se anticipa y planifica la demanda de productos lácteos 8. Gestión de productos lácteos no vendibles y para reducir el desperdicio al mínimo. | | |

| PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE CONTROL DE INVENTARIOS | | | | | |
|--|-----|--|---|---|---------------------|
| Documento de respaldo | N.º | Flujograma | Descripción | Responsable | Aprobado por |
| Facturas de compra y listado de existencia y NIC 2 | 1 |  | Describe el proceso de recepción de leche cruda y e insumos lácteos. | Personal de Recepción | Gerente-Propietario |
| | 2 |  | Detalla cómo se registran las entradas y salidas de productos lácteos en el sistema de inventario. | Encargado de inventarios | |
| | 3 |  | Establece procedimientos para realizar inspecciones y pruebas de calidad en productos. | Departamento de calidad | |
| | 4 |  | Define cómo se realizan auditorías periódicas de inventario para verificar la precisión de los registros. | Equipo de auditoría interna | |
| | 5 |  | Identifica productos próximos a la fecha de vencimiento y definir acciones para su liquidación o eliminación. | Departamento de logística y operaciones | |
| | 6 |  | Reporta y aborda desviaciones significativas en los niveles de inventario. | Departamento de logística y operaciones | |
| | 7 |  | Detalla cómo se anticipa y planifica la demanda de productos lácteos y cómo se ajustan los niveles de inventario en consecuencia. | Equipo de comercialización y distribución | |
| | 8 |  | Gestiona productos lácteos no vendibles para reducir el desperdicio al mínimo. | Departamento de logística y operaciones | |
| | |  | FIN | | |
| | |  | FIN | | |

6.3.4 Plan de gestión tributaria

| | | |
|---|---|----------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°4 | Plan de gestión tributaria |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN TRIBUTARIA | | |
| MISIÓN | | |
| <p>Asegurar el cumplimiento de las leyes fiscales específicas que se aplican a las empresas lácteas y optimizar la gestión de los impuestos para garantizar la sostenibilidad financiera de las organizaciones.</p> | | |
| VISIÓN | | |
| <p>Ser líder en la gestión fiscal y financiera en la industria láctea, contribuyendo al crecimiento sostenible y a la rentabilidad de la empresa, mientras se mantiene un alto nivel de cumplimiento normativo y se optimiza la carga fiscal.</p> | | |
| OBJETIVO ESTRATEGICO | | |
| <p>Diseñar un plan que asegure el cumplimiento de las obligaciones fiscales dentro del tiempo establecido.</p> | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Preparar y presentar de manera precisa y oportuna todas las declaraciones fiscales requeridas por las autoridades fiscales locales, estatales y federales. • Calcular de manera precisa los impuestos a pagar. • Mantener registros financieros y contables precisos y detallados relacionados con las transacciones fiscales. • Cumplir con todas las leyes fiscales y regulaciones aplicables en la industria láctea. • Identificar oportunidades legales para minimizar la carga fiscal de la empresa. • Proporcionar capacitación y formación continua a los empleados sobre cuestiones fiscales relevantes y cambios en las leyes fiscales que puedan afectar a la empresa. | | |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones fiscales • Principios contables • Sistemas y softwares fiscales • Trabajo en equipo | | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°4 | Plan de gestión tributaria |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN TRIBUTARIA | | |
| POLÍTICAS | | RESPONSABLES |
| Cumplimiento tributario. Establecer el compromiso de la empresa de cumplir con todas las obligaciones tributarias y legales relacionadas con los impuestos. | | Departamento de finanzas |
| Registros Fiscales. Mantener registros detallados y precisos de todas las transacciones fiscales de las empresas lácteas. | | Departamento de contabilidad |
| Presentación de Declaraciones Fiscales. Definir los plazos y requisitos para la presentación precisa y oportuna de todas las declaraciones fiscales requeridas. | | Departamento de contabilidad |
| Auditoría y revisión fiscal. Revisión y auditoría interna de los registros fiscales de forma anual, para garantizar la precisión y el cumplimiento. | | Equipo de auditoría interna |
| Capacitación en Impuestos. Capacitación anual a los empleados sobre cuestiones fiscales relevantes. | | Departamento de recursos humanos y departamento de finanzas |
| PROCEDIMIENTOS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la situación fiscal actual de las empresas. 2. Establecer los objetivos y metas fiscales 3. Designar los responsables idóneos 4. Desarrollar y aplicar políticas y procedimientos fiscales 5. Capacitar constantemente al personal encargado 6. Implementar un plan de impuestos de acuerdo a las políticas propuestas 7. Realizar revisiones regulares de los registros fiscales 8. Continuar buscando oportunidades para mejorar la eficiencia fiscal y el cumplimiento normativo | | |

| PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE GESTIÓN TRIBUTARIA | | | | | |
|--|-----|---|--|---|---------------------|
| Documento de respaldo | N.º | Flujograma | Descripción | Responsable | Aprobado por |
| Proceso de producción | 1 | <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Evaluación de las situación Actual] A --> B[Establecimiento de objetivos y metas fiscales] B --> C[Designación de responsables y equipos de Trabajo] C --> D[Desarrollo de Políticas y Procedimientos Fiscales] D --> E[Capacitación y formación] E --> F[Implementación del plan de gestión tributaria] F --> G[Monitoreo y evaluación continúa] G --> H[Ajuste y mejora del plan] H --> FIN([FIN]) E --> E </pre> | Realiza un análisis exhaustivo de la situación fiscal actual de la empresa. | Departamento de finanzas | Gerente-Propietario |
| | 2 | | Define los objetivos fiscales a largo plazo de la empresa. | Departamento de finanzas | |
| | 3 | | Identifica a los responsables clave para la implementación y gestión del plan de aplicación de impuestos. | Departamento de recursos humanos | |
| | 4 | | Crea políticas y procedimientos detallados que aborden aspectos como la presentación de declaraciones fiscales. | Departamento de finanzas | |
| | 5 | | Proporciona capacitación y formación continua a los empleados relevantes, especialmente al personal de finanzas y contabilidad. | Departamento de recursos humanos y Departamento de finanzas | |
| | 6 | | Implementa el plan de aplicación de impuestos según las políticas y procedimientos definidos. | Departamento de finanzas | |
| | 7 | | Establece un proceso de monitoreo continuo para evaluar el cumplimiento fiscal y la eficacia del plan. | Departamento de finanzas | |
| | 8 | | Realiza ajustes en el plan de aplicación de impuestos según sea necesario en respuesta a cambios en las leyes fiscales, en el entorno empresarial o en los objetivos de la empresa | Departamento de finanzas | |
| | | | FIN | | |

6.3.5 Plan de indicadores de gestión

| | | |
|--|---|--------------------------------|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°5 | Plan de indicadores de gestión |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| MISIÓN | | |
| <p>Mantener una gestión eficiente de los recursos financieros, controlando los costos de producción, distribución y comercialización de los productos lácteos.</p> | | |
| VISIÓN | | |
| <p>Promover una cultura de responsabilidad financiera y de toma de decisiones basada en datos, donde los indicadores financieros sean herramientas clave para evaluar y mejorar constantemente el desempeño en las organizaciones.</p> | | |
| OBJETIVO ESTRATEGICO | | |
| <p>Mejorar la rentabilidad y la eficiencia financiera de las empresas lácteas, centrándose en la gestión de las finanzas, con el propósito de maximizar los resultados económicos y optimizar el uso de los recursos financieros.</p> | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y desarrollar indicadores financieros clave. • Reunir datos financieros precisos de diversas fuentes dentro de la organización. • Realizar análisis en profundidad de los indicadores financieros para evaluar el desempeño financiero de la empresa. • Preparar informes financieros periódicos que incluyan los indicadores financieros clave. • Utilizar los indicadores financieros como base para la planificación financiera y la elaboración de presupuestos. • Evaluar el rendimiento financiero de diferentes áreas de la empresa láctea a través de los indicadores. • Asegurarse de que los indicadores financieros reflejen el cumplimiento de las regulaciones y normativas contables y fiscales aplicables. | | |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Principios contables • Estados financieros • Cálculo de indicadores • Análisis financiero | | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Empresas lácteas de la ciudad de Gonzanamá</p>  | ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS DE LACTEOS DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ | |
| | Estrategia N°5 | Plan de indicadores de gestión |
| PROPUESTA DE UN PLAN DE INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| POLÍTICAS | | RESPONSABLES |
| Selección de Indicadores Financieros Clave. Identificar y seleccionar los indicadores financieros clave que sean relevantes para las empresas lácteas. | | Departamento de Contabilidad y Finanzas |
| Recopilación de Datos Financieros. Establecer procedimientos claros para recopilar datos financieros precisos y oportunos de diversas fuentes internas, como registros contables, sistemas de gestión financiera y otros sistemas relacionados. | | Departamento de Contabilidad y Finanzas |
| Presentación de Informes Financieros. Definir los estándares para la presentación de informes financieros que incluyan los indicadores clave. | | Departamento de Contabilidad y Finanzas |
| Interpretación y Acciones basadas en Indicadores. Interpretar los resultados de los indicadores financieros y tomar medidas basadas en los hallazgos, además establecer protocolos para abordar desviaciones significativas y para tomar decisiones estratégicas. | | Departamento de Contabilidad y Finanzas |
| Confidencialidad de Datos Financieros. Proteger la confidencialidad de los datos financieros, asegurando que solo las personas autorizadas tengan acceso a la información financiera sensible. | | Departamento de Contabilidad y Finanzas |
| PROCEDIMIENTOS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las etapas y procesos para la elaboración de productos lácteos 2. Establecer proveedores confiables y de alta calidad para la obtención de leche y otros ingredientes lácteos. 3. Verificar la calidad y cantidad de la materia prima recibida. 4. Monitorear parámetros críticos para asegurar la calidad y seguridad alimentaria. 5. Preparar y llenar los envases con los productos lácteos procesados, colocándoles la etiqueta respectiva. 6. Realizar pruebas y análisis en muestras para garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad y seguridad. 7. Almacenar los productos en condiciones adecuadas de temperatura y humedad y preparar los pedidos con responsabilidad. 8. Cumplir con las normas y regulaciones establecidas 9. Buscar siempre mejorar el proceso productivo | | |

