



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE LA PRODUCCIÓN

**APOYAR AL SECTOR AGROINDUSTRIAL MEDIANTE EL DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA
“LOS ILINIZAS” PARROQUIA CHAUI, PROVINCIA PICHINCHA 2015**

Proyecto de Investigación previo la Obtención del Título de Tecnóloga en
Administración Industrial y de la Producción.

Autor: Evelyn Adriana Ayala Buitrón

Tutor: Esperanza Rueda

Año 2015

APOYAR AL SECTOR AGROINDUSTRIAL MEDIANTE EL DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO
CONTINUO DE LA PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA “LOS ILLINIZAS” PARROQUIA
CHAUI, PROVINCIA PICHINCHA 2015

DECLARATORIA

Declaro que las investigaciones es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Evelyn Adriana Ayala Buitrón

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Evelyn Adriana Ayala Buitrón alumna de la Escuela de Administración Industrial y de la Producción, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

CC 1721832317

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **Ayala Buitrón Evelyn Adriana**, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de análisis de sistemas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración Industrial y de Producción, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “APOYAR AL SECTOR AGROINDUSTRIAL MEDIANTE EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA “LOS ILINIZAS” PARROQUIA CHAUI, PROVINCIA PICHINCHA 2015”, el cual incluye la elaboración de un manual de procesos para ejecutar de mejor manera las actividades dentro de la hacienda. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación un manual de procesos, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del manual de procesos descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (procesos, procedimientos, diagrama de flujo, etc.) El Cesionario podrá explotar el programa de ordenador por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del programa de ordenador por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del software; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del programa de ordenador; d) Cualquier transformación o modificación del programa de ordenador; e) La protección y registro en el IEPI el programa de ordenador a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del programa de ordenador; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o

utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvencción, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 26 días del mes de octubre del dos mil quince.

f) _____

Evelyn Adriana Ayala Buitrón

Cordillera

C.C. N° 1721832317

CESIONARIO

f) _____

Instituto Superior Tecnológico

CEDENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en la senda correcta de la vida.

A mis padres por inculcarme valores para ser un ente productor para la sociedad.

A mis hermanos por apoyarme siempre y estar siempre a mi lado.

A la Hacienda "Los Illinizas" por permitir realizar mi proyecto y poner en práctica los conocimientos adquiridos.

DEDICATORIA

A Dios por guiarme por el sendero correcto

A mis padres por sus valores y apoyo incondicional

A mis hermanos por estar a mi lado siempre

INDICE

DECLARATORIA.....	i
CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES.....	1
1.1. Contexto	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Definición del Problema Central (Matriz T)	5
1.3.1 Contextualización de la Matriz T.....	6
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	8
2.1. Mapeo de Involucrados	8
2.2. Matriz de Análisis de Involucrados.....	9
2.2.1. Contextualización del Análisis de Involucrados.....	11
CAPÍTULO 3: PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....	13
3.1. Árbol de Problemas	13
3.1.1. Contextualización del Árbol de Problemas	14
3.2. Árbol de Objetivos	16
3.2.1. Contextualización del Árbol de Objetivos.....	17
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	19
4.1. Matriz de Análisis de Alternativas	19
4.1.1. Contextualización de la Matriz de Análisis de Alternativas.....	21
4.2. Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos	24
4.2.1. Contextualización de la Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.	26
4.3. Diagrama de estrategias.....	28
4.3.1 Contextualización del diagrama de estrategias.....	29
4.4. Matriz del Marco Lógico.....	31
4.4.1. Contextualización del Marco Lógico.....	34

CAPÍTULO 5: PROPUESTA	37
5.1. Antecedentes	37
5.2. Descripción	41
5.2.1. Marco Teórico.....	41
5.2.2. Justificación	43
5.2.3. Enfoque de la investigación.....	44
5.2.4. Tipo de Investigación.....	44
5.2.5. Etapas de la investigación.....	44
5.2.6. Recolección de datos de la investigación	45
5.2.7. Técnicas de recolección de datos	45
5.2.8. Población y Muestra	46
5.2.9. Validez de la información.....	46
5.2.10. Técnicas de análisis de datos	47
5.3. Formulación proceso de aplicación de la propuesta.....	47
5.3.1. Introducción	47
5.3.2. Modelo de encuesta realizada al personal de la hacienda.....	47
5.3.3. Objetivo	51
5.3.4. Tabulación de los resultados.....	52
5.4. Análisis General	67
5.5. Indicadores para determinar el mejoramiento continuo de la producción	72
5.6. Elaboración del Manual de Procesos.....	75
CAPÍTULO VI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	126
6.1. Presupuesto.....	126
6.2. Cronograma de Actividades	128
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
7.1. Conclusiones	129
7.2. Recomendaciones.....	130
CAPÍTULO VIII: ANEXOS.....	132
8.1. Anexo de Registros	132
8.1.1. Registro de Leche.....	132

8.1.2.	Estado Reproductivo	133
8.1.3.	Registro de Nacimientos	133
8.1.4.	Registro de Bajas.....	134
8.1.5.	Registro Control de Medicamentos Utilizados	134
8.1.6.	Control de Peso	135
8.2.	Fotografías de la Hacienda	136
CAPÍTULO XI: BIBLIOGRAFÍA		137

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	19
Tabla 2.....	52
Tabla 3.....	53
Tabla 4.....	54
Tabla 5.....	55
Tabla 6.....	56
Tabla 7.....	57
Tabla 8.....	58
Tabla 9.....	59
Tabla 10.....	60
Tabla 11.....	61
Tabla 12.....	62
Tabla 13.....	63
Tabla 14.....	64
Tabla 15.....	65
Tabla 16.....	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz T	5
Figura 2: Mapeo de Involucrados	8
Figura 3: Matriz de Involucrados	10
Figura 4: Árbol de Problemas	13
Figura 5: Matriz de Involucrados	16
Figura 6: Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	25
Figura 7: Diagrama de Estrategias	28
Figura 8: Matriz de Marco Lógico	33
Figura 9: Representación de los datos de la pregunta #6	52
Figura 10: Representación de los datos de la pregunta #7	53
Figura 11: Representación de los datos de la pregunta #9	54
Figura 12: Representación de los datos de la pregunta #10	55
Figura 13: Representación de los datos de la pregunta #11	56
Figura 14: Representación de los datos de la pregunta #12	57
Figura 15: Representación de los datos de la pregunta #13	58
Figura 16: Representación de los datos de la pregunta #14	59
Figura 17: Representación de los datos de la pregunta #15	60
Figura 18: Representación de los datos de la pregunta #16	61
Figura 19: Representación de los datos de la pregunta #17	62
Figura 20: Representación de los datos de la pregunta #18	63
Figura 21: Representación de los datos de la pregunta #19	64
Figura 22: Representación de los datos de la pregunta #20	65
Figura 23: Representación de los datos de la pregunta #21	66
Figura 24: Figuras para elaboración del flujograma	68
Figura 25: Esquema de Mapa de Procesos	69
Figura 26: Mapa de Procesos Hacienda "Los Illinizas"	81
Figura 27: Actividades para realizar la coordinación de las actividades.	71
Figura 28: Temas de capacitación a empleados del área de producción	72
Figura 29: Temas de capacitación a empleados del área de Administrador	72

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es realizado gracias a la información facilitada por la hacienda “Los Illinizas” ubicada en la parroquia el Chaupi provincia de Machachi. El problema radica en la inadecuada gestión de los factores de producción debido a la falta de control de las actividades, para lo cual se propone como solución aplicar un manual de proceso en el cual se detallara de manera clara como se deben realizar las actividades y quienes son los responsables. Para realizar el levantamiento de la información e identificar los procesos es importante recalcar que fue obtenida directamente de la hacienda mediante la realización de encuestas a los empleados. Lo que se desea alcanzar con la implementación del manual de procesos dentro de la hacienda es incrementar la producción en un 30% por la aplicación correcta de los procesos, disminuir los costos de producción en 20% y capacitar a los empleados con el fin de proporcionar o fortalecer sus conocimientos.

ABSTRACT

This project is made possible thanks to the information provided by the hacienda "Illinizas" located in the parish of the province Chaupi Machachi. The problem lies in the inadequate management of the factors of production due to the lack of control over the activities for which it is proposed as a solution to apply a manual process in which it will detail clearly how they should carry out the activities and who they are responsible. To make the collection of information and identify processes is important to emphasize that it was obtained directly from the farm by conducting employee surveys. What you want to achieve with the implementation of manual processes within the estate is to increase production by 30% by the proper application of processes, reduce production costs by 20% and train employees in order to provide or strengthen their knowledge.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES

1.1.Contexto

Los manuales se originan durante la Segunda Guerra mundial, ya que al existir apuro y escasez de personal preparado, fue necesario capacitarlos por medio de la lectura de los manuales.

Al finalizar la guerra, ante el éxito rotundo de la aplicación de los manuales y al estar la industria afrontando problemas cada vez más complejos, volvió sus ojos a ellos en la búsqueda de soluciones.

Hitpass, (2014) afirma:

Desde los inicios de la época de la industrialización y hasta hoy en día, todos los procesos que se querían o debían en cierto grado estandarizar y controlar, se realizaban y ejecutaban por medio de procedimientos escritos y formularios de control de tareas. En estricto rigor la norma ISO 9000, no es otra cosa que documentar los procesos y llevar un control escrito de la ejecución de tareas de acuerdo al flujo de procesos modelado y validados por los responsables del negocio. (p.253, 254).

Ecuador desde 1940 empieza el periodo de industrialización y la creación de pequeñas empresas y hasta la actualidad para lograr el mejoramiento de sus organizaciones utiliza los manuales de procedimientos porque contribuyen de manera

fundamental con la coordinación, dirección, evaluación y el control. “Cuando el camino a la globalización y apertura de mercados induce a una estandarización de procedimientos no tan solo en el área de producción, sino más en bien a nivel de toda la organización. Las empresas ecuatorianas se han visto encaminadas a la aplicación de manuales de procesos”. (Maritza, 2011 p. 4).

El Chaupi es una parroquia ubicada en la provincia de Pichincha dedicada al ganado lechero. “Etimológicamente la palabra Chaupi significa “Mitad o del medio” fue una gran hacienda de propiedad de la Sra. Doña Mariana Carcelén y Larra, conocida como la Marquesa de Solanda y esposa del Mariscal Antonio José de Sucre.” (Revista Huairapungo, 2006).

La Hacienda los Illinizas dejó de producir por varios años hasta que fue adquirida por Rodrigo León en el año 2007 donde se realizaron varios trabajos como el alambrado de los potreros, el arado de la tierra para la siembra de forraje, entre otras actividades, los primeros animales fueron adquiridos en el año 2009 eran solo terneras y toretes en el año 2010 se obtiene una producción muy baja de leche, por el desconocimiento en este negocio, con el paso del tiempo y con la experiencia adquirida en el cuidado y crianza se ha ido mejorando la genética de los animales con razas que se caracterizan por ser productoras de leche como la Holstein y la Jersey teniendo una mayor cantidad de animales e incrementándose la producción, actualmente se está buscando un crecimiento constante para lo cual es importante mejorar en la coordinación, dirección, evaluación y el control mediante la aplicación de nuevas técnicas como son los manuales.

1.2. Justificación

La eficacia y eficiencia de las empresas depende de la claridad en que los empleados reciban las instrucciones para realizar las actividades asignadas. Siendo fundamental la elaboración de un Manual de Procesos en la Hacienda “Los Illinizas” Verónica,(2002) afirma:

Los manuales administrativos constituyen una de las etapas del Proceso Administrativo que dan forma a la estructura de la Administración universalmente reconocida; cuando la Administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto. (p. I)

Es por esto que en busca de un mejoramiento continuo en la producción se desea realizar el Manual de Procesos con el fin de reestructurar y mejorar aspectos de la compañía, de esta manera los directivos de la empresa se muestran bastante interesados y apoyan este proyecto, viendo en esta una herramienta bastante importante para el futuro de esta hacienda.

El propósito central de la elaboración del Manual de Procesos es el de reemplazar lo que se ha reconocido como los errores de la organización; este instrumento permitirá al personal de la empresa instruirse para minimizar el

desconocimiento de las obligaciones de cada uno, un manual de proceso es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

El presente proyecto también está enfocado a dar cumplimiento a los objetivos del Plan del Buen Vivir especialmente al objetivo nueve el cual se habla de “Garantizar el Trabajo digno en todas sus formas” ya que al alcanzar la mejora productiva conseguiremos dar fuentes de trabajo con estabilidad laboral, brindando un crecimiento personal mediante capacitaciones.

1.3. Definición del Problema Central (Matriz T)

Matriz T

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Venta de los animales y de la hacienda.	Inadecuada gestión de los factores de producción debido a la falta de control de las actividades				Registro de la producción y buenas prácticas ganaderas.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Análisis de la situación actual de la empresa.	2	4	4	2	Escaza información sobre el proceso de producción.
Levantamiento de información de los Procesos del producto.	1	3	4	1	Inexistencia de colaboración por parte del personal de la empresa.
Elaboración de Manuales de Procesos.	2	5	4	2	El personal rechaza el cambio.
Realizar estrategias de fortalecimiento para la producción lechera	1	4	4	1	Personal se resiste a aplicar nuevas estrategias.

Nota: I: Intensidad; PC: Potencial de Cambio; 1: Bajo; 2: Medio Bajo; 3: Medio; 4: Medio Alto; 5: Alto

Figura 1: Matriz T

Fuente: MBA Juan S. Rovayo

Elaborado por: Evelyn Ayala B

1.3.1 Contextualización de la Matriz T

La situación actual de la Hacienda “Los Illinizas” refleja una inadecuada gestión de los factores de producción debido a la falta de control de las actividades, para alcanzar una situación mejorada se debe lograr el registro adecuado de la producción y la aplicación de buenas prácticas ganaderas, para de esta manera evitar llegar a una situación empeorada que es la venta de los animales y de la hacienda, para impulsar la solución a la problemática se realiza el análisis en la matriz T en donde I representa la intensidad de la problemática actual y PC es el potencial de cambio al cual se desea llegar siendo la calificación en escala numérica representada de la siguiente manera: 1: Bajo; 2: Medio bajo; 3: Medio; 4: Medio Alto; 5: Alto.

El análisis de la situación actual de la empresa (I: 2; PC: 4) tiene como fuerza bloqueadora la escasa información sobre el proceso de producción (I: 4; PC: 2) es necesario la investigación dentro de la hacienda con la colaboración por parte de los empleados.

Levantamiento de información de los procesos del producto (I: 1; PC: 3) tiene como fuerza bloqueadora la inexistencia de colaboración por parte del personal de la empresa (I: 4; PC: 1) es importante recordar que los trabajadores son la base fundamental para el logro de los objetivos por ende es necesario mantener un ambiente amigable y dar a conocer lo que se desea alcanzar para contar con el apoyo de ellos dentro del proyecto.

Elaboración del Manual de Procesos (I: 2; PC: 5) con una fuerza bloqueadora que es el rechazo del personal al cambio propuesto (I: 4; PC: 2) el manual de procesos

permitirá detallar las actividades a realizar de manera clara por lo tanto es importante que el personal se sienta motivado y tenga claro los objetivos de la empresa que permita lograr la aplicación de los propuesto.

Realizar estrategias de fortalecimiento para la producción lechera (I: 1; PC: 4) tiene como fuerza bloqueadora el personal se resiste a la aplicación de nuevas estrategias (I: 4; PC: 1) es importante detallar claramente los beneficios que se lograra dentro de la hacienda con el cambio que se propone.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.1. Mapeo de Involucrados

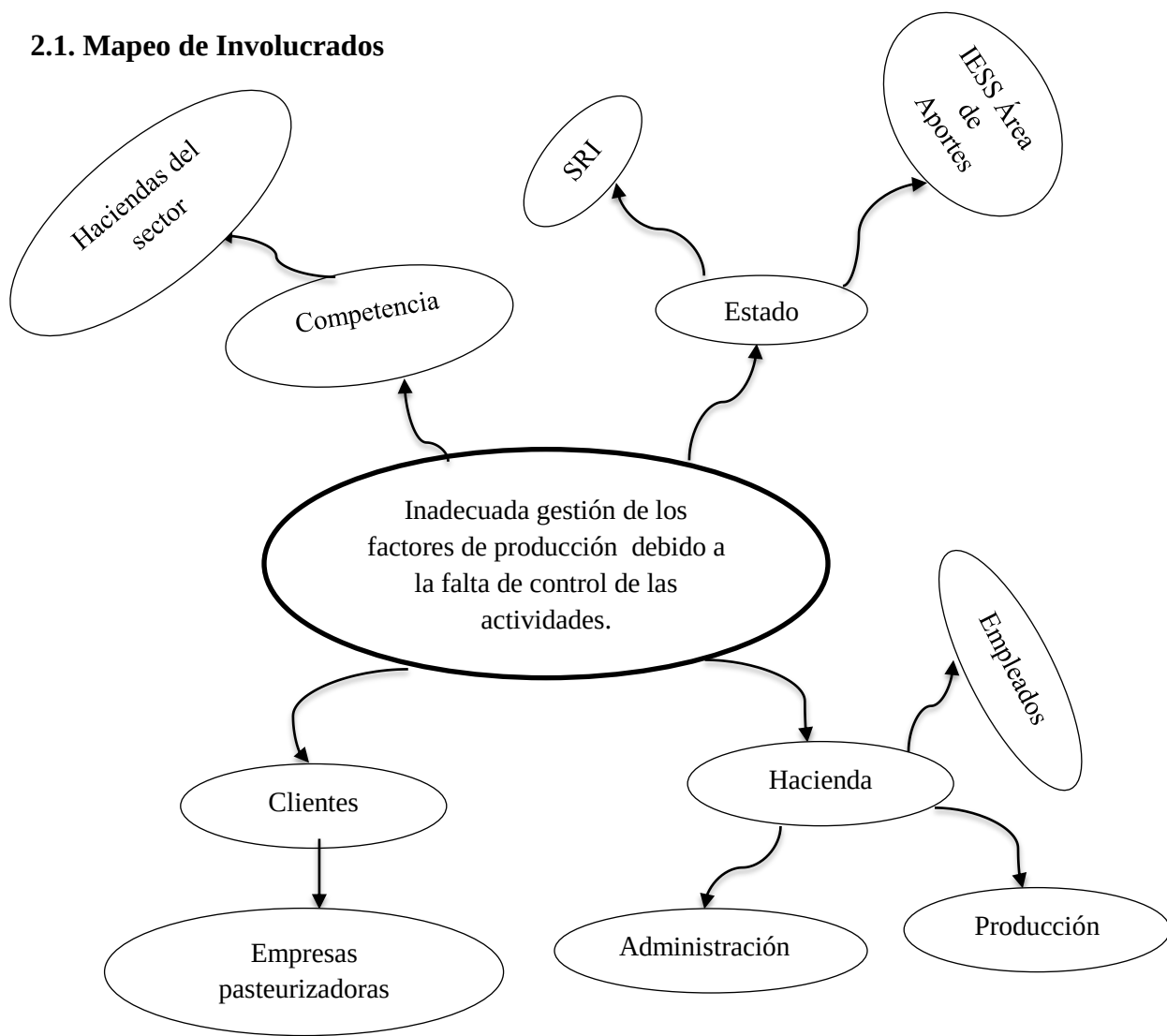


Figura 2: Mapeo de Involucrados

Fuente: MBA Juan S. Rovayo

Elaborado por: Evelyn Ayala B

2.2. Matriz de Análisis de Involucrados

Actores Involucrados	Intereses de la Problemática	Problemas Percibidos	Recursos, Mandato y Capacidad	Intereses sobre el Proyecto	Conflictos Potenciales
Producción	Mejorar el proceso productivo.	Carencia de control de las actividades realizadas. Disminución de la producción.	Recurso Humano. Recurso Financiero.	Realizar un manual de procesos que ayude a mejorar el control de producción de la hacienda.	Personal no cumple con las actividades asignadas.
Administración	Incrementar los ingresos económicos.	Conflicto en las actividades realizadas.	Recursos Financiero. Recurso Humano.	Determinar si la empresa es rentable.	Personal administrativo no se compromete con la empresa.
Empleados	Estabilidad laboral.	Herramientas necesarias para trabajar no son entregadas.	Recursos Materiales.	Incremento de la producción para lograr la estabilidad laboral.	Rechazar el cambio.
Clientes	Producto de calidad e higiene.	Producto no cumple con los estándares de higiene.	Control de Lactobacilos. Análisis de	La leche cumpla con la calidad e higiene.	El cliente prefiere otros proveedores que

			porcentaje de agua y grasas.		cumplan con los requisitos.
Competencia	Aprovechar de las debilidades de la empresa.	Producto no satisface al cliente.	Contar con sistemas de ordeño sofisticado.	La empresa no supere los problemas.	Competencia incremente la producción.
IESS	El personal se encuentre afiliado.	La empresa no cumple con la afiliación de los empleados	Afiliación de los empleados electrónica-mente.	La empresa afilie a todos los empleados.	Los empleados no conocen sus derechos.
SRI	Estabilidad empresarial.	Nivel de recaudación de impuestos bajo.	Declaraciones Electrónicas.	Incremento de utilidades.	Evasión e ilusión de impuestos.

Figura 3: Matriz de Involucrados

Fuente: MBA Juan S. Rovayo

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

2.2.1. Contextualización del Análisis de Involucrados

El análisis de involucrados permite a la hacienda los Illinizas identificar los actores que se encuentran implicados en forma directa en donde tenemos al departamento de producción quienes desean mejorar el proceso productivo para lo cual es importante superar algunos problemas como el control de las actividades realizadas mediante la elaboración de un manual de procesos que ayude a mejorar el control de producción de la hacienda.

El departamento administrativo desea que exista incremento en los ingresos económicos siendo importante determinar si la empresa es rentable es necesario superar los conflictos existentes en las actividades realizadas y lograr el compromiso del personal.

Los empleados esperan que la empresa incremente su producción ya que esto garantiza su estabilidad laboral y también que se suministre las herramientas necesarias.

Los clientes esperan de su proveedor un producto que cumpla con los estándares requeridos de calidad e higiene, con el control de lactobacilos, análisis de porcentaje de agua y de grasas para al cumplir estos aspectos los clientes prefieren la leche de la hacienda.

La competencia siempre desea aprovechar de las debilidades de las empresa esperando no se supere los problemas existentes logrando de esta manera incrementar su producción mediante sistemas de ordeño sofisticados.

El IESS desea que el personal de la empresa se encuentre afiliado y que se cumpla con todas las obligaciones legales.

El SRI desea que la empresa logre su estabilidad laboral ya que se disminuye la recaudación de los impuestos.

CAPÍTULO 3: PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.1. Árbol de Problemas

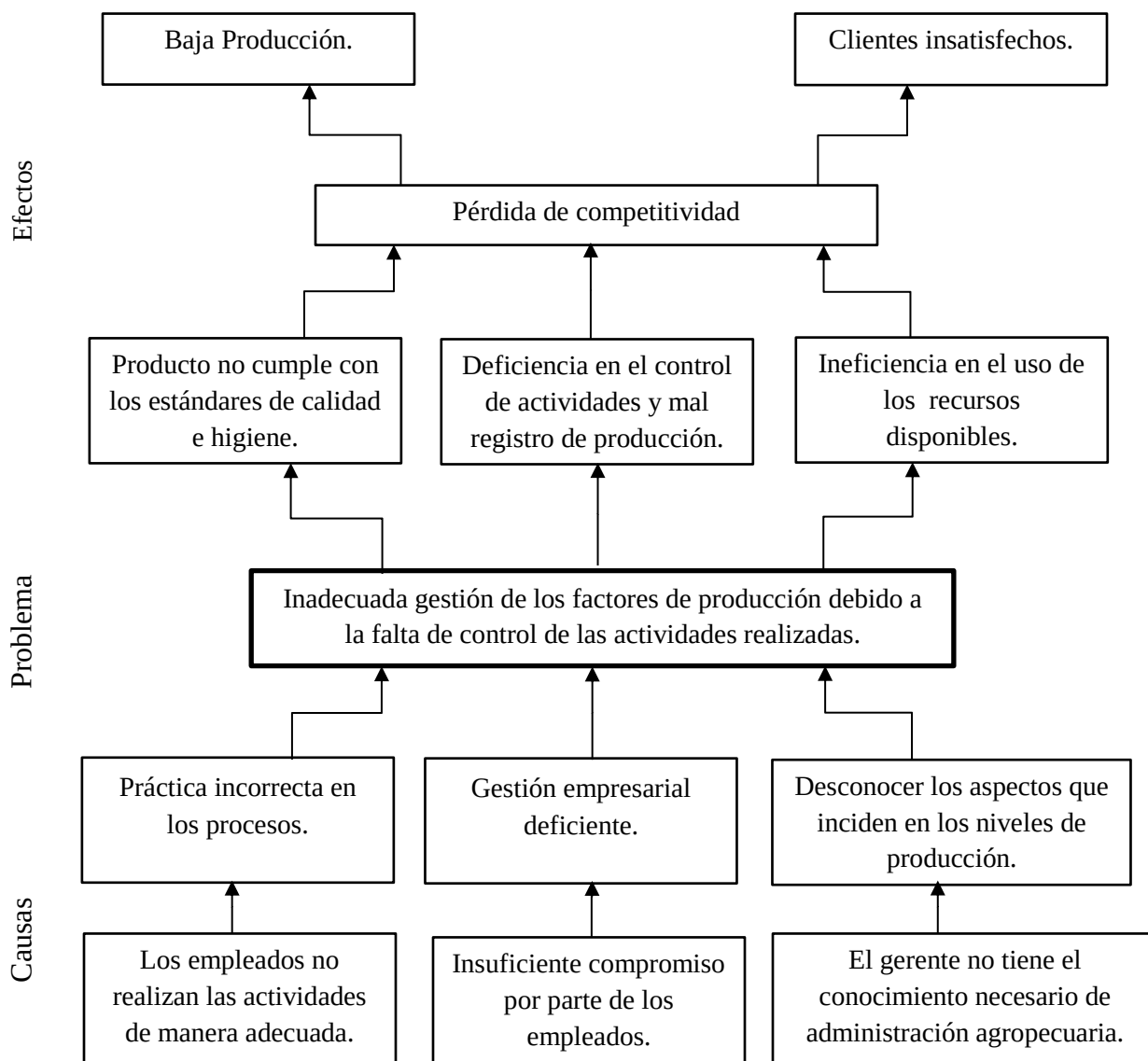


Figura 4: Árbol de Problemas
Fuente: MBA Juan S. Rovayo
Elaborado por: Evelyn Ayala B.

