



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN Y
PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

TÍTULO

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA
FINCA AGROPECUARIA BAJO EL ESTÁNDAR DE
CALIDAD ISO 9001:2015”**

Tesis previa a la obtención del título de
Ingeniero en Administración y
Producción Agropecuaria.

AUTOR

Ángel Fabián Cabrera Morocho

DIRECTORA

Dra. Ruth Consuelo Ortega Rojas, Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2017

APROBACIÓN

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA FINCA AGROPECUARIA BAJO EL ESTÁNDAR DE CALIDAD ISO 9001:2015”

TESIS

Presentada al Honorable Tribunal de Calificación como requisito previo a obtener el título de:

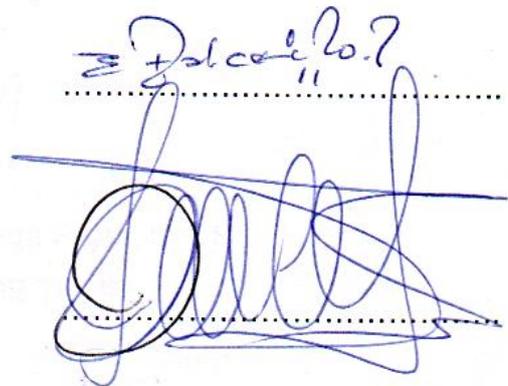
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

APROBADA:

Ing. Julio Enrique Arévalo Mg. Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN

Dra. Ruth Consuelo Ortega Rojas, Mg. Sc.

DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICA:

Que luego de haber dirigido, revisado minuciosa y prolijamente el trabajo de tesis titulado: **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA FINCA AGROPECUARIA BAJO EL ESTÁNDAR DE CALIDAD ISO 9001:2015”**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración y Producción Agropecuaria, del egresado: **ÁNGEL FABIÁN CABRERA MOROCHO**, se autoriza su presentación debido a que el mismo se sujeta a las normas y reglamentos generales de graduación exigido para la carrera de Ingeniería en Administración y Producción Agropecuaria en la Modalidad de Estudios a Distancia.

Loja, Marzo de 2017



Dra. Ruth Consuelo Ortega Rojas, Mg. Sc.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Ángel Fabián Cabrera Morocho**, declaro ser el autor del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Ángel Fabián Cabrera Morocho

Firma:



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ángel Fabián Cabrera Morocho', is written over a horizontal line.

Cédula: 1103781629

Fecha: Loja, Marzo de 2017

AGRADECIMIENTO

El esfuerzo de hoy se recompensa en el éxito del mañana, por ello agradezco a Dios por permitirme subir un peldaño más de mi vida profesional.

A la Universidad Nacional de Loja, Álma Máter y cuna del Saber Lojano, a través del Área Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables, que me permitieron iniciar mi formación profesional en la Carrera de Administración y Producción Agropecuaria, y a todos sus destacados docentes quienes, gracias a su vocación de enseñanza, han sabido guiarnos hacia la culminación exitosa de nuestra formación profesional.

De manera especial, un agradecimiento a las Autoridades Universitarias, dirigidas acertadamente por el Dr. Gustavo Villacís y una deferencia especial al Dr. Mg. Sc. Angel B. Cabrera A., quién ha sido uno de los forjadores y precursores de la Educación a Distancia en la Universidad Nacional de Loja y gracias a la cual hoy culminamos nuestra formación y empezamos nuestra vida profesional.

El Autor.

DEDICATORIA

Para mis hijos Valery de los Ángeles y Thiago Nicolás, para mi esposa Vanessa Elizabeth, para mis adorados padres Ángel y Lolita y para mis queridos hermanos; a todos ustedes gracias por su apoyo incondicional y por haber comprendido que los grandes sueños nacen de los locos geniales, los ejecutan los luchadores tenaces, los critican los eternos inútiles y los disfrutan los eternos mortales. Infinitamente gracias.

Ángel Fabián

INDICE

CONTENIDO	Pág.
APROBACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
INDICE	viii
INDICE DE CUADROS	x
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE DIAGRAMAS.....	xiii
1. TITULO	1
2. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
3. INTRODUCCION	6
4. REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
4.1. CALIDAD.....	7
4.2. SISTEMA DE CALIDAD	7
4.3. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD.....	8
4.4. PRINCIPIOS DE LA GESTION DE CALIDAD.....	8
4.5. VENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	9
4.6. LA NORMALIZACIÓN	9
4.7. LA ADMINISTRACIÓN EN LAS FINCAS	10
4.8. MANUALES.....	14
4.9. ORGANIGRAMAS	18
4.10. DIAGRAMAS DE FLUJO.....	18

5.	MATERIALES Y MÉTODOS	19
5.1.	MATERIALES.....	19
5.2.	MÉTODO	19
6.	RESULTADOS.....	23
6.1.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA FINCA FRENTE AL ESTÁNDAR ISO 9001	23
6.2.	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y DE PROCESOS.....	27
6.3.	PROCEDIMIENTOS AGRÍCOLAS Y GANADEROS	35
6.4.	SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS.....	49
6.5.	MANUALES.....	49
7.	DISCUSIÓN	83
8.	CONCLUSIONES.....	84
9.	RECOMENDACIONES	85
10.	BIBLIOGRAFÍA	86
11.	ANEXOS.....	88

INDICE DE CUADROS

CONTENIDO	Pág.
CUADRO 1. Matriz de Variables e Indicadores	22
CUADRO 2. Lista de Verificación ISO 9001:2008.....	23
CUADRO 3. Resultados de lista de verificación	26
CUADRO 4. Existencia de estructura administrativa en la finca.....	27
CUADRO 5. Organización administrativa actual de la finca	28
CUADRO 6. Consideración acerca de la organización de la finca	29
CUADRO 7. Misión, visión, objetivos, políticas, procesos en la finca	30
CUADRO 8. Importancia que cuente con una estructura técnico-administrativa	31
CUADRO 9. Conocimiento del personal sobre Sistemas de Gestión ISO.....	32
CUADRO 10. Posibilidad de contribuir la implementación de un Sistema de Calidad .	33
CUADRO 11. Posibilidades de aplicar un modelo de gestión empresarial	34
CUADRO 12. Disponibilidad de manuales.....	35
CUADRO 13. Interés en implementar manuales para la finca	36
CUADRO 14. Disponibilidad para implementar un manual de procedimientos	37
CUADRO 15. Acuerdo en implementar un Manual de Procesos para la finca	38
CUADRO 16. Acuerdo en implementar un manual de funciones para la finca.....	39
CUADRO 17. Manual considerado prioritario para la finca	40
CUADRO 18. Opinión de que Loja puede convertirse en un potencial productor	41
CUADRO 19. Factores necesarios para impulsar la Gestión de Calidad	42
CUADRO 20. Disponibilidad para aplicar un estándar internacional.....	43
CUADRO 21. Interés en conocer sobre el estándar internacional ISO 9001	44
CUADRO 22. Disponibilidad de capacitación sobre ISO 9001	45
CUADRO 23. Alternativa a aplicarse inmediatamente en la finca	46
CUADRO 24. Importancia de la formación a productores en estándares de calidad ...	47
CUADRO 25. Disponibilidad de aplicación del presente trabajo de investigación	48
CUADRO 26. Procedimiento para Preparación de la Tierra.....	53

CUADRO 27. Procedimiento para Siembra.....	54
CUADRO 28. Procedimiento para Cosecha.....	55
CUADRO 29. Procedimiento para Venta	56
CUADRO 31. Procedimiento Crianza	57

INDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	Pág.
FIGURA 1. Ubicación geográfica.....	20
FIGURA 3. Nivel de madurez frente a los requisitos normativos de ISO 9001:2008....	26
FIGURA 4. Existencia de estructura administrativa en la finca	27
FIGURA 5. Organización administrativa actual de la finca.....	28
FIGURA 6. Consideración acerca de la organización de la finca.....	29
FIGURA 7. Misión, visión, objetivos, políticas, procesos en la finca	30
FIGURA 8. Considera necesario tener una estructura técnico-administrativa.....	31
FIGURA 9. Conocimiento sobre normas ISO	32
FIGURA 10. Posibilidad de un Sistema de Calidad en el desarrollo de su finca.....	33
FIGURA 11. Posibilidades del aplicar un modelo de gestión	34
FIGURA 12. Disponibilidad de manuales.....	35
FIGURA 13. Interés en implementar manuales para la finca.....	36
FIGURA 14. Disponibilidad para implementar un manual de procedimientos	37
FIGURA 15. Acuerdo en implementar un Manual de Procesos para la finca	38
FIGURA 16. Acuerdo en implementar un manual de funciones para la finca.....	39
FIGURA 17. Manual considerado prioritario para la finca	40
FIGURA 18. Loja puede convertirse en un potencial productor	41
FIGURA 19. Factores considerados necesarios para impulsar la Gestión de Calidad	42
FIGURA 20. Disponibilidad para aplicar un estándar internacional en su producción..	43
FIGURA 21. Interés en conocer sobre el estándar internacional ISO 9001	44
FIGURA 22. Disponibilidad de capacitación sobre ISO 9001,.....	45
FIGURA 23. Alternativa a aplicarse inmediatamente en la finca.....	46
FIGURA 24. Importancia de la formación a productores en estándares de calidad	47
FIGURA 25. Disponibilidad de aplicación del presente trabajo de investigación	48

INDICE DE DIAGRAMAS

CONTENIDO	Pág.
Diagrama operativo 1. Preparación de la Tierra	53
Diagrama operativo 2. Siembra	54
Diagrama operativo 3. Cosecha	55
Diagrama operativo 4. Venta.....	56
Diagrama operativo 5. Crianza y desarrollo de ganado.....	56

1. TITULO

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA FINCA AGROPECUARIA BAJO EL
ESTÁNDAR DE CALIDAD ISO 9001:2015”**

2. RESUMEN

La presente tesis, se refiere a un estudio sobre “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA FINCA AGROPECUARIA BAJO EL ESTANDAR DE CALIDAD ISO 9001:2015”, misma que nace como resultado de la necesidad de fortalecer la administración, control y mejoramiento continuo de la Finca Agropecuaria del Señor Alfonso Arias, ubicada en la Parroquia San Pedro de la Bendita del Cantón Catamayo en la Provincia de Loja; para ello, se aplican sistemáticamente los criterios normativos establecidos en el estándar de la Norma Internacional ISO 9001, bajo la cual, se elabora el manual de procesos y procedimientos para la Administración de la Finca Agropecuaria en estudio; para un mejor desarrollo se plantearon los siguientes objetivos específicos: Diagnóstico de los procesos agropecuarios actuales de la finca en estudio; Análisis de los procesos estandarizados para el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles; Elaboración de los Manuales de funciones y procedimientos, estableciendo los niveles jerárquicos y sus responsabilidades asignadas.

La metodología utilizada en la ejecución del presente trabajo, fue directa y participativa. Se realizó un diagnóstico mediante la aplicación de encuestas, para determinar las necesidades actuales y la factibilidad de que el dueño de la finca pueda implementar el manual de procesos y procedimientos. Mediante los resultados del diagnóstico y la información recopilada de fuentes bibliográfico-documentales, se elaboró el Manual de Procesos y Procedimientos

Los resultados analizados en función del estándar ISO 9001, muestran que el sistema de gestión de calidad de la organización, responsabilidades del equipo directivo, gestión de recursos de la organización, realización de los productos

de la empresa, medición, análisis y mejora de los servicios y del SGC, presenta un nivel de madurez 1, dentro de un rango de calificación del 1 al 5; es decir faltan procesos en el mapa, existen buenas prácticas pero requieren mejora. Por lo que el manual resulta ser viable o ejecutable, pues mejorará los procesos, sintetizará los procedimientos de trabajo, y contribuirá a la mejora de las condiciones laborales del personal; es sustentable en cuanto a su permanencia en el tiempo, garantizando una administración más eficiente y efectiva.

Se concluye que la administración y manejo técnico de la finca agropecuaria no es el adecuado para el desarrollo como productores y proveedores para el mercado local, es necesario la implementación de herramientas de gestión modernas, enfocadas y diseñadas para la transformación de fincas familiares a unidades productivas; existe un estancamiento en el que viven nuestros productores en el desarrollo productivo continuo; esto, debido a la limitada capacitación, asesoramiento y motivación para buscar mayores oportunidades en el mercado actual.

Se recomienda mantener la aplicación de los criterios establecidos en los presentes manuales; para que en una escala de tiempo definida por ellos se puedan evaluar los resultados de su aplicación, así como buscar capacitación y que la Universidad Nacional de Loja fortalezca la ejecución de talleres de capacitación en el desarrollo de modelos de gestión de calidad.

ABSTRACT

It present thesis, is refers to a study on "elaboration of a MANUAL of processes and procedures for the administration of a FINCA agricultural low the standard of quality ISO 9001:2015", same that was born as result of it need of strengthen it administration, control and improvement continuous of it Finca agricultural of the Mr Alfonso Arias, located in the parish San Pedro of the blessed of the Canton Catamayo in it province of Loja; for this, is apply systematically them criteria regulatory established in the standard of the standard international ISO 9001, low which, is made the manual of processes and procedures for the administration of the Finca agricultural in study; for a better development is raised them following objectives specific: diagnosis of them processes agricultural current of the finca in study; Analysis of them processes standardized for the use rational of them resources human, material, financial and technological availa.

The methodology used in the implementation of the present work was direct and participatory. Is made a diagnosis through the application of surveys, to determine them needs current and the feasibility of that the owner of the finca can implement the manual of processes and procedures. By the results of the diagnosis and the information collected of sources bibliografico-documentales, is developed the Manual of processes and procedures.

Them results analyzed depending on the standard ISO 9001, show that the system of management of quality of the Organization, responsibilities of the team management, management of resources of the Organization, realization of them products of the company, measurement, analysis and improves of them services and of the SGC, presents a level of maturity 1, within a range of qualification of the 1 to the 5; i.e. missing processes in the map, there are good practices but require improvement. By what the manual is be viable or executable, as will improve the processes, synthesize them procedures of work,

and will contribute to it improves of the conditions labour of the personal; is sustainable for its permanence in the time, guaranteeing an administration more efficient and effective.

It is concluded that management and technical management of the agricultural estate is not suitable for development as producers and suppliers to the local market, it is necessary to the implementation of modern management tools, focused and designed for the transformation of productive family farms; There is a stalemate in which live our producers in the development productive continuous; This, due to the limited training, advice and motivation to search greater opportunities in the market today. Is recommended to maintain the application of the criteria set out in the present manual; so on a time scale defined by them is to evaluate the results of its application, as well as search training and the National University of Loja will strengthen the implementation of training workshops on the development of models of quality management.

3. INTRODUCCION

La Administración de fincas agropecuarias implica una gran responsabilidad por cuanto requiere de la organización, planificación, ejecución y control eficiente de las diferentes actividades productivas con la finalidad de lograr productos de calidad, siendo necesario entonces definir funciones y procedimientos para alcanzar la calidad en términos de eficiencia en el manejo de los recursos de la finca.

La problemática actual de los modelos administrativos actuales, determinan que los dueños y administradores de las fincas no cuentan con herramientas administrativas técnicamente elaboradas que les permitan mejorar los diferentes procesos administrativos y operativos en su cadena de valor. Es por ello que el presente estudio se refiere a la elaboración de un manual de procesos y procedimientos para la administración de una finca agropecuaria bajo el estándar de calidad ISO 9001:2015”.

En el marco teórico, se establecen los lineamientos teóricos que permiten sustentar el objetivo de la presente investigación; referenciándose en las distintas fuentes bibliográficas y a los resultados obtenidos en el campo; lo que nos permite definir la propuesta y diseño del manual de procesos y procedimientos, a través de la aplicación de los principios normativos bajo el estándar ISO 9001.

La presente Tesis, tiene como objetivos específicos: Diseñar y definir procesos estandarizados para el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles. Precisar las funciones, estableciendo los niveles jerárquicos y sus responsabilidades asignadas.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1. CALIDAD

“La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario”. (CUATERCASAS ARBÓS, LLUIS. 2012, pág. 575-579.)

La calidad también se conoce a todo aquello que logra satisfacer nuestras necesidades y cumple con los requisitos que esperamos; siendo uno de estos los factores principales para que las empresas se involucren continuamente en la búsqueda de la mejora continua a través de los Sistemas de Gestión de Calidad bajo el estándar ISO 9001.

4.2. SISTEMA DE CALIDAD

Un sistema de calidad “es un método planificado y sistemático de medios y acciones, encaminados a asegurar suficiente confianza en que los productos o servicios, se ajusten a las especificaciones” (NORMA UNE 66.904. ISO 9004)

En general, el sistema de calidad está condicionado por:

- Organización
- Tipo y naturaleza del producto o servicios
- Medios materiales y humanos
- Exigencias de mercado o clientes.

Un sistema de calidad se diseña debido a los requerimientos de clientes, estrategia, reglamentación, o por propia política de la empresa.

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD

El Sistema de Calidad incluye las actividades operativas y administrativas de la organización, es decir, a las que afecta directamente el producto o servicio y no tiene ni principio ni fin, por lo que se inicia antes de la elaboración del producto o servicio, hasta después de su final o vida útil. Una vez diseñado y antes de su implantación, se debe socializar y mentalizar al personal.

Elegido el sistema de implementación, es necesario controlar los sistemas para su mejora, midiendo resultados y a través de la realización de auditorías para cuantificar su grado de implementación, los progresos y mejoras obtenidos en la eficacia del sistema.

4.4. PRINCIPIOS DE LA GESTION DE CALIDAD

Los principios de gestión que rigen a la calidad son:

- Enfoque al cliente: Los clientes son la base las organizaciones empresariales ya que de ellos depende el desarrollo empresarial.
- Liderazgo: Como principio rector de la mejora continua; los líderes son aquellos que orientan la consecución de los objetivos y proporcionan los recursos para alcanzarlos.
- Participación del personal: El compromiso que adquiere el personal hace posible que sus habilidades y conocimientos sean usadas para lograr la implementación y éxito del sistema de gestión.
- Enfoque basado en procesos: La interacción de actividades que se convierten en procesos, posibilita que se alcancen más eficazmente los resultados esperados.