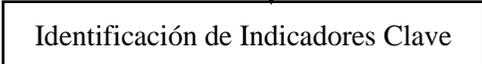
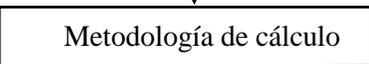
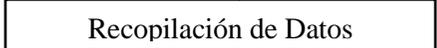
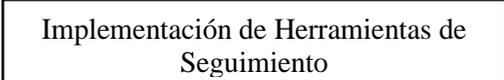
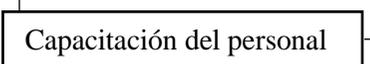
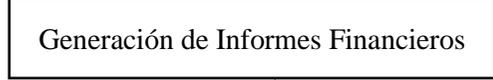
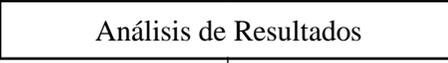
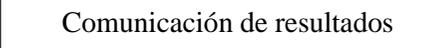
| PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE INDICADORES DE GESTIÓN | | | | | |
|--|-----|--|---|--|---------------------|
| Documento de respaldo | N.º | Flujograma | Descripción | Responsable | Aprobado por |
| Proceso de producción | 1 |  | Identifica los indicadores financieros clave que son relevantes para la empresa láctea. | Departamento de Contabilidad y Finanzas | Gerente-Propietario |
| | 2 |  | Especifica la metodología exacta para calcular cada indicador financiero identificado. | Departamento de Contabilidad y Finanzas | |
| | 3 |  | Recopila datos financieros precisos de diversas fuentes internas. | Departamento de Contabilidad y Finanzas | |
| | 4 |  | Implementa un software o herramientas de gestión financiera que faciliten el seguimiento y el cálculo automatizado de los indicadores financieros. | Departamento de tecnología de la información | |
| | 5 |  | Proporciona capacitación a los empleados para que comprendan la importancia de los indicadores financieros y cómo utilizarlos en su trabajo diario. | Departamento de Contabilidad y Finanzas | |
| | 6 |  | Prepara informes financieros que incluyan los indicadores financieros clave. | Departamento de Contabilidad y Finanzas | |
| | 7 |  | Analiza los resultados de los indicadores financieros y determinar las acciones necesarias en función de los hallazgos. | Departamento de Contabilidad y Finanzas | |
| | 8 |  | Comunica los resultados financieros, incluyendo los indicadores, a las partes interesadas internas y externas de manera clara y efectiva. | Departamento de Contabilidad y Finanzas | |
| | |  | | | |
| | |  | | | |
| | | | FIN | | |

Tabla 13

Propuesta de estrategias administrativas para las empresas de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá

| OBJETIVO | | Elaborar estrategias administrativas para las productoras objeto de estudio, que les permita alcanzar una gestión eficiente. | | | | | |
|---|--|--|--------------------------|---|---------------------------------|--|-------------------------------|
| ESTRATEGIAS | ACCIONES | INDICADOR DE DESEMPEÑO | TIPO DE INDICADOR | META | RESPONSABLE | SUPUESTO | FRECUENCIA DE SEGMENTO |
| Diseñar un plan estratégico para imprevistos que puedan suscitarse | Elaborar un documento que detalle las medidas y decisiones a tomar, para prevenir imprevistos. | $\frac{\text{N. Medidas ejecutadas}}{\text{N. Total de metas}} \times 100$ | Q | Lograr tener un plan de acción para hacer frente a imprevistos. | Gerente y Jefes departamentales | Acuerdo entre integrantes de la organización | Anual |
| | Establecer estrategias y herramientas adecuadas que ayuden a solucionar problemas frecuentes y a lograr los objetivos propuestos | $\frac{\text{N. Estrategias planteadas}}{\text{N. Total de metas}} \times 100$ | Q | Crear alternativas que ayuden a minimizar los problemas de las empresas | Gerente y Jefes departamentales | Apoyo del gerente hacia los jefes de cada área en la elaboración de estrategias. | Anual |
| | Evaluar cada año el porcentaje de imprevistos suscitados. | $\frac{\text{N. Imprevistos suscitados}}{\text{N. Total de metas}} \times 100$ | Q | Buscar reducir el número de imprevistos que pueden suscitarse | Gerente y Jefes departamentales | Acceso a la información | Anual |
| Realizar un análisis FODA | Elaborar matrices FODA, para identificar los puntos fuertes y los aspectos | $\frac{\text{N. Factores críticos de éxito}}{\text{N. Total de metas}} \times 100$ | Q | Entender los principales problemas de las empresas, así como sus potencialidades. | Gerente y Jefes departamentales | Conocimiento de la entidad de manera interna y externa. | Anual |

| | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---------------------------------|--|--|---------|
| | débiles de las empresas. | | | | | | | |
| | Desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades y que minimicen las debilidades y amenazas. | $\frac{\text{N. Estrategias FODA}}{\text{N. Total de metas}} \times 100$ | Q | Seleccionar las estrategias idóneas para lograr los objetivos establecidos | Gerente y Jefes departamentales | Análisis de los resultados del FODA. | | Anual |
| Disponer de un sistema biométrico | Proveer de un sistema que permita conocer el ingreso y salida del personal. | $\frac{\text{N. Registros de ingresos del personal}}{\text{N. Total de empleados}} \times 100$ | Q | Conocer la entrada y salida de los trabajadores, para que los mismos puedan cumplir con sus responsabilidades | Gerente | Las organizaciones están dispuestas a invertir en un sistema de registro de entradas y salidas de sus empleados. | | Mensual |
| | Controlar las asistencias revisando los registros por mes | $\frac{\text{N. Registro de ingresos del personal}}{\text{N. Total de asistencias}} \times 100$ | Q | Disponer del registro de jornada laboral de los empleados. | Gerente | Plantillas de Excel personalizadas | | Mensual |
| Fomentar la cultura organizacional | Realizar planes de comunicación interna que permita socializar la misión, visión y valores empresariales para que los empleados se comprometan y conozcan a fondo los valores organizacionales | $\frac{\text{N. Valores que conocen los empleados}}{\text{N. Total de empleados}} \times 100$ | Q | Optimizar los procesos laborales estableciendo normas y valores para todo el personal | Gerente y Jefes departamentales | Canales de comunicación con mensajes clave. | | Anual |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---------------------------------|---|-------|
| | Promover acciones que comprometan al equipo de trabajo | Nivel de cumplimiento de las tareas asignadas a al personal | C | Motivar al personal que labore con eficacia y eficiencia. | Gerente y Jefes departamentales | Unión y disciplina en las distintas áreas de trabajo. | Anual |
| Implementar las medidas de protección a empleados | Diseñar políticas de seguridad y protección a empleados | $\frac{\text{N. Políticas de seguridad y protección}}{\text{N. Total de empleados}} \times 100$ | Q | Garantizar la integridad física y mental de los empleados | Gerente y Jefes departamentales | Plan de emergencia en caso de accidentes laborales | Anual |
| | Capacitar al personal en seguridad y medidas de protección | Número de capacitaciones realizadas al personal | C | Cumplir con las normas y regulaciones de seguridad laboral | Gerente y Jefes departamentales | Contenidos, metodología y objetivos de capacitación | Anual |
| | Brindar equipos de protección personal para quienes laboran en las organizaciones | $\frac{\text{N. Veces que otorgaron equipos de protección}}{\text{N. Total de empleados}} \times 100$ | Q | Proteger a los empleados de riesgos laborales a los que están expuestos | Gerente y Jefes departamentales | Selección de equipos de protección | Anual |
| | Identificar los canales de comercialización que se desean implementar en la organización | $\frac{\text{N. Canales nuevos de distribución}}{\text{N. Total de canales de distribución}} \times 100$ | Q | Establecer una estrategia de comercialización efectiva. | Gerente y Jefes departamentales | Fijar los objetivos de comercialización | Anual |
| Utilizar nuevos canales de comercialización | Definir los mensajes clave que se transmitirán a los clientes | Efectividad de la comercialización con nuevos canales utilizados | C | Llegar al público objetivo | Gerente y Jefes departamentales | Identificar las necesidades de los clientes | Anual |