3.1.1. Contextualización del Árbol de Problemas

El árbol de problemas facilita identificar las causas y efectos, basándose en el problema central de la hacienda “Los Illinizas” que es la inadecuada gestión de los factores de producción debido a la falta de control de las actividades por consiguiente se observa lo siguiente:

- La práctica incorrecta de los procesos siendo una causa ocasionada por que los empleados no realizan las actividades de manera adecuada; dando como efecto un producto sin cumplimiento de los estándares de calidad e higiene.
- Gestión empresarial deficiente causado por la falta de metas que permitan la coordinación de los recursos disponibles ocasionado por el insuficiente compromiso por parte de los empleados dando como efecto la deficiencia en el control de actividades y mal registro de producción, originando la falta de información de carácter económico y financiero.
- Desconocer los aspectos que inciden en los niveles de producción siendo una causa ocasionada por que el gerente no tiene el conocimiento necesario acerca de administración agropecuaria por que ignora las relaciones económicas de esta actividad dando como efecto la ineficiencia en los recursos disponibles.

Todo esto lleva a la pérdida de competitividad, baja producción y clientes insatisfechos, ya que no se logra obtener una adecuada gestión de los factores de

producción que permitan obtener un producto que cumpla con los estándares de calidad y no se da un uso razonado de los recursos para disminuir gastos innecesarios de insumos.

3.2. Árbol de Objetivos

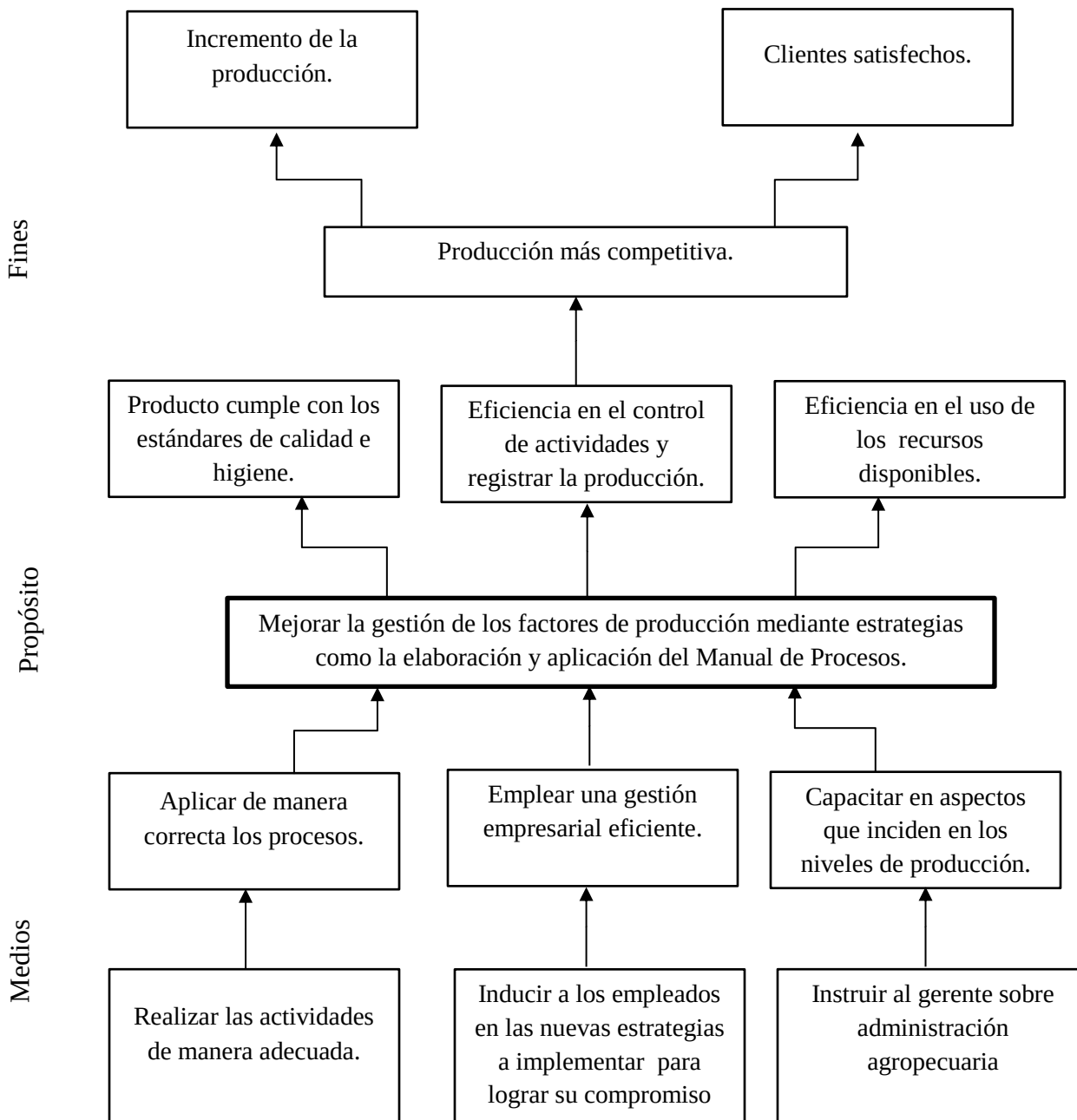


Figura 5: Matriz de Involucrados
Fuente: MBA Juan S. Rovayo
Elaborado por: Evelyn Ayala B.

3.2.1. Contextualización del Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos permite construir cambios positivos basándose en el árbol de problemas en donde las causas se convierten en medios y los efectos en fines ayudando de esta manera a la hacienda “Los Illinizas” a mejorar la gestión de los factores de producción mediante estrategias como la elaboración y aplicación del manual de procesos, de tal manera se puede observar lo siguiente:

- Realizar las actividades de manera adecuada ya que los empleados han sido capacitados para aplicar de manera correcta los procesos permitiendo a la hacienda obtener un producto que cumple con los estándares de calidad e higiene.
- Inducir a los empleados en las nuevas estrategias a implementar para lograr su compromiso consiguiendo la satisfacción en el cargo que desempeña dentro de la hacienda para de esta manera emplear una gestión empresarial eficiente favoreciendo las habilidades de comunicación para obtener la eficiencia en el control de actividades y el registro de la producción.
- Instruir al gerente sobre administración agropecuaria ya que le va a permitir planear, organizar, controlar, dirigir y a la vez es importante capacitar en aspectos que inciden en los niveles de producción que permitan aplicar nuevas estrategias de mejor manejo del ganado de leche y la adecuada infraestructura para incrementar el nivel de ingresos controlando sus costos y gastos, logrando de esta manera la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Todo esto conlleva a una producción más competitiva, incremento de la producción y clientes satisfechos, logrando de esta manera la adecuada gestión de los factores de producción ya que permiten garantizar la rentabilidad mediante el manejo eficiente de los costos.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.1. Matriz de Análisis de Alternativas

Tabla 1

Matriz de Análisis de Alternativas

Objetivos	Impacto sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Aplicar de manera correcta los procesos.	5	5	4	5	4	23	Alta
Realizar las actividades de manera adecuada.	5	5	4	5	4	23	Alta
Emplear una gestión empresarial eficiente.	5	5	5	5	4	25	Alta
Inducir a los empleados en las nuevas estrategias a implementar para lograr su compromiso.	5	5	4	4	4	22	Alta
Capacitar en aspectos que inciden en los niveles de producción.	5	5	5	4	4	23	Alta



Instruir al gerente sobre administración agropecuaria	5	5	5	5	4	22	Alta
Total	29	28	26	23	24	130	

Nota: **Puntuación** 1: Bajo; 2: Medio Bajo; 3: Medio; 4: Medio Alto; 5: Alto

Categoría 0-5: Bajo; 5-10: Medio Bajo; 10-15: Media; 15-20: Media Alta; Mayor a 20 Alta

Fuente: MBA Juan S. Rovayo

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

4.1.1. Contextualización de la Matriz de Análisis de Alternativas

La matriz de análisis de alternativas es aquella que permitirá a la hacienda “Los Illinizas” a identificar si las propuestas de solución son posibles de alcanzar mediante la valoración del impacto sobre el propósito, factibilidad técnica, factibilidad financiera, factibilidad social y factibilidad política.

Se realiza en base al árbol de objetivos los cuales permiten definir las alternativas necesarias para el desarrollo del proyecto encaminado a resolver el problema propuesto para lo cual se analizó de la siguiente manera:

- Aplicar de manera correcta los procesos esto va a permitir un correcto funcionamiento de las actividades se ha valorado de la siguiente manera:
 impacto sobre el propósito 5 ya que se incrementa la productividad, factibilidad técnica 5 ya que permite eliminar procesos repetitivos, factibilidad financiera 4 ya que se logra mejorar la competitividad, factibilidad social 5 ya que se logra un producto que cumple con los estándares de higiene y factibilidad política 4 ya que ayuda afianzar las políticas de producción de la hacienda, con una sumatoria de 23 teniendo una categoría alta.
- Realizar las actividades de manera adecuada valorado de la siguiente manera:
 impacto sobre el propósito 5 lograremos aplicar las prácticas de producción correctamente, factibilidad técnica 5 se aplicara buenas prácticas de ordeño, factibilidad financiera 4 existirá un incremento en la producción, factibilidad social 5 ya que los empleados estarán motivados y factibilidad política 4 se

aplicara las buenas prácticas pecuarias de producción de leche emitidas por el ministerio de agricultura, con una sumatoria de 23 teniendo una categoría alta.

- Emplear una gestión empresarial eficiente enfocada a mejorar la rentabilidad como la competitividad de la empresa valorado de la siguiente manera: impacto sobre el propósito 5 logrando la eficiencia y el desarrollo de la hacienda, factibilidad técnica 5 permite lograr el buen manejo de los recursos, factibilidad financiera 5 los recursos serán asignados de manera correcta, factibilidad social 5 se logra el crecimiento personal de los empleados, factibilidad política 4, con un total de 24 teniendo una categoría de alta.
- Inducir a los empleados en las nuevas estrategias a implementar para lograr su compromiso mediante un buen plan de comunicación valorado de la siguiente manera: impacto sobre el propósito 5 ya que la base fundamental en una empresa son los empleados, factibilidad técnica 5 se lograra el cuidado adecuado de la maquinaria de ordeño, factibilidad financiera 4 los empleados logran su crecimiento económico, factibilidad social 4 sentirse a gusto con las actividades que realizan, factibilidad política 4 se logra que los empleados cumplan con lo asignado con un total de 22 teniendo una categoría alta.
- Capacitar en aspectos que inciden en los niveles de producción que permitirán aplicar nuevas técnicas productivas valoradas de la siguiente manera: impacto sobre el propósito 5 mejoramiento de la producción, factibilidad técnica 5 aplicación de nuevos conocimientos, factibilidad financiera 5 la capacitación es considerada como un beneficio, factibilidad social 4 desarrollar el conocimiento

de las personas y factibilidad política 3 aplicar normas establecidas en la empresa con un total de 22 teniendo una categoría alta.

- Instruir al gerente sobre administración agropecuaria valorado de la siguiente manera: impacto sobre el propósito 5 ya que permitirá la sustentabilidad de la actividad, factibilidad técnica 5 conocerá las aplicaciones correctas en el cuidado de las vacas, factibilidad financiera 5 permitirá administrar los recursos de manera correcta, factibilidad social 5 se logrará un mejor trato a los empleados, y factibilidad política 4 exigencia para cumplir los estándares de calidad e higiene con un total 21 teniendo una categoría alta.

4.2. Matriz de Análisis de Impacto de los objetivos

Objetivos	Factibilidad a Lograrse		Impacto de Genero		Impacto Ambiental		Relevancia		Sostenibilidad		Total	Categoría
Aplicar de manera correcta los procesos.	Control efectivo de las actividades	4	Mejor desenvolvimiento de los empleados.	5	Contribuye a mejorar el clima laboral.	4	Responde a las expectativas del cliente externo.	4	Lograr la participación de la empresa y la población local.	4	21	Alta
Realizar las actividades de manera adecuada.	Cuentan con las herramientas necesarias	4	Incremento de ingresos en los empleados.	5	Se logra una cultura basada en responsabilidad, disciplina y cumplimiento.	4	Prioridad sentida por la empresa.	4	Poner en práctica el Manual de Procesos.	5	23	Alta
Emplear una gestión empresarial eficiente.	Disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo el presente proyecto.	5	Fortalece las relaciones interpersonales	5	La comunicación es vertical	4	Responde a las expectativas de la alta gerencia y la sostenibilidad	5	Socializar las decisiones para alcanzar la participación de los empleados.	5	24	Alta

Inducir a los empleados en las nuevas estrategias a implementar para lograr su compromiso.	Beneficios para los empleados y directivos.	5	Lograr el bienestar personal y familiar de los empleados.	4	Mejora el entorno social.	4	Mayor rendimiento de los empleados.	5	Contar con un capital humano que trabaje en equipo.	4	22	Alta
Capacitar en aspectos que inciden en los niveles de producción.	Los beneficios son mayores que los costos.	5	Incrementa el conocimiento del cliente interno.	5	Mejora el entorno cultural.	4	Indicadores de producción sobresaliente.	4	Fortalece el conocimiento de los empleados.	4	22	Alta
Instruir al gerente sobre administración agropecuaria	Cuentan con financiamiento.	5	Fortalece las relaciones interpersonales	5	Mejora la aplicabilidad de técnicas ambientales.	4	Administración adecuada.	5	Fortalece el crecimiento empresarial.	5	24	Alta
Total		24		24		19		22		22	112	

Figura 6: Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Fuente: MBA Juan S. Rovayo

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

4.2.1. Contextualización de la Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.

Corresponde al análisis detallado de los objetivos tomando en cuenta su influencia e impacto en el desarrollo del proyecto realizado para la hacienda “Los Illinizas” caracterizándose por considerar aspectos como: factibilidad a lograrse, impacto de género, impacto ambiental, relevancia y sostenibilidad expuestos a continuación:

- Aplicar de manera correcta los procesos con una factibilidad a lograrse valorada en 4 ya que existe el control efectivo de las actividades, impacto de género valorado en 5 ya que se lograra el mejor desenvolvimiento de los empleados, impacto ambiental valorado en 4 se contribuye a mejorar el clima laboral, relevancia con 4 ya responde a las expectativas del cliente externo, y la sostenibilidad 4 se logra la participación de la empresa y la población local.
- Realizar las actividades de manera adecuada con una factibilidad a lograrse de 4 porque se cuentan con las herramientas necesarias, impacto de género 5 por el incremento de ingreso de los empleados, impacto ambiental en 4 se logra una cultura basada en responsabilidad, disciplina y cumplimiento, relevancia con 4 existe prioridad sentida por la empresa y sostenibilidad con 5 poner en práctica el Manual de Procesos.
- Emplear una gestión empresarial eficiente con una factibilidad a lograrse de 5 porque se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el presente proyecto, impacto de género con 5 por fortalecer las relaciones interpersonales, impacto ambiental con 4 ya que la comunicación es vertical, relevancia con 5

responde las expectativas de la alta gerencia y sostenibilidad con 5 se socializa las decisiones para alcanzar la participación de los empleados.

- Inducir a los empleados en las nuevas estrategias a implementar para lograr su compromiso con una factibilidad a lograrse de 5 por los beneficios para los empleados y los directivos, impacto de género es 4 se logra el bienestar personal y familiar de los empleados, impacto ambiental con 4 por mejorar el entorno social, relevancia con 5 por un mayor rendimiento de los empleados y sostenibilidad con 4 por contar con un capital humano que trabaja en equipo.
- Capacitar en aspectos que inciden en los niveles de la producción con una factibilidad a lograrse de 5 ya que los beneficios son mayores que los costos, impacto de género con 5 por incrementar el conocimiento del cliente interno, impacto ambiental con 4 por mejorar el entorno cultural, relevancia con 4 por se logra los indicadores de producción sobresalientes y sostenibilidad con 4 por fortalecer el conocimiento de los empleados.
- Instruir al gerente sobre administración agropecuaria con una factibilidad a lograrse de 5 por contar con financiamiento, impacto de género con 5 por fortalecer las relaciones interpersonales, impacto ambiental con 4 por mejorar la aplicabilidad de técnicas ambientales, relevancia con 5 por dar una administración adecuada y sostenibilidad con 5 por fortalecer el crecimiento empresarial.

4.3. Diagrama de estrategias

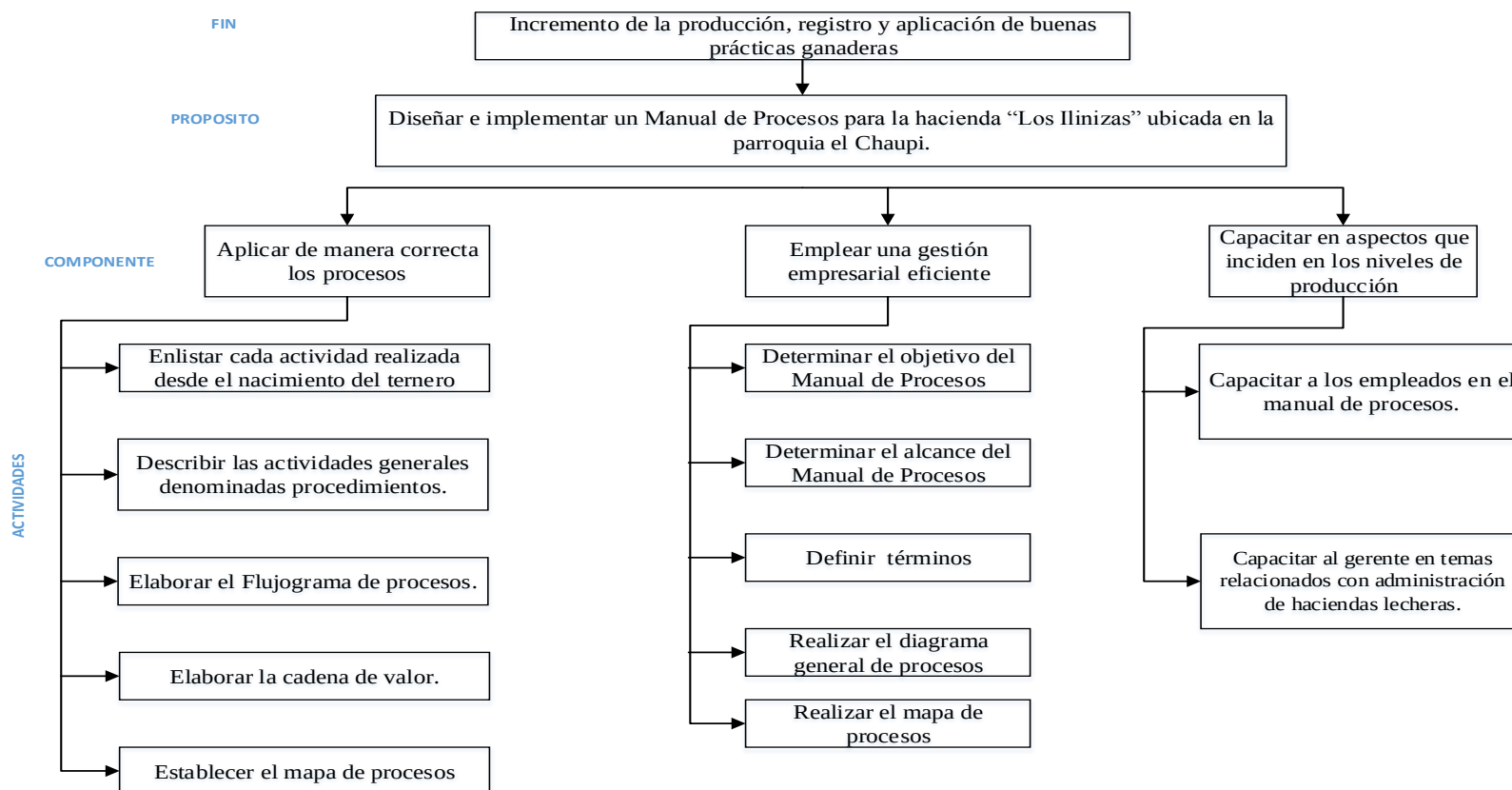


Figura 7: Diagrama de Estrategias

Fuente: MBA Juan S. Rovayo

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

4.3.1 Contextualización del diagrama de estrategias

El diagrama de estrategias permitirá a la hacienda “Los Ilinizas” establecer los objetivos factibles para la realización del proyecto vinculada con los objetivos específicos y actividades a realizar definiendo los indicadores que componen el marco lógico.

Mediante el diagrama de estrategias logramos determinar la finalidad del proyecto que es incrementar la producción, registro y aplicación de buenas prácticas ganaderas con el propósito de diseñar e implementar un manual de procesos para la hacienda “Los Ilinizas” ubicada en la parroquia el Chaupi en donde tenemos los siguientes componentes que permitirán lograr el fin mediante la aplicación de los objetivos de actividades que se detalla a continuación:

- Aplicar de manera correcta los procesos como componente abarcando los siguientes objetivos de actividades: enlistar cada actividad realizada desde el nacimiento del ternero en donde se detallara todos los pasos realizados hasta que la vaca llega al ordeño, asignar un nombre a las actividades generales siendo el nombre del proceso, describir las actividades generales denominadas procedimientos en donde se detallara cada paso realizado, elaborar el flujograma de procesos nos permitirá observar como interactúan las actividades y establecer el mapa de procesos permite observar los elementos de entrada en elementos de salida.

-
- Emplear una gestión empresarial eficiente como componente conteniendo los siguientes objetivos de actividades: Determinar el objetivo de manual de procesos en el cual se define el fin al que se desea llegar, determinar el alcance del manual de procesos en donde se considera los puntos que entran y no entran el manual, definir los términos para que sea entendido por todos los que lean, realizar el diagrama general de procesos para ver la interacción entre todos los procesos, realizar el mapa de procesos y determinar los procesos gobernantes, claves y de apoyo.
 - Capacitar en aspectos que inciden en los niveles de producción como componente comprendiendo los siguientes objetivos de actividades: capacitar a los empleados en el manual de procesos y capacitar al gerente en temas relacionados con administración de haciendas lecheras.

4.4. Matriz del Marco Lógico

Fin		Indicador	Medios de Verificación	Supuestos
Incrementar la producción, registro y aplicación de buenas prácticas ganaderas.		El nivel de producción se incrementa en un 30% por la aplicación correcta de los procesos.	Control y registro de la producción diaria en las tarjetas de producción.	Los empleados no aceptan el cambio.
Propósitos		Indicador	Medios de Verificación	Supuestos
Diseñar e implementar un Manual de Procesos para la hacienda "Los Ilinizas" ubicada en la parroquia el Chaupi.		La calidad del producto entregado al proveedor cumple con los requerimientos solicitados como control de lactobacilos, análisis de porcentaje de agua y grasa.	Matriz de desempeño.	El proyecto no se ejecuta por cambio del gerente de la hacienda.
Componentes				
1	Aplicar de manera correcta los procesos.	Aumento de un 15% la competitividad en producción lechera.	Registro de producción diaria.	• Temor por parte de los empleados a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas. • Deficiente clima organizacional.
2	Emplear una gestión empresarial eficiente.	Disminución de los costos de producción en un 20%.	Registro de costos de producción. Inventario de alimentación y medicina.	
3	Capacitar en aspectos que inciden en los niveles de producción.	Se ha logrado un éxito rotundo en la realización de las actividades.	• Registro individual de casos clínicos de mastitis. • Registros de reproducción.	

Actividades		Indicador				Medios de Verificación	
		Cantidad	Descripción	P.U.	P.T.		
1.1	Enlistar cada actividad desde el nacimiento del ternero.					Facturas: • Compra Útiles de Oficina • Compra del programa. • Honorarios Profesionales.	
		1	Resmas de Papel	8,00	8,00		
1.2	Asignar un nombre a las actividades generales, siendo el nombre del proceso.	3	Esferográficos	0,30	0,90		
1.3	Describir las actividades generales denominadas procedimientos.	1	Persona Profesional	270,00	270,00		
1.4	Elaborar el flujograma de procesos.	1	Programa Visio	8,00	8,00		
1.5	Elaborar la cadena de valor.						
1.6	Establecer el mapa de procesos.	Total		\$286,90			
2.1	Determinar el objetivo del Manual de procesos	1	Persona Profesional	500,00	500,00		Facturas: • Honorarios Profesionales. • Impresiones y Anillados.
2.2	Determinar el alcance del manual de procesos						
2.3	Definir los términos	1	Impresiones	45,00	45,00		
2.4	Realizar el diagrama general de procesos.						
2.5	Realizar el mapa de procesos	3	Anillados	1,20	3,60		
2.6	Determinar los procesos gobernantes, claves y	Total		548,60			

	apoyo.					
Actividades		Indicador				Medios de Verificación
		Cantidad	Descripción	P.U.	P.T.	
3.1	Capacitar a los empleados en el manual de procesos.	1	Capacitador Empleados	600,00	600,00	- Folletos. - CD - Factura de Honorarios Profesionales.
3.2	Capacitar al gerente en temas relacionados con administración de haciendas lecheras.	1	Capacitador Gerente	350,00	350,00	
		Total			\$950,00	

Figura 8: Matriz de Marco Lógico

Fuente: MBA Juan S. Rovayo

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

4.4.1. Contextualización del Marco Lógico

La matriz del marco lógico permitirá estructurar el proceso de planificación suministrando información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto, se encuentra estructurada por indicadores siendo los resultados a alcanzar, medios de verificación indican donde se puede encontrar información acerca de los indicadores, supuestos son factores externos que implican un riesgo, fin es una definición de como el proyecto ayudará a la solución del problema, propósito es el objetivo concreto, componentes son los planes a alcanzar para conseguir el propósito, actividades permiten la obtención de cada componente.