- Enfoque de sistemas para la gestión: Si consideramos los procesos interrelacionados como un sistema contribuimos a aumentar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: La mejora continua debe ser considerada como un objetivo permanente en toda organización, independiente de su tipo, tamaño o sector.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones más eficaces están fundamentadas en el análisis de datos e información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Para incrementar la capacidad de crear valor con las partes interesadas.

4.5. VENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Los beneficios para una organización que busca implementar un sistema de calidad entre otros, se destacan:

- Capacidad técnica y productiva para proporcionar productos y servicios de características estandarizadas que satisfagan los requisitos del cliente.
- Cumplimiento de los requisitos legales y normativos aplicables.
- Medir e incrementar la satisfacción del cliente.
- Fortalecer la competitividad de las empresas.
- Optimización de costos y alineación de procesos productivos.

4.6. LA NORMALIZACIÓN

“La normalización es una actividad que consiste en elaborar, difundir y aplicar normas. Por lo tanto, ofrece soluciones a situaciones repetitivas con el objeto de unificar criterios y utilizar un lenguaje común en cada ámbito concreto” (PUBLICACIONES VÉRTICE. 2010. Pág. 20, 33 - 37.)

La normalización nos lleva hacia la homogeneidad, igualdad y uniformidad en base a especificaciones, normativas y controles definidos por la organización y que se sustentan el marco normativo legal aplicable.

4.6.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA NORMALIZACIÓN

Los principios básicos de la normalización son:

- Homogeneidad
- Equilibrio
- Cooperación

La normalización, posee sus propios principios, los mismos que tienen como característica principal la flexibilidad para que éste pueda adaptarse a las necesidades normativas del momento y ser una herramienta de mejora en el futuro.

4.7. LA ADMINISTRACIÓN EN LAS FINCAS

“La Administración de fincas agropecuarias lleva consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar, en forma eficiente las actividades productivas con una finalidad específica; para ello es necesario definir funciones y procedimientos para lograr la máxima eficiencia en el manejo de los recursos la empresa; por lo que el futuro de las fincas agropecuarias actualmente dependen mucho de la colaboración y predisposición de sus integrantes, esto ayudara a definir objetivos y planes a corto y largo plazo”. (NIETO, Jessica, 2013, pág. 44)

La administración representa una gran importancia en el manejo de las fincas; mediante ella se puede definir y establecer el tipo de organización, los recursos (humanos, materiales o financieros), los controles, para funcionar como un sistema integral y alcanzar los objetivos propuestos. Dentro del sector motivo de la presente tesis, se ve reflejada en los resultados que se obtiene de la finca, su producción, rentabilidad, recursos humanos y materiales, ya que se tiene unas metas que se deben cumplir.

4.7.1. LA PLANEACIÓN EN LAS FINCAS AGROPECUARIAS

La planeación es la primera función del proceso administrativo, en la que se determinan los objetivos, las estrategias, los procedimientos, los presupuestos y los programas. Permite analizar opciones de acción inmediata o para el futuro; es decir, se piensa anticipadamente en las futuras labores que se van a desarrollar en la empresa, incluye la definición de metas, objetivos y toma de decisiones.

La planeación abarca las siguientes etapas y actividades en forma ordenada, que pueden variar según las condiciones regionales o locales:

- Misión
- Visión
- Políticas
- Objetivos
- Análisis de la situación actual
- Diseño de la Estrategia
- Toma de decisiones

4.7.2. INTEGRACIÓN EN LAS FINCAS AGROPECUARIAS

La Integración consiste en reunir las partes de una actividad para dar existencia al todo. Esta función indica un movimiento de unión, es decir lograr el "todo" en la empresa agropecuaria.

En cuanto al estudio relativo de la empresa agrícola y ganadera, la integración agrícola se encuentra incluida en la integración material y en el caso de la actividad ganadera, se incluye la existencia de la integración animal o pecuaria que corresponde a todo tipo de actividad que señale y favorezca la incorporación, producción y conservación de unidades animales.

4.7.3. LA DIRECCIÓN EN LAS FINCAS AGROPECUARIAS

La dirección de una empresa agropecuaria es un desafío, en el cual prima el esfuerzo humano para convencer a las personas y trabajar mejor, en ella se manifiesta la posición y la convicción ideológica de la persona que dirige, por eso es una actividad difícil de ser medida o calificada sobre todo en el medio agropecuario debido a las múltiples influencias educacionales, culturales, religiosas y geográficas que se manifiestan en el medio rural.

El director debe ser una persona capaz de brindar alternativas de solución a todos los contratiempos laborales, conociendo a su vez las principales características personales de sus empleados y entendiendo con profesionalismo la relación compleja que existe entre:

- Patrón-Empleado
- Administrador-Trabajador
- Jefe-Subordinados
- Coordinador-Miembros del grupo, etc.

4.7.4. EL CONTROL EN LAS FINCAS AGROPECUARIAS

Controlar es supervisar y evaluar el funcionamiento de la empresa (finca) y dirigirlo hacia logros predeterminados, midiendo su desempeño y detectando desviaciones para la aplicación de las acciones correctivas o preventivas necesarias.

El control tiene por objeto señalar las fallas y errores con el fin de que se puedan reparar y evitar su repetición. Para que sea eficaz requiere ser oportuna y contar con medidas de precaución.

4.7.5. TOMA DE DECISIONES EN LAS FINCAS AGROPECUARIAS

El proceso de toma de decisiones en las fincas agropecuarias, necesitan primordialmente de la identificación de los recursos y sus características para poder analizar su contribución al proceso productivo. Esto implica tomar decisiones, por ejemplo, sobre los recursos a utilizar y cómo combinarlos para obtener las metas que se propone la empresa en un período determinado; “eliminando el tiempo y recursos desperdiciados, construyendo calidad en cada uno de los lugares de trabajo, encontrando alternativas fiables y económicas a nuevas tecnologías, Perfeccionando los principios del negocio, construyendo la cultura del aprendizaje para la mejora continua”. (LIKER JEFFREY K., p. 45)

Se clasifican en tres grupos: naturales, humanos y de capital.

- **Recursos humanos.-** Representados por los propietarios de las fincas, el administrador y los operarios que forman en sí la estructura organizacional de la finca.

- **Recursos naturales.-** Son los que definen la elección de las actividades productivas; así: tierra, agua y clima.
- **Recursos de capital.-** Conjunto de bienes que ayudan al proceso de producción; como: maquinaria, equipo, edificios, instalaciones, etc. En sentido amplio, se podría considerar como una representación monetaria de los insumos físicos utilizados en la producción.

4.8. MANUALES

“Los Manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas” (BENJAMIN, Enrique, 2009, pág. 75).

Un manual es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse para la ejecución de las tareas; los manuales se caracterizan por contener información administrativa, técnica, ejemplos de formularios, detalles de máquinas o equipos y cualquier otra información que la empresa considere conveniente para el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

4.8.1. Importancia de los manuales

“Reglas de trabajo: Sirven para determinar la mejor, la más segura y la más sencilla manera de hacer en un momento y en circunstancias dadas”. (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD, p. 66)

“La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento” (BENJAMIN, Enrique, 2009, pág. 171).

4.8.2. Tipos de manuales

“Los manuales de organización permiten desarrollar con mayor eficacia las funciones de cada unidad administrativa, un manual de organización tiene por objeto efectuar una detallada y clara exposición de los fines que pretende alcanzar y de los cargos que utiliza dicha organización. Las funciones y actividades consignadas en el manual deben estar encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales y de su eficacia organizacional” (ROBBINS, Stephen, 2009, pág. 75).

Los manuales más comunes son:

Manual de organización. - Detalla la estructura organizacional, define los objetivos, funciones, niveles de autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad.

Manual de políticas. - Detalla los lineamientos establecidos para el logro de los objetivos, expresando el cómo proceder y los límites de gestión en los que cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales.

Manual para especialistas.- Contiene normas o indicaciones asociadas a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca orientar y uniformizar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

Manual del empleado. - Define las "políticas", un área específica, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal. Contiene toda la información que el empleado debe conocer sobre su trabajo.

Manual de propósitos múltiples. - Consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa, reemplaza total o parcialmente a los manuales anteriores; aplica en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

Manual de Finanzas. - Describe las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración y que están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

4.8.3. Objetivos de los manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales persiguen los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de la organización.
- Precisar las funciones asignadas para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar desviaciones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización. (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD, p. 67)

4.8.4. Ventajas de la utilización de manuales

- Fuente permanente de información.
- Herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación.
- Logran y mantienen el plan de organización.
- Aseguran que todos los trabajadores tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos

4.8.5. Limitaciones de la utilización de manuales

- Son una herramienta, más no una solución a los problemas.
- Si no se actualizan, pierden vigencia.
- Sólo incluyen los aspectos formales de la organización.
- Muchas empresas (PYMES) consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual.
- Algunas empresas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

4.8.6. Elaboración de manuales

Para elaborar un manual, se debe considerar los siguientes elementos:

- Recopilación de información
- Análisis de la información
- Elaboración del borrador
- Revisión con el responsable del control
- Propuesta definitiva del manual
- Aprobación por la más alta autoridad de la empresa
- Publicación
- Socialización con los usuarios e involucrados

4.9. ORGANIGRAMAS

“Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático” (WORDPRESS, 2008.)

4.10. DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo (o flujogramas) son representaciones gráficas de los pasos, etapas, secuencias e interacciones de los pasos de un proceso. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación gráfica secuencial de un procedimiento.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. MATERIALES

5.1.1. De campo

- GPS – Garmin
- Tablet
- Laptop

5.1.2. De Oficina

- Computadora
- Impresora
- Implementos de oficina

5.2. MÉTODO

5.2.1. Delimitación del Área de Estudio

La finca agropecuaria objeto de la presente investigación, se encuentra ubicada en la Provincia de Loja, Cantón Catamayo, Parroquia San Pedro de la Bendita, siendo esta una circunscripción política administrativa que se contempla con el ordenamiento jurídico, ecológico, económico, social y político ecuatoriano. Las coordenadas UTM son: 665247 9562020, a una altitud de 1800msn

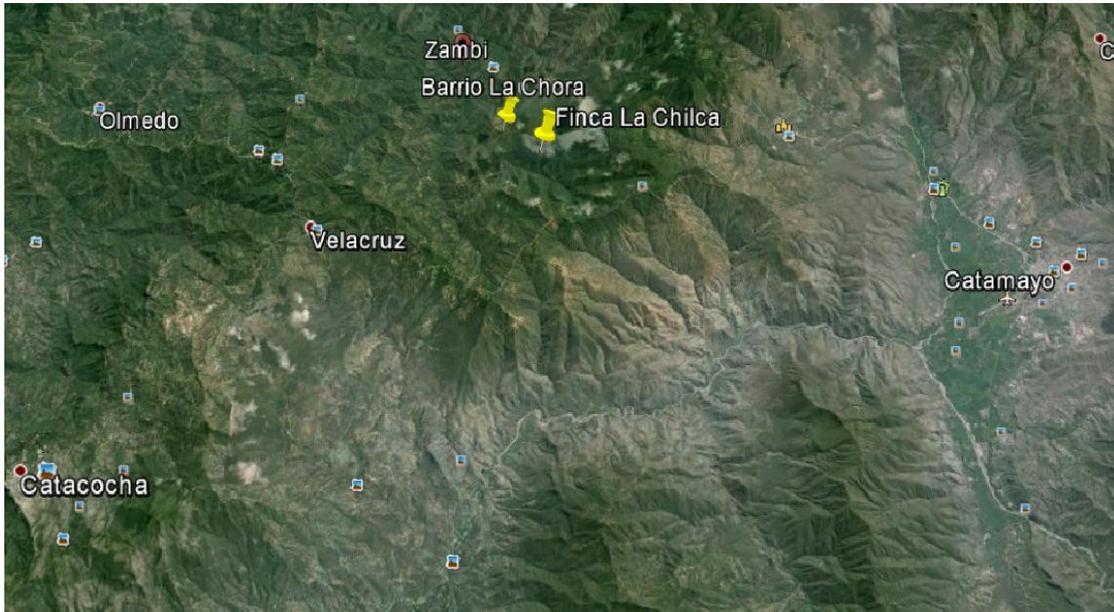


FIGURA 1. Ubicación de la finca

5.2.2. Condiciones Meteorológicas

Temperatura promedio anual: 19°C

Clima: Cálido - seco

Extensión de la parroquia: 147,71 km²

Precipitación promedio anual: 490mm

Zona de Vida (Holdridge): Bs-MB / bs-PM

Para la ejecución del presente trabajo, se estableció la aplicación de los métodos inductivo y deductivo, así:

5.2.3. Método de investigación

Se utilizó el método inductivo para conocer el criterio actual del dueño de la finca, para determinar a detalle, las funciones y procedimientos aplicados en la

finca agropecuaria y el método deductivo para correlacionar, los aspectos generales de los procesos y, procedimientos de la finca agropecuaria con la problemática actual.

5.3. Técnicas

Investigación Bibliográfica

Sirvió para utilizar las diversas fuentes de información existentes sobre la realidad agropecuaria en nuestro medio; identificando las problemáticas de las fincas agropecuarias de la zona en la cual se aplicó el modelo propuesto. La revisión bibliográfica o documental permitió desarrollar los aspectos técnicos de recopilación de archivo.

Encuesta

Las encuestas se aplicaron a un total de 12 personas, que representa la población permanente en la finca.

Variables e indicadores

Para el desarrollo de la presente investigación se plantearon las siguientes variables que permitieron conocer la situación actual de la finca en estudio:

- Estructura administrativa
- Estructura de procesos
- Procedimientos agrícolas
- Procedimientos ganaderos

Con el análisis de estas variables, se puede delimitar y focalizar el diseño del Manual de Procesos y Procedimientos planteados en la presente investigación.

CUADRO 1. Matriz de Variables e Indicadores

Objetivos	Variables	Indicadores	Metodología
Conocer la estructura actual	Estructura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos - Políticas - Organigrama - Número de unidades productivas 	Encuesta Entrevista Observación directa
Identificar procesos	Estructura de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de procesos 	Observación directa
Identificar procedimientos agrícolas	Procedimientos agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación del terreno - Siembra - Cosecha 	Observación directa
Identificar procedimientos ganaderos	Procedimientos ganaderos	<ul style="list-style-type: none"> - Crianza - Desarrollo - Venta 	Observación directa

Fuente: Investigación
Autor: Ángel F. Cabrera M.

En esta investigación, para la toma y registro de datos, se aplicó la Lista de Verificación en base a los criterios de la Norma ISO 9001:2008, en ella, se establecen los No Cumplimientos al estándar propuesto.

6. RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INICIAL DE LA FINCA AGROPECUARIA FRENTE AL ESTÁNDAR ISO 9001

CUADRO 2. Lista de Verificación ISO 9001:2008

ISO 9001:2008	PREGUNTA	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	NIVEL DE MADUREZ				
			1	2	3	4	5
Sistema de gestión de calidad de la organización							
1	¿La organización ha definido un mapa de procesos propio?	Mapa de procesos	1				
2	¿Existe un manual de gestión de la organización?	Manual de gestión integral	1				
3	¿El manual incluye la misión, visión, política de calidad y objetivos?	Plan estratégico y proceso de gestión	1				
4	¿Incluye el manual de gestión guías, instrucciones y registros relacionados con los procesos?	Guías, instrucciones y registros implantados	1				
5	¿Se han definido documentos informativos para los clientes?	Trípticos de presentación y folletos	1				
6	¿Existe un catálogo de los productos que ofrece la organización?	Catálogo de productos	1				
7	¿Se ha establecido un sistema de codificación y archivo documental?	Procedimiento de gestión documental	1				
8	¿Existe un procedimiento de gestión de documentos y registros?	Procedimientos y BD informáticas	1				
9	¿Existe un procedimiento de gestión de auditorías internas?	Procedimiento e informes auditorías	1				
10	¿Existe un procedimiento de gestión de productos que no cumplen con los requisitos (no conformidades)?	Procedimiento e informes generados	1				
Nivel promedio de madurez			1				
Responsabilidades del equipo directivo							
11	¿El equipo directivo ha diseñado en Plan Estratégico y Objetivos?	FODA + Plan Estratégico	1				
12	¿El equipo directivo ha definido, actualiza y comunica la Política de Calidad?	Documento "Política de Calidad de la Organización"	1				
13	¿Existe un Plan de Comunicación interno (personal) y externo (clientes)?	Matriz doble entrada: "qué hay que comunicar" vs "cómo lo comunicamos"	1				

14	¿El equipo directivo revisa periódicamente los resultados?	Proceso de revisión del sistema	1
15	¿El equipo directivo ha establecido cómo conocer las necesidades de los clientes?	Sistema de feedback con clientes (encuestas, reuniones, etc.)	1
16	¿Se han definido y actualizado las funciones y responsabilidades del personal?	Fichas de funciones, definiciones de los puestos de trabajo y criterios de selección	1
Nivel promedio de madurez			1
Gestión de los recursos de la organización			
17	¿El equipo directivo provee los recursos necesarios en el Presupuesto?	Plan estratégico y plan de acciones con detalle de presupuesto por acción	
18	¿Se analizan las necesidades de software de gestión?	Sistema de gestión internet e intranet	1
19	¿Se analizan las necesidades formativas del personal?	Proceso de gestión personal (encuesta, fichas necesidades formativas por área)	1
20	¿Existe un Plan de Formación del personal según necesidades?	Proceso de gestión personal (lista de cursos a realizar por personas y por áreas)	1
21	¿Se ha definido el proceso de selección y evaluación del personal?	Proceso de gestión personal (registros, etc.)	1
22	¿Se han determinado las necesidades de uso y mantenimiento de instalaciones y equipos?	Plan de mantenimiento de instalaciones y equipos	1
23	¿Se analiza y gestiona la seguridad de la información digital?	Instrucción de copias seguridad	1
24	¿Se analiza y gestiona la protección de datos de carácter personal de clientes, empleados y proveedores?	Análisis e instrucción escrita s/Ley de Protección de Datos	1
25	¿El equipo directivo analiza el ambiente de trabajo?	Encuesta clima laboral y plan de acciones	1
26	¿Existe un Plan de Prevención de Riesgos laborales y Emergencias?	Informes de evaluación y planes s/LPRL	1
27	¿Se asegura la aplicación de las leyes que afectan a los productos que se producen?	Proceso de compras, análisis y certificación de productos, etc.	1
Nivel promedio de madurez			1
7. Realización de los productos que realiza la empresa			
28	¿Se han definido por escrito los procesos operativos?	Procesos de diseño, fabricación y post venta	1
29	¿Cada proceso cuenta con objetivos a cumplir?	Tabla procesos vs objetivos/indicadores	1

30	¿Se han generado los registros y documentos necesarios para asegurar la calidad de los procesos operativos?	Tabla procesos vs registros y documentos	1
31	¿Se han determinado los puntos de control en fabricación?	Plan de inspección y control de fabricación	1
32	¿Se analizan los requisitos de los clientes para definir los productos?	Encuestas, quejas, sugerencias e informes de clientes	1
33	¿Se han definido y se actualizan las características de los productos?	Registro de productos, fichas de producto, catálogo de productos, procesos definidos.	1
34	¿Se ha definido como diseñar un nuevo producto?	Proceso de diseño, análisis nuevas necesidades de clientes, registro de diseños y sus modificaciones	1
35	¿Se ha definido el proceso de compras, incluida la selección y evaluación de proveedores?	Proceso de compras, registro de proveedores, criterios de selección, etc.	1
36	¿Existe un método para mejorar el diseño, la producción y la entrega de productos?	Sistema de indicadores y objetivos, Proceso de revisión del sistema, etc.	1
Nivel promedio de madurez			1
8. Medición, análisis y mejora de los servicios y del SGC			
37	¿Los procesos definidos cuentan con objetivos/indicadores?	Procesos y sus objetivos/indicadores	1
38	¿Existe un sistema de gestión de quejas?	Proceso, registro y formato	1
39	¿Se analiza el nivel de satisfacción de los clientes?	Proceso, registro y encuesta tipo	1
40	¿Se aplica el proceso de auditorías internas?	Procedimiento, plan de auditorías, informes	1
41	¿Se aplica el proceso de gestión de quejas y no conformidades?	Procedimiento, registros, formatos, informes de acciones correctivas/preventivas	1
42	¿Los resultados de encuestas, quejas y no conformidades se utilizan para revisar y mejorar los procesos?	Proceso estratégico, acta de revisión SGC, informes, etc.	1
Nivel promedio de madurez			1
Nivel promedio de madurez total			1

Fuente: Encuesta
Autor: Ángel F. Cabrera M.