Nota. En cada acción los indicadores de medición se los calificó con los ítems “Q” si es cuantitativo y “C” si es cualitativo para mejor comprensión de su aplicación.

Tabla 14

Propuesta de estrategias financieras para las empresas de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá

| OBJETIVO | | Plantear estrategias financieras para garantizar la estabilidad financiera e implementar sistemas tecnológicos que les permita acceder a la información de manera ágil y oportuna. | | | | | | |
|--|---|--|--------------------------|--|---------------------------------|--|-------------------------------|--|
| ESTRATEGIAS | ACCIONES | INDICADOR DE DESEMPEÑO | TIPO DE INDICADOR | META | RESPONSABLE | SUPUESTO | FRECUENCIA DE SEGMENTO | |
| Diseñar contables políticas | Elaborar políticas contables que vayan de acuerdo a su contexto empresarial y poner a conocimiento a todos los directivos a fin de llegar a un consenso | $\frac{\text{N. Politicas aprobadas}}{\text{N. total de políticas propuestas}} \times 100$ | Q | En el año 1 se formulen 3 políticas contables | Gerente y Jefes departamentales | Acuerdo de Gerente y personal | Anual | |
| | Establecer las políticas contables en la empresa para que se puedan aplicar | $\frac{\text{N. de políticas utilizadas}}{\text{Nº Total de políticas}} \times 100$ | Q | Garantizar la integridad financiera de la empresa | Gerente y Jefe de producción | La organización tenga definidos los objetivos que desea alcanzar | Anual | |
| Realizar presupuestos para estimar futuros gastos o inversiones | Elaborar un presupuesto de ingresos y gastos que facilite valuar los recursos económicos | $\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}} \times 100$ | Q | Prever los ingresos y gastos en un tiempo determinado. | Gerente y contador | Proyección de ingresos y gastos | Anual | |
| | Realizar un presupuesto de flujo de efectivo | $\frac{\text{Efectivo disponible}}{\text{Total de gastos operativos}} \times 100$ | Q | Estimar los movimientos de entradas y salidas de efectivo. | Gerente y contador | Cálculo del balance de efectivo | Anual | |
| | Realizar un seguimiento de los productos en Stock | $\frac{\text{N. Productos con mayor demanda}}{\text{Total de productos para la venta}} \times 100$ | Q | Conocer los productos que salen a la venta con mayor | Gerente y Jefe de producción | Recuento de las existencias para conocer | Mensual | |

| | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|------------------------------|---|---------|
| | | | | | facilidad y cuales no disponen de gran demanda. | | la cantidad exacta de productos disponibles en un momento determinado. | |
| Realizar un control de inventarios | Utilizar un software de gestión de inventarios, | $\frac{\text{N. Productos obsoletos un mes}}{\text{N. total de productos para la venta}} \times 100$ | Q | | Mantener un registro actualizado de los productos en stock y evitar la obsolescencia. | Gerente y Jefe de producción | Disposición de la organización para invertir es un sistema de gestión de inventarios. | Mensual |
| | Implementar un sistema de rotación de inventarios | $\frac{\text{N. De veces que rota un producto}}{\text{N. total de productos para la venta}} \times 100$ | Q | | Identificar cuantas veces la empresa vende y repone sus existencias. | Gerente y Jefe de producción | Flujo de productos constante | Mensual |
| Analizar la información financiera a través de indicadores | Seleccionar los indicadores adecuados al contexto de la empresa y calcular los valores de acuerdo a cada formula del indicador | $\frac{\text{N. Indicadores utilizados}}{\text{N. Indicadores Propuestos}} \times 100$ | Q | | Medir el desempeño y progresos de los objetivos | Gerente y Jefe de producción | Diagnóstico financiero, que determine el objetivo del análisis | Anual |
| | Analizar los valores resultantes e interpretarlos de manera analítica. | Evaluar la eficiencia de aplicar indicadores | C | | Evaluar los resultados y tomar medidas para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos y metas de la empresa. | Gerente y Jefe de producción | Conocimiento de la formula específica del indicador a utilizar | Anual |

Nota. En cada acción los indicadores de medición se los calificó con los ítems “Q” si es cuantitativo y “C” si es cualitativo para mejor comprensión de su aplicación.