A continuación se detalla el marco lógico para la hacienda “Los Illinizas” el cual nos permitirá dar solución al problema existente:

- El fin es incrementar la producción, registro y aplicación de buenas prácticas ganaderas, el indicador el nivel de producción en un 30% por la aplicación correcta de los procesos, los medios de verificación control y registro diario en las tarjetas de producción y los supuestos los empleados no acepten el cambio.
- Propósito diseñar e implementar un Manual de Procesos para la hacienda “Los Illinizas” ubicada en la parroquia el Chaupi, indicador es mejorar en un 90% el desempeño de los empleados, medios de verificación matriz de desempeño y los supuestos el proyecto no se ejecuta por cambio del gerente de la hacienda.
- Componentes esta la aplicación de manera correcta de los procesos con un indicador aumentar en un 15% la competitividad en producción lechera, medios

de verificación el registro de producción diaria permitiendo comparar la producción anterior para medir el crecimiento, también tenemos emplear una gestión empresarial eficiente con un indicador disminución de los costos de producción en un 20%, medios de verificación el registro de los costos de producción, registro del inventario de alimentos y medicina para comparar los costos anteriores y medir la disminución, y por último capacitar en aspectos que inciden en los niveles de producción con un indicador el cual se logrado un éxito rotundo en la realización de las actividades, medios de verificación el temor por parte de los empleados a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas y deficiente clima organizacional.

- Las actividades para el componente 1 son las siguientes: en listar cada actividad desde el nacimiento del ternero, asignar un nombre a las actividades generales, siendo el nombre del proceso, describir las actividades denominadas procedimientos, elaborar el flujograma de procesos, elaborar la cadena de valor y establecer el mapa de procesos con un indicador total de \$286,90 los medios de verificación son las facturas de compras de útiles de oficina, compra del programa y honorarios profesionales. Para el componente 2 tenemos lo siguiente: determinar el objetivo del manual de procesos, definir los términos, realizar el mapa el diagrama de procesos, realizar el mapa de procesos y determinar los procesos gobernantes, claves y de apoyo con un indicador total de \$548,60, los medios de verificación son las facturas de los honorarios profesionales, impresiones y anillados y por último para el componente 3

tenemos lo siguiente: capacitar a los empleados en el manual de procesos,
capacitar al gerente en temas relacionados con administración de haciendas
lecheras con un indicador de \$950,00 y los medios de verificación folletos, CD y
facturas de honorarios profesionales.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA

5.1. Antecedentes

Los administradores en la actualidad dan gran importancia al manejo de información que permita lograr la realización correcta de las actividades para lo cual hacen uso de los manuales administrativos los cuales permiten registrar y transmitir información de las actividades realizadas de manera ordenada, sistemática incluyendo las instrucciones de las acciones ejecutadas para contar con una dirección, evaluación y comunicación eficiente. “El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate...” (Terry, 1993).

Los manuales tiene su historia en donde (Aguayo, 2013) afirma:

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos. Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el

adiestramiento del personal de nuevo ingreso. Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores.

Los manuales administrativos tienen una clasificación amplia pero solo hablaremos del manual de procesos el cual se aplicara en este proyecto su importancia radica en asegurar la calidad de los servicios o productos realizados mediante la ejecución de varias actividades interrelacionadas que permiten transformar las entradas en salidas mediante la utilización de recursos, caracterizándose los procesos por que su objetivo se basa en la obtención de resultados y permiten cuantificar la eficiencia del mismo.

Los manuales de procesos permiten proveer la aplicación de cada componente de la empresa en donde damos respuesta a la siguiente pregunta ¿Qué hacemos? tomando en cuenta la planificación y la gestión a los beneficios de la organización aplicando los procedimientos los cuales dan contestación a ¿Cómo lo hacemos? describiendo de forma entendible, metodológica y detallada las actividades a ser ejecutadas de manera eficiente, algunas de sus funciones son:

- Permite implantar objetivos.
- Definir y establecer guías, procedimientos y normas.
- Evaluar a la organización.
- Dar a conocer las restricciones de autoridad y responsabilidad.

- Permite implementar métodos de control y evaluación.
- Instaurar proyectos de inducción y capacitación.
- Orientar al personal nuevo.

La Hacienda "Los Illinizas" dejó de producir por varios años hasta que fue adquirida por Rodrigo León en el año 2007 donde se realizaron varios trabajos como el alambrado de los potreros, el arado de la tierra para la siembra de forraje, entre otras actividades, los primeros animales fueron adquiridos en el año 2009 eran solo terneras y toretes en el año 2010 se obtiene una producción muy baja de leche, por el desconocimiento en este negocio, con el paso del tiempo y con la experiencia adquirida en el cuidado y crianza se ha ido mejorando la genética de los animales con razas que se caracterizan por ser productoras de leche como la Holstein y la Jersey teniendo una mayor cantidad de animales e incrementándose la producción. La hacienda se encuentra en la actualidad dividida en los siguientes departamentos: administración y finanzas en la que se encuentran el administrador y la contadora, en el área productiva tenemos un vaquero, dos ordeñadores, una persona encargada de los potreros, pero existen inconvenientes ya que entre las personas de producción no realizan las actividades de manera correcta ocasionando problemas como: mastitis, muerte de terneros recién nacidos, vacas enfermas por no ser detectadas a tiempo, no vigilan a las vacas cuando están en periodo de celo, no existe la rotación correcta en los potreros ocasionando pérdidas y baja producción para la hacienda.

En la actualidad la hacienda desea incrementar su producción y seguir mejorando su genética por lo que es importante mantener los procesos y actividades bien definidas de esta manera se aplicara el manual de procesos para perfeccionar las falencias existentes.

Misión:

Producir leche de excelente calidad pensando en la nutrición y salud de las familias con sentido de responsabilidad social y del medio ambiente fundamentando su crecimiento en el desarrollo sostenido de su gente.

Visión

Ser una empresa líder en la producción lechera mediante el mejoramiento genético logrando la aceptación del mercado nacional generando una cultura de servicio y calidad.

Valores

- Calidad
- Lealtad
- Innovación
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso

5.2. Descripción

5.2.1. Marco Teórico

El marco teórico es importante definir términos importantes como los siguientes:

Concepto de manual (Pintos,p.2) “Los manuales son instrumentos a través de los cuales se explicitan, en forma ordenada y sistemática, diversos elementos de una organización, como ser su estructura, procedimientos, políticas, normas, historia, etc. Constituyen instrumentos de comunicación que facilitan al desarrollo de las funciones administrativas y operativas, por ende el funcionamiento de la organización.

Procesos es definido por (Agudelo, Castañeda, y Rojas , 2009) “Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual decimos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos”.

(Medina Giopp, 2005p.171) define al “mapa de proceso establece, además, las conexiones (vínculos) entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización. El rasgo distintivo de un mapa de procesos lo constituye la claridad a través de la que los vínculos entre un conjunto de procesos es presentada (los vínculos pueden ser de información, recursos económicos, influencia, autoridad, productos físicos, etcétera) los procesos que esta contiene puede ser clasificado en:

Proceso de diseño o formulación.- son aquellos que involucran la toma de decisiones a través de los que definen metas, se elaboran diagnósticos, se asignan recursos, precisan presupuestos y se detalla la programación.

Procesos productivos.- son aquellos a través de los que se producen infraestructura o una amplia variedad de bienes y/o servicios que materializan la actividad administrativa del aparato público.

Proceso de monitoria y evaluación.- permiten aprender y corregir, sobre la base de la información de los programas. Por una parte, se realiza seguimiento a la operación (los insumos se transforman en bienes o servicios que se entregan a sus destinatarios) – Monitorea -. Por otra parte, se establecen flujos de retroalimentación que permiten ajustar los objetivos y estrategias de los programas y proyectos para mantener o incrementar su nivel de eficiencia e impacto – Evaluación-.

Procesos administrativos o de apoyo.- son aquellos que soportan el resto de los procesos a través de los recursos humanos, materiales y financieros. La articulación entre todos ellos y su representación gráfica es lo que constituye un mapa de procesos."

5.2.2. Justificación

El manual de procesos realizado con su respectiva aplicación dentro de la hacienda “Los Illinizas” permitirá mejorar los problemas presentados ya que genera acciones que favorecen a mejorar la eficiencia y eficacia logrando disminuir tiempo y uso de materiales e insumos sosteniendo una cultura de calidad y mejoramiento de los métodos, ya que se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, políticas, diagrama de flujo, actividades, responsables, entradas, salidas, clientes y definición de términos.

Es importante recalcar que el manual no sustituye a la buena gestión administrativa, si no que su ineficiencia se da por que los procesos no hacen un uso óptimo de los recursos, por lo que este manual trata de racionalizar los procesos con este objetivo y a la vez asignar responsabilidades con el fin de dar un mejoramiento administrativo, tomando en cuenta los beneficios que representan para la hacienda en su desarrollo de la actividad ayudando al incremento de la productividad.

Ayudará como una guía de acción a la realización de las actividades, será flexible y estará sujeto a cambios continuos, constituyendo un instrumento en el cual se plasmara el resultado de un mejoramiento continuo dentro de la hacienda.

Al administrador le proporciona los medios de control y seguimiento de las diferentes actividades realizadas, a la vez permite llevar un control adecuado de registros, sirviendo también como herramienta para la toma de decisiones.

El manual de procesos permite a los empleados conocer sus responsabilidades y se logra aumentar su eficiencia, ya que se ahorra tiempo en la ejecución del trabajo evitando la repetición de instrucciones y directrices.

5.2.3. Enfoque de la investigación

El enfoque aplicado en este proyecto es cuantitativo ya que recolectaremos información, mediante la realización de encuestas a los directivos y al personal de la hacienda.

5.2.4. Tipo de Investigación

El tipo de investigación a ser manejado es la descriptiva ya que se desea obtener información de la situación actual de la hacienda para luego analizar lo conseguido en base a los objetivos planteados.

5.2.5. Etapas de la investigación

- Analizar los problemas presentados mediante la realización de la encuesta.
- Enlistar las actividades realizadas en la hacienda asignándole un nombre, siendo el nombre del proceso.
- Elaborar el manual de procesos de la organización y también realizar el flujograma de cada actividad.
- Poner en marcha la aplicación del manual de procesos dentro de la hacienda "Los Illinizas".
- Dar a conocer las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado después de la realización del proyecto.

5.2.6. Recolección de datos de la investigación

Las fuentes primarias de información son aquellas obtenidas de manera directa, para el presente proyecto se recolectaran a través de encuestas realizadas al administrador y personal de la hacienda.

Entre los datos recolectados:

- Registros de producción de años anteriores.
- Encuestas realizadas.

Las fuentes secundarias son aquellas que ya han sido realizadas por otros investigadores para el presente proyecto son:

- Libros, documentos, acerca del manejo y cuidado de haciendas dedicadas a la producción de leche.

5.2.7. Técnicas de recolección de datos

La etapa de recolección de información es la más importante dentro de un proyecto así lo afirma (Villareal Morales, 2000, p.17) “como el recurso utilizado por el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información, es amplio el espectro disponible que manejado con sensatez e imaginación, permite la necesaria correspondencia entre la teoría y la práctica.”

Por lo señalado anteriormente detallo a continuación los pasos a seguir para obtener la información:

Es importante recalcar que el presente proyecto debe dar solución a los problemas presentados dentro de la organización por lo tanto es importante basarse en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.2.10. Técnicas de análisis de datos

Los datos obtenidos en el presente proyecto son estadística descriptiva realizada por el administrador y empleados de la hacienda, mediante la recolección y análisis obtenido en la encuesta.

5.3. Formulación proceso de aplicación de la propuesta

5.3.1. Introducción

El propósito del presente proyecto es diseñar y elaborar un manual de procesos para la hacienda “los Illinizas” ubicada en la parroquia el Chaupi, el cual permitirá organizar las actividades realizadas con el fin de lograr la actuación uniforme de los miembros de la organización, siendo un instrumento muy valioso ya que incluye el estudio de la estructura organizacional y los procedimientos permitiendo detectar las fallas existentes y logrando un uso óptimo de los recursos mediante la racionalización ya que surge como un proceso de mejoramiento administrativo.

5.3.2. Modelo de encuesta realizada al personal de la hacienda.



Instituto Tecnológico Superior Cordillera

Escuela de Ciencias Administrativas

Carrera de Administración Industrial y Producción

Encuesta a Clientes Internos

Objetivo: Definir de manera clara las funciones y responsabilidades de cada empleado, en los procesos existentes de la hacienda “Los Ilinizas” con el fin de establecer las responsabilidades y mejorar el control.

Indicaciones:

- Responda con total libertad y honestidad las siguientes preguntas.

1. Nombres y Apellidos:

2. Nivel de estudios: Primaria ☐ Secundaria ☐ Nivel Superior ☐

3. Nombre del puesto que desempeña:.....

4. Antigüedad en el puesto:.....

5. Nombre del área que pertenece:.....

6. Conoce ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

Si ☐

No ☐

Porque

.....
.....

7. Describa de manera simplificada las funciones principales realizadas en su puesto de trabajo.

.....

.....

.....

8. Está motivado y le gusta el trabajo que realiza.

Si ☐ No ☐

Porque.....

9. La limpieza del área de trabajo se realiza constantemente.

Si ☐ No ☐

Porque.....

10. La supervisión que existe sobre usted es satisfactoria.

Si ☐ No ☐

Porque.....

11. Está satisfecho con la capacitación/ formación que recibe.

Si ☐ No ☐

Porque.....

12. Está satisfecho con los compañeros de trabajo.

Si ☐ No ☐

Porque.....

13. Los materiales que le dan permite que realice su trabajo correctamente

Si ☐ No ☐

Porque.....

14. Realiza los registros correspondientes a su área de trabajo

Si

☐

No

☐

Porque.....

15. Sus funciones y actividades están bien definidas.

Si

☐

No

☐

Porque.....

16. Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

Si

☐

No

☐

Porque.....

17. El trabajo en su área está bien organizado.

Si

☐

No

☐

Porque.....

18. Realiza su trabajo de forma segura.

Si

☐

No

☐

Porque.....

19. Cuida los instrumentos de trabajo que le proveen para la realización de sus actividades.

☐

Si

☐

No

Porque.....

20. El administrador se preocupa por revisar los procedimientos para determinar si las actividades están siendo bien realizadas.

Si

☐

No

Porque.....

21. Son controladas las adquisiciones de materiales e insumos para la hacienda.

Si

☐

No

Porque.....

22. Sugerencias y Comentarios.

.....

.....

.....

5.3.3. Objetivo

El objetivo del presente proyecto es lograr la aplicación correcta de los procesos empleando una gestión empresarial eficiente mediante la capacitación a los empleados y al administrador, logrando el desarrollo correcto de las actividades dentro de la hacienda con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la producción.

5.3.4. Tabulación de los resultados.

Pregunta 6.

Conoce ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo

Tabla 2

Conoce ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

	SI	NO
RESPUESTA	4	2
PORCENTAJE	67%	33%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

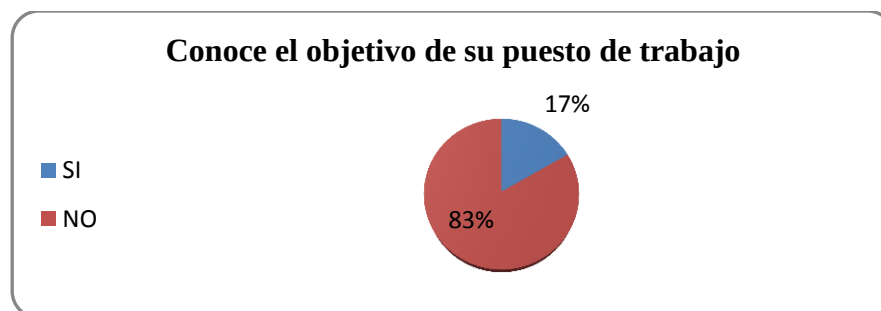


Figura 9: Representación de los datos de la pregunta #6

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que cuatro personas conocen el objetivo de su área de trabajo y dos personas desconocen.

Pregunta 7.

Está motivado y le gusta el trabajo que realiza

Tabla 3

Está motivado y le gusta el trabajo que realiza.

	SI	NO
RESPUESTA	3	3
PORCENTAJE	50%	50%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.



Figura 10: Representación de los datos de la pregunta #7

Fuente: Tabulación de la Encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que la mitad del personal le gusta lo que hace y se siente motivado la otra mitad realiza el trabajo por necesidad.

Pregunta 9.

La limpieza del área de trabajo se realiza constantemente.

Tabla 4

La limpieza del área de trabajo se realiza constantemente

	SI	NO
RESPUESTA	5	1
PORCENTAJE	83%	17%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

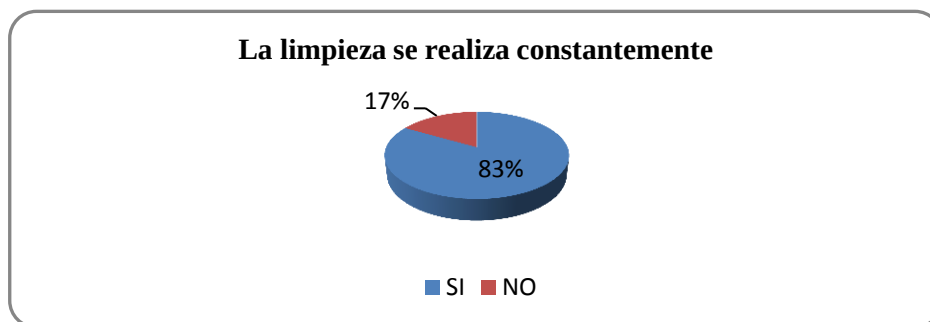


Figura 11: Representación de los datos de la pregunta #9

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende cinco personas realizan la limpieza del área de trabajo y una no realiza esta actividad.

Pregunta 10.

La supervisión que exigen sobre usted es satisfactoria.

Tabla 5

La supervisión que exigen sobre usted es satisfactoria

	SI	NO
RESPUESTA	2	4
PORCENTAJE	33%	67%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

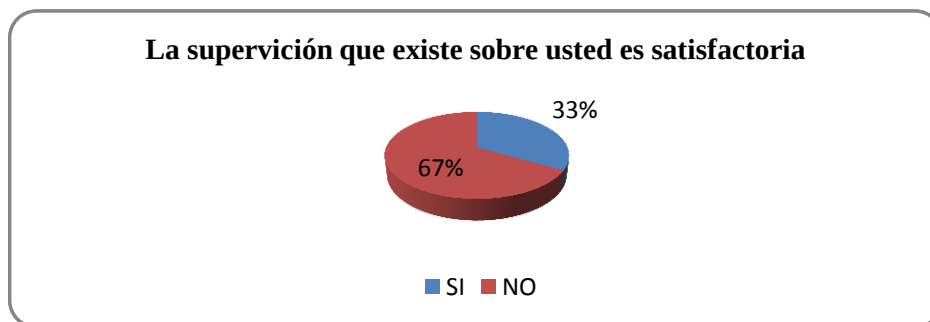


Figura 12: Representación de los datos de la pregunta #10

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que dos personas se sienten satisfechas con la supervisión es satisfactoria y cuatro personas ven que el administrados se despreocupa de esta actividad.

Pregunta 11.

Está satisfecho con la capacitación /formación que recibe.

Tabla 6

Está satisfecho con la capacitación / formación que recibe.

	SI	NO
RESPUESTA	2	4
PORCENTAJE	33%	67%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

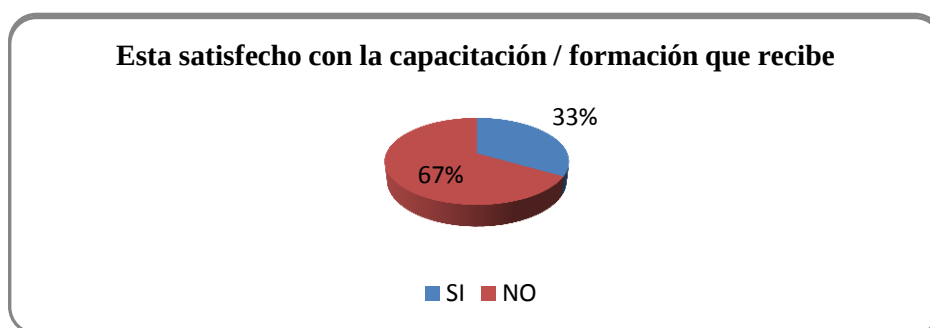


Figura 13: Representación de los datos de la pregunta #11

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que dos personas se sienten satisfechas con la capacitación y cuatro personas que son del área productiva no han recibido capacitación en temas relacionados al cuidado de los animales.

Pregunta 12.

Está satisfecho con los compañeros de trabajo.

Tabla 7

Está satisfecho con los compañeros de trabajo

	SI	NO
RESPUESTA	5	1
PORCENTAJE	83%	17%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

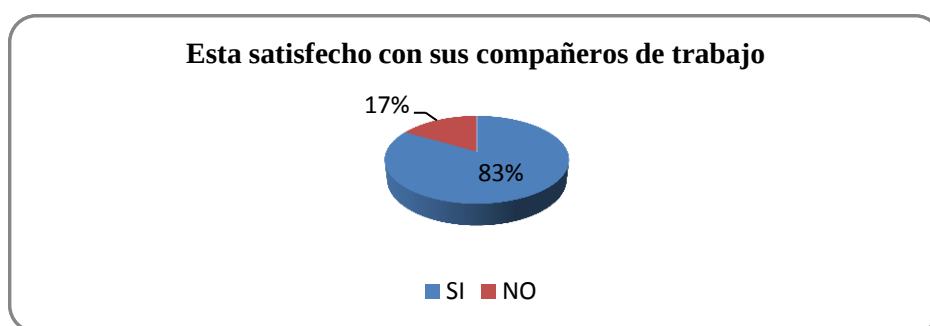


Figura 14: Representación de los datos de la pregunta #12

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que cinco personas se sienten satisfechas trabajando con sus compañeros de trabajo y una persona siente que no es aceptado por los demás.

Pregunta 13.

Los materiales que le dan permiten que realice su trabajo correctamente.

Tabla 8

Los materiales que le dan permiten que realice su trabajo correctamente.

	SI	NO
RESPUESTA	3	3
PORCENTAJE	50%	50%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

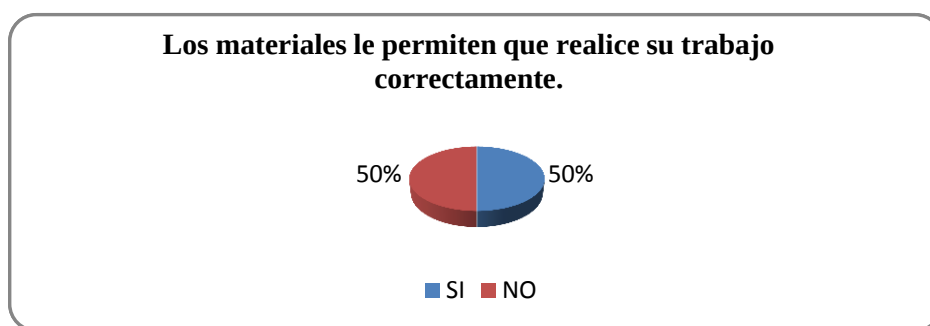


Figura 15: Representación de los datos de la pregunta #13

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que tres personas reciben los materiales necesarios para la realización de sus actividades y tres personas no les dan lo necesario para realizar las actividades de trabajo.

Pregunta 14

Realiza los registros correspondientes a su área de trabajo.

Tabla 9

Realiza los registros correspondientes a su área de trabajo.

	SI	NO
RESPUESTA	2	4
PORCENTAJE	33%	67%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

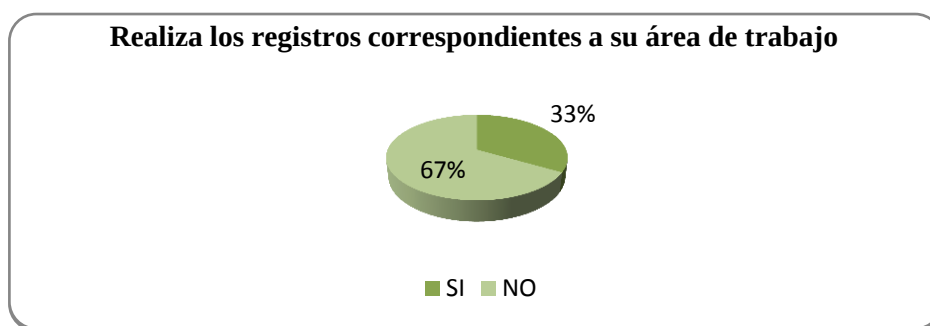


Figura 16: Representación de los datos de la pregunta #14

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que dos personas realizan los registros necesarios y cuatro personas no llevan un control adecuado de las actividades realizadas.

Pregunta 15.

Sus funciones y actividades están bien definidas.

Tabla 10

Sus funciones y actividades están bien definidas.

	SI	NO
RESPUESTA	2	4
PORCENTAJE	33%	67%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.



