



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD CLÁSICA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

***"Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para el CITTES –
ECOLAC de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2008"***

Tesis previa la obtención del título de
Doctoras en Contabilidad y Auditoría.

Autores: María Catherine Mata Larreátegui
Maritza del Cisne Morocho Pintado

Directora: Ing. Verónica Armijos B.

Ingeniera Verónica Armijos
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis desarrollado por las estudiantes María Catherine Mata Larreátegui y Maritza del Cisne Morocho Pintado, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, agosto de 2009

f)

“ Nosotras, María Catherine Mata Larreátegui y Maritza del Cisne Morocho Pintado declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: “ Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

f.

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....

Catherine Mata Larreátegui

.....

Maritza Morocho Pintado

DEDICATORIA

A Dios por permitirme culminar un nuevo objetivo en mi vida profesional, a mis padres, mis hermanos, en especial a mi sobrinito que está por venir, que es la luz de nuestros ojos y a mi hermana leal que admiro y jamás seré capaz de expresar mi gratitud con palabras por su apoyo y motivación constante.

Catherine Mata L.

A Dios, a mi hija Arilis el más grande tesoro, a mi esposo, mi papi, mis hermanos, mis sobrinos y en especial a mi mami y hermana quienes con amor cuidaron de mi hija, mientras estaba desarrollando la tesis.

Maritza Morocho P.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a los Directivos, personal docente y administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de sus diferentes modalidades de estudio.

Al señor Gerente y personal del CITTES - ECOLAC de la ciudad de Loja, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Ing. Verónica Armijos, por haber guiado y orientado acertadamente nuestra tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo.

Las autoras

RESUMEN EJECUTIVO

La necesidad de evaluación de las empresas de producción parece obvia. La producción de lácteos es una actividad propositiva, intencionada y, en consecuencia la determinación de si se logran, y en que grado, las metas, es un elemento constitutivo de dicha acción. No sería razonable desentenderse de los efectos que justifican la actividad. Pero, dado que en la evaluación del sector productivo se proyecta, en el ámbito económico, se corre el riesgo de que al trasladar acriticamente los procedimientos propios del control económico de la Universidad, puedan distorsionarse los propios procesos productivos, considerándolos como un caso particular de la producción de productos en la perspectiva económica.

Todos deseamos productos de alta calidad, la búsqueda de la excelencia, grado máximo de la calidad, es un argumento inatacable. La necesidad apremiante surge cuando intentamos precisar que sea la calidad de la producción el concepto en general.

Esta concepción proporciona unas bases claras para la evaluación de la calidad en el proceso productivo, ya que permite identificar con cierta precisión, indicadores identificados como criterios y predictores de eficiencia, eficacia y calidad, susceptibles en la mayoría de los casos de cuantificación.

Nuestro trabajo investigativo constituye la aplicación, análisis y resultados del diseño y estructuración de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad como vía para la evaluación del sistema productivo del CITTES - ECOLAC de la UTPL, centro que busca colocarse a la verdadera vanguardia en la oferta de nuevas líneas de productos lácteos mediante la puesta en marcha de respuestas eficientes, oportunas y adecuadas a la demanda ya que hoy la producción de lácteos no sólo preocupa a los participantes en el proceso productivo sino a los clientes quienes son los que consumen el producto, contando con docentes investigadores y empleados de alto nivel y de la producción de conocimiento y tecnología esenciales para mantener el

ritmo de desarrollo económico, se ponen de manifiesto nuevas vinculaciones de la calidad productiva.

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo la aplicación, análisis y resultados del diseño y estructuración de indicadores de eficiencia eficacia y calidad para el CITTES - ECOLAC de la UTPL. Período 2008

Nuestra investigación consta de tres capítulos. Así, en el primer capítulo se presenta un breve bosquejo sobre el CITTES - ECOLAC de la Universidad Técnica Particular de Loja.

El segundo capítulo contiene el marco conceptual de indicadores donde se realiza una investigación teórica.

El tercer capítulo incluye el diagnóstico integral de la situación actual del CITTES como un estudio preliminar que nos permitirá determinar las variables que inciden en el desempeño del CITTES, en el período 2008, comprendiendo la ejecución del diseño, estructuración y aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE

Certificación de la Directora de tesis.....	ii
Declaración y Cesión de derechos	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	viii

CONTENIDO

CAPITULO I

1.1 Antecedentes.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1 Centros de investigación, transferencia de tecnología extensión y servicios (CITTES)	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2 CITTES - ECOLAC	¡Error! Marcador no definido.
1.2 Organigrama.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1 Funciones y responsabilidades	¡Error! Marcador no definido.
1.3 Plan estratégico	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1 Misión	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2 Visión.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.3 Objetivos.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.4 Valores corporativos	¡Error! Marcador no definido.
1.3.5 Líneas de investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.6 Productos.....	¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO II

2.1 Planificación.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1 Planificación estratégica.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.2 Planificación corporativa	¡Error! Marcador no definido.
2.1.3 Planificación operativa	¡Error! Marcador no definido.

2.2	Indicadores	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1	Conceptos.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2	Características	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3	Importancia	¡Error! Marcador no definido.
2.2.4	Clasificación.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.5	Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	¡Error! Marcador no definido.
2.2.6	Manejo y presentación de indicadores	¡Error! Marcador no definido.
2.3	Cuadro de mando integral.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1	Perspectiva Financiera.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2	Perspectiva procesos internos	¡Error! Marcador no definido.
2.3.3	Perspectiva aprendizaje - crecimiento.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.4	Perspectiva cliente	¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO III

3.1	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1	Diagnóstico de la situación actual	¡Error! Marcador no definido.
3.1.2	Análisis FODA, en relación al cumplimiento de la Misión ...	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3	Identificación de productos y procesos.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.4	Procesos: Flujogramas.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.5	Identificación de las áreas relevantes.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.6	Identificación de objetivos estratégicos	¡Error! Marcador no definido.
3.1.7	Identificación de variables	¡Error! Marcador no definido.
3.2	Preparación de indicadores.....	¡Error! Marcador no definido.
3.3	Diseño de cuadro de indicadores	¡Error! Marcador no definido.
3.4	Análisis de satisfacción al cliente	¡Error! Marcador no definido.

CONCLUSIONES Y BIBLIOGRAFÍA

CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
RECOMENDACIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.8

Contenido

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 Antecedentes.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1 Centros de investigación, transferencia de tecnología extensión y servicios (CITTES)	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2 CITTES - ECOLAC	¡Error! Marcador no definido.
1.2 Organigrama.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1 Funciones y responsabilidades	¡Error! Marcador no definido.
1.3 Plan estratégico	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1 Misión	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2 Visión.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.3 Objetivos.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.4 Valores corporativos	¡Error! Marcador no definido.
1.3.5 Líneas de investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.6 Productos.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1 Planificación.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1 Planificación estratégica.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.2 Planificación corporativa	¡Error! Marcador no definido.
2.1.3 Planificación operativa	¡Error! Marcador no definido.
2.2 Indicadores	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1 Conceptos.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2 Características	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3 Importancia	¡Error! Marcador no definido.
2.2.4 Clasificación.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.6 Manejo y presentación de indicadores	¡Error! Marcador no definido.
2.3 Cuadro de mando integral.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1 Perspectiva Financiera.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2 Perspectiva procesos internos	¡Error! Marcador no definido.

2.3.3	Perspectiva aprendizaje - crecimiento.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.4	Perspectiva cliente	¡Error! Marcador no definido.
3.1	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1	Diagnóstico de la situación actual	¡Error! Marcador no definido.
3.1.2	Análisis FODA, en relación al cumplimiento de la Misión ...	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3	Identificación de productos y procesos.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.4	Procesos: Flujogramas.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.5	Identificación de las áreas relevantes.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.6	Identificación de objetivos estratégicos	¡Error! Marcador no definido.
3.1.7	Identificación de variables	¡Error! Marcador no definido.
3.2	Preparación de indicadores.....	¡Error! Marcador no definido.
3.3	Diseño de cuadro de indicadores	¡Error! Marcador no definido.
3.4	Análisis de satisfacción al cliente	¡Error! Marcador no definido.
	CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
	RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
	BIBLIOGRAFÍA.....	¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

1.1 Antecedentes

La Universidad Técnica Particular de Loja, es una persona jurídica autónoma de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro, cofinanciada por el Estado Ecuatoriano de conformidad con la Constitución Política de la República. Posee constitutivamente las modalidades de estudio presencial y abierta o a distancia, ésta última desde 1976, modalidad de la que fue pionera en Latinoamérica.

Fue creada por la Agrupación Marista Ecuatoriana con autorización y apoyo de la Diócesis de Loja, al amparo del documento "Modus Vivendi" celebrado entre la Santa Sede y el Estado Ecuatoriano, teniendo en cuenta las normas de la Iglesia en su organización y gobierno.