7. Discusión

Las empresas de lácteos de la ciudad de Gonzanamá, son organizaciones dedicadas a la producción pecuaria en sus diferentes variedades de cartera de productos, como el queso, yogurt, mantequilla, entre otros, sin embargo el diagnóstico realizado a las organizaciones presenta algunas deficiencias a nivel administrativo y financiero, en este contexto en los datos generales se evidenció que el género masculino es el que tiene mayor valor porcentual con el 66,67 % lo que difiere a Lozano (2022), quien plantea en su investigación en la dimensión correspondiente a datos generales, donde señala que en la categoría género, existe mayor concentración del género femenino con 57,22%, no obstante en el presente trabajo el nivel de género femenino es bajo, por ello se infiere que se debe a que la mayoría de mujeres se dedica a labores del hogar, por cuanto el género masculino está direccionado a estar al frente de negocios o empresas por la predisposición que poseen.

En la dimensión administrativa, el 100 % de empresas si capacitan a su personal, resultados que son similares a los de Mosquera (2019), donde manifiestan en los resultados de su investigación que la percepción en general es que casi todo el personal administrativo se encuentra capacitado para realizar las actividades encomendadas, obteniendo como resultado mayoritario que saben “Lo suficiente” para ejecutarlas.

Así también se presentó que solo el 33,33 % de las empresas realizan una evaluación estratégica acerca de la misión, visión y objetivos empresariales, resultados similares a los de Solorzano (2021), donde señala que la empresa analizada aplica algún tipo de cultura organizacional para la determinación de sus fortalezas y debilidades, dando a conocer que el 63 % dijeron conocer acerca de la cultura organizacional y un 37% no conocen dicho término, por ello, es importante impulsar la cultura organizacional porque guía el rumbo de la empresa y tiene un gran impacto en la motivación a todo el personal de la organización.

En cuanto al control de inventarios los resultados reflejan que más del 50 % de las empresas no aplican control eficiente de las existencias y ello les puede ocasionar retrasos en el cumplimiento de entregas a proveedores, errores administrativos y una planificación deficiente, por tanto los autores Socorro et al. (2021), señalan que para el control de inventarios se utilizan métodos que permiten su valoración y de esta manera mantener el volumen óptimo tanto en pedido como en costo, adaptado lo más posible a las exigencias del mercado, tratando de minimizar los problemas de escasez de materia prima y demás insumos que puedan presentarse.

Asimismo, de acuerdo a la información obtenida se evidenció que en las empresas no se realiza un análisis de información financiera a través de indicadores, lo cual es similar a los

resultados encontrados por Chasipanta (2017), donde realiza como propuesta elaborar el análisis financiero trimestralmente para verificar la posición de la empresa, debido a que no se está realizando dicho estudio que es fundamental para conocer a profundidad la organización. En este mismo contexto los resultados de Mosquera et al. (2019), son similares porque señalan que la empresa no cuenta con una herramienta financiera que sea capaz de realizar análisis eficientes haciendo uso de indicadores financieros para de esta manera poder emitir información confiable para sus directivos, dichos resultados demuestran que la falta de análisis financiero a través de indicadores no permite a las organizaciones evaluar cómo se está desarrollando el desempeño financiero de la empresa y dificulta tener control adecuado de la misma.

Por otro lado, las organizaciones de estudio presentan que el 100 % no cumplen con el ciclo contable y por ende no elaboran estados financieros, lo cual dificulta tener acceso a la información, existiendo un desconocimiento real de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos en los que incurre la empresa, es así que Quisanga (2019), señala que el campo contable juega un papel muy importante en la estructuración de estrategias financieras, una correcta contabilidad, el cumplimiento del ciclo contable, el perfeccionamiento en el análisis económico financiero y los presupuestos de gastos mensuales y anuales potenciarían las estrategias propuestas, consiguiendo una proyección futura con elevados niveles de mantenimiento e inclusión en mercados nuevos, minimizando así el riesgo financiero.

Una de las principales limitaciones que se presentaron en este estudio, fue la recolección de información porque no existió predisposición por parte de los empleados de la organización. Se considera que es importante ampliar el plazo de futuras investigaciones a periodos más extensos y compararlo con otro sector similar e identificar semejanzas y diferencias en la producción de lácteos, además se propone que ya no se centralice el estudio la localidad de Gonzanamá, sino que se extienda a toda la provincia de Loja y con ello formular políticas que permitan el fortalecimiento de este sector importante en la economía de nuestro país.

8. Conclusiones

1. En el presente estudio se concluye que el sector lácteo del cantón Gonzanamá presenta más debilidades que fortalezas, entre las que se destacan que no tienen control sobre el talento humano, no poseen políticas contables, no elaboran presupuestos financieros, existe un déficit de análisis de información financiera a través de indicadores, como también existe ausencia de uso de un software contable que permita registrar, clasificar, procesar y resumir electrónicamente todas las transacciones contables y financieras que realiza cada organización y no cumplen con el ciclo contable, limitando el acceso a la información financiera real en la que las empresas se encuentran.
2. Se elaboró una propuesta de estrategias administrativas en base a las debilidades de las organizaciones, donde se planteó 4 planes estratégicos que fueron; diseñar un plan estratégico, así como proponer un plan de administración del talento humano, también un plan de comercialización y distribución y un plan de proceso productivo, con el objeto de mejorar la cultura organizacional, los procesos productivos y la comercialización de las productoras de lácteos, así como minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas encontradas de manera eficiente, además, estos planes les van a facilitar a las organizaciones poseer un adecuado manejo del talento humano, optimizar el desempeño laboral y el trabajo en equipo a fin de alcanzar los objetivos planteados.
3. Finalmente, se presenta una propuesta de estrategias financieras donde se elaboró 5 planes estratégicos, con el objeto de proponer políticas contables a las empresas lácteas, también un plan de cartera de ingresos y egresos, un plan de control de inventarios, así como un plan de gestión tributaria y un plan de indicadores de gestión que les permitan cuantificar la información y optar por las mejores decisiones en el ámbito económico-financiero donde las organizaciones puedan promover la sostenibilidad financiera y proyectar flujos de efectivo de acuerdo a sus requerimientos.