Figura 17: Representación de los datos de la pregunta #15

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que dos personas tienen sus funciones bien definidas entre las que están el contador y administrador cuatro personas no tienen bien definidas sus funciones como es el área productiva ya que entre ellos no tienen bien definidas las actividades a realizar.

Pregunta 16

Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

Tabla 11

Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

	SI	NO
RESPUESTA	1	5
PORCENTAJE	17%	83%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

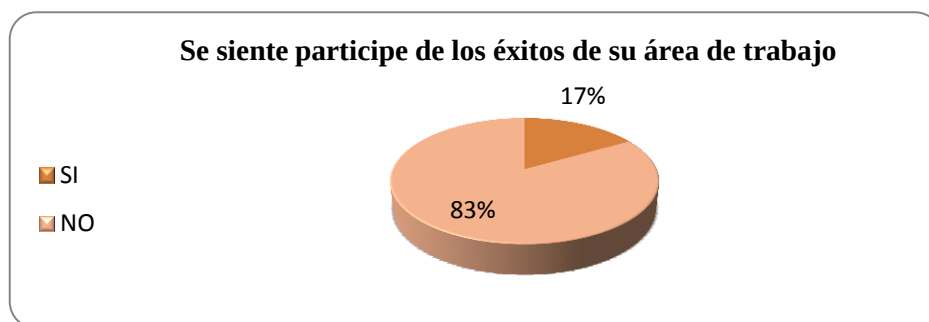


Figura 18: Representación de los datos de la pregunta #16

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que una persona se siente participe de los éxito y fracasos de la hacienda, cinco personas no conocen el éxito de su área de trabajo ya que no conocen las metas a la cual se desea llegar.

Pregunta 17.

El trabajo en su área está bien organizado.

Tabla 12

El trabajo en su área está bien organizado.

	SI	NO
RESPUESTA	2	4
PORCENTAJE	33%	67%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

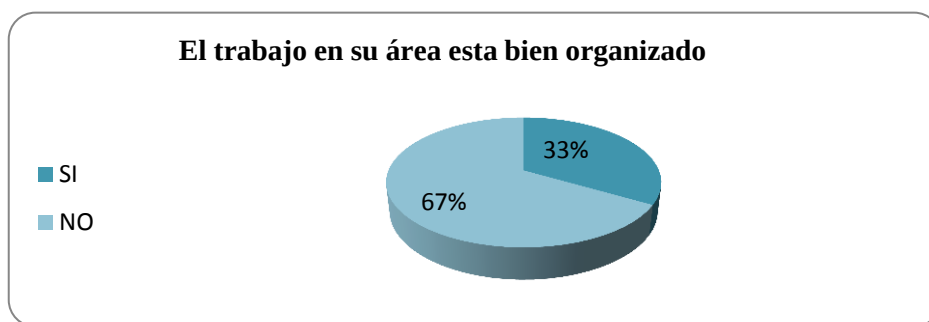


Figura 19: Representación de los datos de la pregunta #17

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que dos personas tienen organizado su área de trabajo, cuatro personas no conocen el éxito de su área de trabajo ya que no conocen las metas a la cual se desea llegar.

Pregunta 18.

Realiza su trabajo de forma segura.

Tabla 13

Realiza su trabajo de forma segura.

	SI	NO
RESPUESTA	5	1
PORCENTAJE	83%	17%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

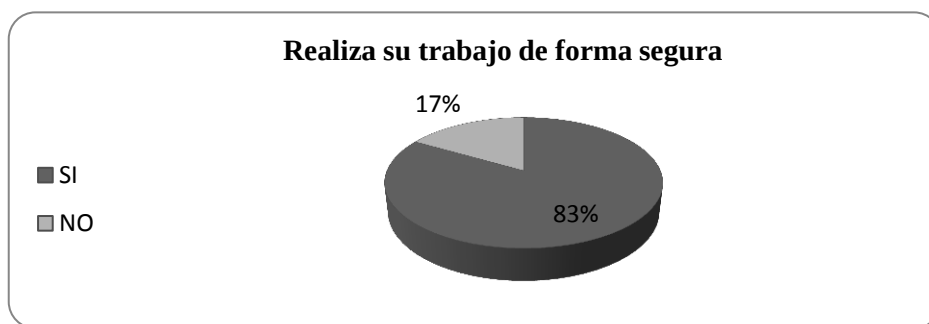


Figura 20: Representación de los datos de la pregunta #18

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que cinco personas realizan de forma segura su trabajo, una persona siente que no realiza de forma segura su trabajo porque tiene medio a los animales.

Pregunta 19.

Cuida los instrumentos de trabajo que le proveen para la realización de sus actividades.

Tabla 14

Cuida los instrumentos de trabajo que le proveen la hacienda.

	SI	NO
RESPUESTA	3	3
PORCENTAJE	50%	50%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

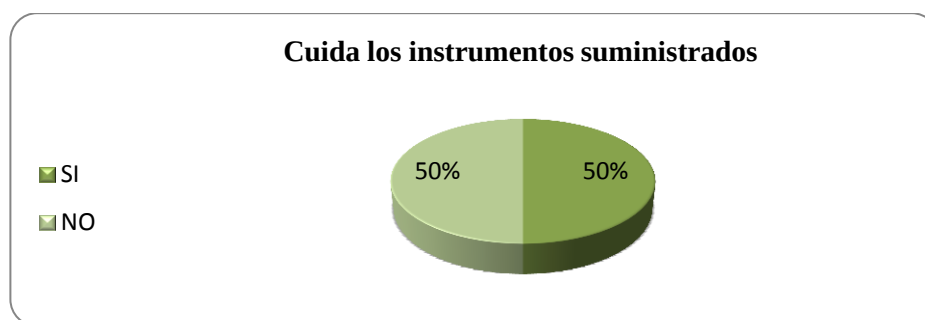


Figura 21: Representación de los datos de la pregunta #19

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que tres personas cuidan las herramientas suministradas tres personas son descuidados y no cuidan los instrumentos suministrados.

Pregunta 20.

El administrador se preocupa por revisar los procedimientos para determinar si las actividades están siendo bien realizadas.

Tabla 15

El administrador revisa los procedimientos.

	SI	NO
RESPUESTA	2	4
PORCENTAJE	33%	67%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

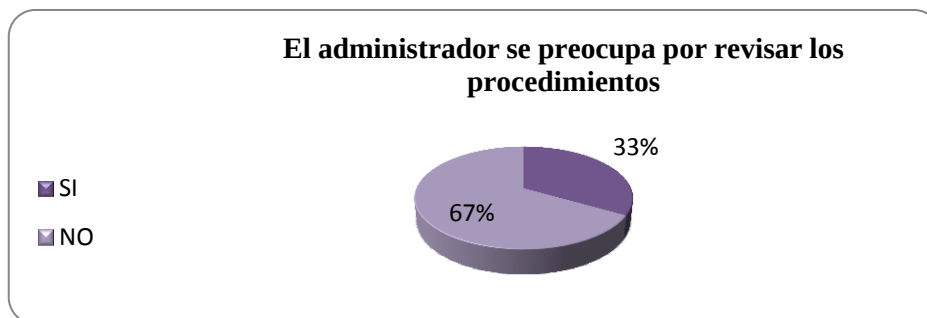


Figura 22: Representación de los datos de la pregunta #20

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que dos personas ven que el administrador si se preocupa por revisar los procedimientos y cuatro personas ven que el administrador no se preocupa por determinar si las actividades están bien realizadas mediante el análisis de los procedimientos.

Pregunta 21.

Son controladas las adquisiciones de materiales e insumos para la hacienda.

Tabla 16

Son controlados las adquisiciones de materiales e insumos para la hacienda

	SI	NO
RESPUESTA	1	5
PORCENTAJE	17%	83%

Fuente: Hacienda "Los Illinizas"

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

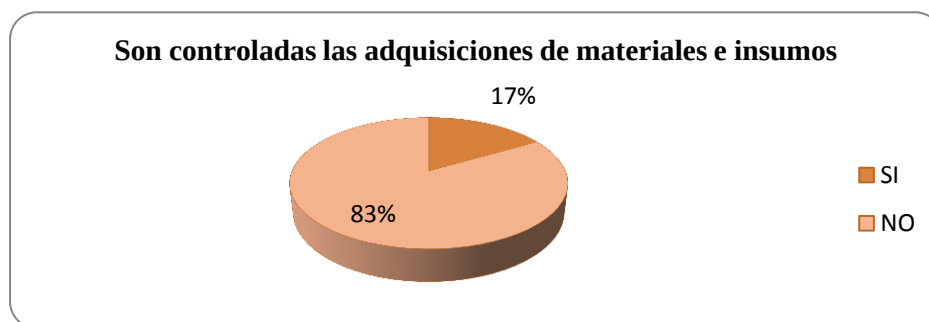


Figura 23: Representación de los datos de la pregunta #21

Fuente: Tabulación de la encuesta

Elaborado por: Evelyn Ayala B.

Análisis: De los datos obtenidos en la encuesta se desprende que una persona ve que el administrador si realiza las adquisiciones de materiales y cinco personas ven que las adquisiciones de materiales no son bien controladas y muchas de las veces existe escasez de los insumos y materiales.

5.4. Análisis General

Para llegar a lograr la finalidad encaminada a incrementar la producción, registros y aplicación de buenas prácticas ganaderas tenemos como propósito diseñar e implementar un manual de procesos para la hacienda “Los Illinizas” mediante la realización de los siguientes componentes:

1. Aplicar de manera correcta los procesos para lo cual vamos a realizar las siguientes actividades:

1.1. **Enlistar cada actividad realizada desde el nacimiento del ternero.-** Es

preciso realizar un estudio de las áreas de la hacienda para detectar los procesos existentes que permitirán más adelante construir el mapa de procesos para lo cual aplicaremos los siguientes pasos:

- 1.1.1. **Levantar los procesos.-** ordenar de manera secuencial los procesos existentes en la hacienda.
- 1.1.2. **Límite de los procesos.-** identificar en donde empieza y termina cada proceso.
- 1.1.3. **Recoger los datos de los procesos.-** se realizara una encuesta a los empleados de la hacienda permitiendo identificar las actividades, responsables, ciclos y a la vez analizaremos los tiempos desarrollados en cada proceso.

1.2. **Describir las actividades generales denominadas procedimientos.-**

constituye la parte fundamental ya que permite identificar de manera clara y sistemática las actividades realizadas dentro de la hacienda en donde

daremos respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué trabajo se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Por qué se hace? Permitiendo tener una visión más clara de las actividades.

1.3. Elaborar el flujograma de procesos.- es aquel que nos va a permitir observar de manera clara la trayectoria que sigue cada proceso siendo una herramienta eficaz para poder analizar las fases de diseño, implantación y revisión, utilizaremos las siguientes figuras para la elaboración del flujograma:

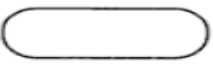
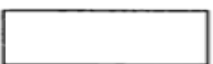
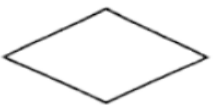
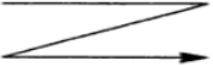
SÍMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Círculo alargado	Muestra los puntos inicial y final de un Diagrama de Flujo de Procesos.
	Cuadro	Cualquier tarea del proceso. Cada cuadro debería contener una breve descripción de la tarea que se está realizando.
	Diamante	Cualquier punto de decisión. Cada diamante debería contener una pregunta que deba ser contestada por sí o por no.
	Círculo (con letra)	Un pequeño círculo con una letra se utiliza para conectar una tarea de un diagrama de flujo a otro.
	Cuadro de base ondulada	Una transferencia (o salida) física de un documento.
	Flecha en zig-zag	Muestra una transferencia electrónica de información.
	Flecha recta	Muestra la dirección del flujo del proceso.

Figura 24: Figuras para elaboración del flujograma
Fuente: Chang y Niedzwiecki

1.4. Establecer el mapa de procesos.- Al establecer el mapa de procesos

lograremos identificar la relación que existe con otras áreas de la hacienda, los responsables, tiempos de realización, identificado los procesos gobernantes, operativos y de apoyo con el fin de tener personas más comprometidas gracias a que conocen la importancia de su trabajo, para lo cual utilizaremos el siguiente diagrama:



Figura 25: Esquema de Mapa de Procesos

Fuente: Macías García, y otros

2. Emplear una gestión empresarial eficiente en donde realizaremos el manual de

procesos de la hacienda encontrándose de manera detallada y ordenada las instrucciones para que los empleados puedan ejecutar de manera correcta sus actividades para lo cual realizaremos los siguientes pasos:

2.1. Determinar el objetivo del manual de procesos.- El cual debe ser

redactado de una manera clara utilizando el verbo en infinitivo siendo expresado el propósito que se desea alcanzar con la aplicación del manual dentro de la hacienda.

2.2.Determinar el alcance del manual de procesos.- Se tomara en cuenta el ámbito de aplicación del proceso dentro de la hacienda y se detallara que se desea lograr con la aplicación correcta del proceso.

2.3.Definir términos.- Se dará a conocer los conceptos de aspectos técnicos o siglas que sean mencionados en el manual de procesos con el fin de que sea entendido por todos.

2.4.Descripción del proceso.- En esta parte se describirá los procesos que se han identificado en la hacienda encontrándose en un ficha que contiene lo siguiente:

2.4.1. Proveedores.- Son aquellos que proveen información, materiales, recursos para el buen desarrollo de un proceso.

2.4.2. Entrada.- Son aquellos que aportan al proceso su buen desarrollo ya brindan información y materiales.

2.4.3. Procedimiento.- Son las actividades realizadas que permiten convertir las entradas en salidas dentro de un proceso.

2.4.4. Salidas.- Los resultados que se obtienen de un proceso, los cuales deben ser medibles.

2.4.5. Clientes.- Los procesos para quien es destinada la salida.

2.5.Realizar el diagrama general del proceso.- Se detallara de manera gráfica las actividades realizadas en cada proceso siendo una herramienta que facilita la comprensión y se identifican el control de cada proceso.

2.6. Realizar el mapa de procesos.- Es aquel diagrama en el identificamos los elementos por los que se encuentra integrado el proceso.

3. Capacitar en aspectos que inciden en los niveles de producción es importante recalcar que la capacitación permite que se incremente la productividad y la calidad de trabajo en donde realizara los siguiente:

3.1. Socializar el manual de procesos.- Se dará a conocer a los empleados de la hacienda el manual de procesos para lograr la aplicación y de esta manera lograr la solución de los problemas identificados para lo cual se realizara lo siguiente:

Actividades
Convocar al personal definiendo el horario y el día.
Dar a conocer los objetivos, misión, políticas del manual de procesos.
Realizar la inducción y entrenamiento del puesto de trabajo.
Retroalimentar a los empleados en las actividades a realizar.
Evaluar el proceso de socialización.
Evaluar la realización de las actividades.

Figura 26: Actividades para realizar la coordinación de las actividades.
Elaborado por: Evelyn Ayala

3.2. Capacitar a los empleados para fortalecer las habilidades y las técnicas

aplicadas.- Es importante recalcar que el cuidado de las vacas es relevante para mejorar la producción dentro de la hacienda para lo cual es sustancial que se realice capacitaciones al personal en donde adquieran destrezas en el manejo técnico del ganado, se realizó un programa en donde asistan todos los empleados al Secap a adquirir conocimientos necesarios como:

Descripción	Horas	Cargo
Manejo de Potreros	60 horas	Personal encargado
Elaboración de balanceados de ganado lechero	60 horas	Vaquero
Manejo reproductivo (inseminación artificial)	60 horas	Vaquero
Manejo sanitario	60 horas	Ordeñadoras

Figura 27: Temas de capacitación a empleados del área de producción.
Elaborado por: Evelyn Ayala

3.3. Capacitar al administrador en temas relacionados al manejo de

haciendas lecheras.- Los administradores son quienes guían a la organización para lograr incrementar la producción mediante la coordinación de los recursos y con la ayuda de los empleados para lo cual se capacitara al administrador en los siguientes temas:

Descripción	Horas	Cargo
Planificación de hacienda pequeña	60 horas	Administrador
Manejo de registros (para potreros, ganado y reproducción.	60 horas	

Figura 28: Temas de capacitación a empleados del área de Administrador
Elaborado por: Evelyn Ayala

5.5. Indicadores para determinar el mejoramiento continuo de la producción

Los siguientes indicadores deben ser realizados mensualmente y anualmente para poder medir el crecimiento que se va logrando por la correcta aplicación de los procesos:

Proceso de Gestión Administrativa y Financiera

$$\text{Cumplimiento de los objetivos} = \left(\frac{\text{Número de Objetivos cumplidos}}{\text{Total de Objetivos}} \right) * 100$$

$$\text{Ganancia de leche} = \text{Valor de venta} - \text{Costo de producción}$$

$$\text{Ganancia en venta del ganado} = \text{Valor de venta} - (\text{Inversión} + \text{Costo producción})$$

$$\text{Variación de Costos y Gastos} = \frac{(\text{Gastos y costos actual} - \text{Gastos y costo anterior})}{\text{Gastos y costos anterior}}$$

Proceso de Compra de Ganado

$$\text{Cumplimiento Inventarios} = \left(\frac{\text{Número de animales comprados}}{\text{Número de animales requeridos}} \right) * 100$$

$$\text{Calidad de Compras} = \left(\frac{\text{Peso individual del Ganado}}{\text{Peso promedio total del ganado}} \right) * 100$$

Proceso Producción de leche

$$\text{Producción de leche} = \left(\frac{\text{Número de litros de leche}}{\text{Número de vacas en procesos de ordeño}} \right) * 100$$

$$\text{Porcentaje de natalidad} = \left(\frac{\text{Número de nacimientos}}{\text{Número de vacas vientres}} \right) * 100$$

$$\text{Costo por ganado} = \left(\frac{\text{Total de Costos y Gastos}}{\text{Total de animales}} \right) * 100$$

$$\text{Labor potreros} = \left(\frac{\text{Número de potreros programados}}{\text{Número total de potreros}} \right)$$

$$\text{Cumplimiento de Labores} = \left(\frac{\text{Número de potreros trabajados}}{\text{Número potreros programados}} \right)$$

$$\text{Cumplimiento de Labor} = \left(\frac{\text{Días empleadas}}{\text{Días programados}} \right)$$

Proceso de Comercialización

$$\text{Venta de ganado con rentabilidad} = \left(\frac{\text{Precio vendido ganado}}{\text{Valor del mercado ganado}} \right) * 100$$

$$\text{Venta de leche} = \left(\frac{\text{Precio por litro vendido leche}}{\text{Precio de la leche en el mercado}} \right) * 100$$

$$\text{Recaudo Dinero} = \left(\frac{\text{Tiempo que se toma el cliente a pagar}}{\text{Días de plazo asignados}} \right) * 100$$

$$\text{Venta de leche} = \left(\frac{\text{Litro de leche vendidos}}{\text{Litro de leche proyectados}} \right) * 100$$

Procedo de Recurso Humano

$$\text{Capacitación} = \left(\frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Total de personas de hacienda}} \right)$$

$$\text{Nivel Educación Secundario} = \left(\frac{\text{Número de personas nivel secundario}}{\text{Total de personas de hacienda}} \right)$$

$$\text{Productividad empleados} = \left(\frac{\text{Objetivo alcanzos}}{\text{Total de objetivos}} \right)$$

Proceso de Infraestructura

$$\text{Cumplimiento de labores} = \left(\frac{\text{Labor realizadas}}{\text{Labores programadas}} \right)$$

$$\text{Efectividad de labores} = \left(\frac{\text{Días empleados}}{\text{Días Programados}} \right)$$

5.6. Elaboración del Manual de Procesos

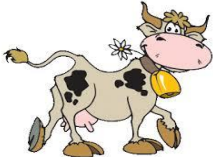
MANUAL DE PROCESOS

Hacienda "Los Illinizas"

Versión: 1.0

2015

20/09/2015

 Hacienda "Los Illinizas"	Manual de Procesos	
	Versión: 1.0	Fecha: 20/09/2015

	REVISION		APROBACION	
	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Evelyn Ayala			
Revisado por:	Humberto León	Administrador		
Aprobado por:	Humberto León	Administrador		

Índice

1. OBJETIVO	78
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	78
3. VIGENCIA	78
4. DEFINICIONES.....	78
5. RESPONSABILIDADES	80
6. EQUIPOS	80
7. DESARROLLO.....	80
Mapa de Procesos hacienda "Los Illinizas"	80
Proceso: Gestión Administrativa y Financiera.....	82
Proceso: Compra de Ganado.....	86
Proceso: Producción de leche.....	91
Proceso: Comercialización	112
Proceso: Recursos Humanos	116
Proceso: Mantenimiento de Infraestructura.....	123

1. OBJETIVO

Definir de manera clara las funciones y responsabilidades de cada empleado, en los procesos existentes de la hacienda "Los Ilinizas" con el fin de establecer las responsabilidades y mejorar el control.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este documento se aplicara en la hacienda "Los Ilinizas"

3. VIGENCIA

Revisión 1, Creación del documento 20/09/2015

4. DEFINICIONES

- ✓ **Agregadores de Valor.-** son aquellos que representan la esencia o razón de ser de la organización.
- ✓ **Cadena de Valor.-** es el flujo que gráficamente representa todos los procesos misiones de la organización.
- ✓ **Diagrama de Flujo.-** Indica el cómo se hace el proceso productivo relacionado los procedimientos.
- ✓ **Fierro.-** son las vacunas que van de 6 a 16 meses.
- ✓ **Genética.-** estudia la forma como las características de los organismos vivos, sean éstas morfológicas, fisiológicas, bioquímicas o conductuales, se transmiten, se generan y se expresan, de una generación a otra, bajo diferentes condiciones ambientales.

- ✓ **Habilitante de Apoyo.-** permiten o brindan los recursos necesarios para el desarrollo de un producto o servicio.
- ✓ **Hato.-** número de cabezas de ganado en una hacienda.
- ✓ **Hiperqueratosis.-** es un engrosamiento de la capa externa de la piel, Este engrosamiento de la piel es a menudo parte de la protección normal de la piel contra la fricción, la presión y otras formas de irritación local.
- ✓ **Inseminación.-** es el depósito de semen de forma no natural en el tracto genital animal, generalmente el útero.
- ✓ **Mapa de procesos.-** Es el diagrama donde se refleja uno de los elementos que integran el procesos.
- ✓ **Nivel 0.-** Representa el macro proceso de organización, empresa o identificado aplicado a empresa.
- ✓ **Proceso.-** Conjunto de actividades sistemáticas que se transforman elementos de entrada en elementos de resultado con un valor agregado.
- ✓ **Proceso Gobernante.-** emiten direccionamiento estratégico de toda la organización.
- ✓ **Proceso Agregador de valor.-** son los misionales a la producción.
- ✓ **Proceso Habilitante.-** Recursos financieros, talento humano, administración, tecnología, conocimiento.
- ✓ **Rejo.-** Número de cabezas de ganado productoras.
- ✓ **Vientre.-** Son las vaconas listas para ser madres de 16 a 18 meses.