El 27 de Octubre de 1997, la Diócesis de Loja traspasa, por tiempo indefinido, a la Asociación Idente de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes, la conducción de la Universidad Técnica Particular de Loja para que la dirija con total autonomía y en consonancia con el carisma Idente.

Misión

Desde el Humanismo Cristiano, nuestra misión es:

***Buscar la verdad
Y formar al hombre
A través de la ciencia
Para que sirva a la sociedad***

- Una verdad como horizonte hacia el que dirigir, en comunión y respeto, nuestras más hondas dimensiones cognoscitivas, activas y vitales.
- Una formación integral que une las dimensiones científico-técnicas de alta calidad, con las humanísticas, éticas y espirituales.
- Un espíritu de investigación que contribuya al desarrollo de las ciencias experimentales y experienciales.
- Una disposición de servicio a la sociedad que suponga un efectivo aporte al desarrollo humanamente sustentable de su entorno local, del Ecuador, y de toda la humanidad, con preferencia hacia los sectores menos favorecidos.

Visión

Su visión es el "Humanismo Cristiano", que escogiendo por maestro al Cristo histórico y el desarrollo de su pensamiento en la tradición de la Iglesia Católica, propugna una universalidad potenciadora, conforme a la dignidad que el ser humano tiene como "Hijo de Dios", que hace que la Universidad acoja, defienda y promueva en la sociedad, el producto y la reflexión de toda experiencia humana.

Filosofía

La Universidad Técnica Particular de Loja, como Universidad Católica, basa su filosofía educativa en los principios del humanismo cristiano y en los derechos del hombre. Exige respecto a dichos principios e implementa las políticas necesarias para organizar su reconocimiento y aplicación entre profesores y alumnos, respetando a su vez, la libertad de conciencia y las libertades individuales que no se opongan a los fines de la institución y al bien común.

Siendo una filosofía humanística y proyectivamente personalizada, considera al ser humano como persona capaz de su realización plena, como ser trascendente, y en continua progresión; por lo mismo, se esfuerza en comprender y atender los problemas académicos y humanos del estudiante, con tal de que él mismo alcance la máxima dignidad y dimensión humana.

1.1.1 Centros de investigación, transferencia de tecnología extensión y servicios (CITTES)

Son unidades cuya función específica es la Investigación, Extensión y Servicios a la sociedad.

Los CITTES están constituidos en torno a áreas específicas de la ciencia: Administrativa, Técnica, Biológica y Socio–Humanística. Es también función esencial de los CITTES contribuir al autofinanciamiento de la Universidad.

- Equivalen a lo que en muchas universidades son los departamentos, laboratorios, institutos, etc., por lo general interfacultativos y definidos por un tópico o área de conocimiento sobre el que se realiza investigación.
- En consonancia con nuestro medio, la investigación es fundamentalmente aplicada, procurando viabilizar la transferencia de ciencia y tecnología a la sociedad y realizar extensión y servicios.
- Los CITTES están conformados por equipos de jóvenes profesores y estudiantes cuya característica principal es la de soñar horizontes.
- Estos equipos mantienen intensas relaciones horizontales y un enfoque centrado en los hechos.
- Son grupos con un fuerte sentido de liderazgo colegiado y motivados intrínsecamente, que saben que el grupo es siempre más que el mejor de ellos
- Viven bajo la idea socrática de que “solo sé que no sé nada”, su capacidad de captación de ideas nuevas y de creatividad es enorme.
- Se requieren, no obstante, de elementos institucionales para que la función de servicio a la sociedad sea realmente efectiva.
- Dar prioridad a las relaciones con el sector productivo, e incorporar los avances en ciencia y tecnología en relación a sus demandas.
- Flexibilizar el currículo, y las diferentes dimensiones de gestión del conocimiento: investigación, postgrado, publicaciones, etc., según las necesidades prospectivas de la sociedad.

- Desarrollar un tipo de enseñanza en la cual el estudiante se relacione con la sociedad a través de proyectos productivos, para ser modelos reales de la actividad profesional.
- Crear nuevas e imaginativas alianzas con la empresa, el Estado y las diferentes organizaciones nacionales e internacionales.
- Desarrollar al interior de la universidad un “espíritu de empresa”, en el sentido más amplio, de “emprender”.
- Trabajar con espíritu de equipo y co-responsabilidad, pues como decía Cristo: “un reino dividido no subsiste”.
- Establecer una relación fluida, realista y flexible con la complejidad del entorno social, sometido a procesos de cambio muy profundos.

Al momento alrededor de 400 docentes investigadores trabajan a tiempo completo en los CITTES. Dentro de los CITTES, los estudiantes participan integrándose cada vez más en el desarrollo de proyectos reales. Finalizada la carrera tienen una gran experiencia profesional directa.

Los CITTES se constituyen en verdaderas “incubadoras de investigación” que luego de una “etapa de gestación” generan cada vez una mayor cantidad de propuestas de indagación y proyectos productivos, que aportan nuevos conocimientos y aplicaciones prácticas que resuelven necesidades de la sociedad.

Actualmente la UTPL cuenta con 22 Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios.

De esta manera, la Universidad genera una vía alternativa de autofinanciamiento que se revierte en mejoramiento de la calidad académica

CITTES por áreas:

- **ÁREA SOCIO-HUMANÍSTICA**
 - Centro de Psicología y Educación (IUNITAC).- La preocupación de este centro, es el desarrollo y la transferencia de habilidades de pensamiento.

- RESEARCH AND SERVICES ENGLISH CENTER (RESEC).- Es el Centro de Investigación y de Servicios en Inglés.
- VIA COMUNICACIONES.- Está encargada de difundir la misión y accionar de la UTPL a través de formatos de comunicación
- GESTION LEGAL.- Es un Instituto de soporte investigativo y técnico para la formación profesional de la carrera de Ciencias Jurídicas que involucra a docentes, estudiantes y sociedad en general en el desarrollo de proyectos y gestión productiva relacionados con el derecho.

- **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- CENTRO DE ASESORIA Y DESARROLLO EMPRESARIAL Y SOCIAL (CADES).- Es el enlace entre la UTPL y la sociedad ofreciendo con sus profesionales respuestas creativas a las necesidades de la pequeña y mediana empresa.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES TURÍSTICAS (CEITUR).- Canaliza los recursos que fortalezcan el desarrollo turístico en el país, ratificando a los empresarios, el compromiso de nuestra institución universitaria. Conformado por:
 - “La Vieja Molienda ”(Hostería)
 - Bar-Cafetería
 - “La Casa Lojana” (Hotel -Escuela)
- Educación Continua

- **ÁREA BIOLÓGICA**

- CENTRO DE BIOLOGÍA CELULAR Y MOLECULAR (CBCM).
- CENTRO DE TRANSFERENCIA, TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN AGROINDUSTRIAL (CETTIA) esta conformado por las plantas productivas
 - Planta de Productos Lácteos (ECOLAC)
 - Planta de Productos Naturales
 - Planta de Producción de Cerámica (CERART)
 - Editorial

- INSTITUTO DE ECOLOGÍA.- Resulta de la unión de los Cittes; Herbario de la UTPL, Instituto de de Desarrollo Ambiental y de la Unidad de Micropropagación
- SERVICIOS AMBIENTALES.- El CITTES Servicios Agropecuarios aporta en la formación de estudiantes de las carreras de Ingeniería Agropecuaria y Ambiental.
- CITTES DE CIENCIAS MEDICAS.- Satisfacer las necesidades de salud Integral de la población; está conformado por la Unidad de Medicina Familiar y el Hospital Universitario UTPL.

- **ÁREA TÉCNICA**

- CITTE DE ARTE Y DISEÑO.- Enfocamos nuestra visión en diversas áreas del quehacer artístico y cultural
- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.- Tecnologías avanzadas de Internet, multimedia, gestión de información y conocimiento como eje estratégico para aprovechar los recursos disponibles.
- UNIDAD DE INGENIERÍA CIVIL, GEOLOGÍA Y MINA (UCG).- Nuestra función es la investigación y la extensión o servicio a la sociedad.
- UNIDAD DE DISEÑO E INVESTIGACIÓN EN ARQUITECTURA (UDIA).- Tiene el soporte para la formación del arquitecto y se constituye como una unidad de diseño e investigación en la arquitectura
- UNIDAD DE PROYECTOS Y SISTEMAS INFORMÁTICOS (UPSI).- Encargada de la vanguardia tecnológica de la Universidad y conexiones con el resto del mundo
- VALLE DE TECNOLOGÍA.- El Valle Tecnológico apoya el desarrollo de las ideas de negocio, para hacerlas realidades empresariales.
- UNIDAD DE GESTION DEL CONOCIMIENTO.- Tecnologías avanzadas de Internet, multimedia, gestión de información y conocimiento como eje estratégico para aprovechar los recursos disponibles.