CUADRO 3. Resultados de lista de verificación

ISO 9001 2008	ELEMENTO CLAVE	NIVEL DE MADUREZ		OBSERVACIONES
		ACTUAL	OPTIMO	
4	Sistema de gestión de calidad de la organización	1	5	Faltan procesos en el mapa
5	Responsabilidades del equipo directivo	1	5	Buenas prácticas
6	Gestión de los recursos de la organización	1	5	Nivel básico, requiere mejora
7	Realización de los productos que realiza la empresa	1	5	Las mejores prácticas
8	Medición, análisis y mejora de los servicios y del SGC	1	5	Alto desempeño
TOTAL		1	5	

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

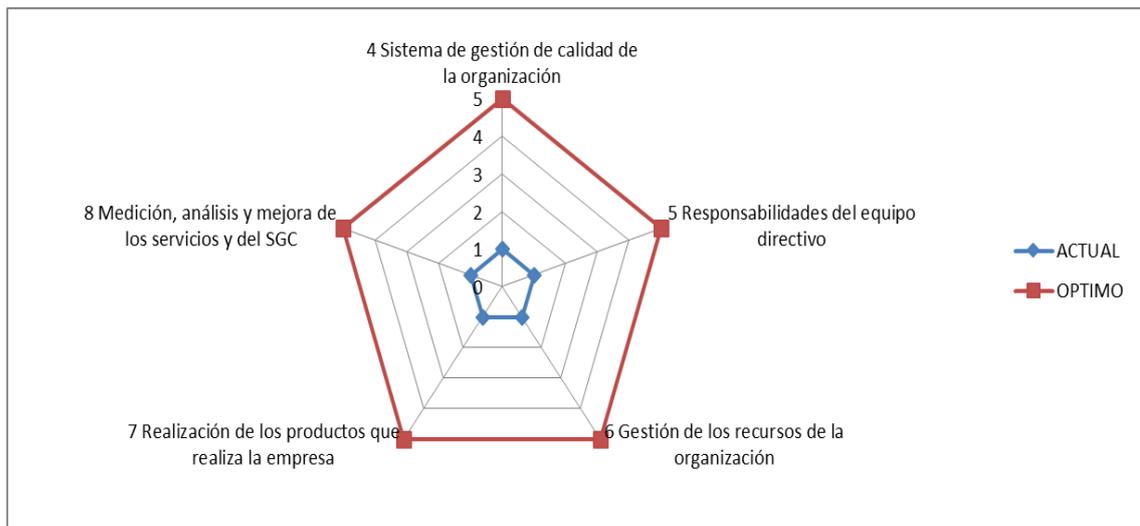


FIGURA 2. Nivel de madurez frente a los requisitos normativos de ISO 9001:2008

El Cuadro y Figura 3 nos demuestra con detalle el grado de cumplimiento de los requisitos normativos requeridos por la Norma ISO 9001, lo que da como resultado que la Finca Agropecuaria no cumple con el mínimo requerido.

6.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y DE PROCESOS

CUADRO 4. Existencia de estructura administrativa en la finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
SI	5	41,67%
NO	7	58,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
Autor: Ángel F. Cabrera M.

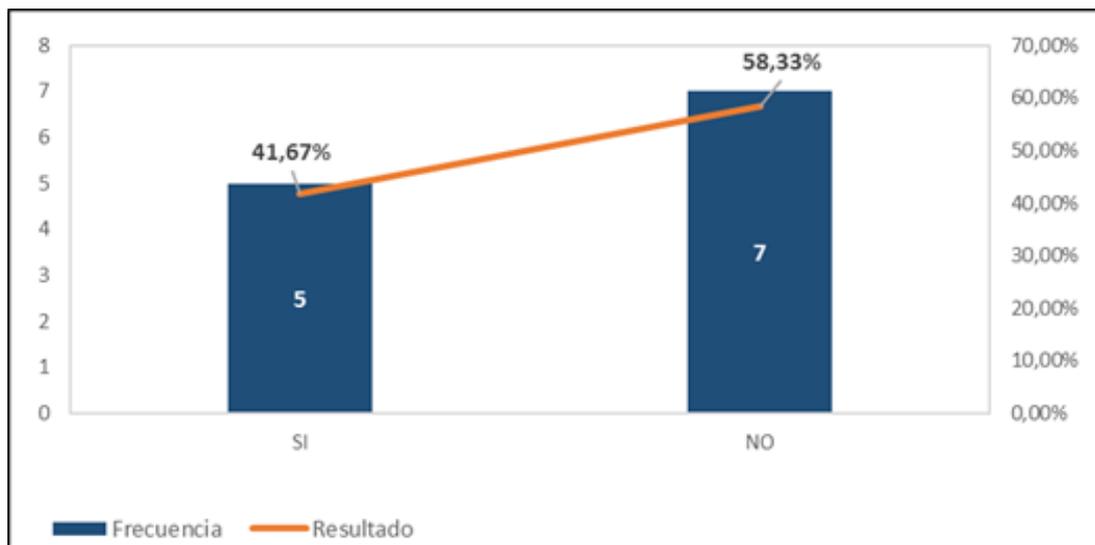


FIGURA 3. Existencia de estructura administrativa en la finca

El Cuadro y Figura 4, evidencia que en un 58,33% la finca no cuenta con una estructura administrativa organizacional bajo el enfoque empresarial, esto debido a que se administra bajo un enfoque empírico de tradición familiar.

CUADRO 5. Organización administrativa actual de la finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
Administradores + operarios	3	25,00%
Solo administrador	1	8,33%
Patrón – capataz	2	16,17%
Administrador + técnico + obreros	1	8,33%
Ninguna	5	41,67%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
Autor: Ángel F. Cabrera M.



FIGURA 4. Organización administrativa actual de la finca

El Cuadro y Figura 5, sobre la Organización Administrativa, se observa que el resultado predominante con un 41,67% es Ninguna, es decir no existe un modelo organizacional aplicado en la finca.

CUADRO 6. Consideración acerca de la organización de la finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
Totalmente	0	0,00%
Parcialmente	3	25,00%
Poco	9	75,00%
Nada	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

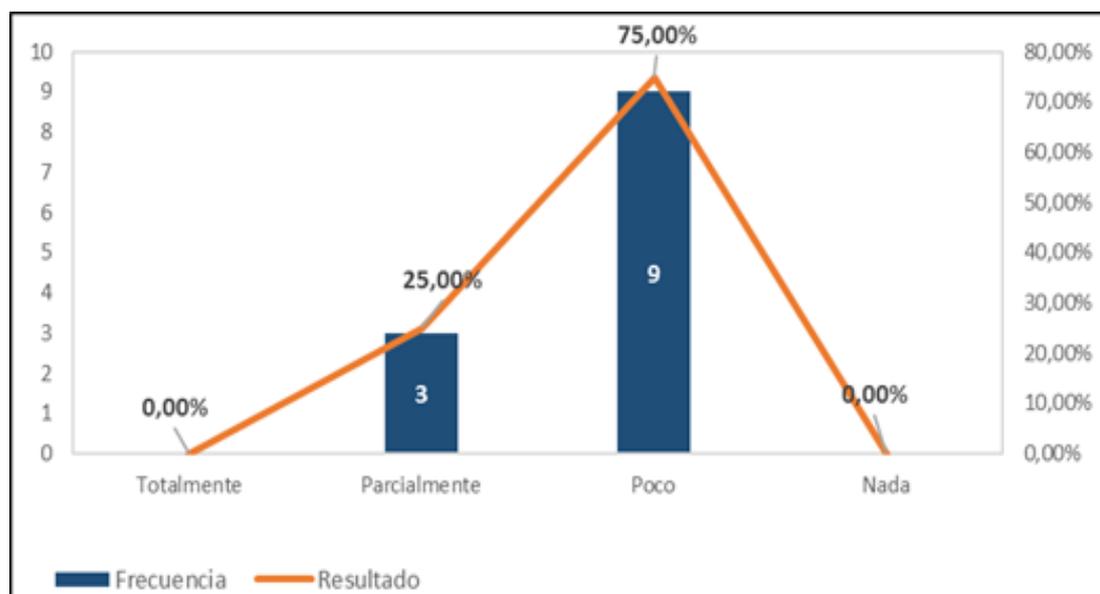


FIGURA 5. Consideración acerca de la organización de la finca

El Cuadro y Figura 6, sobre la Organización Interna evidencia que el 58,33% manifiesta que la finca está poco organizada mientras que el 41,67% de los evaluados, manifiestan que está parcialmente organizada.

CUADRO 7. Misión, visión, objetivos, políticas, procesos en la finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
SI	1	8,33%
NO	11	91,67%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
Autor: Ángel F. Cabrera M.

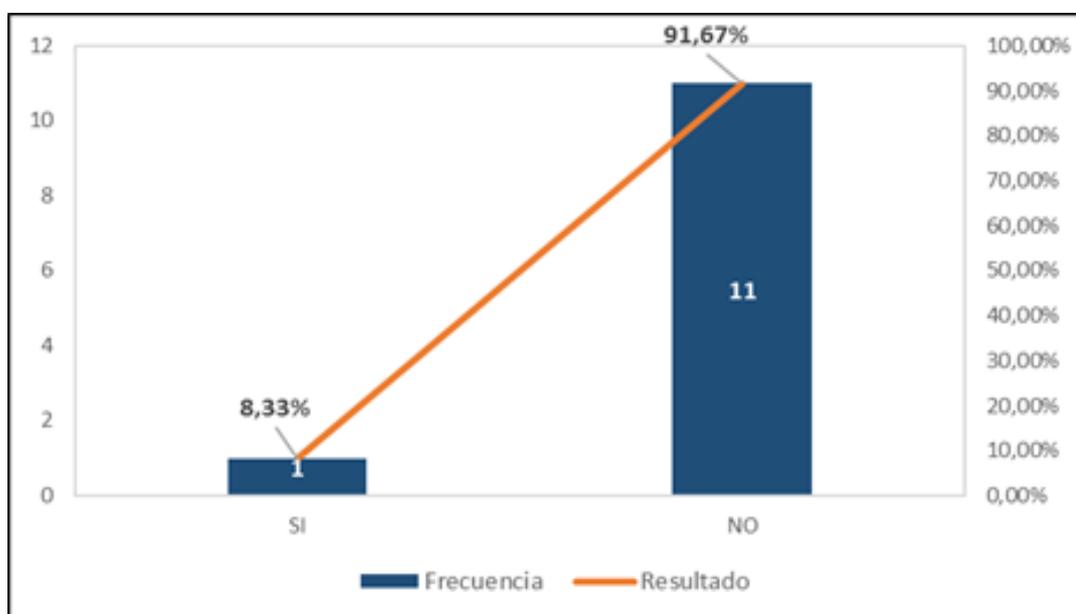


FIGURA 6. Misión, visión, objetivos, políticas, procesos en la finca

El Cuadro y Figura 7, sobre la Estructura Organizacional, el 91,67% indica que la finca no cuenta con estructura organizacional definida y establecida a través de la Misión, Visión, Política, Objetivos y Procesos.

CUADRO 8. Consideración de importancia que la finca cuente con una estructura técnico-administrativa organizada con miras a un desarrollo empresarial

Alternativa	Frecuencia	Resultado
SI	9	75,00%
NO	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

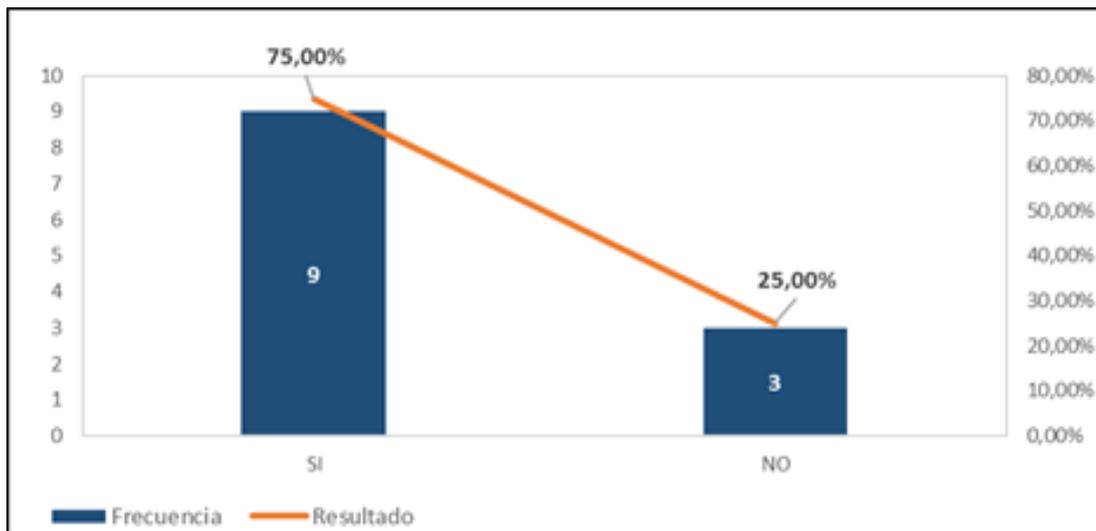


FIGURA 7. Considera necesario tener una estructura técnico-administrativa.

El Cuadro y Figura 8, sobre la Importancia de la Estructura Organizacional, el 75% de los encuestados considera como Importante que su finca cuente con una estructura organizacional con miras a un desarrollo empresarial para convertirse en productores y proveedores del mercado actual.

CUADRO 9. Conocimiento del personal sobre los Sistemas de Gestión bajo estándares ISO (Organización Internacional de Estandarización)

Alternativa	Frecuencia	Resultado
SI	3	25,00%
NO	9	75,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta

Autor: Ángel F. Cabrera M.

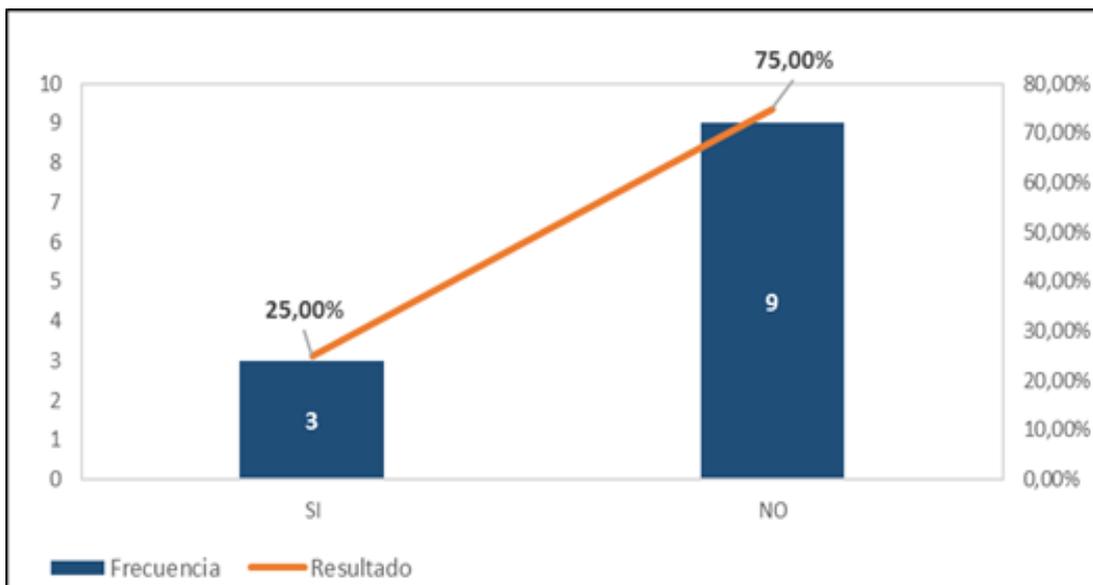


FIGURA 8. Conocimiento sobre normas ISO

El Cuadro y Figura 9, sobre el conocimiento de de los Sistemas de Gestión bajo el estándar ISO, el 75% de los encuestados manifiesta NO conocer sobre este tema; mientras que el 25% manifiesta SI tener conocimiento o al menos haber escuchado sobre esta normativa.