9. Recomendaciones

1. A los gerentes y propietarios, actualizarse y capacitarse en temas de administración eficiente, en análisis financiero, lo cual les va a permitir entender de mejor manera como funciona su negocio, además de efectuar un diagnóstico de los factores internos y externos que puedan afectar al sector lácteo, construyendo planes estratégicos que les facilite tener un control sobre la gestión de sus empresas, en el que puedan tener un acercamiento inmediato sobre la realidad en la que se encuentran, comprendan la situación e intervengan tomando las mejores decisiones, mejorando y reforzando la estructura y procesos de las empresas para que puedan mantenerse en un constante aprendizaje y una mejora continua.
2. Considerar el plan de estrategias administrativas propuesto en este trabajo de titulación, con la finalidad de fomentar una administración eficiente en términos de calidad e innovación implementando estos planes estratégicos, puesto que, proporcionan una guía significativa para abordar las debilidades de las organizaciones y potenciar sus fortalezas, además de adoptar sistemas electrónicos en las áreas requeridas que les permita estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías y formas de comercialización, a fin de llegar a más puntos de venta y tener una acogida favorable por parte de clientes.
3. Acoger las estrategias financieras propuestas, que pueden ayudar a alinear los recursos financieros de la empresa con los objetivos estratégicos establecidos, así como permiten desarrollar áreas como la inversión, innovación, comercialización, expansión de la producción, adquisición de materias primas y elaboración de nuevos productos lácteos, cumpliendo con las normativas establecidas y evaluando el cumplimiento a través de indicadores de gestión que ayuden a las empresas a la correcta toma de decisiones y además las empresas pueden destinar un porcentaje del presupuesto a la adquisición de un software financiero para controlar las finanzas empresariales de cada una de las organizaciones, esto con el objeto de tomar medidas preventivas, prever el futuro y tomar decisiones acertadas.

10. Bibliografía

- Álvarez-Aros, Erick., Barragán, J. y Menéndez, J. (2021). Comercio electrónico y estrategia de empresa a empresa (B2B): una revisión bibliométrica. *Espacios*. 42(22). <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n22p03>
- Álvarez, M. y Abreu, J. (2008). Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa. *Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(2). <https://n9.cl/mkr5v>
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C. y Torres, L. (2020). *Administración de empresas*. Elementos básicos. Infinite Study. <https://n9.cl/18uwe>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2005, 14 de junio). Código Tributario. *Registro oficial Suplemento 38*. <https://n9.cl/n951q>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2004, 17 de noviembre). Ley de Régimen Tributario Interno. *Registro oficial 463*. <https://n9.cl/huivnj>
- Asamblea Nacional del Ecuador [Const.]. Artículo. 281,283 y 284 [Título VI]. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador). <https://n9.cl/41evj>
- Batres, C y Ramírez, N. (2022). Estrategias Financieras para Mejorar el Rendimiento de la Empresa Inversión de Occidente, S.A. de C.V. [Trabajo de Posgrado, Universidad de El Salvador]. Archivo Digital. <https://n9.cl/em1aj>
- Baque, M., Ronquillo, J. y Villafuerte, P. (2022). Estrategias financieras para el fortalecimiento de la reactivación económica en las microempresas del cantón Dúran post COVID-19. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(4), 456-466. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.456-466](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.456-466)
- Bayón, J. (2019). *Fundamentos de estrategia* (1th ed.). Editorial Elearning S.L. <https://n9.cl/fmen0>
- Burke, E. y Thompson, E. (2001). Estrategia, organización y negocios. <https://n9.cl/8bl7g>
- Bravo, M. y Ubidia, C. (2013). *Contabilidad de costos*. (3. rd). Escobar Impresiones
- Calva, J. (2022). *Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pequeñas empresas comerciales de la Ciudad de Loja*. [Tesis previa a optar el grado de Ingeniera en Banca y Finanzas. Universidad Nacional de Loja]. <https://n9.cl/steyql>

- Caiza-Pastuña, E., Valencia-Nuñez, E. y Bedoya-Jara, M. (2020). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 201-229. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8099>
- Carrasco-Pérez, S., Altamirano-Cárdenas, J., Vargas-Del Ángel, M. y Islas-Moreno, A. (2022). Pequeñas empresas productoras de leche: un estudio desde la perspectiva del modelo de negocio. *Innovar*, 32(84), 111-122. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.100596>
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2023). Revolucionando la industria láctea del Ecuador un enfoque de innovación y progreso. <https://n9.cl/7me6x5>
- Chasipanta, A. (2017). *Estrategias financieras para el mejoramiento de la rentabilidad en las empresas BGP CO S.A.* [Universidad Técnica de Ambato, Dirección de Posgrado] <https://n9.cl/en5vk>
- Chávez-Toledo (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. *Perspectiva* 19(4). <https://n9.cl/vzm4g>
- Consultoría en investigación, planificación y catastro. (2018). Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial. Actualizado
- Espejo, L. y López, G. (2018). Contabilidad General. Enfoque con Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (1.st ed.). Editorial EDILOJA Cía. Ltda.
- García, G y Carrillo, M. (2016). Indicadores gestión. Manual básico de aplicación para MIPYMES. <https://n9.cl/lyjrb>
- Gonzáles, M., Callejas, J., Morales, J. y De la Figal, A. (2021). Estrategia financiera para la viabilidad del pliego petitorio. *Epistemia*, 5(1). <https://doi.org/10.26495/re.v5i1.1839>
- Guzmán, M. (2018). *Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial.* (1th. ed.) Editorial Grupo Compás. <https://n9.cl/hvsv98>
- Hernández, T., Obando, K., Pérez, C. y Quesada, X. (2018). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación. *Gestión de la Educación*, 23-53. <https://doi.org/10.15517/rge.v3i1.10630>
- Huacchillo, L., Ramos, E. y Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. <https://n9.cl/dq2xx>