1.1.2 CITTES - ECOLAC



La planta de Lácteos ECOLAC inició sus actividades productivas como planta piloto en 1983, con el objetivo de complementar la formación académica de los estudiantes de la Universidad. Posteriormente, en 1985, amplía su capacidad de producción ofreciendo además de leche pasteurizada una variedad de quesos, así como crema y yogurt.

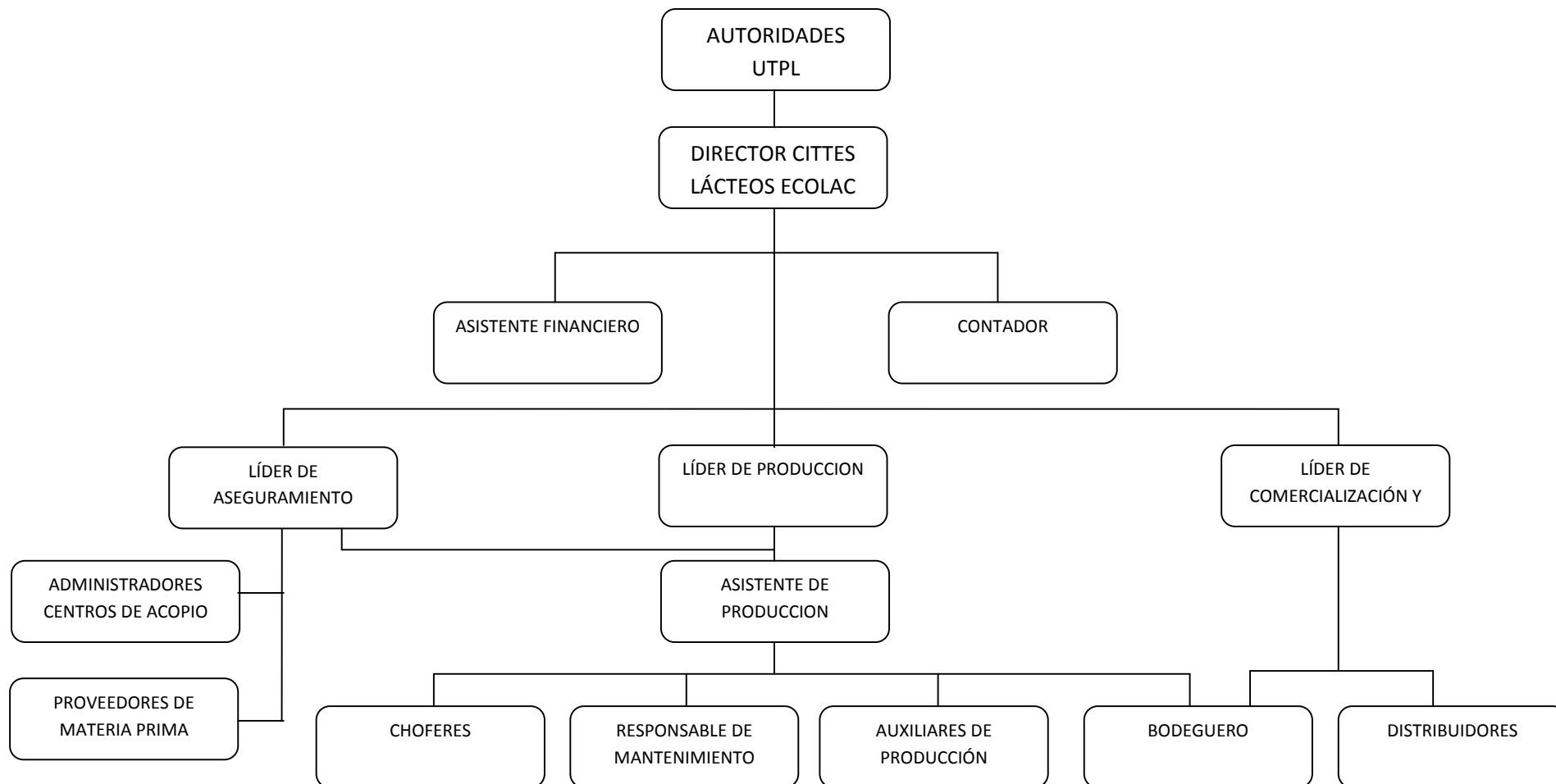
En 1997 instala, con el apoyo del gobierno japonés, 4 centros de acopio en la provincia de Zamora Chinchipe en los sectores de Chamico, Zumbi, Yanzatza y Chicaña, incrementando la producción y comercialización de productos. En Enero del 2009 se inauguró un nuevo centro de acopio en el sector Río Blanco—El Retorno.

En el 2000, la Planta de Lácteos de la UTPL procesaba 3800 litros de leche por día y en el mismo año lanza al mercado lojano la marca **ECOLAC** la misma que se mantiene con gran aceptación hasta la actualidad.

En ECOLAC trabajan 16 personas en planta, 4 personas responsables de los centros de acopio y alrededor de 200 pequeños y medianos proveedores de leche en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, generando una fuente de ingreso permanente. En el 2007 compró leche a los proveedores de la provincia de Zamora Chinchipe por un valor superior a los US\$ 700.000; Actualmente se encuentra procesando cerca de 8.100 litros de leche por día.

En el año 2008, se crea el Centro de Investigación Transferencia de Tecnología Extensión y Servicios del área de Lácteos en el que se encuentra incluida la Planta de Lácteos ECOLAC.

1.2 Organigrama



Fuente: Planta de Lácteos “ECOLAC”

1.2.1 Funciones y responsabilidades

1. Gerente

- Planificar, organizar y controlar la ejecución eficiente de los procesos generales de la Planta.
- Coordinar las actividades del personal que labora en ECOLAC.
- Realizar reuniones quincenales con los líderes, asistente financiero y contadora; Elaborar memorias de dichas reuniones.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.
- Mantener el orden y limpieza de su lugar de trabajo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.

2. Asistente Financiero

- Responsable ante el Departamento General Financiero de la Universidad de todas las actividades financieras y contables de ECOLAC.
- Realizar y entregar hasta el 10 de cada mes el cuadro con el Sistema Baan al responsable de las unidades productivas del Departamento Financiero.
- Realizar y entregar trimestralmente el cuadro al Departamento de Contabilidad de la Universidad, previa aprobación de Gerencia y del responsable de las unidades productivas.
- Realizar el control diario de las cuentas por cobrar y mantener un registro actualizado de los distribuidores e instituciones a las que se da crédito.
- Entregar quincenalmente los depósitos a contabilidad para su respectivo registro.
- Realizar el control de los Inventarios de producto terminado, materiales e insumos que mantiene el bodeguero de ECOLAC.
- Recepción diaria de los Reportes de Venta de Bodega para su verificación y aprobación.

- Recepción de los Informes de materia prima, verificación y entrega al Líder de Producción.
- Elaboración del Presupuesto anual de la Planta de Lácteos, así como un control mensual del presupuesto devengado.
- Revisión de los Estados Financieros.
- Asistencia financiera en la elaboración de proyectos de la Planta, seguimiento del cumplimiento y ejecución, así como en la compra de los activos necesarios.
- Controlar y manejar la caja chica de la Planta.
- Entregar periódicamente las facturas a contabilidad para su ingreso al sistema.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas financieras de ECOLAC.
- Elaboración de Informes para el departamento financiero de la Universidad.
- Asistencia de Gerencia
- Cuadre semanal de cheques emitidos y reposiciones realizadas a la cuenta de la Planta; así como seguimiento de los anticipos que se dan por concepto de pagos a los centros de acopio.
- Mantener actualizados los contratos de servicios profesionales de los administradores de los centros de acopio, de transporte y de arrendamiento, realizar el trámite respectivo en el departamento Legal de la UTP.
- Mantener el orden y limpieza de su lugar de trabajo.
- Comunicar al Gerente su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.

3. Contador

- Llevar la contabilidad de la Planta de Lácteos.
- Presentar a Gerencia dentro de los primeros 10 días de cada mes los estados financieros.
- Mantener al día el fondo de pago para proveedores de leche.

- Realizar comunicaciones escritas internas y externas.
- Realizar los pagos semanales y mensuales a los proveedores de leche y a los proveedores de insumos, repuestos, materiales, etc. realizando el seguimiento del pago correspondiente.
- Mantener en orden el archivo de la planta y de su lugar de trabajo.
- Comunicar al Gerente su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.
- Otras actividades que Gerencia considere necesarias.

Puntos de control:

- Fondo de pago a proveedores.
- Cheques
- Seguimiento de pagos efectuados.
- Entrega de estados financieros.
- Archivos de memorandum de adquisiciones autorizadas.