CUADRO 10. Posibilidad de contribuir la implementación de un Sistema de Calidad en el desarrollo de su finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
Positivamente	12	100,00%
No tendría aplicación	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

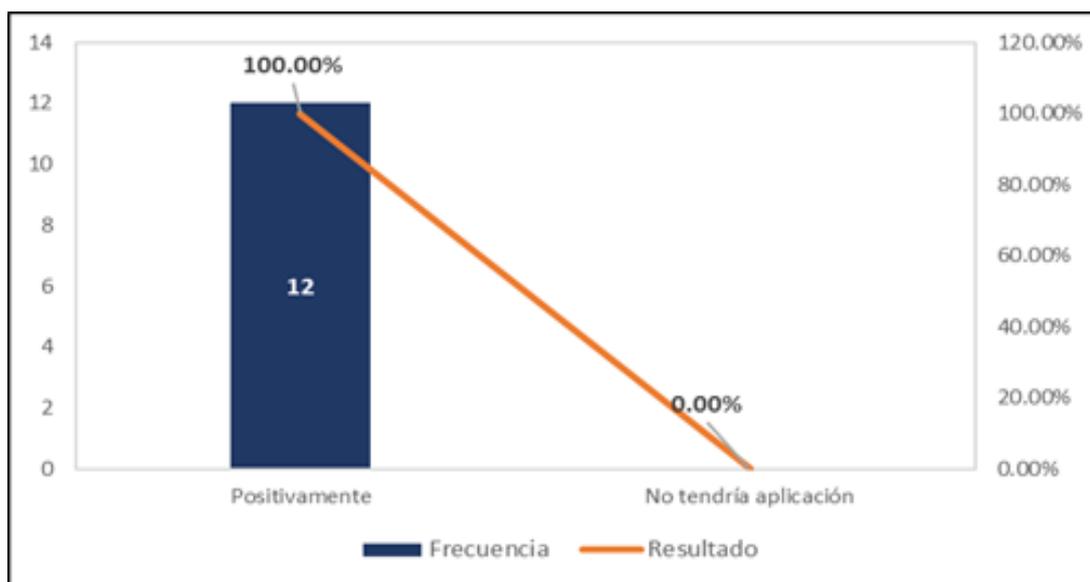


FIGURA 9. Posibilidad de contribuir la implementación de un Sistema de Calidad en el desarrollo de su finca

En el Cuadro y Figura 10, el 100% de los encuestados, considera que la implementación de un Sistema de Calidad incide positivamente en el desarrollo de su finca.

CUADRO 11. Posibilidades consideradas al aplicar un modelo de gestión empresarial bajo estándares internacionales

Alternativa	Frecuencia	Resultado
Tecnificar su producción	2	16,67%
Convertirse en productor a pequeña escala	2	16,67%
Convertirse en productor a mediana escala	2	16,67%
Convertirse en productor a gran escala	4	33,33%
Impulsar a mas vecinos a desarrollar su producción bajo estándares internacionales	1	8,33%
Otros	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta

Autor: Ángel F. Cabrera M.

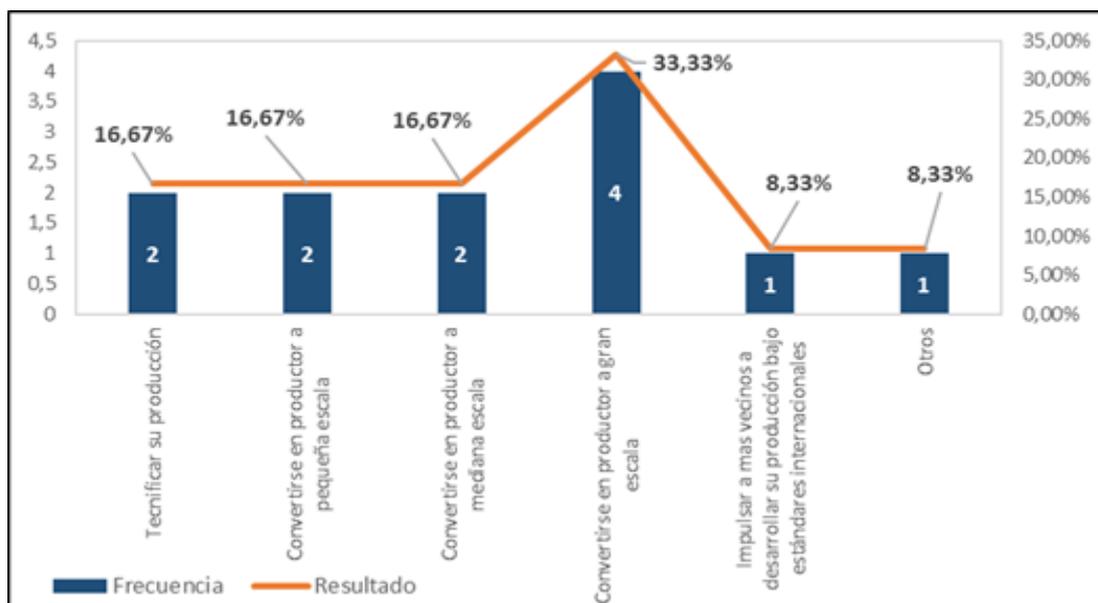


FIGURA 10. Posibilidades consideradas al aplicar un modelo de gestión empresarial bajo estándares internacionales

El Cuadro y Figura 11, el 33,33% de los encuestados, considera que aplicando un modelo de gestión empresarial bajo estándares internacionales, podría convertirse en productor a gran escala; mientras que el 16,67% considera que podría convertirse en un productor, sea a pequeña, mediana o gran escala.

6.3. PROCEDIMIENTOS AGRÍCOLAS Y GANADEROS

CUADRO 12. Disponibilidad de manuales (procesos, funciones, procedimientos) para la operación en la finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
SI	0	0,00%
NO	12	100,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
Autor: Ángel F. Cabrera M.

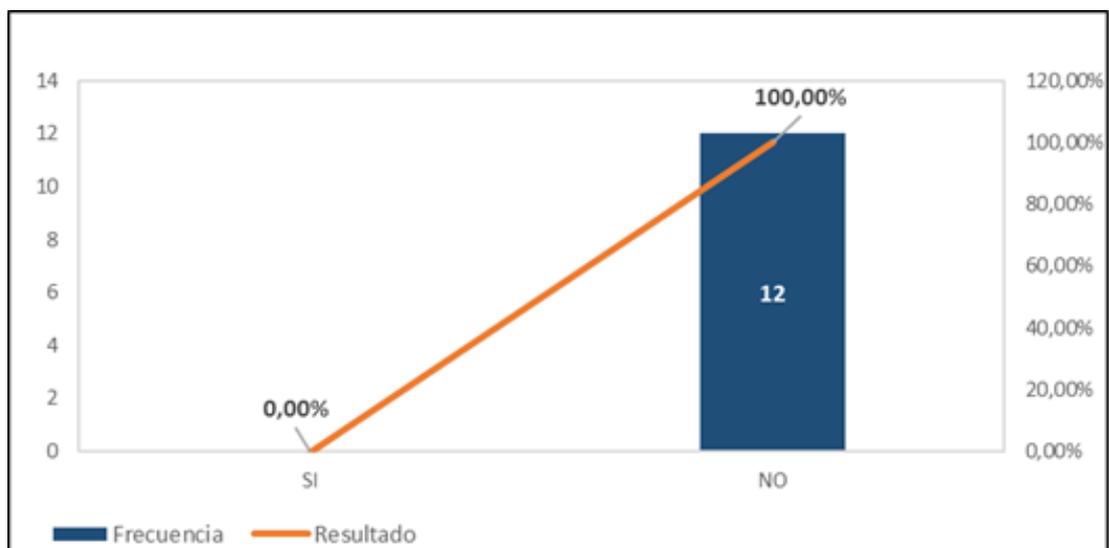


FIGURA 11. Disponibilidad de manuales (procesos, funciones, procedimientos) para la operación en la finca

El Cuadro y Figura 12, el 100% de los encuestados, refiere que administra la finca sin ningún tipo de manuales que contribuyan a mejorar la gestión técnico – administrativa de la finca agropecuaria.

CUADRO 13. Interés en implementar manuales para la finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
Totalmente interesado	4	33,33%
Parcialmente interesado	7	58,33%
Poco interesado	1	8,33%
Nada interesado	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
Autor: Ángel F. Cabrera M.

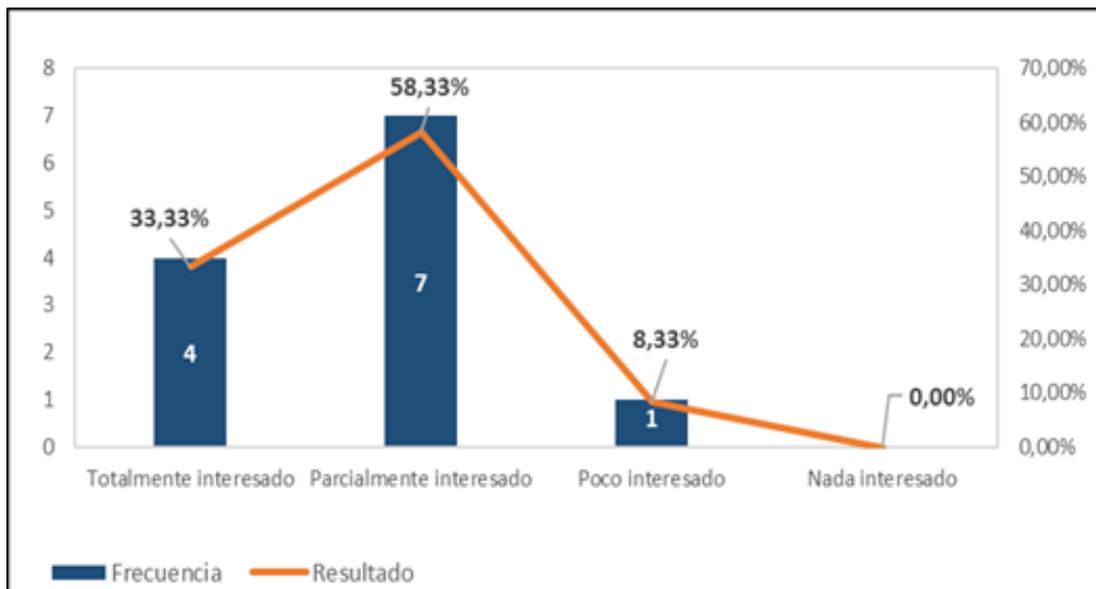


FIGURA 12. Interés en implementar manuales para la finca

El Cuadro y Figura 13, sobre la Implementación de Manuales para las fincas agropecuarias del sector, el 58.33% de los encuestados, manifiesta que está parcialmente de acuerdo con implementar manuales en sus fincas, mientras que el 33,33% indica estar totalmente de acuerdo con esta implementación.

CUADRO 14. Disponibilidad para implementar un manual de procedimientos para la finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
Totalmente de acuerdo	7	58,33%
Parcialmente de acuerdo	4	33,33%
Poco	1	8,33%
Nada	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

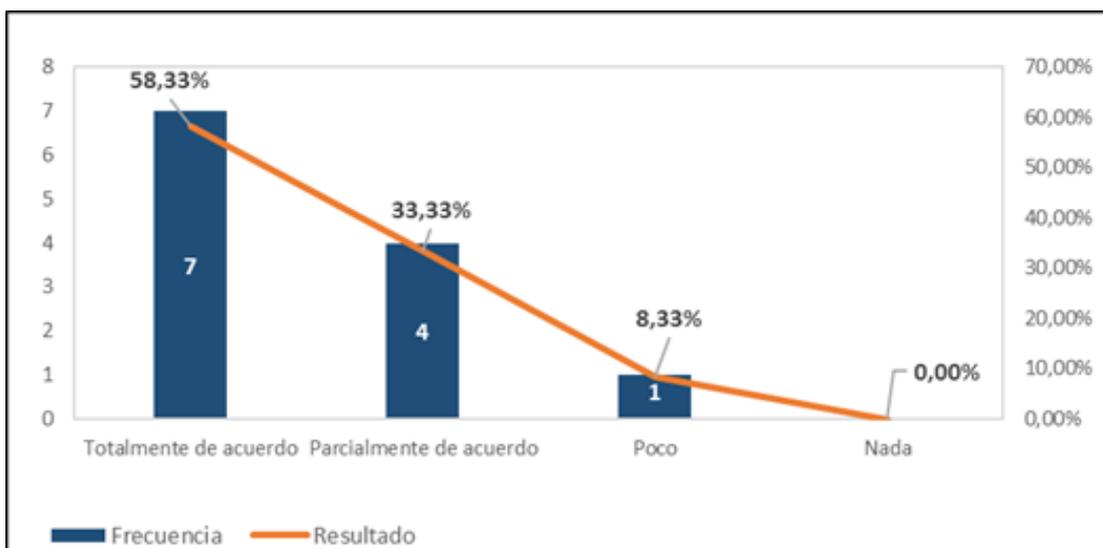


FIGURA 13. Disponibilidad para implementar un manual de procedimientos para la finca

El Cuadro y Figura 14, sobre la Implementación de Manuales para las fincas agropecuarias del sector, el 58.33% de los encuestados, manifiesta que está parcialmente de acuerdo con implementar manuales en sus fincas, mientras que el 33,33% indica estar totalmente de acuerdo con esta implementación; es decir el 91,66% está de acuerdo en la implementación de Manuales en sus respectivas fincas.

CUADRO 15. Acuerdo en implementar un Manual de Procesos para la finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
Totalmente de acuerdo	6	50,00%
Parcialmente de acuerdo	3	25,00%
Poco	2	16,67%
Nada	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

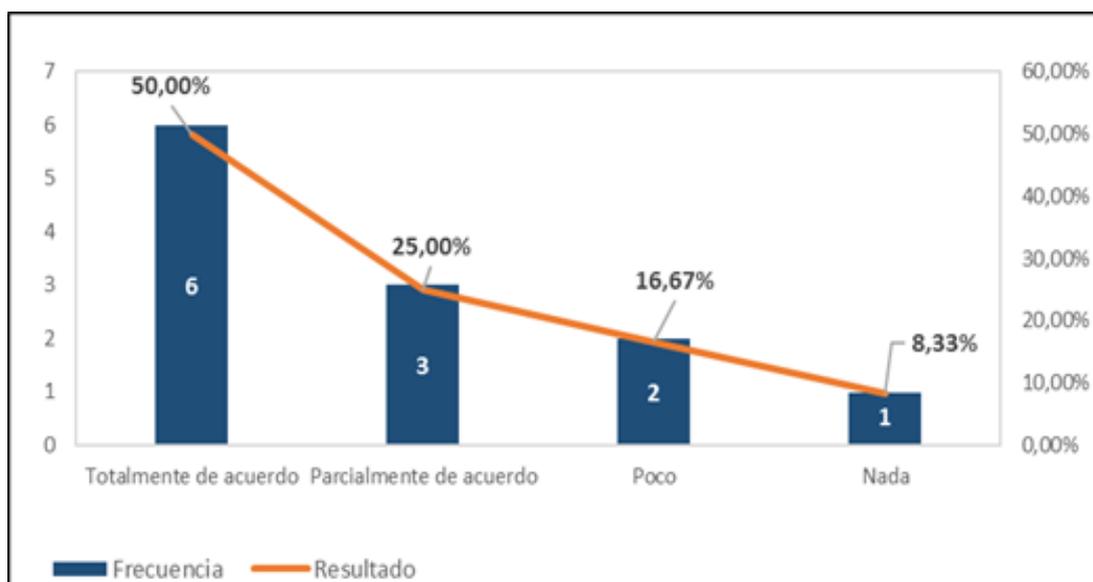


FIGURA 14. Acuerdo en implementar un Manual de Procesos para la finca

El Cuadro y Figura 15, sobre la Implementación de un Manual de Procesos para las fincas agropecuarias del sector, el 54,55% manifiesta que está totalmente de acuerdo con implementar un manual de procesos en sus fincas, mientras que el 27,27% indica estar parcialmente de acuerdo con esta implementación; es decir el 81,82% está de acuerdo en la implementación de un Manual de Procesos en sus respectivas fincas.

CUADRO 16. Acuerdo en implementar un manual de funciones para la finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
Totalmente de acuerdo	8	66,67%
Parcialmente de acuerdo	3	25,00%
Poco	0	0,00%
Nada	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

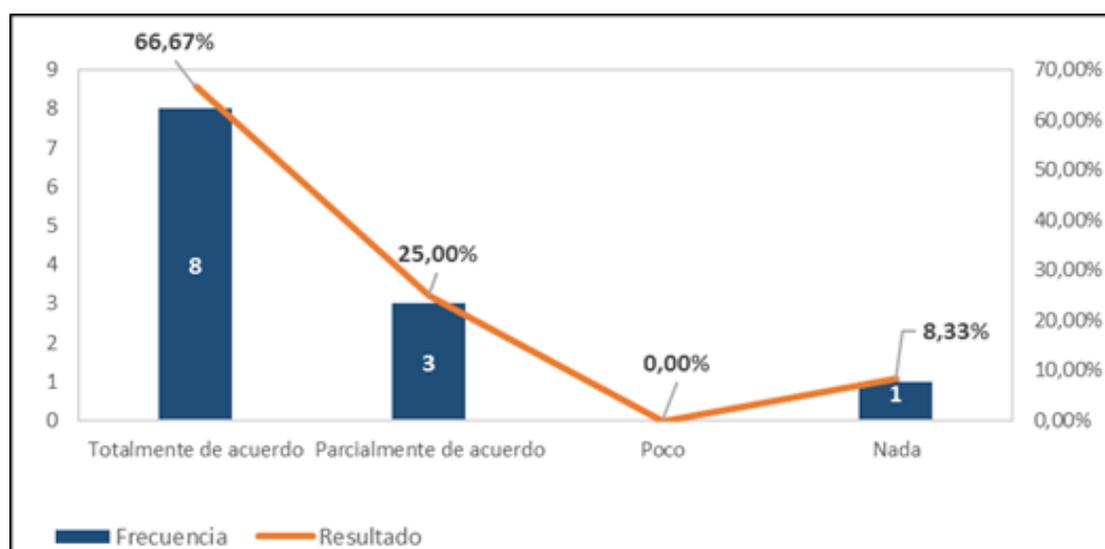


FIGURA 15. Acuerdo en implementar un manual de funciones para la finca

Acuerdo en implementar un manual de funciones para la finca El Cuadro y Figura 16, sobre la Implementación de un Manual de Funciones para las fincas agropecuarias del sector, el 63,64% manifiesta que está totalmente de acuerdo con implementar un manual de funciones en sus fincas, ya que les permitirá tener mayor orden y control sobre las actividades que se ejecutan.