- Instituto Nacional de estadísticas y Censos (2022). Registro estadístico de empresas (REEM). Tabulados y series históricas. <https://n9.cl/2a0df>
- Instituto Nacional de estadísticas y Censos (2015). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2015. Descripción de variables. <https://n9.cl/nvkg5>
- Jiménez, S., Calderón, E., Abad, G., Bernabé, L., Tejada, P., Sarmiento, I., Galárraga, S. y Luque, A. (2018). Nuevas tendencias de la administración. Mawil Publicaciones de Ecuador. <https://n9.cl/c0xhfu>
- Lema, A., Zaldívar, D., González, D. y Vacacela, L. (2020). Organizaciones sociales, desde una perspectiva administrativa. Caso estudio: convento madre Dorotea, en la ciudad de guayaquil. *Prohominum*, 2(1 EXTRAORDINARIO), 89-97. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0035>
- Maldonado, J. (2018). La estrategia empresarial. *Formulación, planeación e implantación*. <https://n9.cl/tr9gl>
- Martínez, J. (2019). ¿Por qué son tan importantes las empresas, los empresarios y los emprendedores? *Econosublime*. <https://n9.cl/s99fr>
- May-Alvaro, S., Hernández, D. y Delgado-Cih. (2021). Indicadores administrativos usados para medir la efectividad de un sistema de información administrativo. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 194-206. doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.859
- Mero-Vélez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 84-102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Mil, R.(s/f). Indicadores financieros. Boletín fiscal, laboral y administrativo. <https://n9.cl/ob3ey>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2022). Sistema de información pública agropecuaria. Boletín. Producción Pecuaria - INEC. <https://n9.cl/jg0usz>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2022). Sistema de información pública agropecuaria. Información productiva territorial. <https://n9.cl/xv1q1>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023). Subsecretaría de Producción Pecuaria. <https://n9.cl/wy4wm>

- Mosquera, E., Erazo, J. y Narváez, C. (2019). Estrategias Administrativas y Financieras: herramientas clave para una gestión eficiente. *Koinonia*. 4(1), 32-67. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.371>
- Panduro, J., Chávez, S., Prado, M., Aliaga., D. y Ochoa, F. (2020). Gestión administrativa de una empresa. (1rt.ed). Grupo Compás. <https://n9.cl/1n0dbt>
- Palacios, L. (2023). Dirección estratégica. ECOE Ediciones.
- Pérez, J. (2016). Administración financiera del capital de trabajo en la empresa mixta Habana Club Internacional S.A. Contaduría Universidad de Antioquía, (68), 255-285. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.327166>
- Pinargote-Cedeño, K. y Avilés-Sotomayor, V. (2020). Cultura empresarial y estrategias financieras en el sector agropecuario del Ecuador. *Domino de las Ciencias*. 6(3), 619-640. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1303>
- Quisanga, N. (2019). Estrategias financieras en el desarrollo de las pymes. *Sigma*, 6(02), 69-79. <https://doi.org/10.24133/sigma.v6i2.1675>
- Ramos, A. (2008). La estrategia para empresas con sede en el Valle de Aburrá. Universidad EAFIT. 45(154), 53-69. <https://n9.cl/k2mes>
- Reyes-Molina, A. (2019). Medición de la calidad de las estrategias financieras: el Balanced Scorecard y el Valor Agregado. *Cofin Habana*, 13(1). <https://n9.cl/nau0l>
- Rodríguez, Y., Manjarres, A. y López, D. (2023). Gestión empresarial y estrategias financieras en una compañía de suministros y construcciones. *Telos: Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25 (2), 411-425. www.doi.org/10.36390/telos252.12
- Rodríguez, R. (2018). *Planificación estratégica*. Clube de Autores. <https://n9.cl/0x15p>
- Romero, Y. y Ramírez, J. (2018). Relación de la toma de decisiones financieras con el nivel de conocimiento financiero en las mipymes. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2018.V9.N19.A5>
- Romero, J. y Zabala, K. (2018) *Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela*. *Revista de Ciencias Sociales* 24(4). <https://n9.cl/7odke>
- Sánchez, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Bubok Publishing S.L. <https://n9.cl/dc9fy>