5. Responsabilidades

2.1 Elaboración: Jefe de Producción

2.2 Revisión: Administrador

2.3 Aprobación: Administrador

2.4 Aplicación: Personal de la Empresa

7. Equipos

3.1 Maquina de Ordeño.- La marca es DeLaval de seis puestos proceso manual fijo no automático.

8. Desarrollo

8.1. Mapa de Procesos hacienda "Los Illinizas"

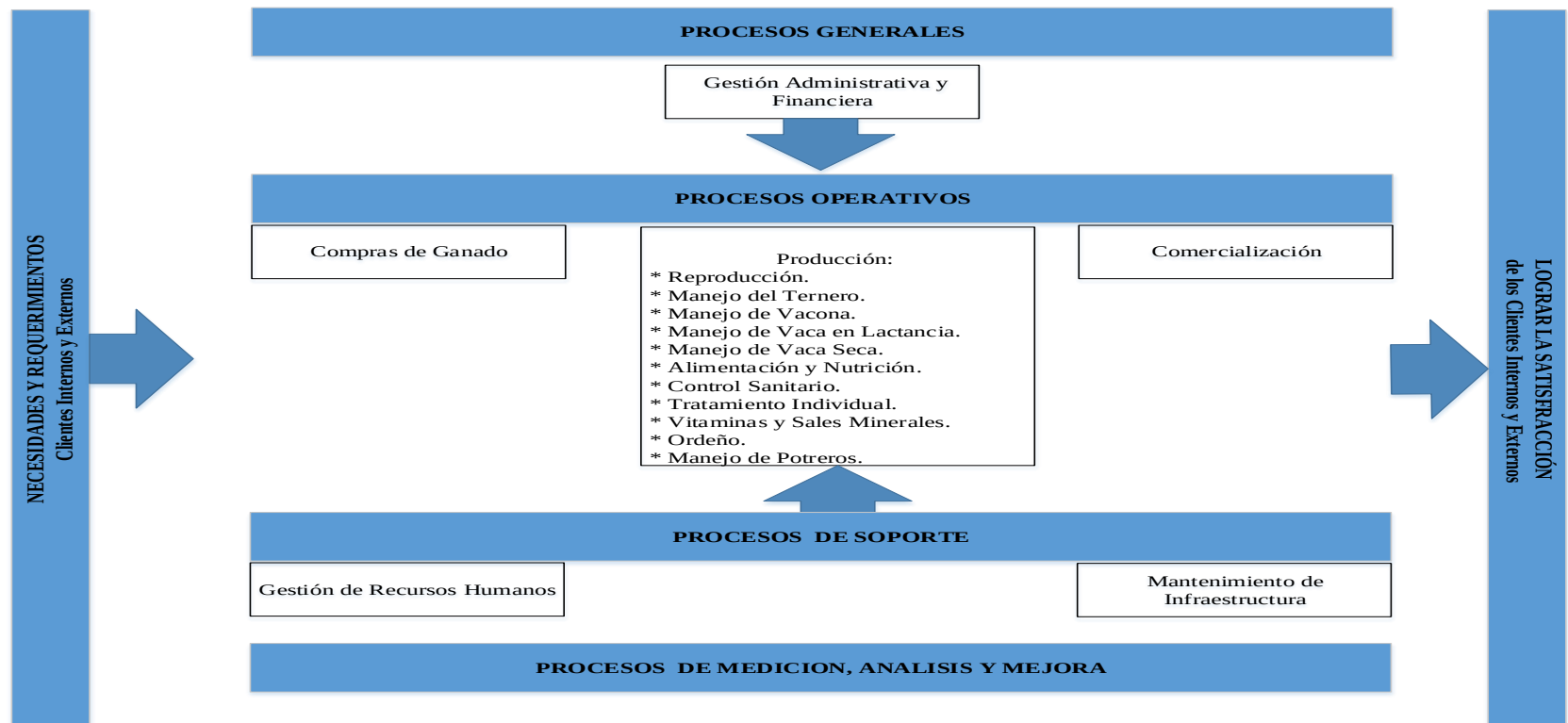
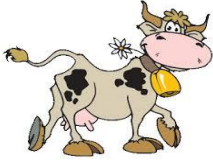


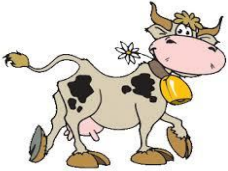
Figura 29: Mapa de Procesos Hacienda "Los Illinizas"

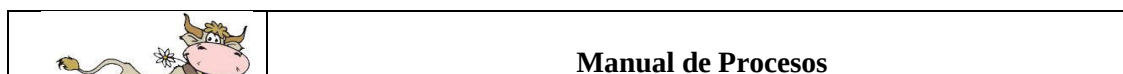
Fuente: Macías García, y otros

Elaborado por: Evelyn Ayala

 Hacienda "Los Illinizas"	Manual de Procesos		
	Proceso: Gestión Administrativa y Financiera		
	Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 1 de 2
OBJETIVO		RESPONSABLE	PARTICIPAN
Establecer una cultura de trabajo en equipo con el fin de lograr los objetivos propuestos.		Administrador Contador	Adminsitrador Contador
ALCANCE Buscar el desarrollo correcto de este proceso dentro de la hacienda con el fin de garantizar el buen desenvolvimiento y contar con un sistema de toma de decisiones.			
POLITICAS DE OPERACION			
• Programas de capacitación • Presentar informes en donde se dé a conocer los logros obtenidos en relación a la gestión administrativa. • Se realizan controles programados para garantizar que los objetivos propuestos se están cumpliendo y verificar si se está actuando de manera conjunta para garantizar la efectividad administrativa. • Cancelar a los proveedores a tiempo.			
MAPA DE PROCESOS			
Registro de Producción → Registro de Venta → Registro de Sanidad → Facturas por Pagar → Direccionamiento Estratégico → Plan de Capacitación → Ordenes de Compra → Nómina de Empleados → Direccionamiento Estratégico SP IES Gestión Administrativa y Financiera Nivel 0 R. Humano R. Logística R. Infraestructura R. Financiero R. Tecnológico Orden de Compra → Plan de Capacitación → Proveedores Seleccionados → Documentos Contables → Estados Financieros → Plan de Mejoramiento →			

 Hacienda “Los Illinizas”		Manual de Procesos Proceso: Gestión Administrativa y Financiera			
		Versión: 1.0		Fecha: Septiembre	Página: 2de 2
Proveedores	Entradas	Procedimiento		Salidas	Cientes
• Todos los procesos. • Entidad Financiera • Proveedores de bienes y servicios	○ Registros producción. ○ Registro de venta. ○ Registro de sanidad ○ Facturas por Pagar. ○ Direccionamiento estratégico. ○ Plan de capacitación. ○ Órdenes de Compra. ○ Nómina empleados	Planear	Programar actividades de capacitación al personal, estructurar programas de evaluación de desempeño, ambiente de trabajo y selección de proveedores.	Orden de compra. Plan de Capacitación. Proveedores seleccionados. Documentos contables. Estados Financieros. Plan de mejoramiento.	Todos los procesos
		Hacer	Ejecutar planes de capacitación. Elaborar medios de control que permitan medir el desempeño y el ambiente laboral. Registrar los movimientos contables. Elaborar, analizar informes financieros.		Proveedor de bienes y servicios
		Verificar	Verificar el cumplimiento de los planes operativos y evaluar el desempeño, ambiente laboral, selección de proveedores y eficacia de capacitación. Seguimiento de la veracidad de los registros contables.		Entidad Financiera
		Actuar	Definir e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora.		

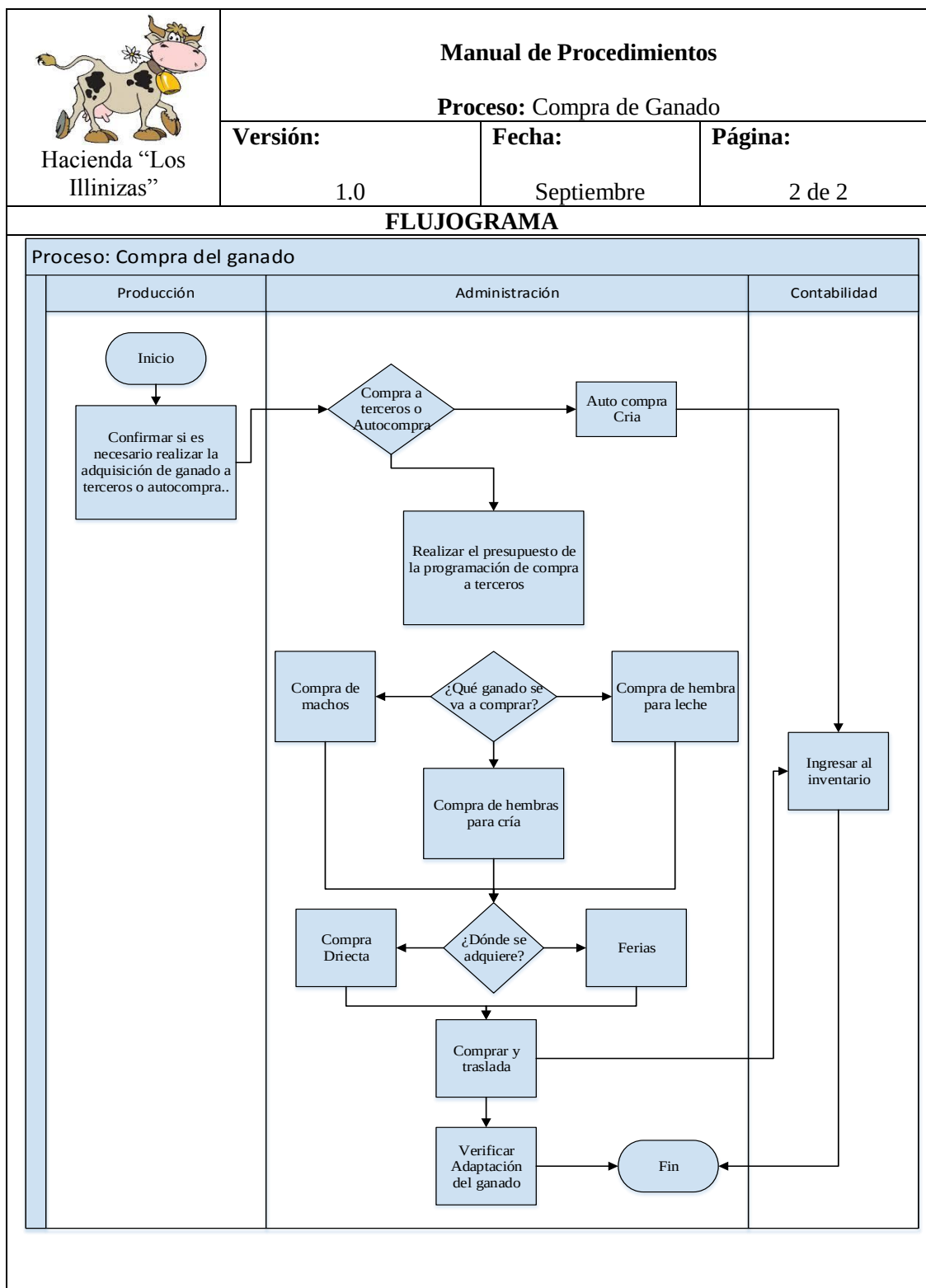
		Manual de Procedimientos	
		Proceso: Gestión Administrativa y Financiera	
Hacienda "Los Illinizas"		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre
		Página: 1 de 2	
Objetivo del Proceso: Lograr una adecuada administración y operación financiera mediante el cumplimiento de metas y objetivos con eficiencia y economía.		Dependencia: Administrador Contador General	
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad
1	Mantenimiento y desarrollo de las capacidades del personal.	Administrador	• Identificar las capacidades y necesidades del personal. • Coordinar cursos de capacitación con temas relacionados al área de trabajo. • Fomentar el aprendizaje continuo.
2	Gestión de materiales y relación con los proveedores.	Administrador	• Identificar a los proveedores prioritarios. • Coordinar el suministro de materiales. • Mantener inventario actualizado. • Planes de disminución de consumo.
3	Realizar las operaciones contables	Contador General	• Verificar los documentos de entrada. • Registrar los movimientos contables. • Generar informes financieros. • Generar el Balance General y Estado de Resultados.
4	Tomar decisiones y realizar medidas correctivas.	Administrador	• Analizar los informes financieros. • Analizar el Balance General y Estados Financieros. • Conforme a la información mostrada en los estados tomar decisiones enfocadas al mejoramiento de la hacienda.

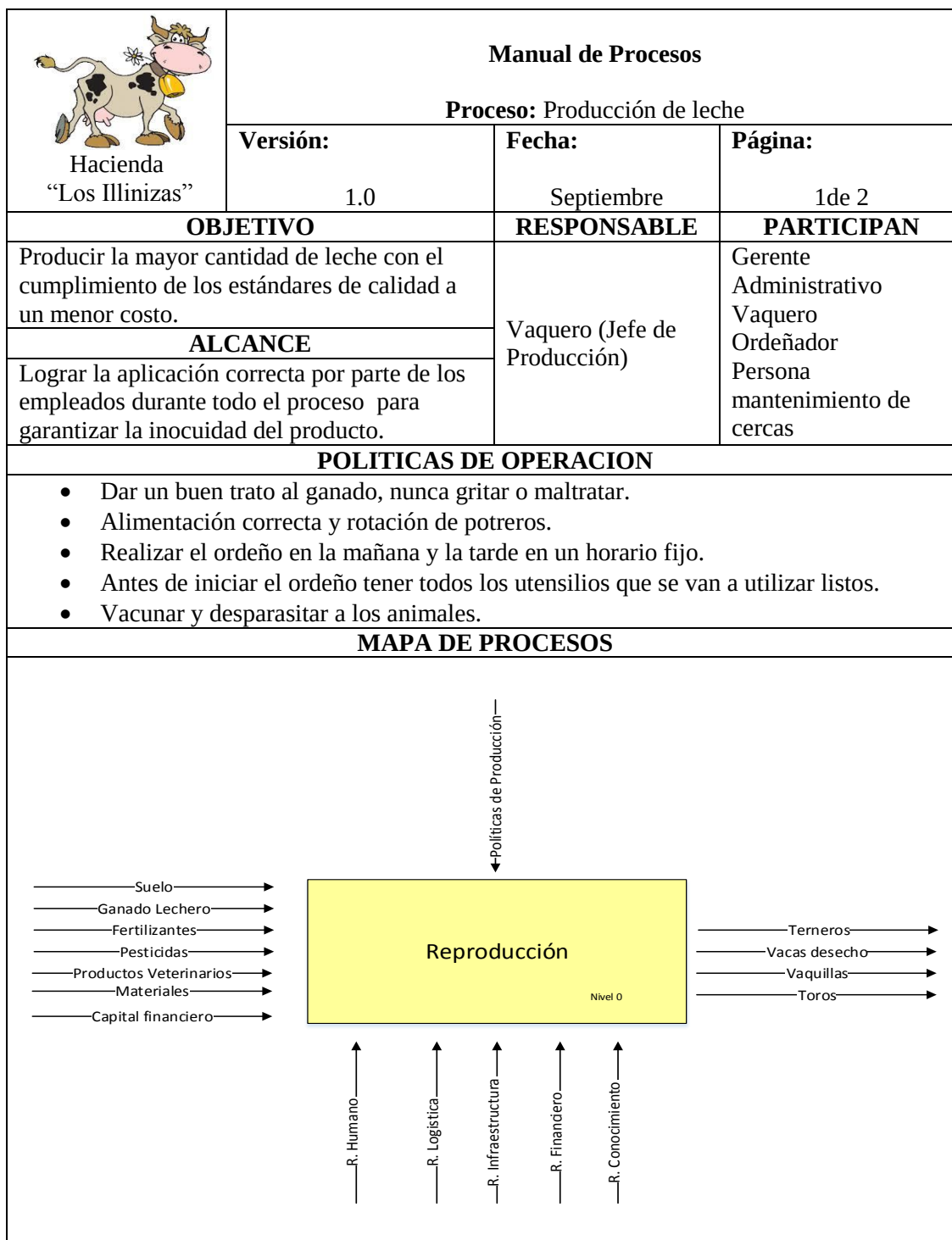


“Los Illinizas”	Proceso: Compra de Ganado		
	Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 1de 2
OBJETIVO		RESPONSABLE	PARTICIPAN
Determinar las necesidades de la hacienda dependiendo del número de ganado y de insumos para luego proceder a planear, presupuestar y comprar.		Administrador	Adminsitrador Vaquero
ALCANCE			
Buscar el desarrollo correcto de este proceso dentro de la hacienda con el fin de garantizar la adquisición de ganado lechero cumpliendo las características de calidad.			
POLITICAS DE OPERACION			
• Determinar la compra de ganado dependiendo de la temporada del año y los insumos. • Realizar el presupuesto y programar la compra. • Ir a la granja del proveedor con el fin de comprobar la condición general y la salud de la que gozan los animales.			
MAPA DE PROCESOS			
Registro de Raza Guía de Movilidad Certificado de vacuna Contra fiebre aftosa Ganado Adquirido Compra de Ganado Nivel 0 R. Humano R. Logística R. Infraestructura R. Financiero R. Conocimiento Políticas de Compra Políticas de traslado Efectivo			

 Hacienda “Los Illinizas”		Manual de Procesos Proceso: Compra de Ganado			
		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 2de 2	
Proveedores	Entradas	Procedimiento	Objetivo Procedimiento	Salidas	Clientes
• Comprador directo • Ferias	○ Registro de Raza ○ Guía de Movilidad ○ Certificado de vacuna contra fiebre aftosa. ○ Ganado adquirido	Confirmar si es necesario realizar la adquisición de ganado a terceros o auto compra.	Establecer pautas claras y responsables para la adquisición de ganado con el fin de aumentar la producción lechera y aumentar las posibilidades de reemplazo.	Dinero en efectivo	Proceso de Producción
		Realizar el presupuesto de la programación de compras.			
		Decidir que se adquiere toros, vacas criar, vacas lecheras			
		Seleccionar a los proveedores y adquirir el ganado.			
		Ingresar las compras al inventario			
		Manual de Procedimientos			

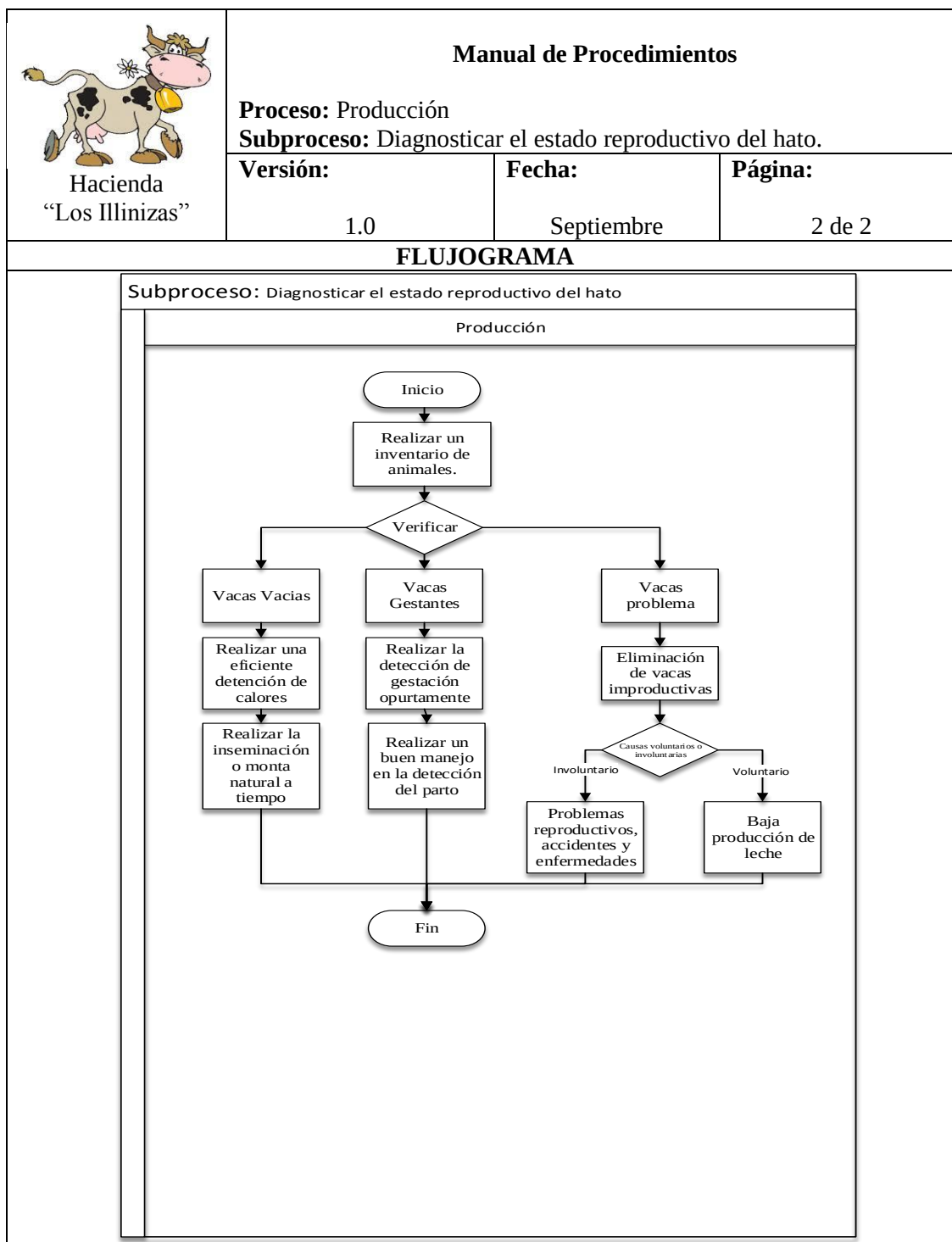
 Hacienda “Los Illinizas”		Proceso: Compra de Ganado		
		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 1de 2
Objetivo del Proceso: Adquirir ganado de calidad que permita aumentar la producción lechera dentro de la hacienda.			Dependencia: Gerencia Administrativa Producción (vaquero)	
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad	
1	Confirmar si es necesario realizar la adquisición de ganado sea a terceros o auto compra.	Gerente Vaquero	- Identificar la capacidad de la hacienda. - Identificar la temporada del año. - Identificar la existencia de insumos. - Auto comprar dependiendo necesidad de la hacienda y estado de la cría.	
2	Realizar el presupuesto de la programación de compras.	Gerente	Realizar un presupuesto del dinero que se va a invertir.	
3	Decidir que se adquiere toros, vacas criar, vacas lecheras	Gerente	Identificar que se va adquirir ya sea toros, terneros y vacas lechera dependiendo de las necesidades de la hacienda.	
4	Seleccionar a los proveedores y adquirir el ganado.	Gerente Vaquero	- Elegir como se realizara la adquisición del ganado si es compra directa o en la feria. - Coordinar el transporte del ganado a la hacienda. - Verificar la adaptación al nuevo hogar, alimentación y observar durante los primeros días.	
5	Ingresar las compras al inventario	Contador General	Ingresar al inventario la adquisición del ganado.	



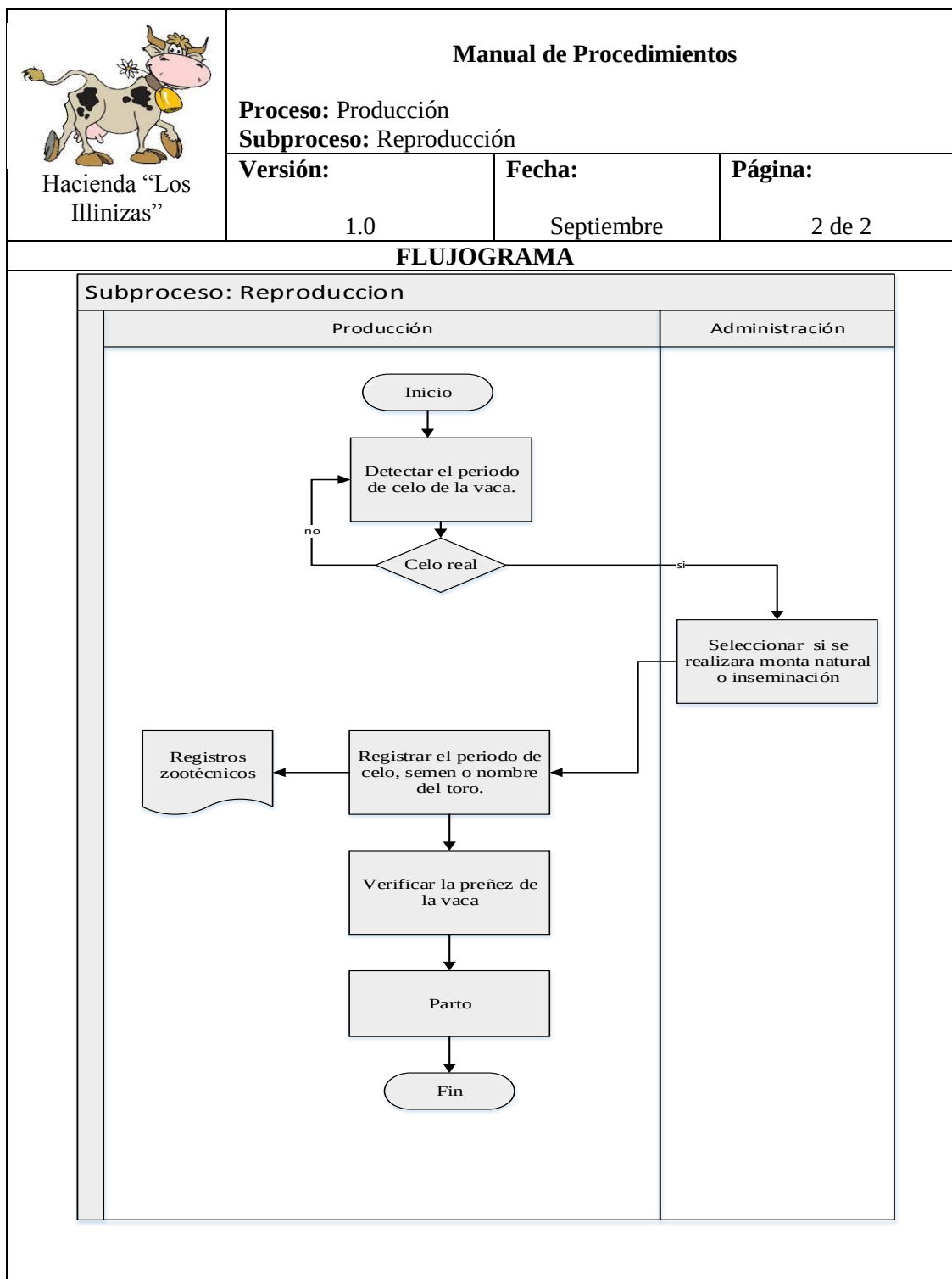


					
Manual de Procesos Proceso: Producción de Leche					
Hacienda "Los Illinizas"		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 2de 2	
Proveedores	Entradas	Procedimiento	Objetivo Procedimiento	Salidas	Clientes
• Comprador directo • Ferias • Proveedores de insumos • Proveedores de productos veterinarios.	○ Suelo ○ Ganado lechero ○ Semillas ○ Fertilizantes ○ Pesticidas ○ Productos veterinarios ○ Materiales ○ Capital Financiero	Diagnosticar el estado reproductivo del hato.	Realizar de manera correcta las actividades con el fin de lograr leche de calidad cumpliendo los estándares de calidad requeridos.	○ Terneros ○ Vacas de desecho ○ Vaquillas ○ Toros	Proceso de Producción
		Reproducción			
		Cuidado de parto y manejo del becerro.			
		Aplicar vacunas y medicaciones			
		Alimentación y Nutrición			
		Ordeño			
		Manejo de potreros			

		Manual de Procedimientos	
Hacienda “Los Illinizas”		Proceso: Producción Subproceso: Diagnosticar el estado reproductivo del hato.	
		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre
		Página: 1 de 2	
Objetivo del Proceso: Mantener un intervalo entre partos que resulte una producción máxima de leche, siendo importante determinar parámetros que permitan señalar y predecir la eficiencia reproductiva.		Dependencia: Gerencia Administrativa Producción	
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad
1	Realizar un inventario de animales.	Administrador Vaquero	• Determinar el número de vacas vacías. • Determinar el número de vacas gestantes y la edad de la gestación. • Determinar el número de vacas problema. • Llevar un registro reproductivo.
2	Mejorar la eficiencia reproductiva.	Administrador Vaquero	• Realizar una eficiente detención de calores. • Controlar la ovulación de vacas y vaquillas. • Inseminar o monta natural en el momento adecuado. • Realizar la detección de gestación oportunamente. • Realizar un buen manejo de las vacas en el momento del parto. • Proporcionar el primer servicio entre los 45 y 60 días después del parto. • Eliminar a las vacas improproductivas.