CUADRO 17. Manual considerado prioritario para la finca

Alternativa	Frecuencia	Resultado
Procesos	3	25,00%
Funciones	1	8,33%
Procedimientos agrícolas:	4	8,33%
• Preparación del terreno	1	8,33%
• Siembra	1	8,33%
• Cosecha	1	8,33%
Procedimientos ganaderos:	4	8,33%
• Crianza	1	8,33%
• Desarrollo	1	8,33%
• Comercialización	1	8,33%
Ninguno de los anteriores	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

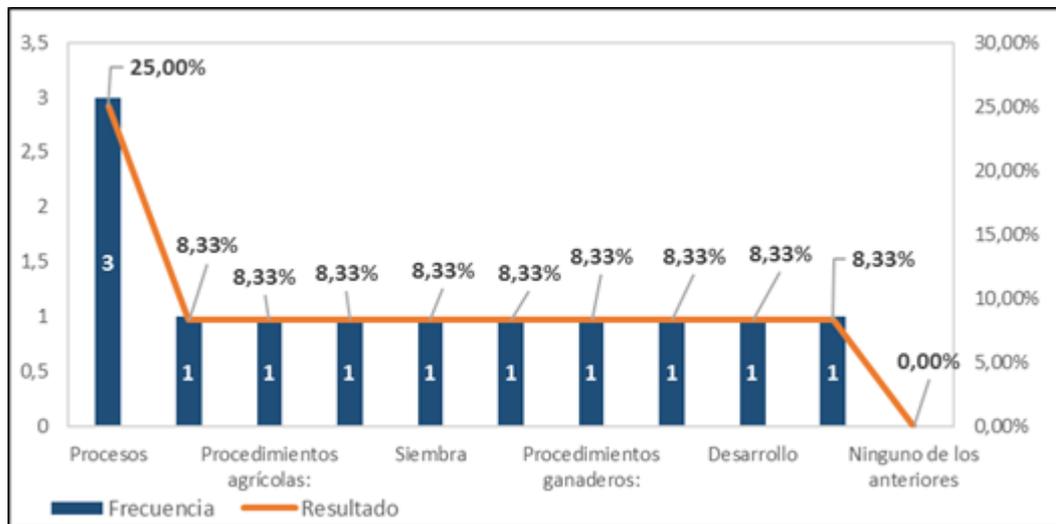


FIGURA 16. Manual considerado prioritario para la finca

El Cuadro y Figura 17, sobre la Priorización en la Implementación de un Manual, los entrevistados consideran como prioritario el Manual de Procesos con un 25%, los Procedimientos Agrícolas y Procedimientos Ganaderos en igual proporción (8,33%), consideran que se debe priorizar los Manuales operativos.

CUADRO 18. Opinión acerca de que Loja puede convertirse en un potencial productor nacional con una Certificación Internacional de Calidad

Alternativas	Frecuencia	Resultado
Totalmente de acuerdo	9	75,00%
Parcialmente de acuerdo	2	16,67%
No estoy de acuerdo	1	8,33%
Otro (Por favor especifique)	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

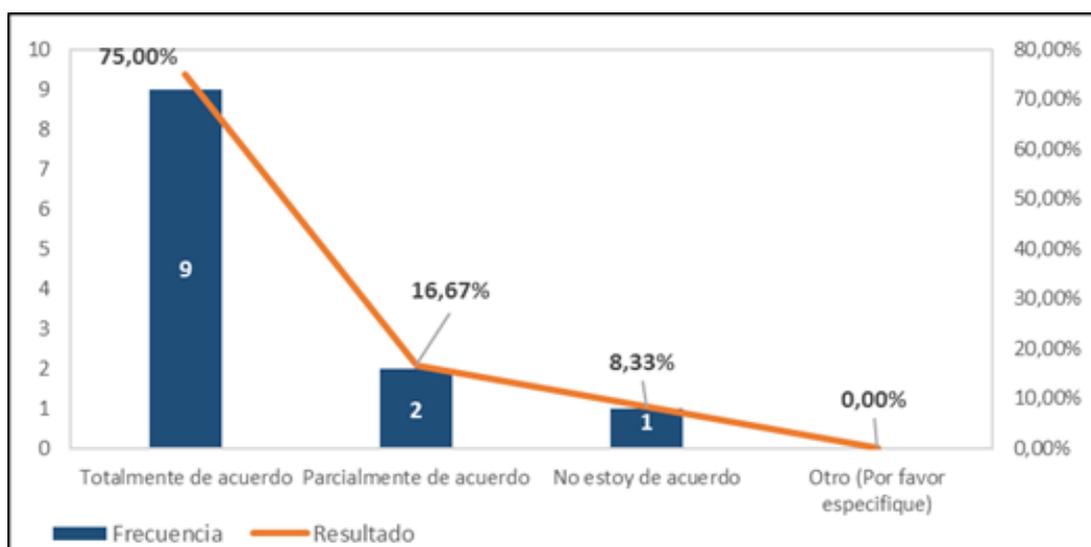


FIGURA 17. Opinión acerca de que Loja puede convertirse en un potencial productor nacional con una Certificación Internacional de Calidad

El Cuadro y Figura 18, se manifiesta que el 75% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 16,67% parcialmente de acuerdo en que la Provincia de Loja, puede convertirse en un potencial productor nacional si sus centros de producción agrícola y pecuaria tuviesen una Certificación Internacional de Calidad.

CUADRO 19. Factores considerados necesarios para impulsar la Gestión de Calidad en nuestros productores

Alternativas	Frecuencia	Resultado
Conocimiento sobre Calidad	7	58,33%
Asesoramiento especialista	1	8,33%
Competitividad de Mercado	1	8,33%
Paradigmas Culturales	1	8,33%
Inversión innecesaria	1	8,33%
Ninguno de los anteriores	1	8,33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

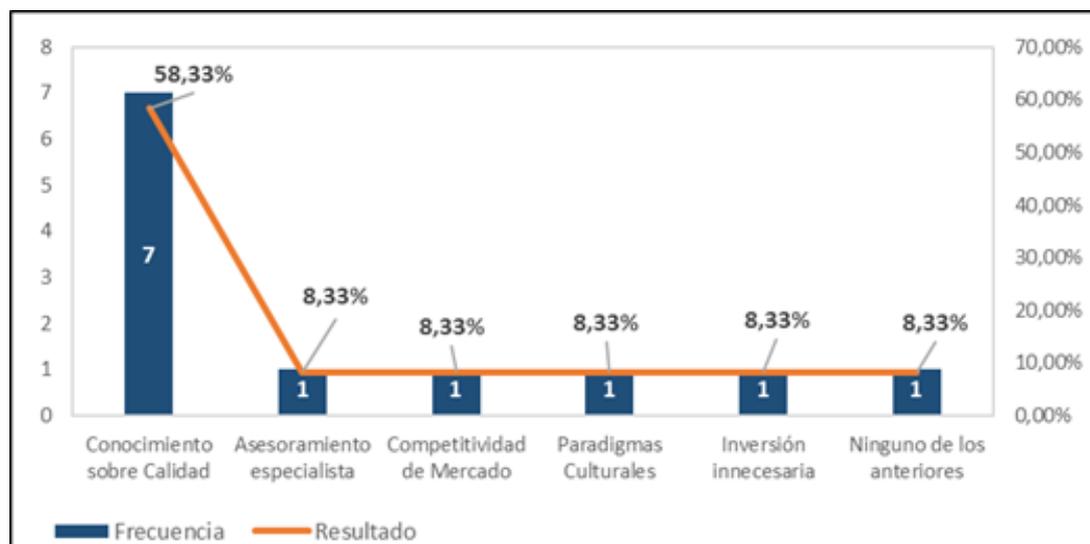


FIGURA 18. Factores considerados necesarios para impulsar la Gestión de Calidad en nuestros productores

El Cuadro y Figura 19, se manifiesta que un total del 58,33% de los encuestados considera que el conocimiento sobre calidad es un factor clave y necesario para impulsar la Gestión de Calidad en nuestros productores.

CUADRO 20. Disponibilidad para aplicar un estándar internacional en su producción como proveedor de grandes cadenas de mercados

Alternativas	Frecuencia	Resultado
Muy interesado	9	75,00%
Poco interesado	1	8,33%
Nada interesado	0	0,00%
NS/NC	1	8,33%
Otro (Por favor especifique)	1	8,33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

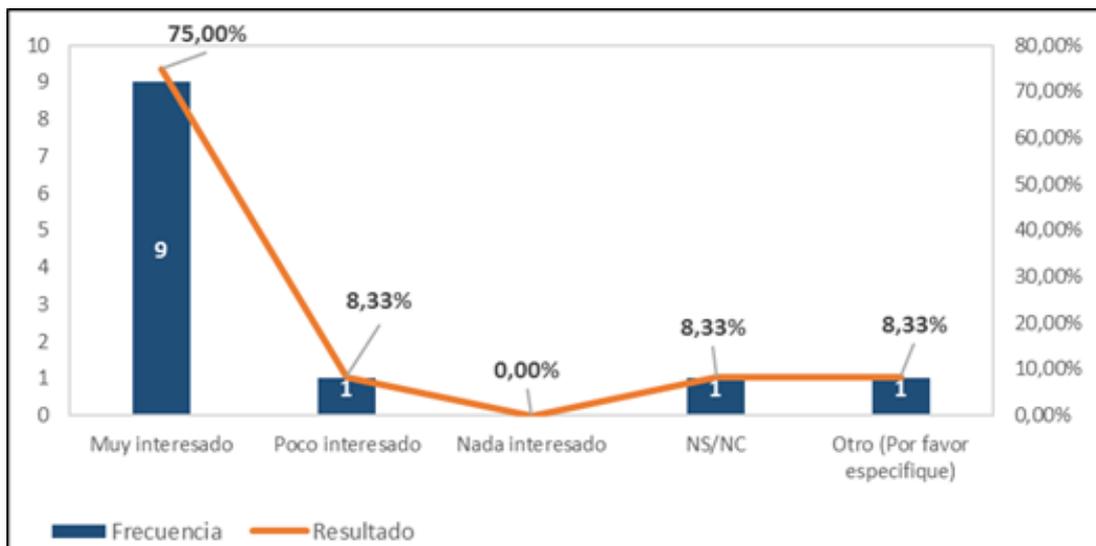


FIGURA 19. Disponibilidad para aplicar un estándar internacional en su producción como proveedor de grandes cadenas de mercados

El Cuadro y Figura 20, se observa que un 75% de los encuestados se encuentra muy interesado en aplicar a un estándar internacional con el objetivo de poder ingresar como proveedor de grandes cadenas de supermercados.

CUADRO 21. Interés en conocer sobre el estándar internacional ISO 9001

Alternativas	Frecuencia	Resultado
Altamente interesado	10	83,33%
Poco interesado	2	16,67%
Nada interesado	0	0,00%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
Autor: Ángel F. Cabrera M.

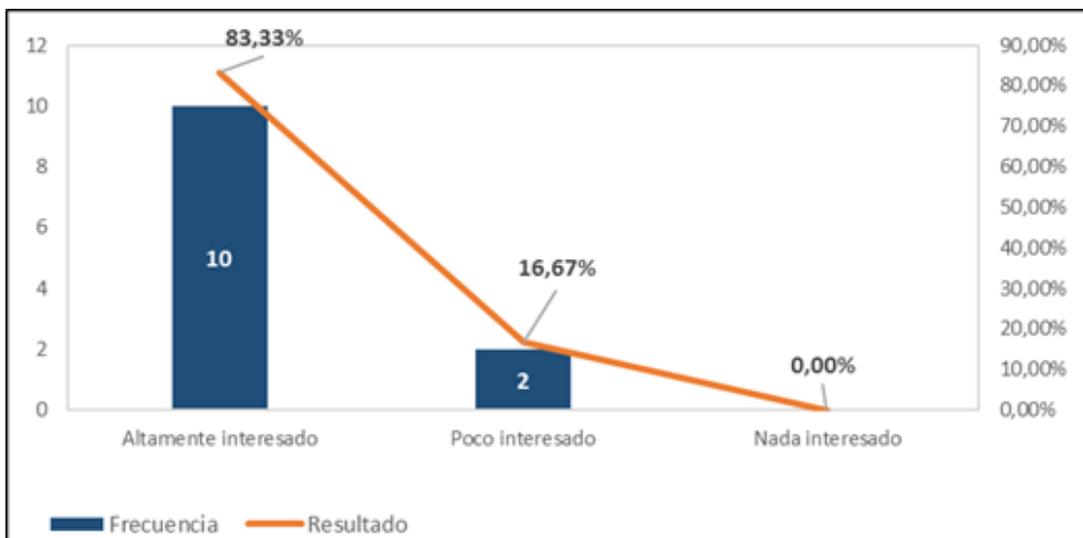


FIGURA 20. Interés en conocer sobre el estándar internacional ISO 9001

El Cuadro y Figura 21, se observa que un 88,33% de los encuestados se encuentra altamente interesado sobre el estándar ISO, sus ventajas y aplicaciones.

CUADRO 22. Disponibilidad de capacitación sobre ISO 9001, para desarrollar un sistema de calidad en la finca

Alternativas	Frecuencia	Resultado
Muy dispuesto	9	75,00%
Poco dispuesto	2	16,67%
Nada dispuesto	0	0,00%
Otro (Por favor especifique):	1	8,33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

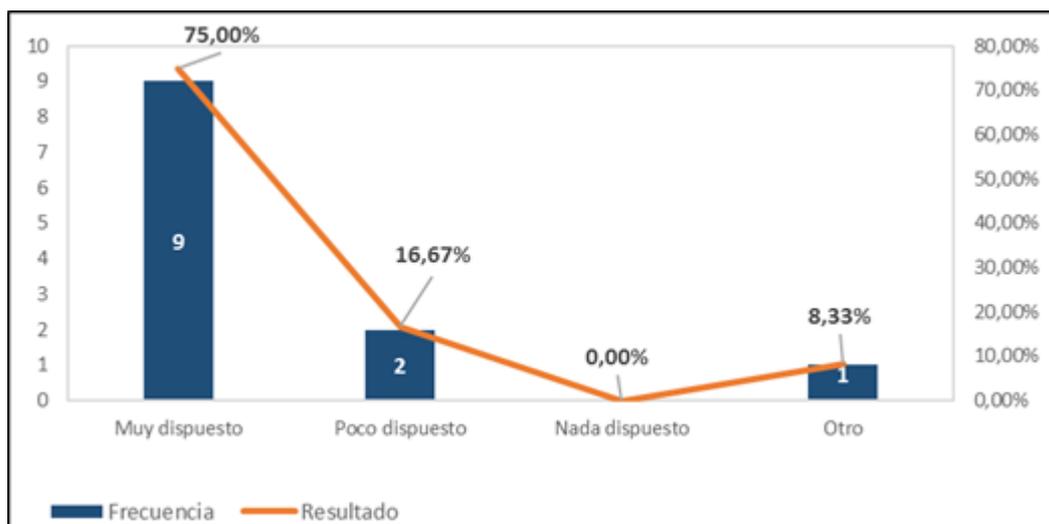


FIGURA 21. Disponibilidad de capacitación sobre ISO 9001, para desarrollar un sistema de calidad en la finca

El Cuadro y Figura 22, se observa que un 75% de los encuestados está muy dispuesto a desarrollar un sistema de calidad en su finca si fueran capacitados en calidad, que les permita fortalecer su competitividad productiva.

CUADRO 23. Alternativa a aplicarse inmediatamente en la finca

Alternativas	Frecuencia	Resultado
Estructura Administrativa (organizacional y funcional)	5	41,67%
Manual de Procesos	2	16,67%
Manual de Procedimientos Agrícolas	2	16,67%
Manual de Procedimientos Ganaderos	2	16,67%
Manual de Funciones	1	8,33%
Otro	0	0,00%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.

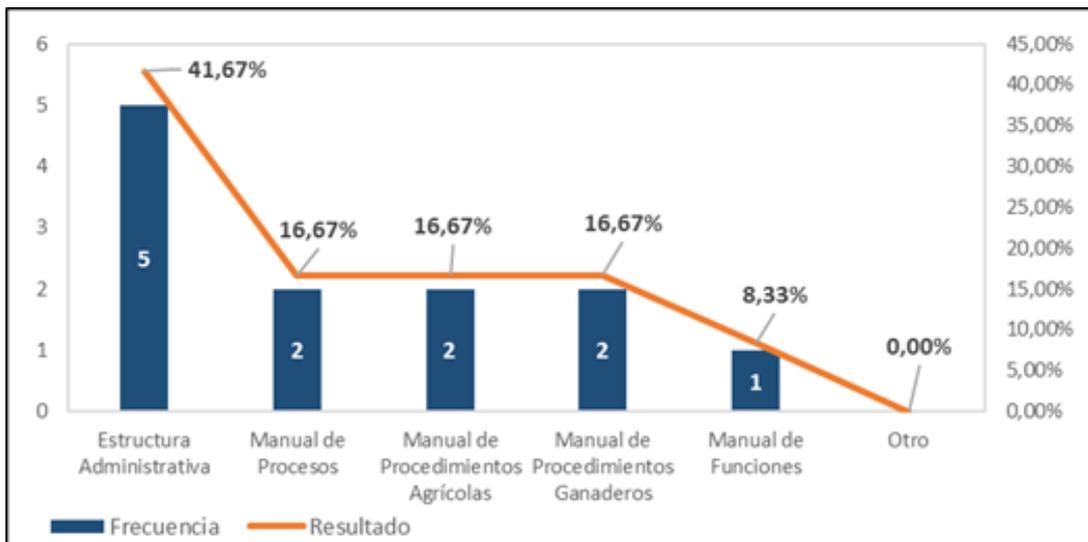


FIGURA 22. Alternativa a aplicarse inmediatamente en la finca

El Cuadro y Figura 23, se observa que un 34% de los encuestados está muy dispuesto a desarrollar un sistema de calidad en su finca si fueran capacitados en calidad, que les permita fortalecer su competitividad productiva.