4. Líder de aseguramiento de calidad

- Garantizar el cumplimiento de las normas de calidad exigidas para la elaboración de productos lácteos.
- Controlar la calidad de la materia prima recibida y de los productos terminados.
- Monitorear el cumplimiento de las funciones de todo el personal que labora en la Planta de Lácteos.
- Reportar cuando sea necesario a Gerencia, datos de los análisis de control de calidad y de las devoluciones.
- Disponer, cada que considere conveniente, un análisis completo de la calidad de materia prima entregada por los proveedores.

- Coordinar, conjuntamente con el Líder de Fabricación, el mejoramiento continuo de los procesos productivos, de seguridad industrial y de aseguramiento de la calidad de la Planta, SSOP, BPM, desarrollo de nuevos productos, mejoramiento de los productos actuales, etc.
- Monitorear la actividad de los Centros de Acopio.
- Asegurar la calidad en los procesos de acopio, producción, almacenamiento, transporte, comercialización.
- Realizar análisis diarios de control de calidad de materia prima y producto terminado.
- Registrar y monitorear los resultados de los análisis en los formatos diseñados para el efecto.
- Responsable del buen funcionamiento de los Laboratorios.
- Emitir órdenes de devolución de producto terminado y reportarlas quincenalmente a Contabilidad.
- Responsable del abastecimiento de los reactivos y material de laboratorio necesarios para el control de calidad en los Centros de Acopio y en Planta.
- Verificar al final de la jornada, los puntos de control establecidos para cada área.
- Presentar a Gerencia, el 15 de diciembre y el 15 de junio, el plan semestral de trabajo.
- Presentar un informe trimestral de actividades realizadas y objetivos logrados, por escrito y digital.
- Presentar mensualmente informes al SESA sobre la totalidad de leche comprada
- Cumplir las disposiciones descritas en el punto 7 del presente manual.
- Comunicar al Gerente su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.
- Otras actividades que Gerencia considere necesarias.

Puntos de control:

- Reportes de análisis.
- Stock mínimo de reactivos.

- Limpieza y organización de material y reactivos del Laboratorio.
- Sistema de buenas prácticas de manufactura.

Administradores – centros de acopio

- Mantener el local abierto desde que los proveedores entreguen la materia prima hasta que el chofer encargado la cargue en el tanquero.
- Realizar diariamente los análisis básicos (acidez, densidad, temperatura y alcohol) a la leche que va a ser recibida en el centro de acopio.
- Medir y registrar la cantidad de leche entregada por el proveedor en los informes de recepción de leche.
- Solicitar en las guías de remisión de materia prima insumos necesarios para el centro tales como: reactivos, formularios para informe de recepción y para el análisis básico de materia prima, tickets para la entrega a proveedores, baldes, escobas, detergente, etc.
- Solicitar y recolectar los certificados de vacunación de los proveedores del centro. Enviar al Líder de Aseguramiento de Calidad de ECOLAC los certificados de vacunación en las fechas correspondientes a cada campaña de vacunación.
- Recolectar muestras de leche cuando sea solicitado por el Líder de Aseguramiento de Calidad y enviar las muestras con el chofer encargado a la Planta. En caso de encontrarse alguna anomalía en las muestras analizadas, se informará oportunamente al administrador del centro para hacer cumplir las sanciones establecidas en el reglamento para los proveedores. El proveedor también será informado de los resultados de los análisis.
- Entregar al chofer encargado el total de leche recibida, junto con los informes de recepción y análisis básico de materia prima. El administrador del centro deberá estar presente al momento de cargar la leche al tanquero.
- Mantener limpio y ordenado el centro de acopio.
- Cobrar semanalmente los cheques correspondientes al pago de leche del centro, realizar el pago a cada uno de los proveedores y entregar oportunamente a Contabilidad las liquidaciones de pago.
- Realizar y luego enviar el primer día hábil de cada mes un informe dirigido al Gerente de

ECOLAC detallando las actividades realizadas por el administrador del centro de acopio. En el informe además deberá constar cualquier actividad inusual que haya ocurrido. Junto con el informe enviar la respectiva factura para poder realizar el pago por la administración del centro de acopio.

- Dar a conocer el Reglamento para proveedores de ECOLAC y/o cualquier novedad que le sea informada al administrador del centro de acopio y que deba ser de conocimiento para cada uno de los proveedores del centro.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.

Choferes

Chofer de Tanquero (Mercedes)

- Recibir a los Administradores de Centros de Acopio, comprobando el volumen entregado, la materia prima.
- Trasladar todos los días la leche desde los Centros de Acopio, en las mejores condiciones de higiene y temperatura.
- Mantener el vehículo en perfecto estado de funcionamiento, lo que comprende, entre otras actividades, la limpieza interna y externa del vehículo y limpieza y desinfección del tanque, cambio de llantas, cambio de aceites, control del agua del radiador, nivel del líquido de frenos, funcionamiento normal de los instrumentos del panel de control, entre otros.
- Comunicar al Líder de Producción, Líder de Aseguramiento de la Calidad, o a Gerencia, novedades sucedidas en el vehículo para su inmediata reparación.
- Comunicar al Líder de Producción, Líder de Aseguramiento de la Calidad y a Gerencia, novedades sucedidas en los Centros de Acopio o en El Retorno.
- Llenar a diario la agenda de novedades ubicada en el vehículo, lo que incluye registro de kilometraje de inicio y fin del recorrido, cambios de aceite realizados, cambio de llantas, mantenimientos realizados, sugerencias para el chofer del día siguiente, entre otras novedades.
- Limpieza de la zona de lavado de vehículos y parqueadero.

- Realizar las medidas de leche en los centros de acopio y comunicar al líder de aseguramiento de calidad cualquier novedad.
- Mantener el orden y limpieza de los casilleros
- Comunicar al Líder de Aseguramiento de Calidad su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.

Puntos de control:

- Agenda de novedades.
- Llantas.
- Nivel de aceite.
- Limpieza interna y externa del vehículo, incluido tanque.
- Agua de radiador.
- Agua de batería.
- Zona de lavado de vehículos y parqueadero.

Chofer retorno:

- Recolectar la materia prima desde las rutas asignadas por Gerencia.
- Mantener el vehículo en perfecto estado de funcionamiento, lo que comprende limpieza interna y externa del vehículo incluido balde de madera, cambio de llantas, cambio de aceites, control del agua del radiador, nivel del líquido de frenos, funcionamiento normal de los instrumentos del panel de control, entre otros.
- Comunicar al Líder de Producción, Líder de Aseguramiento de la Calidad o a Gerencia, novedades sucedidas en el vehículo para su inmediata reparación.
- Llenar a diario la agenda de novedades ubicada en el vehículo lo que incluye registro de kilometraje de inicio y fin del recorrido, lugares de recorrido, tiempos usados en los recorridos, cambios de aceite realizados, cambio de llantas entre otras novedades.
- Entregar cuando sea necesario los pedidos de producto.

- Realizar compras y efectuar las retenciones, recepción y entrega de encomiendas, recepción de cheques de pagos de algunas instituciones, entre otras actividades.
- Botar diariamente la basura al término de la jornada de trabajo y comunicar el cumplimiento de esta actividad al líder de aseguramiento de calidad.
- Lavar y desinfectar los recipientes usados como depósitos de basura.
- Trasladar diariamente los almuerzos para el personal desde la cafetería UTPL y los fines de semana recogerlos desde el lugar asignado por el supervisor de turno.
- Limpieza de la zona de lavado de vehículos y parqueadero.
- Mantener el orden y limpieza de los casilleros.
- Comunicar al Líder de Aseguramiento de Calidad su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.

Puntos de control:

- Agenda de novedades.
- Llantas.
- Nivel de aceite.
- Limpieza interna y externa del vehículo, incluido tanque.
- Agua de radiador.
- Agua de batería
- Zona de lavado de vehículos y parqueadero.

5. Líder de comercialización y ventas

- Llevar el control de quejas de clientes y mantener un registro de las mismas, notificar y hacer el seguimiento respectivo.
- Realizar la facturación a los distribuidores.

- Entregar al final de la jornada los reportes de ventas por cada distribuidor al Bodeguero para la recepción de cheques.
- Inspeccionar diariamente la limpieza de los carros distribuidores, así como la presentación personal del personal de distribución.
- Controlar la rotación de producto terminado en cámara, a fin de evitar caducidades.
- Presentar a Gerencia e implementar un plan semestral de ventas, en el que se incluya:
 - Cuánto va a crecer la empresa (presupuesto por producto, territorio, vendedor)
 - Con qué clientes va a crecer la empresa (actuales y potenciales)
 - Con qué portafolio de productos
 - Cómo va a crecer la empresa (estrategia y tácticas de ventas)
 - Cómo vamos a comunicar nuestras ventajas (ofertas ganadoras)
 - Cómo armar nuestra campaña de ventas
 - Con quién, fuerzas de ventas (perfiles de vendedores, desarrollo del equipo).
 - Con qué (recursos, herramientas de ventas)
 - Cuál va a ser el sistema de seguimiento y medición (indicadores)
- Presentar a Gerencia, el 15 de diciembre y el 15 de junio, el plan semestral de ventas.
- Efectuar quincenalmente reuniones formales de trabajo con los distribuidores y elaborar un documento memoria de dichas reuniones.
- Presentar a Gerencia la planificación trimestral de visitas que realizará a los puntos de venta, así como un informe mensual de las actividades realizadas en las visitas y los resultados de las mismas, por escrito y digital.
- Mantener actualizados los contratos de distribución y venta, realizar el trámite respectivo en el departamento Legal de la UTPL.
- Mantener el orden y limpieza de su lugar de trabajo.
- Comunicar al Gerente su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.