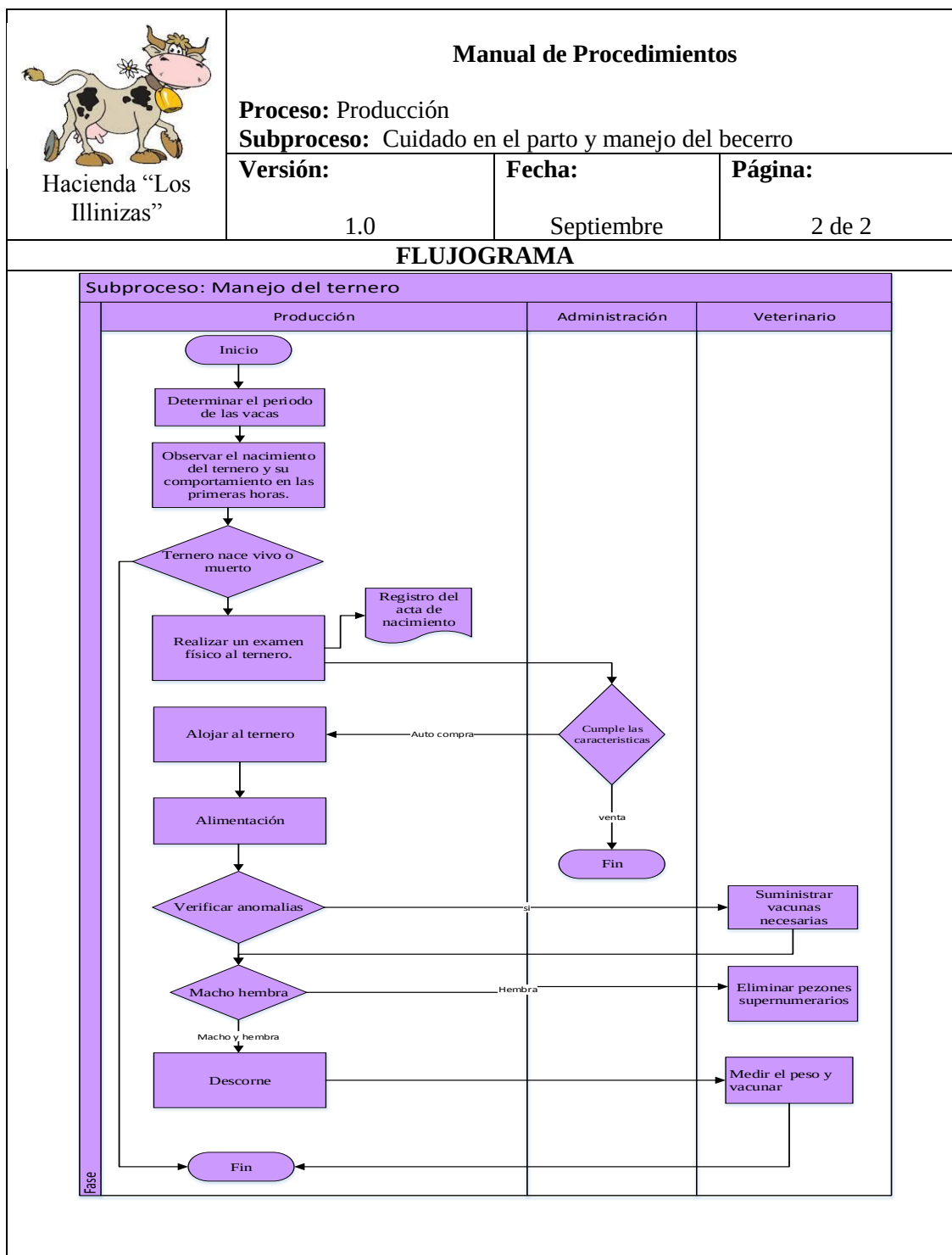


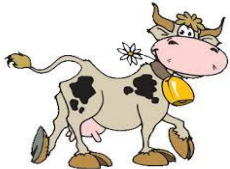
		Manual de Procedimientos		
		Proceso: Producción Subproceso: Reproducción		
Hacienda "Los Illinizas"		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 1de 2
Objetivo del Proceso: Predeterminar las fechas de parto, de producción y lograr un mejoramiento en la genética.			Dependencia: Producción Administrador	
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad	
1	Detectar el periodo de celo de la vaca.	Vaquero	• Observar el comportamiento de las vacas para determinar si están en celo real: ○ Las vacas se dejan montar por otras vacas. ○ Balidos semejantes a los de un toro y nerviosismo. ○ Vulva rosada e inflamada con desprendimiento de un moco claro. • Observar a las vacas en las primeras horas de la tarde.	
2	Seleccionar si se realizara monta natural o inseminación.	Gerente	• Seleccionar toros mejorados genéticamente. • Inseminar semen de toros probados de alta capacidad de reproducción lechera.	
3	Registrar el periodo de celo, semen o nombre del toro.	Vaquero	• Realizar los registros correspondientes que permitan conocer la fecha de celo, el nombre del toro, o semen utilizado. • Planificar las fechas de parto y de secado.	
4	Verificar la preñez de la vaca	Vaquero	• Después de 21 días verificar si no existe retorno de celo.	
5	Parto	Vaquero	• Tomar en cuenta el periodo de gestación va de 280 a 285 días dependiendo de la raza. • Observar día y noche a los animales que están cerca del parto para evitar que ocurran problemas y dar asistencia inmediata a los terneros.	



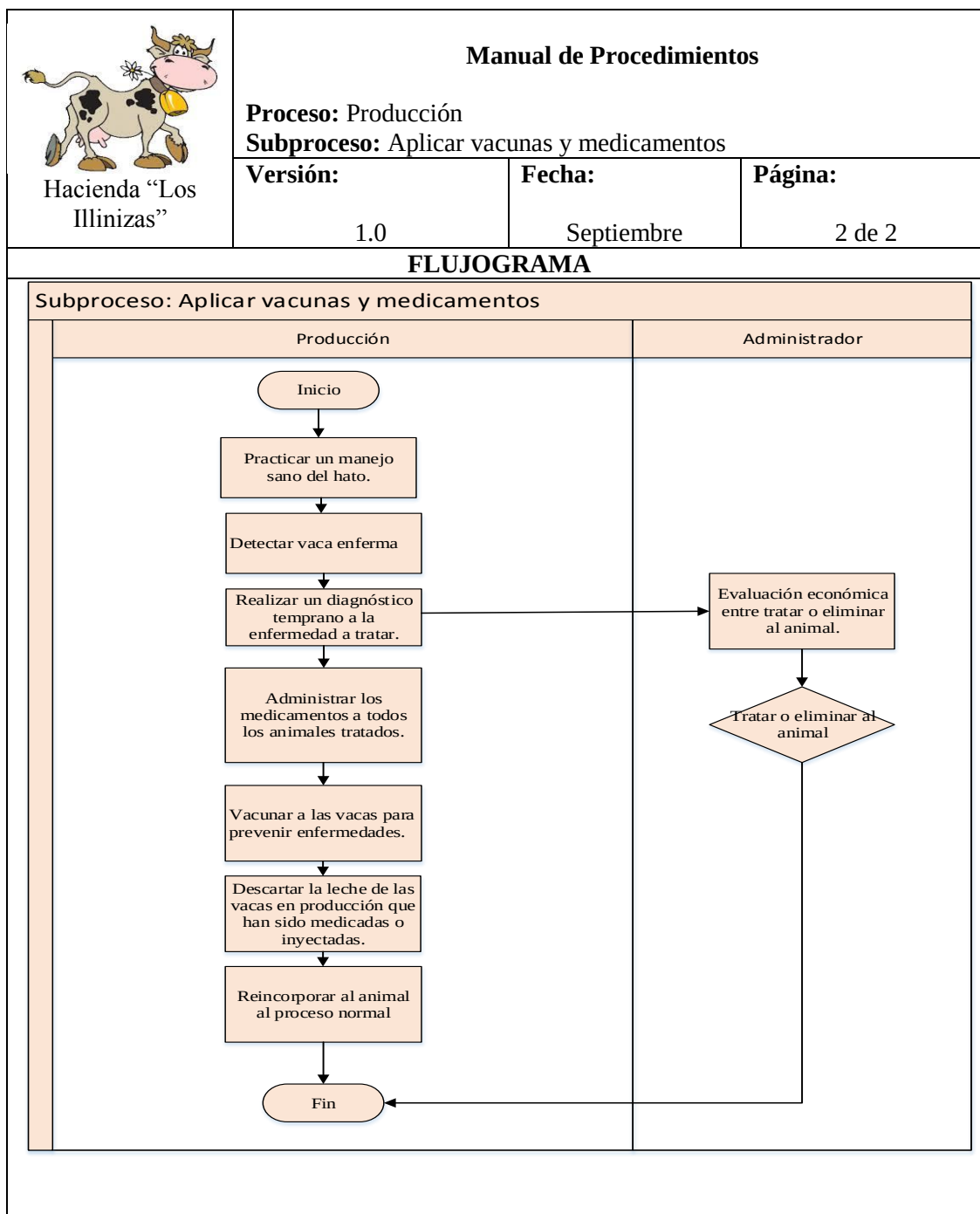
		Manual de Procedimientos		
		Proceso: Producción Subproceso: Cuidado en el parto y manejo del becerro.		
Hacienda "Los Illinizas"		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 1de 2
Objetivo del Proceso: Estar preparados para ejecutar la intervención precisa en el momento del parto y dar un manejo correcto de los terneros recién nacidos con el fin de disminuir la mortandad.			Dependencia: Administrador Producción	
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad	
1	Determinar el periodo seco de las vacas.	Vaquero	- Las vacas deben ser secadas 60 días antes del parto. - Cumplir con los requisitos nutricionales y metabólicos es fundamental para que el período de transición sea normal (preparto, parto, post-parto inmediato). - Identificar cuando las vacas están listas para el parto.	
2	Observar el nacimiento del ternero y su comportamiento en las primeras horas.	Vaquero	- Quitar las membranas y el moco de las fosas nasales, para permitir una correcta respiración. - Cortar el cordón umbilical con unas tijeras, en unos 5cm del abdomen y desinfectar. - Vigilar que la vaca lama a la cría, si no lo hace se hará un masaje con la toalla seca para estimular la circulación. - Vigilar que el ternero se pare entre una a dos horas después del parto. - Vigilar que se alimente por sí solo, si no lo hace se le ayuda para que la vaca lo alimente de calostro y obtenga los beneficios de la leche.	
3	Realizar un examen físico al ternero.	Administrador Vaquero	- Detectar anomalías, si es o no saludable para criarlo y determinar el sexo. - Registrar el acta de nacimiento, fecha de nacimiento, madre, padre y dificultad del parto.	

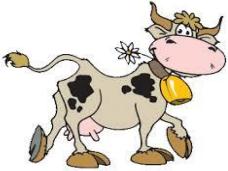
4	Alojar al ternero	Vaquero	• Tener un lugar limpio con ventilación. • Lugar que facilite la alimentación y la limpieza.
5	Alimentación	Vaquero	• Realizar la dieta láctea dos veces al día de dos a cuatro litros hasta ocho semanas de edad. • Realizarlo en un balde abierto, el cual debe ser limpiados después de cada uso. • Realizar la dieta sólida y agua esto garantiza buena vitalidad ante el destete.
6	Revisar a los terneros	Vaquero	• Verificar que los terneros estén saludables. • Verificar anomalías como diarreas, neumonías.
7	Descorne y eliminar pezones supernumerarios.	Vaquero Veterinario	• Verificar que el ternero cumpla los 25 días de nacido. • Eliminación de pezones supernumerarios es realizada por un veterinario. • Descorne se realiza con sustancias químicas, colocar la sustancia en el cuerno para impedir su crecimiento.
8	Medir el peso y vacunar	Vaquero Veterinario	• Pesar al animal después del nacimiento, luego cada mes hasta el destete para obtener las curvas de crecimiento. • Recibir las vacunas necesarias para su buen crecimiento y desarrollo. • Coordinación con un veterinario.

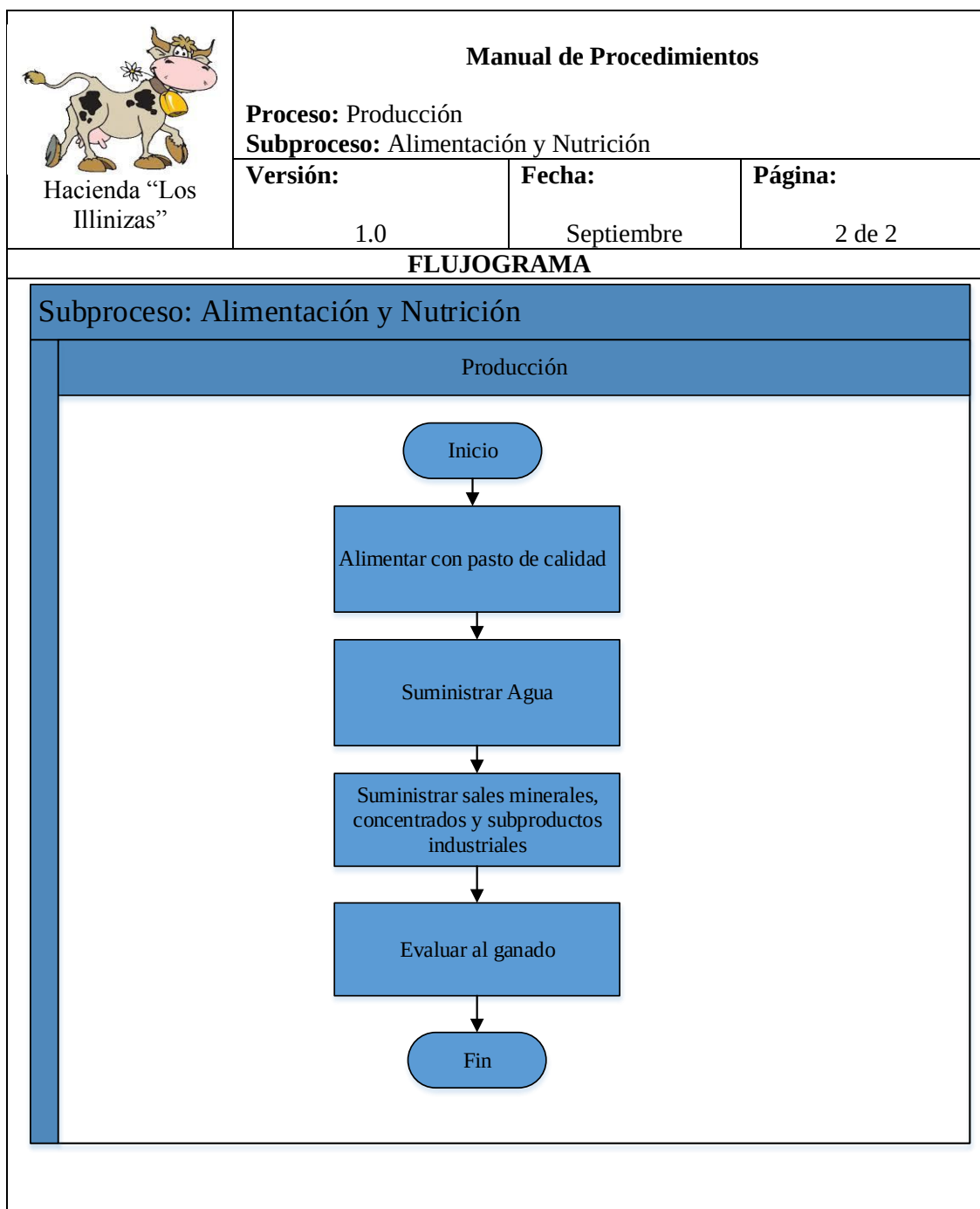


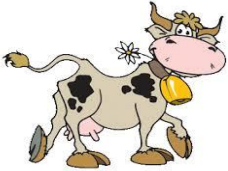
			
Manual de Procedimientos Proceso: Producción Subproceso: Aplicar vacunas y medicamentos			
Versión: 1.0		Fecha: Septiembre	
Hacienda "Los Illinizas"		Página: 1de 2	
Objetivo del Proceso: Realizar un programa eficaz de control sanitario en el hato lechero que permita tener un diagnóstico temprano para poder tratar la enfermedad.			Dependencia: Gerencia Administrativa Producción
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad
1	Practicar un manejo sano del hato.	Vaquero Ordeñadores	• Revisar el equipo de ordeño para evitar la mastitis clínica. • Recorte funcional de pesuñas, evitar infección de pesuñas. • Vacunación preventiva contra enfermedades infecciosas. • Manejo adecuado de la vaca en periodo seco y de transición.
2	Detectar vaca enferma	Vaquero Administrador	• Realizar un diagnóstico temprano a la enfermedad a tratar. • Evaluación económica entre tratar o eliminar al animal. • Verificar el valor del medicamento y la cantidad de leche que se botara. • Verificar el valor genético y productivo del animal.
3	Administrar los medicamentos a todos los animales tratados.	Vaquero	• Suministrar la medicación al animal tomando en cuenta las horas, tiempo y cantidad. • Usar medicamentos aprobados para las vacas lecheras.
4	Vacunar a las vacas para prevenir enfermedades.	Vaquero	• Utilizar el calendario sanitario. • Inyectar contra enfermedades infecciosas. • Inyectar desparasitantes.
5	Descartar la leche de las vacas en producción que han sido medicadas o inyectadas.	Vaquero	• La leche producida por estas vacas será desechada por no ser apta para el consumo humano. • Las vacas tratadas deben ser ordeñadas al final.

6	Reincorporar al animal al proceso normal	Vaquero	• Verificar haber suministrado el medicamento sugerido por el veterinario. • Verificar la salud de animal. • Verificar haber cumplido los días de descarto de la leche.
---	--	---------	---

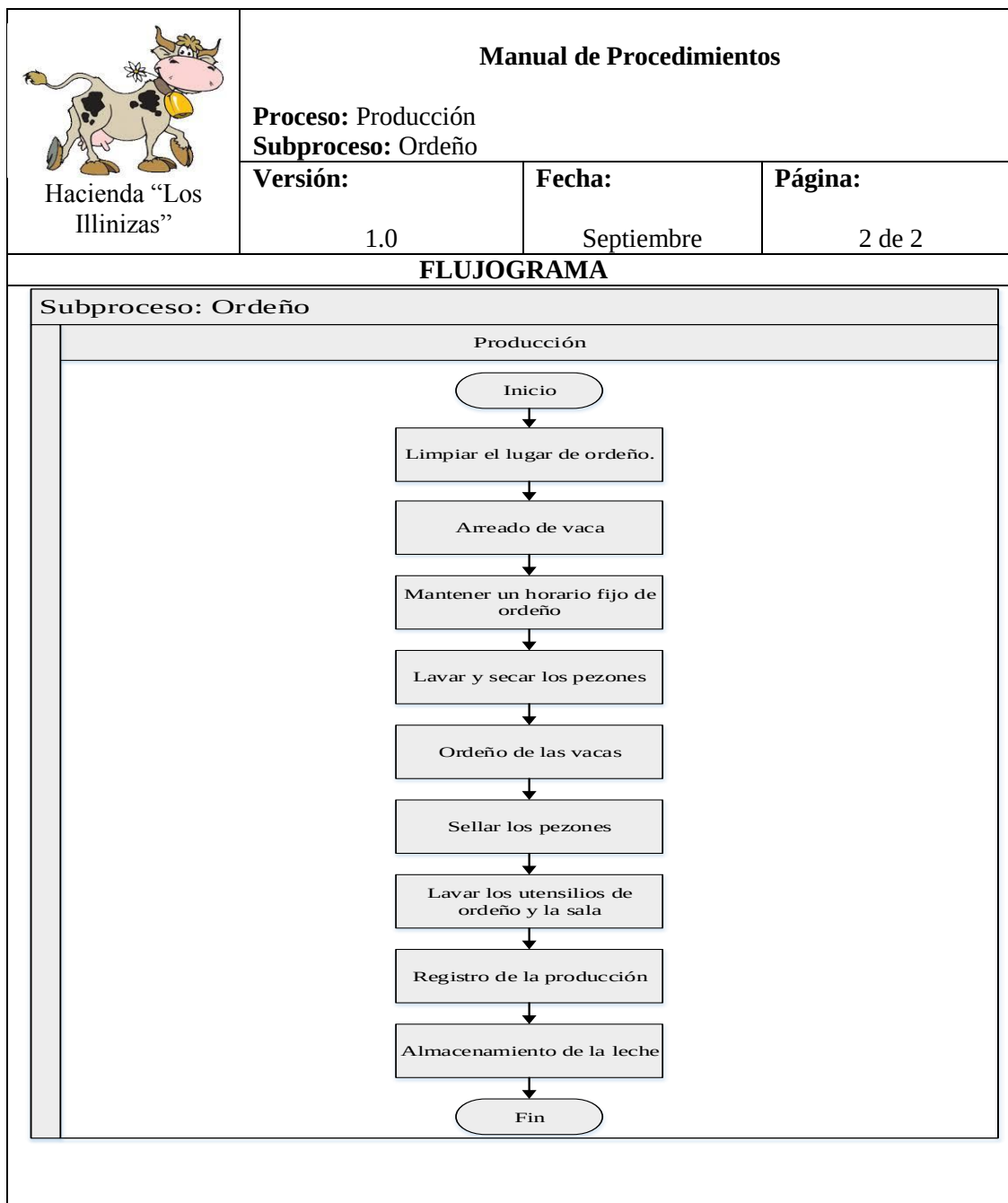


		Manual de Procedimientos		
		Proceso: Producción Subproceso: Alimentación y Nutrición		
Hacienda "Los Illinizas"		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 1de 2
Objetivo del Proceso: Realizar un proceso de alimentación y nutrición al ganado lechero con el fin de incrementar la productividad.			Dependencia: Gerencia Administrativa Producción	
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad	
1	Alimentar con pasto de calidad	Vaquero	- Evitar alimentar a las vacas con pasto maduro - Balancear la alimentación para terneros, vaquillas, vacas secas y en producción.	
2	Suministrar Agua	Vaquero	- El agua debe estar limpia y fresca. - El lugar donde se coloca el agua debe ser cómodo para que no se empujen.	
3	Suministrar sales minerales, concentrados y subproductos industriales	Vaquero	- Mantener un manejo adecuado en la suministración de sales minerales. - Definir en sales minerales se va a suministrar dependiendo del estado del animal. - Suministrar semillas, soya, verde entre otros sirven como nutrientes.	
4	Evaluar al ganado	Vaquero	Verificar el ganado que esta menos nutrido para alimentarlo de mejor manera.	

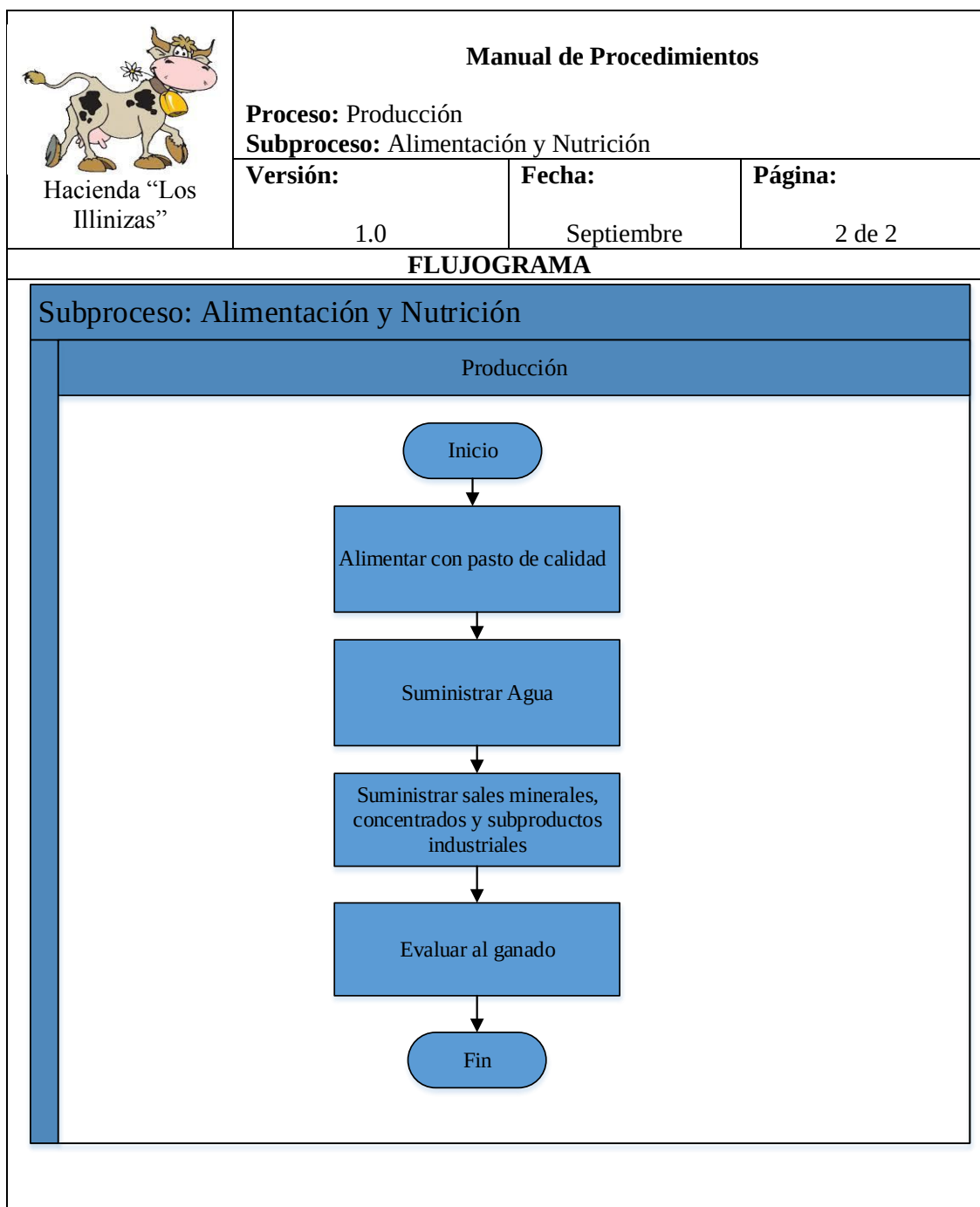


			
Manual de Procedimientos			
Proceso: Producción Subproceso: Ordeño			
Versión:		Fecha:	Página:
Hacienda "Los Illinizas"		1.0	Septiembre
		1de 2	
Objetivo del Proceso: Realizar un proceso en el que se ejecuten las actividades que permitan obtener leche de calidad para el consumo humano.			Dependencia: Gerencia Administrativa Producción
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad
1	Limpiar el lugar de ordeño	Vaquero	Limpiar todos los días antes de ordeñar con agua y detergente.
2	Arreado de la vaca	Ordeñadores	- Arrear a la vaca con tranquilidad y buen trato. - Dar un ambiente de tranquilidad y seguridad.
3	Mantener un horario fijo de ordeño.	Vaquero Ordeñadores	Las vacas deben ser ordeñadas en un horario fijo.
4	Lavar y secar los pezones	Ordeñadores	- Lavar los pezones de las vacas con agua tibia. - Nunca lavar la ubre es más difícil de secar. - Secar los pezones con toallas de papel.
5	Ordeño de las vacas	Ordeñadores	- Realizar el ordeño de forma suave y segura. - Conectar el juego de ordeño de forma segura y evitar el sobre - ordeño.