CUADRO 24. Importancia de la formación a productores en estándares de calidad, como herramienta de desarrollo productivo

Alternativas	Frecuencia	Resultado
Sí, muy importante	12	100%
Sí, poco importante	0	0%
No es importante	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.



FIGURA 23. Importancia de la formación a productores en estándares de calidad, como herramienta de desarrollo productivo

El Cuadro y Figura 24, se observa que un 100% de los encuestados considera muy importante que se fortalezca la formación en Calidad a nuestros pequeños productores, como herramienta de desarrollo productivo del presente y futuro a desarrollar un sistema de calidad en su finca si fueran capacitados en calidad, que les permita fortalecer su competitividad productiva.

CUADRO 25. Disponibilidad de aplicación del presente trabajo de investigación en el sector productivo

Alternativas	Frecuencia	Resultado
Muy probablemente	9	75,00%
Probablemente	2	16,67%
Es poco probable	1	8,33%
No es nada probable	0	0%
No lo sé	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta
 Autor: Ángel F. Cabrera M.



FIGURA 24. Disponibilidad de aplicación del presente trabajo de investigación en el sector productivo

El Cuadro y Figura 25, se observa que un 75% de los encuestados considera que muy probablemente apoyaría la aplicación del presente trabajo de investigación en el sector productivo de nuestra ciudad y provincia de Loja.

6.4. SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación, se los realizó In Situ y estuvo dirigida para todas aquellas personas que los dueños y administradores consideraron que deben estar presentes, esto se realizó considerando los principios de confidencialidad, restricciones, normas o procedimientos establecidos por los propietarios; todos los comentarios y sugerencias de los involucrados han sido recopilados por el dueño de la finca y se mantienen bajo el principio de confidencialidad.

6.5. MANUALES

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias es una finca familiar en proceso de mejora continua, por lo que ha decidido desarrollar, implementar y formalizar el Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de satisfacer los requisitos de la norma internacional ISO 900, documentar las mejores prácticas de negocio de la empresa, entender y satisfacer más adecuadamente las necesidades y las expectativas de sus clientes, mejorar la administración global de la empresa, tecnificar la producción.

El manual del Sistema de Gestión de la Calidad, perfila los campos de autoridad, las relaciones y los deberes del personal responsable del desempeño de la empresa.

El manual está dividido en secciones que están directamente relacionadas con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Cada sección comienza con una declaración que expresa el deber de la Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias de implementar y satisfacer los requisitos básicos de la norma a la que se hace referencia. Después de cada declaración se aporta información específica acerca de los procedimientos que describen los métodos usados para implementar los requerimientos pertinentes.

Este manual se utiliza internamente para orientar a los empleados de la Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias con respecto a los diversos requisitos de la norma ISO que deben ser cumplidos y mantenidos para asegurar la satisfacción del cliente, la mejora continua y brindar las directrices necesarias que generen una fuerza laboral dotada de poder, autoridad y responsabilidad.

SECCIÓN 1: ALCANCE

Generalidades

El Manual de la Calidad traza las políticas, los procedimientos y los requisitos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad. El sistema está estructurado de tal forma que cumpla con las condiciones establecidas en la Norma Internacional ISO 9001.

Aplicación

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias ha determinado que todos los requisitos son aplicables a las operaciones de esta instalación.

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias ha determinado que los siguientes requisitos no son aplicables a las operaciones de esta instalación y son documentados como exclusiones:

Diseño y Desarrollo:

- Planificación del diseño y desarrollo
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
- Resultados del diseño y desarrollo
- Revisión del diseño y desarrollo
- Verificación del diseño y desarrollo
- Validación del diseño y desarrollo
- Control de los cambios del diseño y desarrollo

SECCIÓN 2: REFERENCIAS NORMATIVAS

Referencias del Sistema de Gestión de la Calidad

Durante la implementación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad se usaron como referencia los siguientes documentos:

- ISO 9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos
- American National Standard ANSI/ISOASQ Q9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.
- ISO 9001-2015, Sistema de Gestión de Calidad

SECCIÓN 3: DEFINICIONES

Definiciones del Sistema de Gestión de la Calidad

Esta sección hace referencia a las definiciones específicas para la Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias

- **Bienes propiedad del cliente** – Cualquier tipo de instrumentación, accesorios, manuales o contenedores de embarque que pertenezcan a un cliente.
- **Producto suministrado por el cliente** – Cualquier tipo de servicio o material suministrado para ser utilizado en la fabricación, modificación o reparación de un bien propiedad del cliente.
- **Producto** – El artículo final, que se alcanza cuando se cumplen todos los términos y condiciones del contrato. (Por ejemplo: bienes manufacturados, mercancías, servicios, etc.)
- **Registros de Calidad** – La documentación de actividades hecha según se especifica en los documentos a nivel Procedimientos o Instrucciones de Trabajo, según se aplique.

SECCIÓN 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Requisitos generales

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001.

Los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías internas y externas, el análisis de los datos, las acciones correctivas, preventivas y la Revisión de la Dirección son algunas de las técnicas y las herramientas que la Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias establece como medio para medir y mejorar el sistema continuamente.

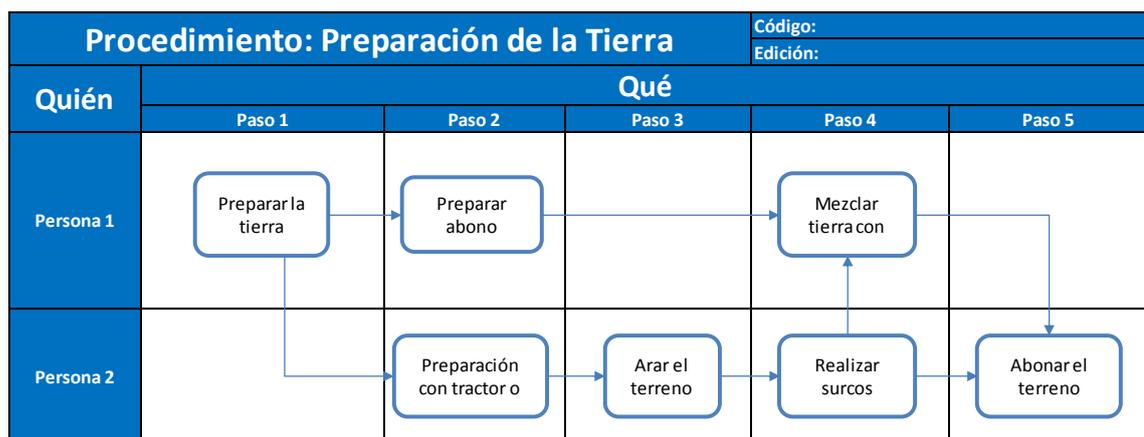
Con los responsables asignados se identificaron los procesos claves, se determinaron los criterios y métodos de funcionamiento, así como también la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para la efectiva operación y el control de tales procesos.

Cada proceso será supervisado, medido y analizado para identificar e implementar las acciones necesarias con el fin de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

El Diagrama de Flujo de Proceso contenido en la sección 4 brinda una descripción de la interacción entre los procesos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

Procedimientos Agrícolas

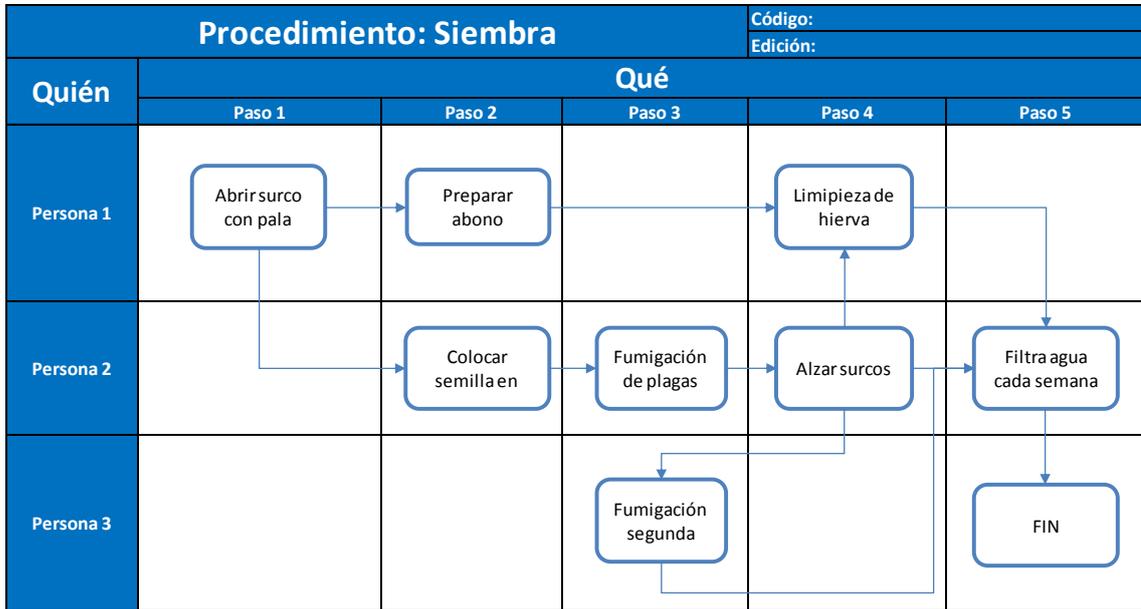
Diagrama operativo 1. Preparación de la Tierra (general para el área agrícola de la finca)



CUADRO 26. Procedimiento para Preparación de la Tierra

Proceso: Producción Agrícola		Procedimiento: Preparación de tierra	
Responsable	Actividades	Tiempo	
Propietario	Pide preparar la tierra	1 día	
Propietario	Contrata tractor	1 día	
Tractorista	Ara el terrero antes de la siembra	2 días/ha	
Propietario/obreros	Realiza surcos para la siembra	2 días/ha	
Propietario	Compra abono Aprox. (50qq) por Ha	1 día	
Obreros	Riegan abono	1 día/ha	
Tractorista / Obreros	Mezcla la tierra con el abono	1,5 ha/día	

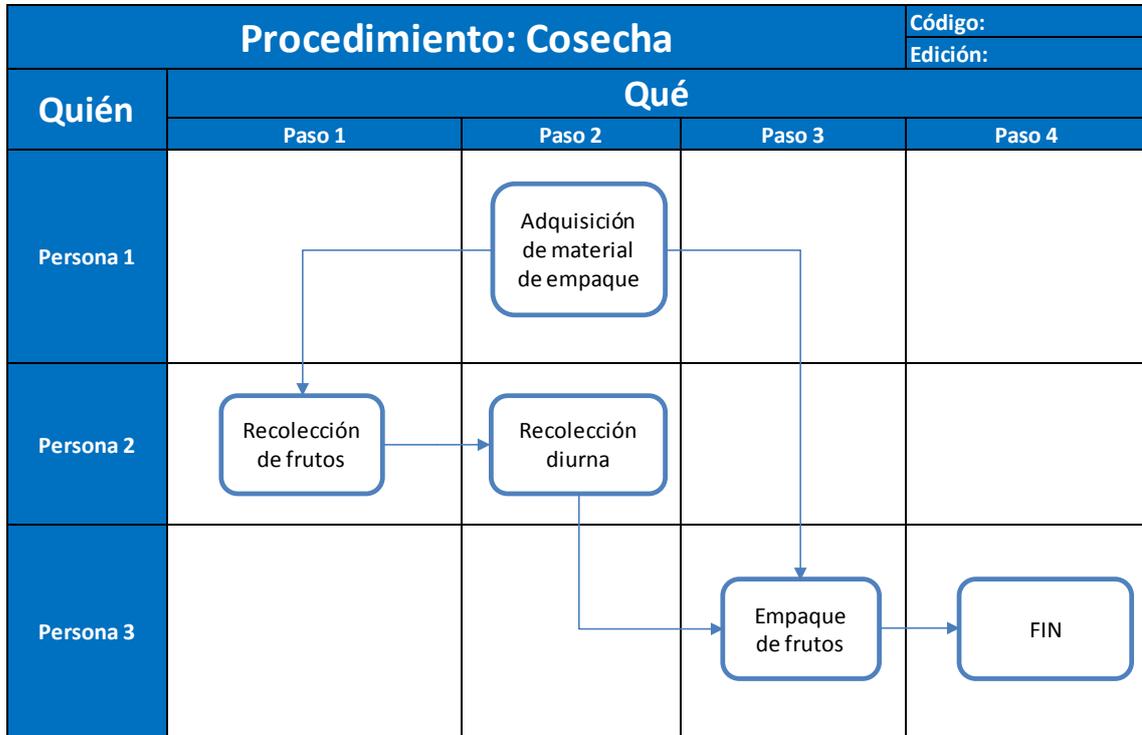
Diagrama operativo 2. Siembra



CUADRO 27. Procedimiento para Siembra

Proceso: Producción Agrícola		Procedimiento: Siembra
Responsable	Actividades	Tiempo
Obreros	Abren los surcos con palas	1 día
Obreros	Arroja la semilla al surco	1 día
Obreros	Realiza fumigación de plagas	2 días/ha
Obreros	Saca hierba	2 días/ha
Obreros	Limpieza de la hierba	1 día
Obreros	Alzar surcos	1 día/ha
Obreros	Realiza segunda fumigación de plagas	1.5 día/ha
Obreros	Regado de terreno	2 horas

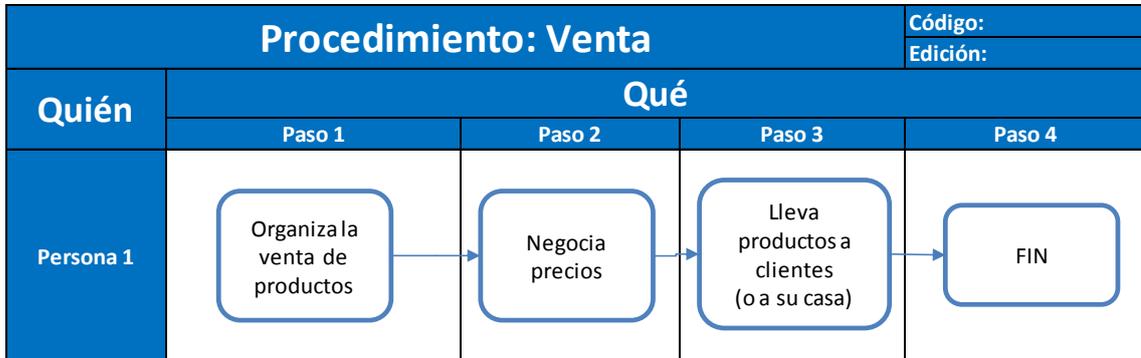
Diagrama operativo 3. Cosecha



CUADRO 28. Procedimiento para Cosecha

Proceso: Producción Agrícola		Procedimiento: Cosecha
Responsable	Actividades	Tiempo
Obreros	Adquiere y entrega material para recolección y para empaque	1 día
Obreros	Recolección de fruto en la mañana	3 h/día
Obreros	Empacado de fruto, se lo hace en la tarde	2 días/ha
Obreros	Regado de terreno	24 horas

Diagrama operativo 4. Venta

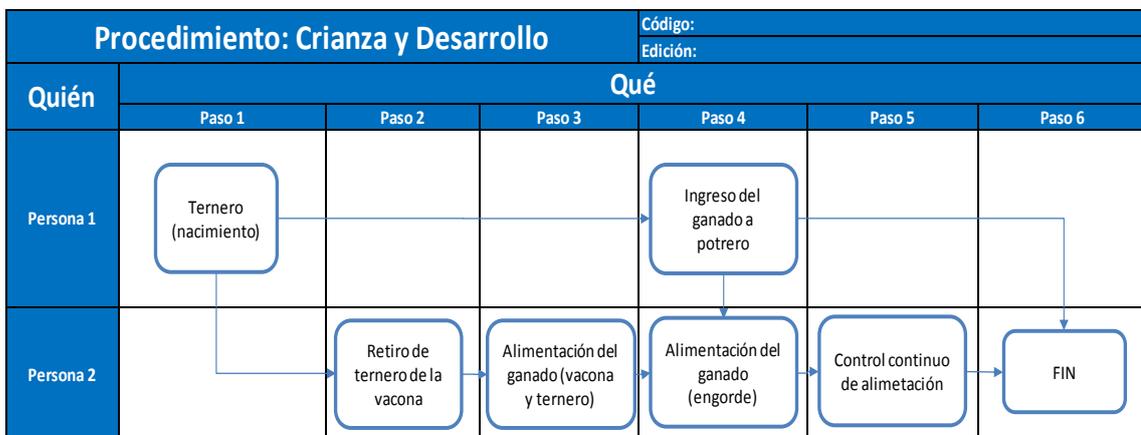


CUADRO 29. Procedimiento para Venta

Proceso: Producción Agrícola		Procedimiento: Cosecha
Responsable	Actividades	Tiempo
Propietario	Organiza la venta	Continuo
Propietario	Negocia precios y organiza producción	Continuo
Propietario	Lleva el producto a sus clientes (o a su casa)	Continuo

Procedimientos Ganaderos

Diagrama operativo 5. Crianza y desarrollo de ganado



CUADRO 30. Procedimiento Crianza

Proceso: Producción Ganadera		Procedimiento: Crianza
Responsable	Actividades	Tiempo
Propietario	Control de nacimiento de terneros	Continuo
Obreros	Retiro del ternero de la vacona	Continuo
Obreros	Alimentación del ternero y vacona	Continuo
Propietario	Ingreso del ganado a potreros	Continuo
Obreros	Alimentación del ganado engorde	Continuo
Propietario	Control de alimentación continua	Continuo

Requisitos de la documentación

Generalidades

El Sistema de Gestión de la Calidad de Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias, ha sido documentado para asegurar la conformidad acorde a los requisitos de la norma ISO. La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, es distribuida a nivel de División y, a nivel de Departamento en cinco distintos niveles:



Nivel de División

Nivel 1 - La Política de Calidad, que abarca un compromiso con el cumplimiento de los requisitos, la mejora continua de la eficacia del sistema y la satisfacción del cliente.