Puntos de control:

- Quejas de clientes
- Contrato de distribuidores
- Ventas

Distribuidores

- Realizar la distribución diaria de los productos disponibles en cámara según las rutas establecidas.
- Acatar las políticas en cuanto a sistemas de distribución y estrategias de marketing.
- Presentar mensualmente un reporte en el que se especifique el listado de cliente, detalle de productos vendidos y días de visita.
- Reportar diariamente las novedades por concepto de devoluciones, producto defectuoso al líder de aseguramiento de calidad.
- Reportar diariamente los comentarios o sugerencias de clientes y consumidores al líder de comercialización y ventas.
- Mantener en buenas condiciones los productos que transporta, atender con amabilidad y responsabilidad a los detallistas y clientes.
- Asesorar a los detallistas y clientes sobre la conservación y almacenamiento del producto.
- Entregar de forma oportuna en contabilidad copias de las facturas emitidas a los clientes directos y autoservicios de ECOLAC.
- Mantener el orden y limpieza de los vehículos.
- Guardar y mantener una limpieza impecable (apariencia general y uniforme limpio) incluido el personal de apoyo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.

6. Líder de producción

- Responsable de la calidad y eficiencia del proceso diario de producción, y de la calidad el producto terminado.

- Programar mensualmente, de acuerdo a existencias de producto y a las metas de ventas, la producción de leche pasteurizada y subproductos.
- Presentar a Gerencia, el 15 de diciembre y el 15 de junio, el plan semestral de trabajo.
- Presentar a Gerencia, el día 15 del mes, la Planificación de producción del siguiente mes.
- Presentar un informe trimestral de actividades realizadas y objetivos logrados, por escrito y digital.
- Coordinar junto con el Asistente de Producción las actividades diarias.
- Entregar a los auxiliares de producción las órdenes diarias de trabajo.
- Garantizar el cumplimiento de las funciones de todo el personal que labora en la Planta de Lácteos.
- Revisar los pedidos realizados por Bodega, de insumos y materiales para mantener en stock.
- Elaborar diariamente las hojas de producción y entregar a Gerencia y Contabilidad.
- Coordinar, conjuntamente con el Líder de Aseguramiento de la Calidad, el mejoramiento continuo de los procesos productivos y administrativos de la Planta, el mejoramiento de los productos actuales y el desarrollo de nuevos.
- Gestionar y supervisar el mantenimiento de los vehículos de la Planta de Lácteos.
- Diseñar e implementar los programas de mejoramiento continuo, mantenimiento, seguridad industrial, SSOP, BPM.
- Entregar y recibir a Bodega, los pedidos de materiales e insumos.
- Mantener el control mensual de las sustancias restringidas por el CONSEP, garantizando no exceder los cupos asignados.
- Monitorear el proceso diario de producción.
- Verificar durante y al final de la jornada, los puntos de control establecidos para cada área.
- Reportar a Gerencia las novedades de cada jornada de producción y registrarlas en las hojas diarias de fabricación.
- Cumplir las disposiciones descritas en el punto 7 del presente manual.
- Comunicar al Gerente su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.

- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.
- Otras actividades que Gerencia considere necesarias.

Puntos de control:

- Actividades de producción.
- Personal a su cargo.
- Pedidos de materiales e insumos.
- Sistema de Salud y Seguridad Ocupacional.

Técnico de mantenimiento

- Mantener en funcionamiento la maquinaria e instalaciones existente en la Planta, y usada a diario para la producción de productos lácteos.
- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de la Planta y sus Centros de Acopio.
- Coordinar, junto al Líder de Producción, los programas de mantenimiento preventivo de la maquinaria.
- Elaborar una Hoja de Vida de cada máquina y equipo de la Planta.
- Gestionar, ante el Líder de Fabricación o el Gerente, la adquisición de repuestos necesarios para la reparación de equipos y maquinaria de la Planta y los Centros de Acopio, así como para el mantenimiento de las instalaciones.
- Mantener un stock mínimo de repuestos usados frecuentemente en el mantenimiento de la maquinaria.
- Realizar el lavado de la máquina impresora Video Jet.
- Aportar continuamente con ideas para el mejoramiento del mantenimiento de la Planta y gestionar su implementación.
- Notificar diariamente las novedades encontradas al Líder de Fabricación.
- Mantener la bodega de mantenimiento limpia y ordenada
- Mantener el orden y realizar la limpieza del comedor y vestidores según turnos

asignados.

- Comunicar al Líder de Producción o Supervisor de Turno su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.
- Otras actividades que Gerencia considere necesarias.

Puntos de control:

- Sellado de fundas de leche pasteurizada.
- Enfriamiento normal de la leche en los Centros de Acopio.
- Hojas de vida de equipos.
- Impresora Video Jet.
- Tanques de enfriamiento en recepción.
- Tanques de agua helada.
- Cámaras de frío.
- Caldero.
- Generador.

Bodeguero

Materiales e Insumos

- Limpieza y organización de la Bodega de insumos y de material de empaque.
- Elaborar reportes diarios de recepción de materia prima y entregarlos al líder de producción, previa revisión y aprobación del asistente financiero.
- Llevar registros actualizados de la existencia de materiales e insumos varios.
- Entregar al Líder de Producción o Supervisor de turno, los pedidos de materiales e insumos. En caso de ausencia del mismo, solicitar la aprobación de compra a Gerencia.
- Mantener un stock mínimo, para dos meses, de materiales e insumos necesarios para la

producción normal.

- Recepción e inspección de insumos que ingresan a la Planta según las fichas técnicas, en caso de encontrarse no conformidades con los insumos comunicar de forma inmediata al líder de aseguramiento de calidad.
- Mantener el control diario de las cantidades utilizadas de las sustancias restringidas por el CONSEP, garantizando no exceder los cupos asignados.
- Colaborar con la recepción y registro de las devoluciones realizadas por los distribuidores en caso de ausencia del Líder de Aseguramiento de Calidad.

Producto terminado

- Recepción de producto terminado al Líder de Producción o Supervisor de turno.
- Entrega de producto terminado a los distribuidores.
- Elaborar los reportes diarios de ventas y entregarlos al asistente financiero.
- Controlar el número de jabas entregadas y recibidas a los distribuidores, así como el buen uso de las mismas.
- Limpieza del área interior y exterior de despacho de producto terminado.
- Limpieza y organización de la Bodega de insumos.
- Trasladar, desde el área de despacho de producto, las jabas entregadas por los distribuidores hacia el área de envasado de leche pasteurizada.
- Llevar registros actualizados de la existencia de producto terminado.
- Mantener limpios los cuartos fríos 1 y 2 y controlar las temperaturas en los registros.
- Controlar los productos que se encuentren en las cámaras y comunicar al líder de comercialización y ventas cualquier novedad para evitar las caducidades.
- Comunicar al líder de aseguramiento de calidad la existencia de producto dañado o caducado en cámara para emitir la orden de baja.
- Mantener el orden y realizar la limpieza del comedor y vestidores según turnos asignados
- Comunicar al Líder de Producción o Supervisor de Turno su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de

mejoramiento en cada una de las zonas.

Puntos de control:

- Cámara de frío #1 y 2.
- Área interior y exterior de despacho de producto terminado.
- Registros actualizados.
- Stock mínimo de insumos y materiales.

Asistente de producción

- Asistir al líder de producción en la entrega de producto terminado al bodeguero.
- Supervisar las tÁreas de los auxiliares de producción.
- Cumplir con las responsabilidades asignadas por el líder de producción.
- Cumplir las disposiciones descritas en el punto 7 del presente manual.
- Limpiar diariamente los pasillos.
- Elaboración de queso y apoyo en la elaboración de yogurt.
- Limpieza y desinfección de los moldes para queso, antes, durante y después de su uso.
- Limpieza y desinfección de la prensadora de queso, antes y después de su uso.
- Limpieza diaria del área de elaboración de queso, incluido desagües y sifones.
- Limpieza y desinfección de la tina para elaboración de queso.
- Recolección, medida y registro del suero producido.
- Llenar la Hoja de control de fabricación.
- Mantener el orden y realizar la limpieza del comedor y vestidores según turnos asignados
- Comunicar al Líder de Producción o Supervisor de Turno su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.