6	Sellar los pezones.	Ordeñadores	• Desinfectar los pezones con yodo. • Ayuda a evitar infecciones de mastitis.
7	Lavar los utensilios de ordeño y la sala.	Ordeñadores	• Lavar todo con el fin de que no haya residuos de leche. • Se debe lavar la sala de ordeño para limpiar el estiércol.
8	Registro de producción de leche.	Ordeñadores	• Registrar la producción de leche en las tarjetas de producción.
9	Traslado de la leche y almacenamiento.	Ordeñadores	• La leche debe ser almacenada en el tanque de almacenamiento hasta que sea retirada por el camión recolector de leche.

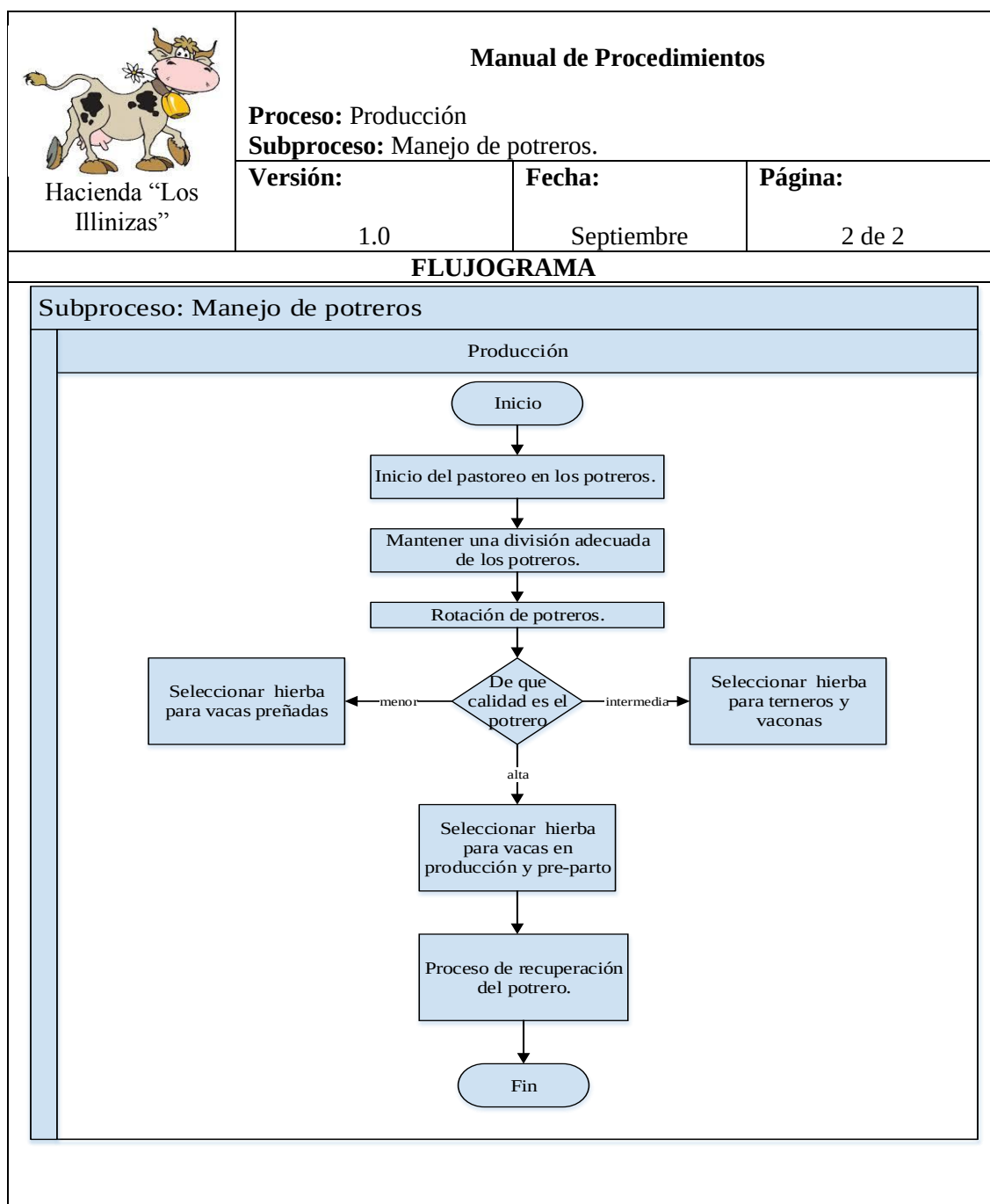


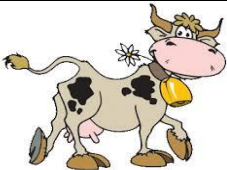
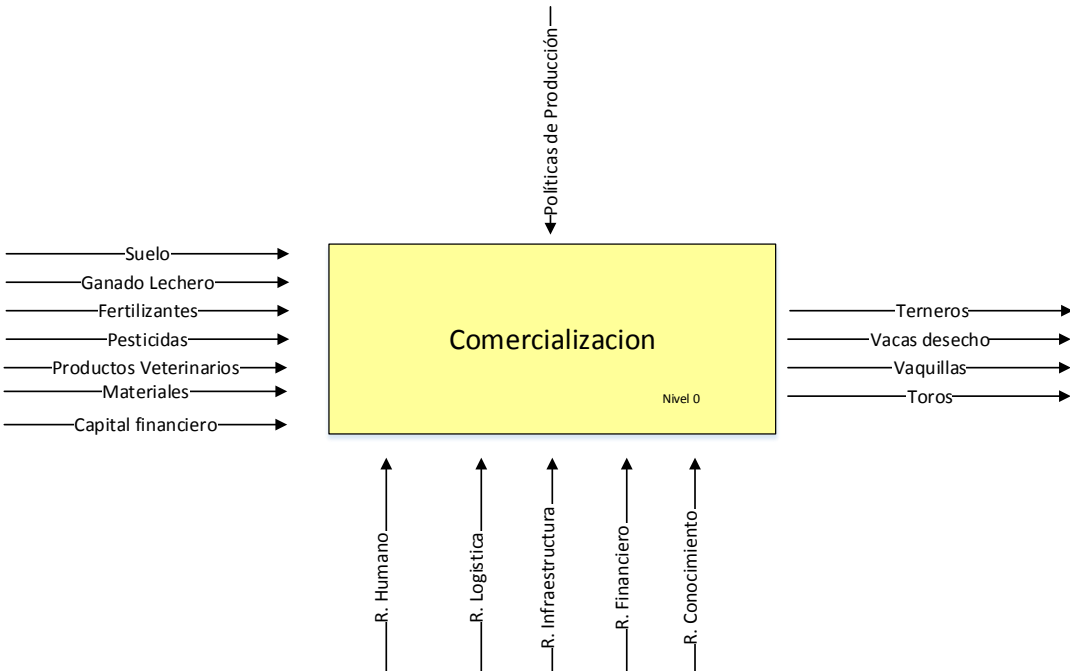
		Manual de Procedimientos		
		Proceso: Producción Subproceso: Alimentación y nutrición		
Versión:		Fecha:		Página:
Hacienda “Los Illinizas”		1.0		Septiembre 1de 2
Objetivo del Proceso: Realizar un proceso de alimentación y nutrición al ganado lechero con el fin de incrementar la productividad.		Dependencia: Gerencia Administrativa Producción		
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad	
1	Alimentar con pasto de calidad	Vaquero	- Evitar alimentar a las vacas con pasto maduro - Balancear la alimentación para terneros, vaquillas, vacas secas y en producción.	
2	Suministrar Agua	Vaquero	- El agua debe estar limpia y fresca. - El lugar donde se coloca el agua debe ser cómodo para que no se empujen.	
3	Suministrar sales minerales, concentrados y subproductos industriales	Vaquero	- Mantener un manejo adecuado en la suministración de sales minerales. - Definir en sales minerales se va a suministrar dependiendo del estado del animal. - Suministrar semillas, soya, verde entre otros sirven como nutrientes.	
4	Evaluar al ganado	Vaquero	Verificar el ganado que esta menos nutrido para alimentarlo de mejor manera.	



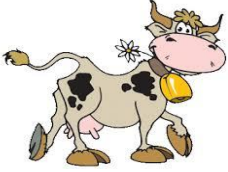
	Manual de Procedimientos		
	Proceso: Producción Subproceso: Manejo de potreros		
	Versión:	Fecha:	Página:
Hacienda "Los Illinizas"	1.0	Septiembre	1 de 2

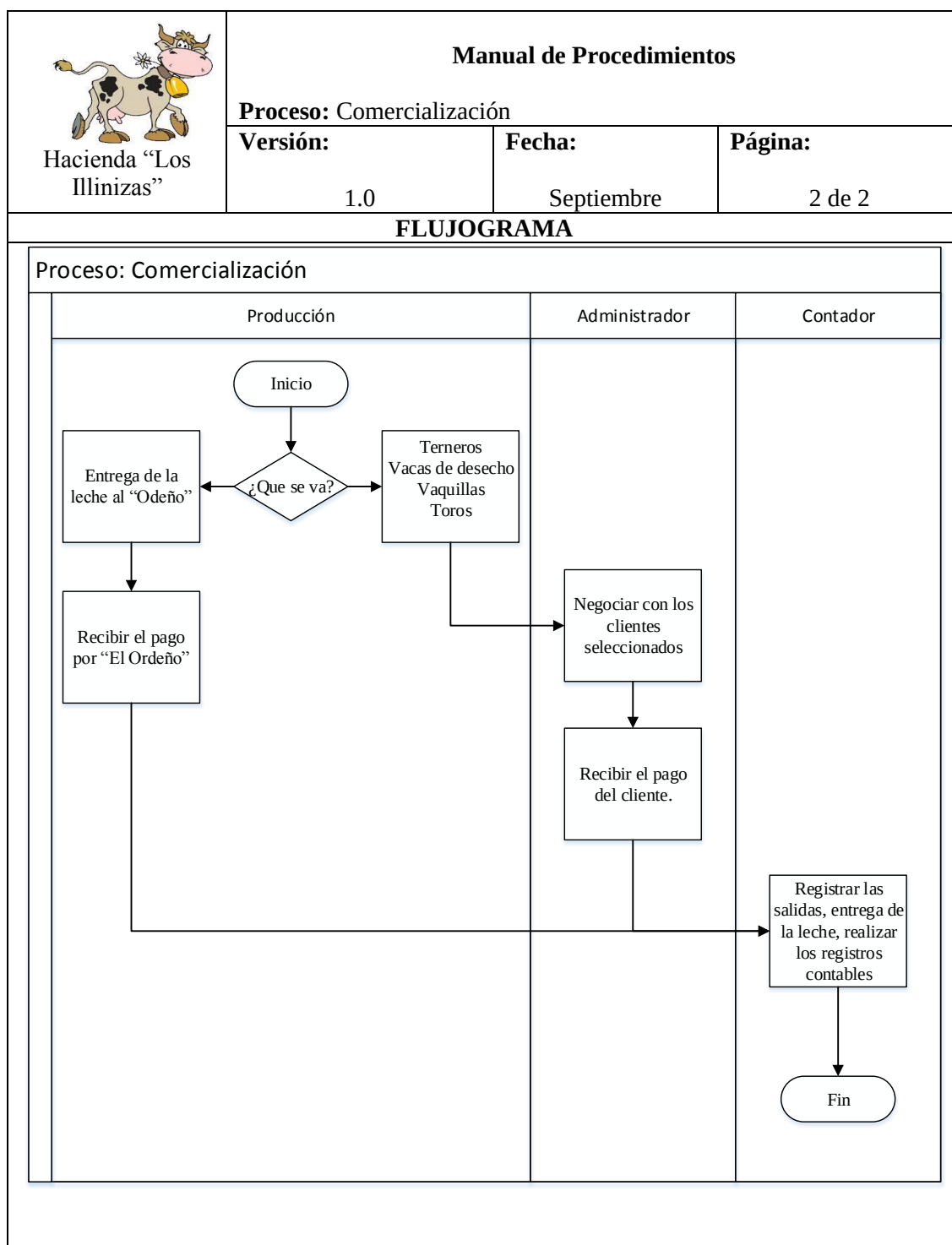
Objetivo del Proceso: Realizar un proceso de manejo de potreros nos permitirá entender como crecen nuestros pastos y como relacionar su crecimiento con las necesidades del ganado.			Dependencia: Producción
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad
1	Inicio del pastoreo en los potreros.	Cuidador de potreros	• Iniciar el pastoreo de un potrero cuando las primeras hojas se vuelvan amarillentas. • El tiempo de pastoreo no debe ser mayor a seis días.
2	Mantener una división adecuada de los potreros.	Cuidador de potreros	• Dividir el área de la hacienda en parcelas. • Determinar la calidad de los potreros.
3	Rotación de potreros.	Cuidador de potreros	• Regular el nivel de corte del pasto. • Regular el tiempo de descanso de los potreros. • Lograr un consumo parejo de los potreros • Mejorar la supervisión del ganado.
4	Proceso de recuperación del potrero.	Cuidador de potreros	• Realizar un programa de resiembras y descansos largos. • El riego y fertilización de la pasturas.

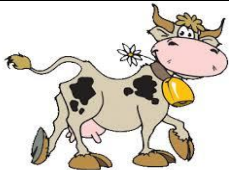
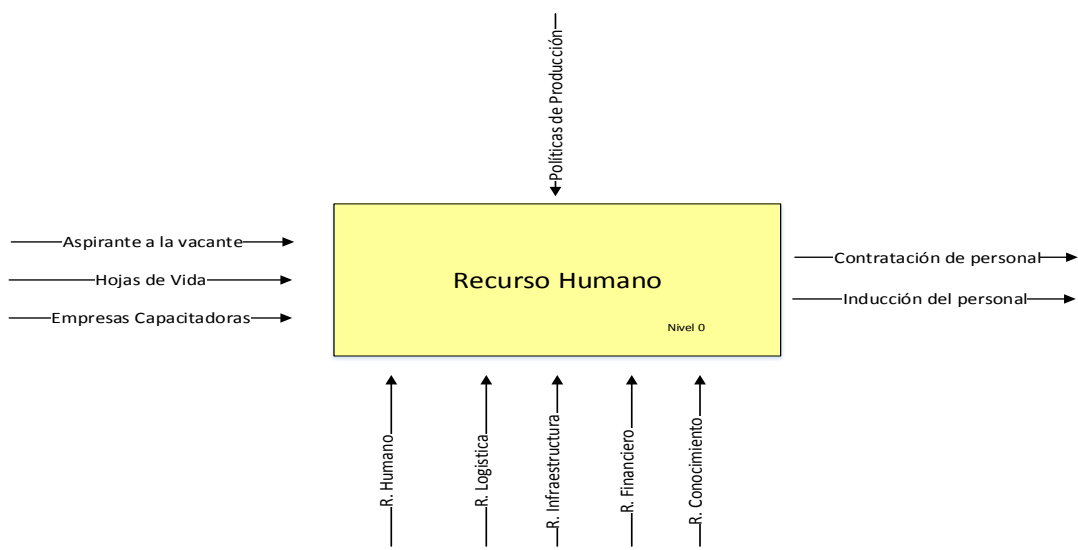


 Hacienda "Los Illinizas"	Manual de Procesos		
	Proceso: Comercialización		
Versión:	Fecha:	Página:	
1.0	Septiembre	1de 2	
OBJETIVO	RESPONSABLE	PARTICIPAN	
Determinar la selección de clientes, precios y plazas para ejecutar un proceso adecuado de comercialización.	Gerente Administrativo	Administrador	
ALCANCE			
Buscar el desarrollo correcto de este proceso mediante la venta de un producto de mejor calidad logrando que el precio se incremente.			
POLITICAS DE OPERACION			
• Valorar los animales dependiendo de las características de los animales. • Realizar una negociación adecuada con el cliente.			
MAPA DE PROCESOS			
↓ Políticas de Producción 			

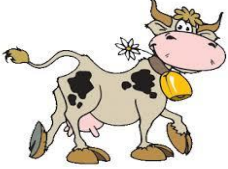
					
Manual de Procesos Proceso: Comercialización					
Hacienda "Los Illinizas"		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 2de 2	
Proveedores	Entradas	Procedimiento	Objetivo Procedimiento	Salidas	Clientes
• Comprador directo	○ Registro de Raza ○ Guía de Movilidad ○ Certificado de vacuna contra fiebre aftosa. ○ Ganado vendido ○ Dinero en efectivo.	Valorizar al animal según el precio de mercado.	Establecer pautas claras y responsables para la venta de ganado y comercialización de la leche con el fin de vender a un precio según el estudio del mercado.	○ Terneros ○ Vacas de desecho ○ Vaquillas ○ Toros	• Comprador directo • Ferias • Pasteurizadoras
		Negociar con el cliente seleccionado.			
		Entrega de la leche "Al Ordeño".			
		Ingresar las salidas al inventario.			

		Manual de Procedimientos	
		Proceso: Comercialización	
Hacienda "Los Illinizas"		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre
		Página: 1 de 2	
Objetivo del Proceso: Comercializar el producto a un buen precio mediante una negociación adecuada.			Dependencia: Gerencia Administrativa
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad
1	Valorizar al animal según el precio de mercado.	Administrador	• Valorizar el precio el ganado según el precio de mercado. • Verificar si el precio conviene y realizar la venta.
2	Negociar con el cliente seleccionado.	Administrador	• Negociar a un precio adecuado. • Recibir el precio dinero en efectivo.
3	Entrega de la leche "Al Ordeño".	Administrador	• Identificar que se va adquirir ya sea toros, terneros y vacas lechera dependiendo de las necesidades de la hacienda.
4	Ingresar las salidas al inventario.	Contador	• Ingresar las salidas de ganado. • Ingresar las salidas de la entrega de la leche. • Realizar los registros contables de venta.

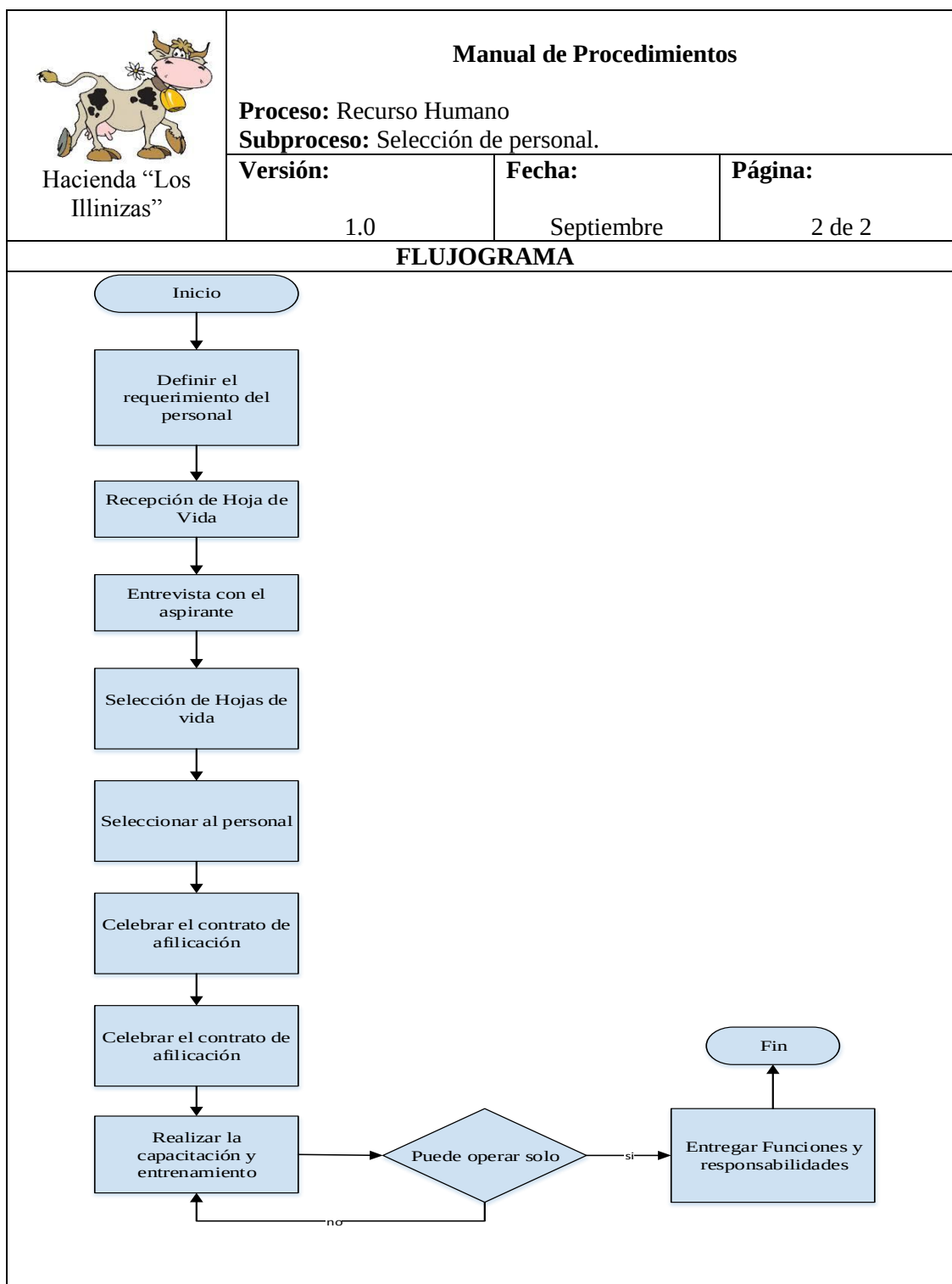


 Hacienda "Los Illinizas"	Manual de Procesos		
	Proceso: Recursos Humanos		
Versión:	Fecha:	Página:	
1.0	Septiembre	1 de 2	
OBJETIVO	RESPONSABLE	PARTICIPAN	
Establecer en la hacienda una gestión más eficaz en donde se seleccione al personal que se adecue al puesto de trabajo y a la vez capacitar al personal que permitan mejorar las prácticas aplicadas.	Administrador	Administrador	
ALCANCE			
Aplicar el proceso dentro de la organización con el fin de contar con un ambiente agradable y favorable, con un personal de calidad.			
POLITICAS DE OPERACION			
• Establecer los cargos, responsabilidades, dependiendo del perfil personal. • Garantizar la capacitación y entrenamiento adecuado a cada miembro de la hacienda. • Actualizar al personal en temas que garanticen la aplicación correcta de las actividades.			
MAPA DE PROCESOS			
			

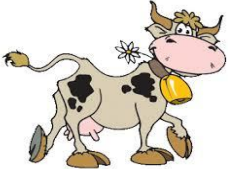
					
Manual de Procesos Proceso: Recurso Humano					
Hacienda "Los Illinizas"		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 2de 2	
Proveedores	Entradas	Procedimiento	Objetivo Procedimiento	Salidas	Clientes
• Aspirante a la vacante. • Empresas capacitadoras	○ Hoja de Vida ○ Programas de capacitación.	Selección de personal	○ Encontrar personal idóneo que reúna con capacidades y conocimiento que permitan satisfacer los requerimientos de cada área de la hacienda. ○ Asegurar que el personal de la hacienda esté capacitado y actualizado en las mejores prácticas del manejo de ganado garantizando la mejor aplicación de las técnicas.	Requerimiento del personal. Realizar las entrevistas. Analizar las hojas de vida Seleccionar al personal Contratación Proceso de Inducción Detectar nuevas prácticas Contactar empresas capacitadoras Capacitar al personal	○ Administrador ○ Aspirantes de la vacante. ○ Empresas Capacitadoras
		Capacitación			