Nivel 2 - Este Manual de la Calidad, que describe nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, perfila las autoridades, las interrelaciones, los deberes del personal responsable del desempeño dentro del sistema, los procedimientos y/o referencias de todas las actividades que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

Nivel 3 - Los procedimientos requeridos por la norma, los programas de auditorías internas y externas, acciones correctivas y preventivas, revisión de la Dirección y los documentos identificados como necesarios para una eficaz planificación, operación y control de nuestros procesos.

Nivel de Departamento

Nivel 4 - Instrucciones de trabajo.

Nivel 5 - Los registros de calidad requeridos por la norma y los registros necesarios a la organización para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

Manual de la Calidad para la Gerencia

Este Manual de la Calidad ha sido preparado con el nivel más alto de atención a los detalles por la Gerencia. El manual describe con exactitud nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

El alcance y las exclusiones aceptables del Sistema de Gestión de la Calidad se detallan en la sección uno de este manual. Cada sección del manual hace referencia a los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de la Calidad relacionados con los requisitos delineados en esa sección.

Control de documentos

Todos los documentos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad son controlados de acuerdo con el Procedimiento de Control de Documentos. Este procedimiento define el proceso para:

Aprobar la idoneidad de los documentos antes de su emisión.

Revisar y actualizar según necesidad y re-aprobar los documentos.

Garantizar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos.

Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos apropiados se encuentren disponibles en los puntos de uso.

Asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.

Garantizar que los documentos de origen externo sean identificados y que su distribución sea controlada.

Evitar el uso indebido de documentos obsoletos e identificarlos adecuadamente si se conservan con algún fin.

Control de registros de calidad

Los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad. Los registros son conservados de acuerdo con el Procedimiento Control de los Registros de Calidad.

Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles. La Tabla de Control de los Registros de Calidad define los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de permanencia y eliminación de los registros de calidad.

SECCIÓN 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Responsabilidad de la Dirección

La Gerencia General ha estado activamente comprometida con el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad y ha proporcionado la visión y la Dirección estratégica, estableciendo los objetivos de calidad y la política de calidad.

Para seguir ofreciendo el liderazgo y demostrar el compromiso con la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, la Gerencia:

- Comunica a los empleados la importancia de satisfacer los requisitos del cliente y los requisitos de la ley.
- Establece los objetivos de calidad en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa.
- Revisa la política de calidad para determinar la continua idoneidad durante las reuniones de revisión de la dirección.
- Realiza reuniones trimestrales para evaluar la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia.
- Identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios.

- Finalmente, garantiza la disponibilidad de recursos necesarios para la efectiva operación y el control de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Enfoque al cliente

Para satisfacer los requisitos de los clientes y para superar sus expectativas, Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias se esfuerza continuamente en identificar las necesidades presentes y futuras de ellos. Se desarrolla un proceso de comunicación para que los requisitos de los clientes así como también aquellos de la ley sean determinados, comprendidos, convertidos en requerimientos internos y comunicados a las personas apropiadas de nuestra organización.

Política de calidad

La Política de Calidad es apropiada al propósito de la organización y expresa las metas y las aspiraciones que deben ser alcanzadas por la organización. Además, ésta proporciona el alcance necesario para determinar objetivos específicos de calidad y ofrece el compromiso para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y la mejora continua de la eficiencia de nuestro sistema.

La Política de Calidad deberá ser comunicada a todos los empleados y estar incluida la capacitación sobre el Sistema de Gestión de la Calidad. Está a la vista en lugares destacados en todas las instalaciones para mantener altos niveles dentro de nuestra organización.

La Gerencia examina la Política de Calidad en cada una de las reuniones de Revisión de la Dirección para determinar la idoneidad continua.

Planificación

Objetivos de calidad

- Los objetivos de calidad son establecidos y aprobados por la Gerencia, en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa. Estos objetivos son específicos, medibles y conformes a la política de calidad.
- Los objetivos han sido establecidos a nivel de empresa, a nivel de departamento, a nivel de producto y a nivel de proceso y son registrados en la Tabla de Objetivos de Calidad.
- La Gerencia revisa cada objetivo de calidad contra metas de rendimiento y comunica el progreso a los empleados.

Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

El sistema de calidad ha sido planificado e implementado para satisfacer nuestros objetivos de calidad y los requisitos de la cláusula 4.1 de la norma ISO 9001. La planificación de calidad se manifiesta en la medida en que se planifican y se implementan cambios que afectan el sistema de calidad.

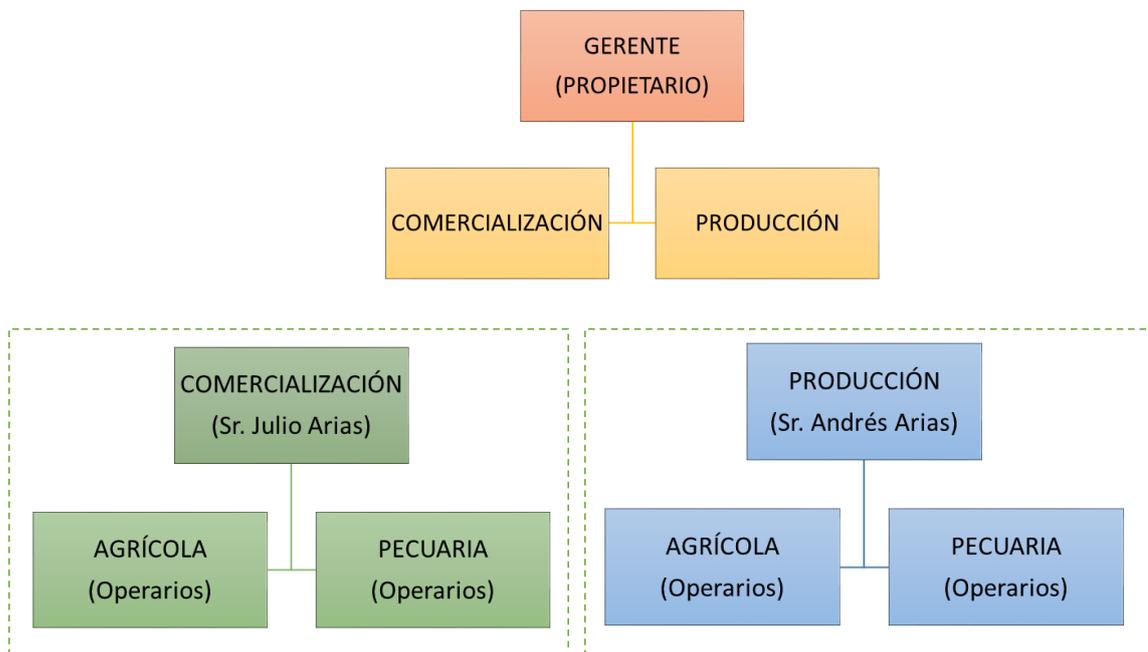
El Representante de la Dirección es responsable de asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad ha sido implementado de manera eficaz y la Gerencia asegura que la integridad del sistema es mantenida cuando se planean e implementan cambios que afecten a la calidad.

Responsabilidad y autoridad

Se ha establecido un organigrama para mostrar la interrelación del personal en la organización. Las descripciones del puesto de trabajo definen las responsabilidades y autoridad de cada uno de los cargos en el organigrama.

Las descripciones del puesto de trabajo y el organigrama son revisadas y aprobadas con respecto a su idoneidad por la Gerencia. Estos documentos están disponibles en toda la organización para ayudar a los empleados a entender las responsabilidades y autoridad:

Organigrama Estructural



Representante de la Dirección

El Representante de la Dirección de la Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias, además de otras competencias, tiene la responsabilidad y la autoridad de:

- Garantizar que todos los procesos necesarios para nuestro Sistema de Gestión de la Calidad son establecidos, implementados y mantenidos.
- Informar sobre el desempeño y rendimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y advertir sobre las mejoras que son necesarias.

- Asegurar que existe un proceso adecuado para fomentar la conciencia de los requisitos del cliente en toda la organización.
- Actuar como un enlace con partes externas, tales como clientes y/o auditores en asuntos relacionados con nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

Comunicación interna

El proceso de comunicación interna comunica la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad a todos los empleados de la Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias.

Los métodos definidos para la comunicación interna incluyen, pero no se limitan a:

- Las reuniones entre departamentos y la Dirección.
- La conducción de la Revisión de la Dirección.
- La circulación de actas de reuniones.
- Otros tipos de comunicación rutinaria del negocio.

Revisión de la Dirección

Generalidades

La Gerencia revisa el Sistema de Gestión de la Calidad anualmente durante las reuniones de Revisión de la Dirección.

La revisión evalúa la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia, e identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios. Se conservan registros de cada reunión de revisión administrativa.

Información para la revisión

La evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad se basa en la revisión de la información aportada para la Revisión de la Dirección. Entre otra información, se cuenta con:

- resultados de auditorías.
- retroalimentación de los clientes.
- desempeño del proceso y conformidad del producto.
- datos de calidad en el ámbito de la empresa.
- estado de las acciones preventivas y correctivas.
- acciones de seguimiento de revisiones administrativas anteriores.
- cambios proyectados que podrían afectar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- recomendaciones para la mejora.

Resultados de la revisión

Los resultados de la Revisión de la Dirección se utilizan como objetivos para generar una mejora de la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y una mejora del producto.

Durante las reuniones de revisión, la Gerencia y los responsables de los procesos, identifican las acciones apropiadas que deben emprenderse para mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos.

Cualquier decisión que se tome durante la reunión, las acciones asignadas, quien es responsable y su fecha límite de realización se registran en las actas de Revisión de la Dirección.

SECCIÓN 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Provisión de los Recursos

La Gerencia es consciente del destino de recursos y se compromete a proveerlos durante la etapa de desarrollo, implementación y mejora continua.

Recursos Humanos

Generalidades

Para garantizar la competencia del personal, se preparan descripciones del puesto de trabajo que identifican la cualificación requerida para cada uno de los cargos que afectan la calidad del producto.

Dentro de esta cualificación se incluyen los requisitos de educación, habilidades y experiencia. Las cualificaciones apropiadas, junto con la capacitación necesaria, proporcionan la capacidad requerida en cada cargo.

Competencia, toma de conciencia y formación

La cualificación se revisa durante la contratación, cuando un empleado cambia de cargo o cuando se modifican los requisitos para un cargo. Recursos Humanos mantiene registros de las cualificaciones de los empleados.

Si se encuentran discrepancias entre la cualificación del empleado y los requisitos del puesto, se decide dar capacitación o se emprende otra acción para brindar al empleado la capacidad necesaria para su tarea. En este último caso se evalúan los resultados para determinar si fueron eficaces. La formación y la evaluación se llevan a cabo de acuerdo a su Competencia y Formación.

Todos los empleados reciben capacitación sobre la importancia y la trascendencia de sus actividades y sobre la manera en que contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

Infraestructura

Para cumplir los objetivos de calidad en la Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias, se ha proporcionado la infraestructura necesaria e incluye edificios, área de trabajo, elementos utilitarios, equipo de proceso y servicios de apoyo. A medida que surgen nuevas necesidades de infraestructura, se documentarán en proyectos de calidad. Se da mantenimiento a la infraestructura existente para asegurar la conformidad del producto.

Los requisitos de mantenimiento se documentan en:

- Planes de mantenimiento preventivo.
- Planes de servicios sanitarios.
- Planes de mantenimiento de edificios.

Ambiente de trabajo

Se mantiene un ambiente de trabajo adecuado para lograr la conformidad del producto. Los requisitos se determinan durante la planificación de calidad y se documentan en el proyecto de calidad.

El ambiente laboral se administra para que constantemente sea el adecuado. Se evalúan los datos del sistema de calidad para establecer si el ambiente laboral es suficiente para lograr la conformidad del producto o si es necesario emprender acciones correctivas o preventivas relacionadas con el ambiente laboral.

SECCIÓN 7: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Planificación de la realización del producto

La planificación es requerida antes de que se implementen nuevos productos o procesos. La planificación puede presentarse como un proyecto de diseño o provisión de producto.

Durante esta planificación, la Gerencia y/o el personal designado identifican:

- Los objetivos de calidad y los requisitos del producto.
- Los procesos, la documentación y los recursos necesarios.
- Los requisitos de verificación, validación, monitoreo, inspección y prueba.
- Los criterios para la aceptación del producto.

Dentro de los resultados de la planeación de calidad se incluye la documentación de proyectos de calidad, procesos, procedimientos y resultados de diseño.

Procesos relacionados con el cliente

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias determina los requisitos del cliente antes de aceptar un pedido. Dentro de los requisitos del cliente se incluyen aquellos:

- Exigidos por el cliente.
- Exigidos por las actividades de entrega y posteriores a la entrega.
- No establecidas por el cliente, pero necesarias para el uso específico o conocido y el uso proyectado.

- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- Los requisitos adicionales determinados por La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias.

Los requisitos del cliente se determinan de acuerdo con el Procedimiento Procesos Relacionados con el Cliente.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias tiene un proceso definido para la revisión de los requisitos relacionados con el producto. La revisión se realiza antes de la aceptación del pedido. El proceso garantiza que:

- Los requisitos del producto están definidos.
- Se resuelven las discrepancias entre los requisitos del contrato o el pedido y los expresados con anterioridad.
- La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias tiene la capacidad de satisfacer los requisitos definidos.
- Se conservan registros que muestran los resultados de la revisión y cualquier acción que surja de la misma.
- Cuando un cliente no suministra una instrucción documentada de los requisitos, estos se confirman antes de la aceptación.
- Cuando los requisitos del producto cambian, la Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias comunica dichos cambios al personal relevante y corrige los documentos correspondientes.

Comunicación con el cliente

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias implementará un procedimiento eficaz para la comunicación con los clientes, referente a lo siguiente:

- Información sobre el producto.
- Manejo de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo rectificaciones.
- Retroalimentación del cliente, incluyendo quejas.

Diseño y desarrollo

Planificación del diseño y desarrollo

El Procedimiento Diseño y Desarrollo, esboza el método para controlar el proceso de diseño y desarrollo. El Administrador planifica el diseño y el desarrollo de acuerdo con este procedimiento. Dentro de la planificación del diseño se incluyen:

- Etapas de diseño y desarrollo.
- Revisiones del diseño requeridas.
- Métodos de verificación y validación adecuados para cada una de las etapas de diseño y desarrollo.
- Responsabilidades y autoridad para el diseño y el desarrollo.
- Identificación de las interrelaciones técnicas requeridas por el proyecto.
- Actualización del plan de diseño en la medida en que el proyecto avanza.
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

La información necesaria para determinar los requerimientos del producto está determinada y documentada en el Procedimiento Diseño y Desarrollo.

Datos de entrada

Todos los datos de entrada (inputs) son revisados para comprobar que sean adecuados y completos, y para resolver cualquier ambigüedad en los mismos. Dentro de los aportes se incluye:

- Requisitos de funcionamiento y desempeño.
- Requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Según corresponda, la información proveniente de diseños similares anteriores.
- Otros requisitos esenciales de diseño y desarrollo.

Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y el desarrollo se documentan de acuerdo con el Procedimiento Diseño y Desarrollo. La documentación se hace en un formato que permite la verificación contra los datos de entrada y es aprobada antes de su divulgación. Los resultados:

- Satisfacen los requisitos de los datos de entrada.
- Suministran información apropiada para compra, producción y prestación de servicio.
- Contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del producto.
- Especifican las características del producto, esenciales para su uso seguro y apropiado.

Revisión de diseño y desarrollo

La planificación del diseño determina las etapas adecuadas del proyecto para realizar la revisión de diseño y desarrollo. Las revisiones se hacen de acuerdo con el Procedimiento de Diseño y Desarrollo, los resultados de la revisión del diseño se registran en las actas de las reuniones de revisión de diseño, las cuales se conservan como un registro de calidad. Las revisiones de diseño:

- evalúan los resultados de las actividades de diseño y desarrollo, y determinan si satisfacen los requisitos.
- identifican cualquier problema y proponen las acciones necesarias.

- incluyen a los representantes de las funciones relacionadas con la etapa de diseño y desarrollo que se está revisando.

Verificación de diseño y desarrollo

La verificación de diseño y desarrollo se planifica y se realiza para garantizar que los resultados (salidas) del diseño y el desarrollo han satisfecho los requisitos de los datos de entrada de diseño y desarrollo.

Los registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción necesaria se conservan de acuerdo con el Procedimiento Diseño y Desarrollo.

Validación de diseño y desarrollo

La validación de diseño y desarrollo se lleva a cabo de acuerdo con la planificación de diseño, para garantizar que el producto resultante está en capacidad de satisfacer los requisitos de la aplicación o uso especificado o previsto.

La validación se concluye antes de la entrega, siempre y cuando sea viable. Los registros de las actividades de validación se conservan de acuerdo con el Procedimiento de Diseño y Desarrollo.

Control de cambios de diseño y desarrollo

El Procedimiento de Diseño y Desarrollo define un proceso para identificar, registrar, verificar, validar y aprobar los cambios de diseño.

Dentro de la revisión de los cambios de diseño y desarrollo se incluye una evaluación del efecto de los cambios sobre las partes constitutivas y el

producto entregado. Se conservan los registros para mostrar los resultados de la revisión y cualquier acción necesaria identificada durante dicha revisión.

Compras

Proceso de compra

Se sigue un procedimiento documentado para garantizar que el producto adquirido satisfaga los requisitos de compra especificados.