Puntos de control:

- Pasillos.
- Moldes para queso.
- Pisos del área de elaboración de queso.
- Tina de elaboración de queso.
- Prensadora de queso
- Hoja de control de fabricación.

Auxiliares de producción**Auxiliar #1:** Área de recepción y pasteurización

- Descargar la materia prima desde los vehículos recolectores, previa autorización verbal del Líder de Aseguramiento de la Calidad.
- Lavar y desinfectar diariamente con vapor los tanques usados para transporte de leche cruda.
- Limpieza y desinfección diaria del área de recepción, pasteurización y descremado de leche, (tanques de enfriamiento, mangueras sanitarias, equipo de pasteurización, descremadora, pisos y plataforma).
- Operación del proceso de pasteurización de leche y llenar la Hoja de Control correspondiente.
- Operación del proceso de descremado de la leche y estandarización de la misma para su posterior pasteurización.
- Armar y desarmar diariamente la bomba de recepción de materia prima para su limpieza y desinfección.
- Cumplir con los procedimientos de limpieza y desinfección para esta área. Mantener limpia el área externa de descarga de materia prima.
- Comunicar al Líder de Producción o Supervisor de Turno su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Reportar diariamente al Líder de Producción las actividades realizadas (llenar fichas) y las novedades encontradas.

- Mantener el orden y realizar la limpieza del comedor y vestidores según turnos asignados
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.

Puntos de control:

- Limpieza de tanques para transporte de leche.
- Temperatura y flujo de pasteurización
- Equipo de descremado
- Tanques de enfriamiento
- Plataforma #1
- Tubería de enfriamiento y pasteurización
- Filtros del pasteurizador
- Medida del pH del líquido circulante de lavado de tuberías
- Descremadora.
- Limpieza de tanque A y B.

Auxiliar # 2: Envasado de leche pasteurización

- Operación de la envasadora de leche pasteurizada.
- Colocar las fundas de leche pasteurizada en jabas.
- Imprimir fecha de elaboración, vencimiento y lote de producción en las fundas de leche pasteurizada.
- Limpieza diariamente la plataforma #2.
- Desarmar diariamente, luego de finalizar el proceso de pasteurización, mordazas y niquelinas de la envasadora.
- Cambiar al inicio de cada jornada de pasteurización los teflones para el sellado.
- Mantener en orden la repisa ubicada en el área de envasado.
- Limpieza diaria de la parte externa de la máquina Video jet.

- Limpieza diaria de las jabas usadas para el almacenamiento de leche pasteurizada y subproductos.
- Limpieza y desinfección diaria de jabas usadas para el almacenamiento y transporte de producto terminado.
- Contabilización y registro de las fundas desperdiciadas en la Hoja de Control correspondiente.
- Los días lunes y jueves limpiar el cuarto del enfriador principal.
- Trasladar el producto terminado desde la envasadora hasta la cámara de frío #1.
- Reportar diariamente al Líder de Fabricación las actividades realizadas (llenar fichas) y las novedades encontradas.
- Mantener el orden y realizar la limpieza del comedor y vestidores según turnos asignados.
- Comunicar al Líder de Producción o Supervisor de Turno su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.

Puntos de control:

- Impresión de lote, fecha de elaboración y caducidad en las fundas de leche pasteurizada.
- Sellado de las fundas de leche pasteurizada.
- Cuarto del enfriador.
- Hojas de control.
- Jabas limpias.

Auxiliares #3 y 4: Área de elaboración y envasado de yogurt

- Elaboración de yogurt.
- Envasado de yogurt en todas sus presentaciones.
- Impresión de las fechas de elaboración y caducidad, y lote de producción en los envases

de crema, queso y yogurt.

- Envasado de crema de leche en sus dos presentaciones.
- Limpieza y desinfección diaria de los tanques de elaboración de yogurt y las respectivas tuberías.
- Limpieza diaria de la máquina envasadora de yogurt.
- Limpieza y desinfección del área de elaboración y envasado de yogurt.
- Limpieza y desinfección de los tanques usados para la mezcla de yogurt.
- Operación del proceso de batido de crema para la elaboración de mantequilla.
- Limpieza y desinfección de la batidora y moldeadora de mantequilla y sus respectivas partes.
- Envasado de mantequilla.
- Manejar ordenada e higiénicamente los saborizantes y colorantes usados.
- Llenar la hoja de control de fabricación.
- Reportar diariamente al Líder de Fabricación las actividades realizadas (llenar fichas) y las novedades encontradas.
- Mantener el orden y realizar la limpieza del comedor y vestidores según turnos asignados.
- Comunicar al Líder de Producción o Supervisor de Turno su salida de la Planta por término de la jornada de trabajo o cualquier otro motivo.
- Guardar con absoluta reserva la información relacionada con ECOLAC.
- Contribuir al desarrollo de ECOLAC, aportando ideas, acciones y planes de mejoramiento en cada una de las zonas.

Puntos de control:

- Impresión de las fechas de elaboración y caducidad, y lote de producción en los envases de crema, queso y yogurt.
- Tanques de elaboración de yogurt.
- Tanques de mezcla de yogurt.
- Pegado de etiquetas en yogurt frasco, ambos tamaños.
- Sellado de las fundas de yogurt y crema.
- Mantequillera.

- Batidora
- Recipientes de medida de saborizantes y colorantes.
- Hoja de control de fabricación.

7. Supervisor de turno

- Recibir del Líder de Producción las respectivas indicaciones para continuar con el turno de producción el fin de semana.
- Recibir del bodeguero el stock de producto terminado en cámara.
- Manejar la bodega de materiales e insumos. Anotar en los registros correspondientes las salidas de inventario.
- Solicitar al responsable de la caja chica el dinero para el fin de semana.
- Realizar la recepción de cheques para el despacho de producto.
- Realizar la facturación a los distribuidores.
- Responsable de la calidad y eficiencia del proceso de fin de semana de producción, y de la calidad del producto terminado.
- Garantizar el cumplimiento de las funciones del personal bajo su responsabilidad.
- Gestionar la alimentación para el personal de fin de semana.
- Recepción y registro de las devoluciones realizadas por los distribuidores.
- Elaborar los reportes de recepción de materia prima, de venta y de producción.
- Emitir los reporte de ventas para el cobro de cheques.
- Entregar el día lunes al asistente financiero los siguientes documentos para su revisión: Reportes de ventas por cliente junto con los cheques, Informe de venta, Facturas de compra con el registro de compra y saldar el dinero entregado.
- Entregar el día lunes al contador los siguientes documentos para su revisión: Copias de facturas emitidas, facturas anuladas e Informes de producción.
- Limpieza y orden del comedor.
- Otras actividades que Gerencia considere necesarias.

1.3 Plan estratégico

1.3.1 Misión

- Es una unidad académico productiva de la UTPL dedicada a la producción y venta de leche y derivados lácteos de calidad, que impulsa el desarrollo el desarrollo ganadero de la región sur.

1.3.2 Visión

- Ser un Centro de Investigación, transferencia de tecnología, extensión y servicios que promueva y lidere el desarrollo ganadero del sector sur del país.

1.3.3 Objetivos

- Realizar investigación aplicada
- Fortalecer y desarrollar la cadena agroindustrial de la leche
- Elaborar productos lácteos inocuos y de alta calidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de la familia.

1.3.4 Valores corporativos

- Principios Cristianos
- Respeto a la dignidad humana
- Ética Integral
- Pro actividad
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Creatividad

1.3.5 Líneas de investigación

Calidad e Inocuidad de Productos Lácteos	Orientada a garantizar la calidad de la leche y sus derivados desde la producción en finca hasta la comercialización.
Diseño y Desarrollo de productos	Elaboración de productos lácteos Funcionales: la tendencia mundial en el ámbito de la investigación en alimentos y en los departamentos de desarrollo de productos de las empresas más grandes del sector lácteo están actualmente orientadas al estudio y difusión de los beneficios que trae el consumo de los productos funcionales.
	Desarrollo de nuevos productos lácteos como una estrategia comercial que permitirá la diversificación de productos y por ende la apertura de nuevos mercados.

Proyecciones:

- Mejoramiento de la capacidad productiva y comercial de ECOLAC.
- Vinculación con la colectividad mediante la implementación de proyectos de desarrollo local.