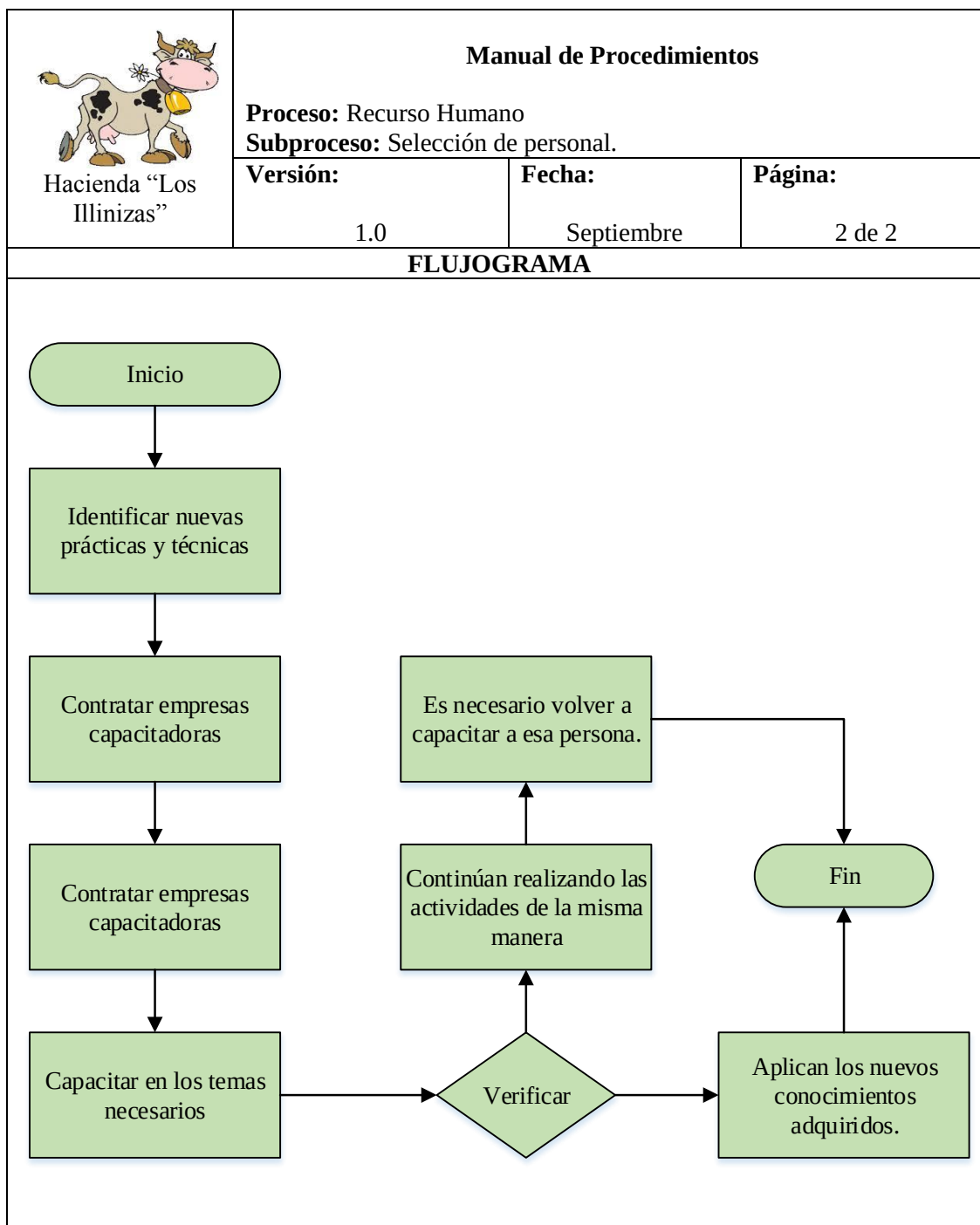
 Hacienda "Los Illinizas"		Manual de Procedimientos Proceso: Recurso Humano Subproceso: Selección de Personal		
		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 1 de 2
Objetivo del Proceso: Establecer una gestión eficaz con la finalidad de seleccionar al recurso humano que cumpla con los recursos y características del puesto requerido,			Dependencia: Administrador	
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad	
1	Definir el requerimiento del personal por desvinculaciones o retiros voluntarios.	Administrador	- Planificar las vacantes para el puesto y definir cómo será cubiertas. - Realizar el anuncio con las características del puesto de trabajo requeridas.	
2	Recepción de Hoja de Vida	Administrador	- Receptar las hojas de vida. - Verificar los datos de la persona.	
3	Entrevista del Aspirante	Administrador	- Detectar en forma global los siguientes aspectos: Apariencia física, facilidad de expresión y aspiración laboral - Informar de la naturaleza de trabajo, horarios, con el fin de saber si el candidato se encuentra interesado.	
4	Estudio de hojas de vida	Administrador	Analizar las hojas de vida con los apuntes realizados a cada candidato.	
5	Selección del personal	Administrador	Analizar a la persona que cumpla con el perfil personal requerido.	

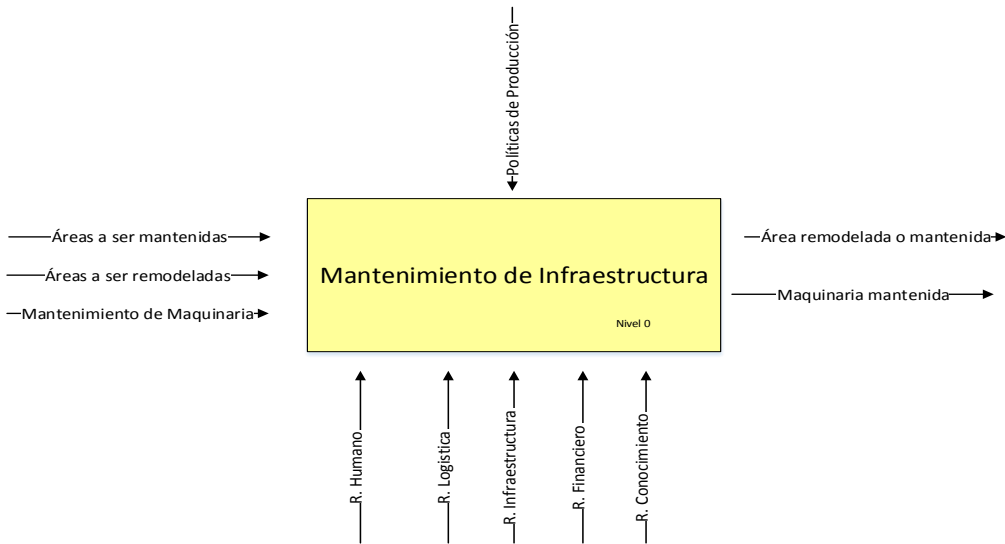
6	Contratación	Administrador	• Llamar al candidato. • Describirle las actividades a realizar.
7	Capacitar al personal	Administrador	• Dar inducción de las actividades a realizar. • Verificar su desenvolvimiento. • Entregar el cargo y las responsabilidades.

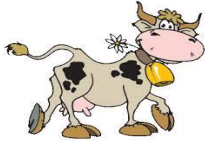


APOYAR AL SECTOR AGROINDUSTRIAL MEDIANTE EL DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA "LOS
ILINIZAS" PARROQUIA CHAUPÍ, PROVINCIA PICHINCHA 2015

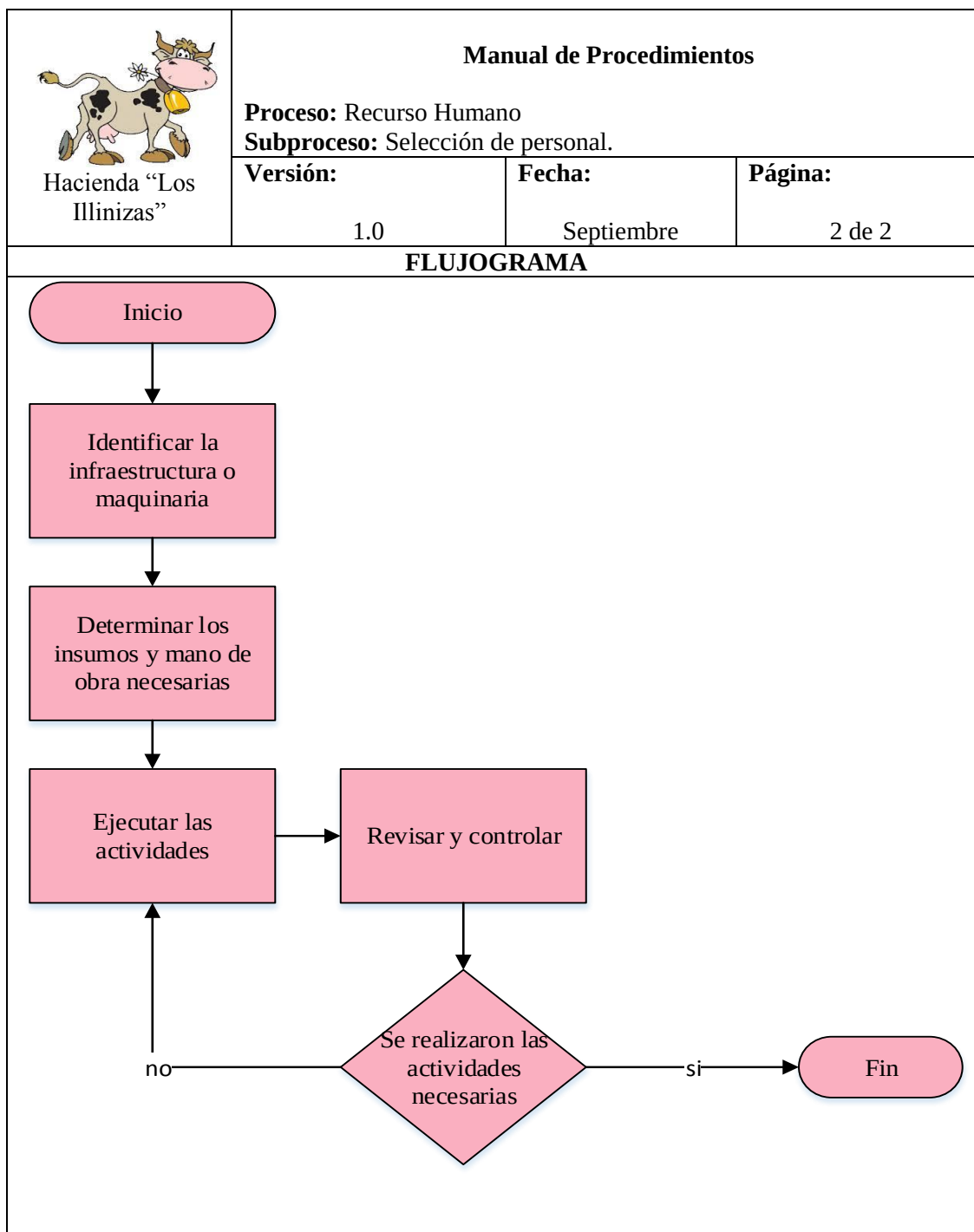
 Hacienda "Los Illinizas"		Manual de Procedimientos	
		Proceso: Recurso Humano Subproceso: Capacitación del personal	
		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre
		Página: 1 de 2	
Objetivo del Proceso: Capacitar en técnicas que permitan mejorar las actividades e higiene.		Dependencia: Administrador	
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad
1	Identificar nuevas técnicas y prácticas.	Administrador	Identificar nuevas técnicas en aspectos como: inseminación, ordeño, nutrición, manejo de potreros y manejo sanitario.
2	Contactar a entidades capacitadoras.	Administrador	- Llamar a las entidades capacitadoras. - Verificar horarios y tiempo de capacitación.
3	Definir horarios	Administrador	Coordinar con los empleados para que puedan asistir al curso de capacitación y las tareas no sean descuidadas.
4	Verificar la aplicación de nuevas técnicas aprendidas	Administrador	Verificar que los empleados estén aplicando los conocimientos aprendidos dentro de la hacienda.



 Hacienda "Los Illinizas"	Manual de Procesos		
	Proceso: Mantenimiento de Infraestructura		
	Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 1 de 2
OBJETIVO		RESPONSABLE	PARTICIPAN
Realizar las reparaciones y mantenimiento físico de la planta de ordeño, bodegas, campamentos.		Administrador	Administrador
ALCANCE			
Definir un porcentaje económico para realizar las adecuaciones necesarias dentro de la organización.			
POLITICAS DE OPERACION			
• Reparar las áreas de la hacienda en las que la infraestructura requieran mantenimiento y remodelación. • Determinar los insumos y materiales necesarios. • Definir un porcentaje económico para la asignación a la infraestructura.			
MAPA DE PROCESOS			
			

					
Manual de Procesos Proceso: Mantenimiento de Infraestructura					
Hacienda "Los Illinizas"		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 2de 2	
Proveedores	Entradas	Procedimiento	Objetivo Procedimiento	Salidas	Clientes
• Proveedores de Insumos y materiales. • Mano de obra.	○ Cotizaciones ○ Determinar número de mano de obra.	Identificar la infraestructura y maquinaria.	Identificar las áreas que necesitan mantenimiento o remodelación para mantener una infraestructura adecuada.	Remodelación de infraestructura. Mantenimiento de Infraestructura	Áreas de la hacienda
		Determinar los insumos y mano de obra necesaria			
		Comprar y contratar al personal			
		Ejecutar la remodelación o mantenimiento.			

		Manual de Procedimientos		
		Proceso: Mantenimiento de Infraestructura		
Hacienda "Los Illinizas"		Versión: 1.0	Fecha: Septiembre	Página: 1de 2
Objetivo del Proceso: Mantener la infraestructura con el fin de cuidar las áreas de la hacienda.			Dependencia: Administrador	
Ítem	Actividad	Responsable	Detalles de la Actividad	
1	Identificar la infraestructura o maquinaria.	Administrador	- Identificar las áreas de la hacienda que requieran mantenimiento definido el deterioro. - Identificar las áreas que requieran ser remodeladas. - Identificar la maquinaria y equipos que requieran mantenimiento.	
2	Determinar los insumos y mano de obra necesaria.	Administrador	- Realizar las cotizaciones para comprar los insumos necesarios. - Determinar a quien se contratara para que realice el trabajo. - Determinar la empresa que realizara el mantenimiento de la maquinaria y equipos.	
3	Comprar y contratar al personal.	Administrador	- Realizar la contratación a las personas. - Comprar los insumos necesarios. - Contratar a la empresa que realice el mantenimiento.	
4	Ejecutar la remodelación y mantenimiento.	Administrador	- Verificar que se haya realizado las actividades a lo solicitado. - Verificar el funcionamiento de la maquinaria.	



CAPÍTULO VI: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1. Presupuesto

Presupuesto general de Costo por servicio prestado a la Hacienda "Los Illinizas" .

Descripción			Valor Unitario	Total
1	Recurso Humano	Honorarios realizar el enlistado de actividades, flujograma, mapa de procesos y cadena de valor.	270,00	1720,00
		Honorarios realizar manual de procesos	500,00	
		Capacitador Empleados	600,00	
		Capacitador Administrador	350,00	
2	Útiles de Oficina	Esferográficos	0,90	8,90
		Resma de Papel	8.00	
3	Programa Informático	Programa Visio	8,00	8,00
4	Impresiones y Anillados	Impresiones	45,00	48,60
		Anillados	3,60	
Total				\$1785,50

Presupuesto general de tesis.

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Seminario de Especialización	780,15	780,15
1	Resma de Papel Bond	6,50	6,50
1	Plan Internet	30,00	30,00
200	Impresiones	0,05	10,00
200	Pasaje de Bus	0,25	50,00
2	Esferográficos	0,45	0,90
1	Caja Grapas	1,70	1,70
1	Anillados	10,05	10,05
1	Flash Memory	25,00	25,00
1	Empaste Proyecto	38,80	38,80
3	CD	1,50	4,50
		Subtotal	957,60
		IVA	114,91
		Total	\$1072,51

6.2.Cronograma de Actividades

MES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TEMAS																								
Selección del Tema																								
Análisis Tema																								
Elaboración Capitulo 1																								
Elaboración Capitulo 2																								
Elaboración Capitulo 3																								
Elaboración Capitulo 4																								
Elaboración Capitulo 5																								
Elaboración Capitulo 6																								
Elaboración Capitulo 7																								

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

1. La hacienda “Los Illinizas” tiene como problema principal la inadecuada gestión de los factores de producción debido a la falta de control de las actividades por la poca colaboración de los empleados y existe una gestión empresarial deficiente.
2. En la hacienda no se lleva una rutina y técnicas que permitan optimizar la realización de las actividades y no tienen tareas asignadas, esto no permite lograr la eficiencia existiendo una carga de trabajo incorrecta.
3. En la hacienda no se llevan correctamente los registros correspondientes al área de producción por lo tanto no se puede determinar la productividad.
4. En la hacienda no se mantiene un programa de pastos y no se detecta a tiempo el celo o estro de las vacas.
5. La hacienda no tiene bien definida su cadena de valor y por lo tanto no logra identificar las ventajas competitivas siendo imposible que los procesos cuenten con los requerimientos necesarios y se ejecuten en las mejores condiciones de productividad.
6. De acuerdo al estudio realizado se lograra incrementar la producción en un 30% si se aplica de manera correcta los procesos y se disminuirá los costos de producción en un 20%.

7.2. Recomendaciones

1. Realizar un análisis de los empleados actuales con el fin de determinar si cumplen con los requerimientos necesarios para la asignación de las tareas con el fin de cumplir mejores resultados y alcanzar los objetivos establecidos.
2. Aplicar el manual de procesos para lograr el mejor rendimiento de los empleados asegurando de esta manera el cumplimiento de los estándares de calidad a la vez se mejora la comunicación y la coordinación de las actividades.
3. Asignar a una persona responsable para que lleve los registros necesarios ya que ayudan a la toma de decisiones y permiten conocer el movimiento de la hacienda entre los documentos son significativos los de producción de leche, hoja de inventario, nacimientos, ingresos y egresos de animales, control de medicamentos, entre otros.
4. Aplicar el programa de pastos en el cual el ganado no coma los rebrotes nuevos del heno, no aplicar herbicida, realizar un control manual de las malezas, esparcir el abono en los potreros, realizar el riego a las pasturas con el fin de lograr calidad en la alimentación, rotación eficiente de los potreros y suministrar nutrientes como balanceados y sal que permitan contribuir el mejoramiento productivo, observar dos veces al día el comportamiento de las vacas para determinar el celo o estro y no perder los ciclos de las vacas y lograr obtener una cría por año logrando identificar la producción.

5. Realizar un plan de compras coordinado con el área de producción para que los artículos lleguen a tiempo y con las especificaciones requeridas y a la vez utilizar el benchmarking para realizar las comparaciones internas y externas que permitan evaluar el desarrollo de las actividades con el fin de reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de la competencia para así garantizar una ventaja competitiva.
6. Aplicar de manera correcta los procesos mediante la identificación de las actividades estableciendo el mapa de procesos, emplear una gestión empresarial eficiente con la asignación de tareas a cada empleado aplicando el manual de procesos y capacitar al personal según su área de trabajo con el fin de proporcionar o fortalecer los conocimientos que necesitan para desempeñar con eficiencia las actividades.

CAPÍTULO VIII: ANEXOS

8.1. Anexo de Registros

8.1.1. Registro de Leche

 Hacienda "Los Illinizas" Registro de Leche									
FECHA	DIA	MES	AÑO		FECHA	DIA	MES	AÑO	
NOMBRES		TARDE	MAÑANA	TOTAL	NOMBRES		TARDE	MAÑANA	TOTAL
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

8.1.2. Estado Reproductivo

 Hacienda "Los Illinizas"						
Estado Reproductivo						
Fecha Celo	Nombre Toro / Inseminación	Nombre Vaca	Diagnostico			Observacion
			Meses Gestación	Fecha Aborto	Fecha Parto	

8.1.3. Registro de Nacimientos

 Hacienda "Los Illinizas"						
Registro de Nacimientos						
FECHA	NOMBRE TERNERO	NOMBRE MADRE	SEXO		RAZA	NOMBRE PADRE
			H	M		

8.1.4. Registro de Bajas

 Hacienda "Los Illinizas"						
Registro de Bajas						
FECHA	NOMBRE	SEXO		MOTIVO		
		H	M	BAJA PRODUCCION	POCA HIERBA	ENFERMA

8.1.5. Registro Control de Medicamentos Utilizados

 Hacienda "Los Illinizas"							
Control de Medicamentos Utilizados							
FECHA	NOMBRE	SEXO		MEDICAMENTO UTILIZADO			
		H	M	NOMBRE COMERCIAL	MOTIVO	FECHA VENCIMIENTO	DOSIS

8.1.6. Control de Peso

 Hacienda "Los Illinizas" Control de Peso						
FECHA	NOMBRE	SEXO		EDAD	RAZA	PESO EN KILOS
		H	M			

8.2. Fotografías de la Hacienda



CAPÍTULO XI: BIBLIOGRAFÍA

- Agro, E. _ . (2013). ¿Por qué es importante el consumo de leche? El Agro Sirviendo al desarrollo agroindustrial del país.
- Aguayo, P. J. (21 de 11 de 2013). Gestipolis. Recuperado el 14 de 09 de 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>
- Agudelo, A., Castañeda, P., & Rojas , L. (2009). Diseño del Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones para la Distribuidora e Importadora . Recuperado el 26 de 09 de 2015, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2214/1/658306A282.pdf>.
- Albert, S., Gil , F., & Arcusa, I. (2004). Manual práctico de diseño de sistemas productivos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Aleman Velasco, M. (s.f.). Metodología para la elaboración de Manuales Administrativos. Recuperado el 15 de 08 de 2015, de <http://jgomezr.wikispaces.com/file/view/METODOLOGIA+MANUALES+ADM+Veracruz.pdf>
- Anónimo. (s.f.). Manuales Administrativos Capitulo 6. http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/6.pdf.
- Araya, J. (1987). Técnicas de Organizació y Métodos. Universidad Estatal a Distancia San José EUNED.
- Brassel, F. e., & Hidalgo, F. e. (2007). Libre comercio y lácteos: la producción de leche en el Ecuador entre el mercado nacional y la globalización . En F. e. Brassel, & F. e. Hidalgo. Quito, Ecuador: Digital.
- Catalina, G. H. (17 de 09 de 2015). Diseño Organizacional para una Empresa Agropecuaria caso Finca Ganadera y Lechera - Departamento de Córdova. Obtenido de 2010: repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1550/1/ADMO0611.pdf

-
- Chang, R., & Niedzwiecki, M. (1999). Las Herramientas de la Mejora Continua de la Calidad. Barcelona, España: Ediciones Juan Granica S.A.
- Chaupi, J. P. (2006). Mejía crece contigo. Recuperado el 14 de 06 de 2015, de <http://www.municipiodemejia.gob.ec/index.php/mejia/parroquias/el-chaupi>
- Ecuador debe incrementar consumo de leche. (01 de 10 de 2011). EL MERCURIO.
- Fierro Prado, L., & Sánchez Zambrano, P. (2008). Mejoramiento del Manejo Zootécnico en un Hato Lechero Tradicional. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/447/1/06652.pdf>
- García Martínez, A. (s.f.). Teoría Económica de la Producción Ganadera. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/14_13_06_Teoria_economica.pdf
- Hitpass, B. (2014). BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación (3ra Edición ed.). Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Machado Brito, M. (2012). Etología Bovina. (U. d. Cuenca, Ed.) Recuperado el 15 de 09 de 2015, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/445/1/TESIS.pdf>
- Macías García, M., Alvarez Delgado, J., Rojas Fernández, C., Grosso Dolarea, S., Martínez Sancho, M., Sánchez García, M., & Barcala Lechugo, E. (septiembre de 2007). Guía para la identificación y análisis de procesos. Recuperado el 2015 de 10 de 05, de http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos
- Maritza, P. M. (Mayo de 2011). Recuperado el 14 de 06 de 2015, de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/666/1/75489.pdf>
- Medina Giopp, A. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público. República Dominicana: Buho.
- Molina, W. (2008). Marco Teórico sobre:Manual, Procedimientos, Control Interno,Cuentas por cobrar, Factoraje. Recuperado el 26 de 09 de 2015, de ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/.../657.458-M722m-Capitulo%20II.pdf
-

- Montoya Navarro, W. (2014). La Administración de la Empresa Agropecuaria. El Agro, <http://www.revistaelagro.com/2014/09/23/la-administracion-de-la-empresa-agropecuaria/>.
- Nogales, H., & Granada, D. (30 de 11 de 2012). Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche. Ecuador: Resolución Técnica N217 R.O. No. 842.
- Pardo Sempere, M. L. (2001). Medidas de Eficiencia en la Producción de Leche: El caso de la Provincia de Cordova. Recuperado el 15 de 09 de 2015, de http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/13_17_20_Loreto_1.pdf
- Pintos , G. (s.f.). Los Manuales Administrativos. Recuperado el 26 de 09 de 2015, de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/Manuales%20Adm.pdf>
- Rojas Soriano, R. (1988). Investigación social: teórica y praxis. México: Plaza y Valdez.
- Tumero Astros, I. (s.f.). Indicadores de gestión y medición del desempeño. Recuperado el 2015 de 09 de 15, de Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>
- Verónica, P. H. (2002). "Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores". Obtenido de Universidad Politécnica del Ejército Extencion Latacunga: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4317/1/T-ESPEL-0289.pdf>
- Villareal Morales, J. (2000). Modelo para un desarrollo sostenible. Bogota: Universidad de Bogota Jorge Tadeo Lozano.



APOYAR AL SECTOR AGROINDUSTRIAL MEDIANTE EL DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA PRODUCCIÓN EN LA HACIENDA “LOS
ILINIZAS” PARROQUIA CHAUPI, PROVINCIA PICHINCHA 2015