El procedimiento delinea la extensión del control necesario para los proveedores. Los proveedores son evaluados y seleccionados con base en su capacidad de suministrar el producto de acuerdo con los requisitos, tal y como lo describe el procedimiento.

Los criterios de selección, evaluación y reevaluación son documentados en el procedimiento. Los registros de la evaluación y de cualquier acción necesaria se conservan como registros de calidad.

Información de las compras

La información de compra describe el producto que se va a comprar, en la que se incluye, según corresponda:

- Los requisitos para la aprobación del producto, los procesos y el equipo.
- Los requisitos de calificación del personal.
- Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los documentos de compra se revisan para garantizar que los requisitos sean adecuados, antes de realizar pedidos al proveedor.

Verificación del producto comprado

El procedimiento describe el proceso utilizado para verificar que el producto adquirido satisface los requisitos especificados de compra.

Si la organización o el cliente hacen la verificación en las instalaciones del proveedor, las disposiciones de la verificación y los métodos para liberar el producto quedan documentados en la información de compra.

Producción y prestación del servicio

Control de la producción y de la prestación del servicio

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias planifica y lleva a cabo la producción y prestación de servicio bajo condiciones controladas de acuerdo con el procedimiento documentado. Dentro de las condiciones controladas se incluyen, si corresponde:

- La disponibilidad de información que describa las características del producto.

- La disponibilidad de instrucciones de trabajo.

- El uso de equipo adecuado.

- La disponibilidad y uso de dispositivos de monitoreo y medición.

- La implementación de monitoreo y medición.

- La implementación de actividades de liberación del producto, entrega y post-entrega.

Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias valida cualquier proceso para la producción y la prestación de servicio cuando la producción resultante no se

puede verificar mediante monitoreo o mediciones subsiguientes. Esto incluye cualquier proceso en el que las deficiencias se manifiestan sólo después de que el producto está en uso o de que el servicio ha sido prestado. La validación demuestra la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados. La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias ha documentado el proceso de validación, incluyendo:

Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.

La aprobación del equipo y la calificación del personal.

El uso de métodos y procedimientos específicos.

Los requisitos para los registros.

La revalidación.

Identificación y trazabilidad

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias identifica el producto a lo largo de la realización del mismo, de acuerdo con el Procedimiento Identificación y Rastreabilidad. El producto es identificado con respecto a los requisitos de monitoreo y medición.

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias controla y registra la identificación exclusiva del producto cuando la rastreabilidad es un requerimiento especificado.

Propiedad del cliente

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias maneja con sumo cuidado la propiedad del cliente mientras esté siendo usada o se halle bajo el control de la organización.

Un procedimiento describe la identificación, verificación, protección y cuidado de la propiedad del cliente suministrado para uso.

Si cualquier propiedad del cliente resulta perdida, dañada o se encuentra que por alguna razón es inadecuada para el uso, se informa al cliente y se anota en los registros.

Preservación del producto

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias preserva la conformidad del producto durante el procesamiento interno y la entrega al destino proyectado, como se determina en el procedimiento.

Esta preservación incluye la identificación, el manejo, el empaque, el almacenamiento y la protección. La preservación también se extiende a las partes constitutivas del producto.

Control de dispositivos de monitoreo y medición

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias ha determinado las actividades de monitoreo y medición que deben ser llevadas a cabo y ha establecido los dispositivos correspondientes para demostrar la conformidad del producto con los requisitos definidos.

Un procedimiento documentado delinea el proceso usado para garantizar que el monitoreo y la medición se lleven a cabo de una manera que sea coherente con los requisitos de monitoreo y medición.

Cuando es necesario garantizar la validez de los resultados, el equipo de medición es:

- Calibrado o comprobado a intervalos específicos, o antes del uso, con respecto a normas de medición que corresponden con normas de medición nacionales o internacionales.
- Ajustado o reajustado según las necesidades.
- Identificado para permitir determinar el estado de calibración.
- Protegido contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- Protegido contra daño y deterioro durante el manejo, el mantenimiento y el almacenamiento.

Adicionalmente, Control de Calidad evalúa y registra la validez de estos resultados de medición, cuando se encuentra que el equipo no cumple con los requisitos.

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias emprende la acción apropiada sobre el equipo o cualquier producto afectado. Los registros de los resultados de la calibración y la comprobación se conservan.

Cuando se usan programas de computadora en el monitoreo y medición de requisitos especificados, se confirma la capacidad del software para satisfacer la aplicación proyectada. Esto se debe hacer antes del uso inicial y se debe reconfirmar según sea necesario.

SECCIÓN 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Generalidades

La organización tiene planes e implementa los procesos de monitoreo, medida, análisis y mejora, según corresponda:

Para demostrar la conformidad del producto.

Para garantizar la conformidad del sistema de gestión de la calidad.

Para perfeccionar constantemente la efectividad del sistema de gestión de la calidad.

Estos procesos son identificados en procedimientos documentados e incluyen la determinación de métodos aplicables, incluyendo técnicas estadísticas y qué tan extendido es su uso.

Seguimiento y medición

Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias supervisa la información relacionada con la percepción del cliente con respecto al grado en que la organización ha satisfecho sus requerimientos.

El método para la obtención y uso de esta información está identificado en los Procedimientos Procesos Relacionados con el Cliente y Responsabilidad de la Dirección.

Auditoría Interna

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias realiza auditorías internas a intervalos programados con el fin de establecer si el Sistema de Gestión de la Calidad:

- Se ajusta a los acuerdos planeados, a los requisitos de esta Norma Internacional y a los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad establecido por la organización.
- Está eficazmente implementado y mantenido.

Se ha diseñado e implementado un programa de auditoría que identifica un programa de auditoría basado en la importancia de las áreas a ser auditadas, así como en los resultados de auditorías anteriores.

Los criterios de auditoría, el alcance, la frecuencia, los métodos, las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar auditorías y para informar y conservar los resultados, están definidos y documentados en el Procedimiento Auditoría Interna.

El responsable de la gestión del área que está siendo auditada tiene el deber de asegurar que las acciones son emprendidas sin demoras indebidas, con el fin de eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Dentro de las actividades de seguimiento se incluye la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

Seguimiento y medición de los procesos

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias aplica métodos adecuados para el monitoreo y, cuando corresponda, para la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para lograr los resultados proyectados.

Cuando estos resultados no se logran, se emprende la rectificación y la acción correctiva, según sea pertinente, para garantizar la conformidad del producto.

El proceso para identificar y llevar a cabo el requerido monitoreo y medición de los procesos está documentada en los Procedimientos Monitoreo, Medición y Análisis de los Procesos de realización del producto y Responsabilidad de la Dirección.

Seguimiento y medición del producto

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias supervisa y mide las características del producto para verificar que se satisfagan los requisitos del mismo. Esto se efectúa en las etapas adecuadas del proceso de realización del producto, identificado en Monitoreo, Medición y Análisis de los Procesos de Elaboración del Producto.

Se conserva la evidencia de conformidad con los criterios de aceptación. Los registros indican la persona que autoriza la liberación del producto.

La liberación del producto y la prestación del servicio no tienen lugar hasta que todas las disposiciones planificadas se han concluido satisfactoriamente, a menos que algo distinto sea aprobado por una autoridad competente y, cuando sea el caso, por el cliente.

Control del producto no conforme

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias garantiza que el producto que no satisface los requisitos es identificado y controlado para evitar su entrega o uso no deseado.

Los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el manejo del producto inadecuado se definen en el Procedimiento Control del producto no conforme.

Análisis de los datos

La Gerencia y/o los responsables de procesos determinan, recopilan y analizan los datos apropiados para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad con el

fin de demostrar que dicho sistema sea adecuado y efectivo en el satisfacer los requisitos de la norma.

La Gerencia y/o los responsables de procesos analizan la información con el fin de identificar oportunidades de mejora y asignar tareas y acciones preventivas y correctivas en la medida en que sean necesarias.

Los procesos para determinar, recopilar y analizar estos datos están definidos en el Procedimiento Responsabilidad de la Dirección.

Entre los datos pertinentes se incluyen los datos generados como resultado del monitoreo y la medición, y los provenientes de otras fuentes relevantes.

El análisis de los datos proporciona información relacionada con:

- la satisfacción del cliente.
- la conformidad con los requisitos del producto.
- las características y tendencias de los procesos y productos, incluyendo las oportunidades de una acción preventiva.
- los proveedores.

Mejora

Mejora continua

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de auditoría, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la Revisión de la Dirección.

Acción correctiva

La Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias emprende acciones correctivas para eliminar la causa de las no conformidades, con el fin de evitar la recurrencia. Las acciones correctivas son adecuadas a los efectos de las no conformidades halladas. Un procedimiento documentado define los requisitos para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de clientes).
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de acciones para garantizar que las no conformidades no se repitan.
- Determinar e implementar la acción necesaria.
- Registrar los resultados de la acción emprendida.
- Revisar la acción correctiva emprendida.

Acción preventiva

Cuando la Finca Agropecuaria del Sr. Alfonso Arias identifica unas no conformidades potenciales, se determinan y se implementa una acción preventiva para eliminar las causas potenciales con el fin de evitar su ocurrencia. Las acciones preventivas son adecuadas a los efectos de los problemas potenciales. Un procedimiento documentado define los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de una acción para prevenir que se den no conformidades.
- Determinar e implementar la acción necesaria.
- Registrar los resultados de la acción emprendida.
- Revisar la acción preventiva emprendida.

7. DISCUSIÓN

Luego de haber realizado el análisis de datos, en el presente estudio se ha determinado que la finca agropecuaria no posee una organización técnico-administrativa que permita desarrollarse como productores agropecuarios formales de la zona, esto debido a que manejan el concepto de finca familiar; sin embargo, existe la predisposición y visión de cambio hacia un nuevo modelo de gestión para convertirse en una unidad productiva empresarial con miras al mercado de la ciudad de Loja y demás cantones cercanos; así como tratar de ingresar a las grandes superficies de mercado existentes actualmente.

En el entorno del lugar de investigación, existe interés en el presente tema por lo que, la investigación se puede aplicar al medio como una fuente de mejora productiva y social.

Los manuales de procedimientos y procesos se los considera como una herramienta de gestión que permitirá desarrollar la finca con miras a convertirse en productores.

El beneficio que se lograría al aplicar un modelo de gestión basado en normativas internacionales, permitirá a los dueños abrir campos comerciales en el mercado a grandes superficies locales y nacionales; por lo que el presente estudio se puede complementar con la implementación global del proyecto en la finca agropecuaria.

Los conocimientos asociados a calidad y procesos, es algo que los gobiernos parroquiales y seccionales no le han dado el suficiente apoyo y difusión, por lo que los entrevistados están interesados en aprender, conocer y aplicar en sus negocios.

8. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de investigación, se concluye que:

- La administración y manejo técnico de la finca agropecuaria no es el adecuado para el desarrollo como productores y proveedores para el mercado local, es necesario la implementación de herramientas de gestión modernas, enfocadas y diseñadas para la transformación de fincas familiares a unidades productivas.
- La presente investigación demuestra el estancamiento que viven nuestros productores en el desarrollo productivo continuo; esto debido a la limitada capacitación, asesoramiento y motivación para buscar mayores oportunidades en el mercado actual.
- Los manuales de procedimientos y procesos representan una alternativa inicial para el mejoramiento técnico-administrativo de la finca agropecuaria, en la búsqueda de la eficiencia y productividad.
- Se evidencia la carencia de formación profesional especialista en materia de Calidad para nuestros productores de la Provincia de Loja, tarea que debe ser impulsada por los Centros de Formación Profesional Universitario.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los dueños de la finca mantener la aplicación de los criterios establecidos en los manuales entregados como parte de la presente investigación, para que, en una escala de tiempo definida por ellos se puedan evaluar los resultados de su aplicación.
- A los dueños de las fincas que son parte activa de las asociaciones de productores e integrantes de juntas parroquiales, su organización para buscar la capacitación en materia de calidad.
- A la Universidad Nacional de Loja, como ente rector de la formación profesional y en búsqueda de la innovación y desarrollo productivo de la ciudad y provincia de Loja, fortalezca la ejecución de talleres de capacitación en materia de calidad.
- Que se continúe en el desarrollo de modelos de gestión de calidad como complemento al presente trabajo de investigación, ya que esto permitirá mejorar el nivel de vida, competitividad y desarrollo de nuestros productores locales.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española para la calidad. (2013). Método eficaz para la mejora continua. Segunda Edición. España. Editorial AEC.
- Bureau V. (2015). Implementación de ISO 9001: España. Editado or BV. p.5
- Comisión de contabilidad de gestión de ACCID. (2010). Manual del Control de Gestión, Diseño e implementación de sistemas de control de gestión. Barcelona-España, Editorial Profit, p. 157.
- Cuatercasas A. (2012). Gestión de la calidad total. Madrid-España. Ediciones Díaz de santos. pág. 575-579.
- Club BPM, (2011). BPM. España. Editorial CLUB. Getafe, p. 43
- Fernández, J. (2010). Gestión por Procesos, España. Editorial ESIC. pág.45
- Gilli, J. (2007). Diseño Organizativo. Estructura y Procesos. Buenos Aires-Argentina. Editorial Granica, p. 204.
- Griful P. y Canela M. (2015). Gestión de la Calidad, Segunda Edición, España. Editorial UPC.,p. 167
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2013). Editorial IICA, p. 19
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2013). Manual de buenas Prácticas en Explotaciones Ganaderas de Carne Bovina. Tegucigalpa – Honduras, p. 17
- Liker J. (2010). Las claves del éxito de Toyota editorial huertas. España, p.45.
- Membrado J. (2012). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de la excelencia. Editorial Díaz de Santos, p. 56
- Ortiz J, Rendón M. y Atehortua J. (2012). Competencias. Indiana. Editorial Palibro. USA. p. 42
- Publicaciones Vértice. (2010). Gestión de la Calidad (ISO 9001:2008). España. Editorial Vértice, pág. 20, 33 - 37.

- PULGAR V. y RIOS R. (2011). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Segunda Edición. Lima-Perú. Editorial UPC. 2011., p. 36
- UGALDE G. (2010). Administración de Empresas Agropecuarias. Editorial Universidad Estatal a Distancia., p.21

11. ANEXOS

Anexo 1. Fotografías



Fotografía 1. Pastizales



Fotografía 2.



Fotografía 4. Establo bovino



Fotografía 5. Pastizales



Fotografía 6. Reservorio



Fotografía 7 . Porqueriza

Anexo 2. Guía de encuesta

ENCUESTA PARA RECOPIACION DE DATOS DEL PROYECTO

"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA FINCA AGROPECUARIA BAJO EL ESTANDAR DE CALIDAD ISO 9001:2015"

Estimado lector, como parte del proceso de desarrollo del Proyecto: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA FINCA AGROPECUARIA BAJO EL ESTÁNDAR DE CALIDAD ISO 9001:2015", mediante el cual pretendemos fortalecer y contribuir al desarrollo de los micro productores locales, por favor, le solicitamos completar esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación del presente proyecto y su posible aplicación en otros sectores agropecuarios.

La encuesta no le llevará más de [5] minutos.

Por favor marque la casilla con una (x) o responda las preguntas abiertas:

1. Actualmente su finca posee una estructura administrativa?

SI NO

2. Cuál es la organización administrativa que actualmente existe en la finca?

3. ¿Considera Ud., que la finca que administra está debidamente organizada?

<input type="checkbox"/> Totalmente
<input type="checkbox"/> Parcialmente
<input type="checkbox"/> Poco
<input type="checkbox"/> Nada

¿Por qué?

4. ¿Ha definido Ud. la misión, visión, objetivos, políticas, procesos?

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

¿Por qué?

5. ¿Considera Ud. importante que su finca cuente con una estructura técnico-administrativa organizada con miras a un desarrollo empresarial?

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

¿Por qué?

6. Conoce Ud. ó su personal sobre los Sistemas de Gestión bajo estándares ISO (Organización Internacional de Estandarización)?

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

¿Por qué?

7. ¿Cómo considera Ud. que podría contribuir la implementación de un Sistema de Calidad en el desarrollo de su finca?

<input type="checkbox"/> Positivamente
<input type="checkbox"/> No tendría aplicación

¿Por qué?

8. Si su finca aplicara un modelo de gestión empresarial bajo estándares internacionales, usted podría:

- Tecnificar su producción
- Convertirse en productor a: pequeña, mediana o gran escala
- Impulsar a más vecinos a desarrollar su producción bajo estándares internacionales
- Otros: _____

9. La finca que usted administra cuenta con manuales (procesos, funciones, procedimientos) para su operación?

(En caso de que su respuesta sea Si, por favor culmine la encuesta)

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

¿Por qué?

10. Estaría Ud. interesado en implementar manuales para su finca?

<input type="checkbox"/> Totalmente interesado
<input type="checkbox"/> Parcialmente interesado
<input type="checkbox"/> Poco interesado
<input type="checkbox"/> Nada interesado

¿Por qué?

11. Estaría de acuerdo Ud. en implementar un manual de procedimientos para su finca?

<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Poco
<input type="checkbox"/> Nada

¿Por qué?

12. Estaría de acuerdo Ud. en implementar un manual de procesos para su finca?

<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Poco
<input type="checkbox"/> Nada

¿Por qué?

13. Estaría de acuerdo Ud. en implementar un manual de funciones para su finca?

<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Parcialmente de acuerdo
<input type="checkbox"/> Poco
<input type="checkbox"/> Nada

¿Por qué?

14. Del presente listado cuál consideraría Ud. como un Manual prioritario para su finca?

Procesos	<input type="checkbox"/>
Funciones	<input type="checkbox"/>
Procedimientos agrícolas:	<input type="checkbox"/>
- Preparación del terreno	<input type="checkbox"/>
- Siembra	<input type="checkbox"/>
- Cosecha	<input type="checkbox"/>
Procedimientos ganaderos:	<input type="checkbox"/>
- Crianza	<input type="checkbox"/>
- Desarrollo	<input type="checkbox"/>
- Comercialización	<input type="checkbox"/>
Ninguno de los anteriores	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

Gracias por su gentil colaboración.