Extensión:

- Asesoría y Asistencia Técnica a ganaderos y microempresas del sector
- Capacitación a Ganaderos de Loja y Zamora Chinchipe
- Creación de microempresas asociadas a ECOLAC

Servicios:

- Asesoría, capacitación y asistencia técnica a ganaderos y empresas de lácteos.
- Creación y apoyo técnico a microempresas asociadas a ECOLAC

1.3.6 Productos

Tabla N°1

PRODUCTOS	PRESENTACIONES					
Leche pasteurizada		½ lt	1lt			
Yogurt Sabor a Fruta	Frasco	80 y 100 g	200 g	1000 g	2000 g	4000 g
	Lechero	1000 g	2000 g			
	Funda	1000 g				
Yogurt con pulpa de frutas y probióticos		200 g	1000 g			
	Frasco					
Yogurt Natural	Frasco	1000 g	2000 g	4000 g		
Crema de leche		250 g	500 g			
Mantequilla		200 g				
Queso fresco		400 g				
Manjar de leche		250 g				

Fuente: CITTES – ECOLAC

Comercialización

- La planta de Lácteos ECOLAC comercializa actualmente sus productos en la ciudad de Loja en 1600 puntos de venta, además llega a otros cantones de la provincia como: Catamayo, Calvas, Gonzanamá y recientemente está ingresando a los mercados de las provincias de Zamora Chinchipe y El Oro.

Proyectos

- Fortalecimiento empresarial y de las relaciones comerciales de ECOLAC con los productores de leche en la provincia de Zamora Chinchipe.
- Producción y comercialización de productos lácteos, mediante la implementación de una microempresa en el cantón Centinela del Cóndor".
- Planta de productos lácteos de la asociación de mujeres artesanales "Centinela del Cóndor"

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación

La planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones, además es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

La planificación sirve para evaluar toda la información relevante y poder establecer anticipadamente sus objetivos y metas apoyándose con algún método o plan. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Existen diversas clasificaciones de la planificación entre ellas tenemos:

- Estratégica
- Corporativa
- Operativa

2.1.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica se constituye en un sistema gerencial que se desplaza el énfasis en el "Qué lograr" (objetivos) al "Qué hacer" (estrategias); de esta manera se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales.

La Planeación Estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de externos que afectan a su organización. La Planeación Estratégica prepara a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

Se puede considerar cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

- Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, así se puede identificar las oportunidades y peligros que surgen en el futuro y se tome mejores decisiones en el presente.
- Es un proceso que se inicia con el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas. Durante este proceso se pueden elaborar los planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias, tomando en cuenta los cambios en el ambiente de la empresa
- Es una actitud, que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.
- Es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas. Además une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Es importante considerar que **no** es planeación estratégica:

- La planeación estratégica no toma decisiones futuras, ya que solo se toma en el momento.
- No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores; compras de insumos, instalaciones, mano de obra.
- No representa una programación del futuro, se debe revisar los planes estratégicos en forma periódica, debe ser flexible la planeación estratégica y de esta manera se puede aprovechar el conocimiento acerca del ambiente de la empresa.

- No trata de sustituir la intuición y criterio de los directores.

Un factor importante dentro de la Planeación Estratégica es la Comunicación Estratégica, no solo involucra a la publicidad, sino también a otras áreas, comportamientos y elementos, entre los cuales resaltan los siguientes:

- Cultura organizacional
- Relaciones públicas
- Relaciones Laborales
- Capacitación al personal
- Actividades y campañas industriales y comerciales, entre otras.

La comunicación estratégica se conjuga con el proceso de la planeación estratégica para que aquella convierta los elementos estratégicos, junto con otros elementos informativos y de comportamiento, en impacto comunicativo tendiente a una imagen Corporativa Favorable y de esta manera se buscará que parezca progresista y sea observada así por sus preceptores.

Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

Modelos de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

- Premisas de Planeación
- Formulación de Planes
- Implementación y Revisión
- Flujos de Información

Premisa de planeación

Literalmente significa lo que va antes, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de planes.

Las personas involucradas en la planeación estratégica, deben tener un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y como operar el sistema, de esta manera se puede incorporar un plan para planear, el cual puede ser oral, o escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada “análisis de situación”, es por esto que cada empresa debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran ayuda para su crecimiento, prosperidad y bienestar; y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos

Formulación de planes

El siguiente paso en el proceso de la planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas:

- Estrategias Maestras.- Se puede definir como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas y,
- Estrategias de Programa.- Se puede relacionar con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr el objetivo, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo; luego se debe realizar planes a corto plazo con base a los planes a mediano plazo

Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación y revisión

Elaborados los planes operativos deben ser implantados, la cual cubre todas las actividades incluidas la de motivación, compensación, evaluación directiva y proceso de control. Los altos directivos deben revisar y evaluar los planes y los resultados que pueden producir.

Flujos de información

Deben transmitir el punto de que la información “fluye” por todo el proceso de la planeación, este flujo difiere dependiendo de la parte del proceso a la que sirve o del tema de la información. En toda planeación se debe aplicar normas de decisión y evaluación

Etapas para realizar una planeación estratégica

1. Definir una misión específica dentro de la misión más extensa de la empresa.
2. Hacer un análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y amenazas).
3. Hacer un análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades)
4. Luego del análisis FODA se procede a la formulación de metas que a veces son presentados como objetivos.
5. Para alcanzar dichas metas es necesario formular estrategias para cada unidad de negocio.
6. Una vez que se ha desarrollado estrategias para cada unidad de negocio debe proceder a detallar programas de apoyo.
7. La séptima etapa consiste en la implementación de dichos programas ya que de no hacerlos resultaría inútil hacer la 5ta etapa.
8. Y por último, una vez implementada la estrategia, la empresa necesita mantenerse informada de los resultados, es decir necesita estar en constante retroalimentación y control con relación a lo que pueda acontecer.

2.1.2 Planificación corporativa

Prepara y desarrolla el proceso de la planeación estratégica corporativa para el cliente con la participación de los funcionarios responsables por fijar y/o ejecutar las estrategias; se la puede realizar con base en una metodología propia, adaptada a la forma de administración de los negocios en las empresas.

El plan estratégico corporativo permite:

- Orientar a la compañía al manejo de Unidades estratégicas de negocio
- Lograr el consenso sobre la visión a largo plazo de la empresa
- Definir el plan de acción a seguir para el logro de la visión, y
- Obtener el compromiso tanto de los propietarios, como de los directivos para ejecutar los planes de acción.

Para efectuar un plan estratégico corporativo del cliente se debe seguir las siguientes etapas:

- Ambientación y Preparación
- Sesiones de Planeamiento
- Validación y Consolidación de Resultados
- Elaboración del Informe Final

Ambientación y preparación

Permite la consecución de información pertinente al negocio y al sector de la industria de tal manera que se complemente y se comparta con todos los involucrados en la planeación.

Sesiones de Planteamiento

En esta etapa se obtiene los resultados principales del trabajo a realizar, desde una visión a largo plazo y del cliente, hasta la realización de los planes de trabajo para la correcta ejecución y puesta en marcha de las estrategias diseñadas

Validación y consolidación de resultados

Permite dejar para una actividad posterior a las sesiones, posibles definiciones que si bien no son críticas para la obtención del objetivo de las sesiones, si son vitales para la conformación del Plan Estratégico Corporativo

Elaboración del informe final

Se entregará un documento en forma de memorias de las conclusiones alcanzadas, con un anexo donde se incluyen los planes detallados para lograr la implementación del Plan Estratégico.

2.1.3 Planificación operativa

La planificación operativa puede ser de mediano o corto plazo, dirigida a varios objetivos o para una sola actividad, se debe conocer lo que vamos a hacer, el orden en el que lo haremos, las responsabilidades de cada uno, los recursos a utilizar y el tiempo en el que debemos cumplir.

La planificación operativa se ocupa de los niveles inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y cualquier otro elemento que “operativice” los planteamientos de largo alcance). Fija su atención en los asuntos internos de la organización, elaborando planes operativos con una periodicidad anual

Para cada plan operativo se debe llenar una ficha del plan y sus líneas de acción y para cada plan operativo definido se debe establecer:

- Nombre o Identificación del plan
- Objetivo del plan
- Indicadores de gestión del plan
- Identificación de las líneas de acción, actividades y áreas
- Asignación de recursos

- Establecimiento de calendario
- Determinación de las unidades de medida y puntos de control

La planificación operativa se basa en los siguientes principios:

- Participativo.- Se involucra activamente a diferentes actividades y puede identificar la demanda y toma de decisiones
- Basada en las demandas.- Responde a las demandas identificadas por los usuarios, en procesos previos de identificación y análisis de las necesidades.
- Integra.- Armoniza las actividades programadas, buscando la eficiencia en la asignación de recursos.
- Dinámica.- Actualiza las actividades del plan operativo anual, para que se ajuste a los diferentes cambios de la demanda, presupuesto.
- Basada en resultados.- Parte del seguimiento y evaluación de los resultados del período anterior para proponer las actividades del año siguiente.