- Sandoval, D. y Sandoval, M. (2022) Estrategias financieras en tiempo de crisis para las pymes de la ciudad de Tulcán. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S2), 268-276. <https://n9.cl/bdtdr>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2011). Reglamento de inversiones del código orgánico de la producción. Estado reformado. <https://n9.cl/w04ar>
- Simon, H. A. (2021). *El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Errepar. <https://n9.cl/ib1ub>
- Socorro, C., Fernández, J. y Villasmil, M. (2021). Gestión del inventario como estrategia financiera en industrias del sub-sector lácteo del Estado Zulia - Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 229- 243. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.16>
- Terán, F. (2018). Estrategias financieras determinantes de la competitividad: Evolución y perspectivas en las pymes ecuatorianas. *Publicando*. 5(15 (2)), 1315-1343. <https://n9.cl/h8u6>
- Thompson, I. (2022). Concepto de Empresa. Última modificación / actualización: Julio 2022. <https://n9.cl/sz7nj>
- Thompson, A. y Peteraf, M. (2012) *Administración estratégica*. (18a. ed.). McGraw-Hill. <https://n9.cl/cw0ix>
- Tillaguango, S. (2023). Diseño de un manual de procedimientos administrativos, contables y tributarios para la empresa comercial El Tambor de la ciudad de Loja. [Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría. Universidad Nacional de Loja]. <https://n9.cl/qblsw>
- Villarreal, S. y Pardo, K. (2020). Los efectos de las estrategias comerciales en el desempeño financiero de las industrias del caucho y el plástico. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. 36(67), 109-125. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.8724>
- Viteri, M. y Tapia, M. (2018). *Economía ecuatoriana de la producción agrícola al servicio*. *Espacios*, 39(32), 1–6. <https://n9.cl/wlpat>

11. Anexos

Con el objetivo de realizar un diagnóstico y propuesta de estrategias financieras y administrativas a las empresas productoras de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá. Solicitamos gentilmente contestar la siguiente encuesta que tiene carácter investigativo de tipo académico, cuyos datos se guardarán con estricta confidencialidad.

Anexos 1.

Estructura de la encuesta

DATOS GENERALES

1. Cargo que desempeña

Gerente Propietario/a Contador/a

2. Años de experiencia laboral

1-5 6-10 11-15 16-207

3. Edad

20-30 31-40 41-50 51-60

4. Género

Masculino Femenino

5. Estado civil

Soltero/a Casado/a Unión Libre Divorciado/a Viudo/a

6. Nivel de formación académica

Primaria Secundaria Tercer nivel Cuarto nivel

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

7. ¿Tiene diseñado un plan estratégico en caso de imprevistos?

Si No

8. ¿Existe un manual de funciones y competencias laborales?

Si No

9. ¿Realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su empresa?

Si No

10. ¿Existe un proceso para hacer seguimiento sobre las deficiencias de control de calidad del producto?

Si No

11. ¿Usted tiene un sistema biométrico para dar seguimiento a sus empleados?

Si No

12. ¿Existe una evaluación estratégica acerca de la misión, visión y objetivos empresariales?

Si No

13. ¿La empresa cuenta con perfiles preestablecidos para los cargos que disponen?

Si No

14. ¿Existen programas de capacitación para mejorar las competencias en los trabajadores?

Si No

15. ¿Los trabajadores tienen claro cuáles son las tareas y responsabilidades dentro de la empresa?

Si No

16. ¿Ha tomado la empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?

Si No

17. ¿Hace partícipes a los clientes, proveedores y otras partes interesadas de los valores de la empresa?

Si No

18. ¿Qué canales usted utiliza para su comercialización?

Tradicionales

Automatizados

Audiovisuales

Electrónicos

19. ¿Cuál es el factor diferenciador de su producto?

Marketing

Calidad

Precio

Otro.....

EFICIENCIA FINANCIERA

20. ¿La empresa cuenta con políticas contables establecidas?

Si No

21. ¿La Empresa utiliza el análisis de ingresos y egresos como estrategia de rentabilidad?

Si No

22. ¿La empresa posee políticas de crédito y cobranza para sus proveedores?

Si No

23. ¿Paga puntualmente la empresa las facturas de sus proveedores?

Si No

24. ¿Usted mantiene una política para mantener un equilibrio entre liquidez y endeudamiento?

Si No

25. ¿Realiza un presupuesto financiero para el lanzamiento de nuevos productos en su empresa?

Si No

26. ¿Elabora presupuestos para tener un panorama financiero actualizado que facilite la toma de decisiones?

Si No

27. ¿Realiza un control de inventarios?

Si No

28. ¿Se informa o entrega de manera oportuna a los directivos los reportes contables?

Si No

29. ¿Se realiza un análisis de la información financiera a través de indicadores?

Si No

30. ¿La empresa dispone de un software adecuado para el registro contable?

Si No

31. ¿Cuál de los siguientes impuestos usted declara?

Impuesto al valor agregado

Impuesto a la renta

Impuesto a los consumos especiales

32. ¿Elabora en su empresa estados financieros?

Si No

33. ¿Cumple el ciclo contable en su empresa?

Si No

34. ¿La empresa cuenta con financiamiento propio, de terceros o mixto?

Propio De terceros Mixto

¡Gracias por su colaboración!

Anexos 2.

Certificado de Traducción



Universidad
Nacional
de Loja

Loja, 27 de noviembre de 2023

Magister

JHIMI BOLTER VIVANCO LOAIZA

**CATEDRÁTICO DE LA CARRERA DE PEDAGOGÍA DE LOS
IDIOMAS NACIONALES Y EXTRANJEROS - UNL**

C E R T I F I C O :

Que el documento aquí expuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Titulación “**Estrategias administrativas y financieras para las empresas de producción de lácteos de la Ciudad de Gonzanamá**”, de autoría de Carmen del Rocio Briceño Castillo, con cédula de identidad Nro. 1105240814, del Programa de Maestría en Contabilidad y Finanzas, de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico y autorizo hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.



Firmado electrónicamente por:
JHIMI BOLTER
VIVANCO LOAIZA

JHIMI BOLTER VIVANCO LOAIZA, M. Ed.

**CATEDRÁTICO DE LA CARRERA DE PEDAGOGÍA
DE LOS IDIOMAS NACIONALES Y EXTRANJEROS - UNL**