Para realizar la planificación operativa consta de cinco etapas:

- La organización del proceso.- consiste en la definición de las diferentes actividades a realizar para dar cumplimiento al ciclo de plan – presupuesto, las actividades son organizadas en un plan de trabajo. Además aquí se define las actividades a realizar, el momento a realizar, los responsables y los recursos.
- Preparación.- Comprende desde el momento que la unidad del proyecto recibe las orientaciones para formular el plan operativo, hasta que se envíe para la revisión y aprobación.
- Aprobación.- consiste en la presentación, revisión, análisis y aprobación del plan operativo anual, incluido el plan presupuestario.
- Ejecución y Seguimiento.- Consiste en la ejecución de las actividades aprobadas con los recursos asignados, además se dará un seguimiento continuo de las actividades y recursos.
- Evaluación.- En la formulación del plan operativo anual se identifican los indicadores de seguimiento y evaluación de las actividades programadas, estos indicadores sirven para medir el alcance de ejecución y cumplimiento de las actividades.

2.2 Indicadores

El uso de indicadores en la actualidad obedece a la necesidad de disponer de un marco referencial para evaluar resultados que es la forma de aportar elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios, así como el empleo de los recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar cambios necesarios para lograr el efectivo cumplimiento de sus objetivos.

2.2.1 Conceptos

Un indicador es un punto de un estadístico simple o compuesto que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. (**Enrique Benjamín Franklin**).

Un indicador es un valor identificable en una variable, que sirve para medir su comportamiento en función del nivel de logro de una meta planificada. Los indicadores son sumamente relevantes en el proceso de diseño, seguimiento y evaluación ex post, dado que permiten identificar los aspectos evaluables de la intervención.

Es una especificación cuantitativa de la relación entre dos o más variables que permiten verificar el nivel de logro alcanzado en el cumplimiento de los objetivos.

2.2.2 Características

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir
- Conducir fácilmente la información de una parte a otra.

- Ser altamente discriminativo.
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo – beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

2.2.3 Importancia

- Los indicadores son necesarios en la evaluación de programas para determinar el estado del arte de una intervención
- De acuerdo a su cronograma o temporalidad,
- De acuerdo a sus metas o resultados,
- De acuerdo al uso de sus recursos tanto monetarios como de otro tipo,
- Para dar cuenta de la evolución de la ejecución de un programa.

¿Cómo construir buenos indicadores?

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

- **Mensurabilidad:** Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- **Análisis:** Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
- **Relevancia:** Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Directos: Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

Indicadores Indirectos: Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicador Negativo: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

2.2.4 Clasificación

Indicadores para las distintas perspectivas.

- **Indicadores de la perspectiva financiera.**

Los indicadores financieros no siempre se tienen que tomar del sistema contable regular. En el cuadro de mando de una empresa que cotice en bolsa, el valor de mercado, el precio por acción puede ser un indicador importante del éxito. Si podemos determinar el valor del capital de intelectual de la empresa, el valor son indicadores.

- **La Indicadores de la perspectiva del cliente.**

Es relevante considerar que la perspectiva del cliente también se puede entender como centro de atención en el cliente, o sea, que medimos cómo nos ven y también cómo los vemos a ellos; que podemos medir acciones, por ejemplo, cómo se han visto afectadas las percepciones del cliente en el último periodo y cuál es nuestra cotización actual; y que tanto las actitudes como el comportamiento pueden ser importantes para nosotros.

Es decir que los indicadores utilizados pueden variar dependiendo de la pregunta que nos hagamos, que puede ser: ¿cómo nos ven nuestros clientes?

Satisfacción del Cliente

El grado de satisfacción del cliente puede ser medido a partir de dos aspectos básicos:

- a. Concordancia del diseño del producto o servicio con los requisitos que él valora y
- b. Concordancia del producto o del servicio con las especificaciones del diseño.

Lo más común en las organizaciones es prestar mayor atención al segundo aspecto. Esto puede conllevar a que se cumplan a la perfección las especificaciones del producto o servicio de acuerdo a lo diseñado; pero que este producto o servicio no nos garantice tener clientes satisfechos.

Este concepto es válido no sólo para los clientes externos, sino también para toda la cadena de clientes internos de la organización (trabajadores).

Si queremos tener éxito o resultados favorables en este indicador, los requisitos o atributos de nuestros productos o servicios deben ser constatados con nuestros clientes desde el momento mismo del diseño y esto nos facilitará poder posteriormente evaluar con el cliente su satisfacción, una vez que reciba el producto o el servicio. Entre los requisitos a tomar en cuenta se encuentran:

- Características y presentación del producto o servicio (perceptual).
- Oportunidad de entrega o prestación del servicio.
- Lote o cantidad mínima a ser despachada o servida.
- Condiciones de contratación exigidas.
- Atención y trato.
- Condiciones de garantía o atención o reparación posventa.
- Condiciones de despacho.

Estos requisitos pueden hacerse específicos para cada proceso, ya sea productivo, administrativo o de servicio. Siempre los clientes tienen requerimientos que deben ser

satisfechos. Con estos atributos definidos previamente se deben diseñar los instrumentos de medición y captación de información que permita evaluar la percepción y expectativas del cliente. En tal sentido se debe proceder de la siguiente manera:

- Establecer y validar con el cliente los requisitos por él valorados.
 - Ponderar con el cliente los requisitos para ser valorados.
 - Definir la escala con la cual el cliente valorará cada requisito.
 - Asignar un valor numérico a cada nivel de satisfacción, para poder cuantificar en un solo indicador el grado de satisfacción.
 - Proceder a diseñar el proceso de captación y procesamiento de la información.
 - Analizar las desviaciones encontradas y encontrar los pasos para el mejoramiento.
- **Indicadores de la perspectiva del proceso interno.**

Salen sobre todo de la gestión de la calidad total o de procesos similares como tiempos de producción, calidad de producción, rechazos, etc. Por ejemplo:

- Productividad, indicador generalmente como cantidad en relación con el tiempo trabajo o con el costo:
 - Calidad, expresada como porcentaje de unidades aceptables o como opinión de algún usuario (preguntas o quejas sobre la actitud).
- **Indicadores de la perspectiva de innovación y desarrollo.**

Al medir esta perspectiva, muchas veces tenemos que recurrir a “indicadores sustitutos”, por ejemplo, midiendo la cantidad de recursos empleados en desarrollo o formación en lugar de los resultados.

Creemos que es importante no olvidar que estamos buscando una manera de comunicar la estrategia del negocio a otras personas dentro de la empresa; indicadores como estos a veces pueden ser buenos, pero el desarrollo puede consistir en ampliar el alcance de nuestra competencia en realizar operaciones de prueba en nuevos campos de actividad o el sistema de

control de gestión (por ejemplo introduciendo el cuadro de mando integral). Aquí algunos ejemplos de indicadores:

- Proporción de empleados que utilizan Internet en forma habitual.
- Número de acuerdos cooperativos con nuevos socios.
- Media de retrasos en los proyectos de desarrollo de sistemas en marcha.
- Proporción de pedidos recibidos por Internet.

Adicionalmente los indicadores también se pueden dividir en clases y en tipos:

Tabla N° 2

Clases de indicadores	Miden	Tipos de índices	Miden
CORPORATIVOS	Beneficios globales	Ejecución presupuestal	El comportamiento total de la organización
	Crecimiento	Eficiencia	
	Participación en el mercado	Eficacia	
	Satisfacción del usuario	Efectividad	
		Actividad	
Equidad			
ESTRATÉGICOS (procesos)	Financiero	Ejecución presupuestal	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura
	Talento humano	Eficiencia	
	Gestión	Eficacia	
	Administrativa	Efectividad	
	Instalaciones y equipos	Actividad	
	Colecciones	Equidad	
	Información		
	Procesos técnicos		
Servicio al cliente			

Fuente: Martínez Pablo, 2007, Guía Introducción al Diseño de Indicadores

Tabla N° 3

Clases de indicadores	Miden	Tipos de índices	Miden
OPERATIVOS (actividades)	Compras	Ejecución presupuestal	Los resultados operativos de las diferentes divisiones
	Préstamos, capacitación	Eficiencia	
	Descartes, rotaciones	Eficacia	
	Investigación, presupuestos	Efectividad	
	Contabilidad	Actividad	
	Catalogación, clasificación	Equidad	

Fuente: Martínez Pablo, 2007, Guía Introducción al Diseño de Indicadores

Tabla N° 4

Clases de índices	Miden	Tipos de índices	Miden
DE NIVEL	Recursos	Rendimiento operacional	Costo de la inversión en servicios
	Actividades	Efectividad	Producción de servicios
	Funciones y servicios	Costo-beneficio Impacto	Efectividad de los servicios
	Sucursales		Ámbito de los servicios
	Generales		

Fuente: Martínez Pablo, 2007, Guía Introducción al Diseño de Indicadores

2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

1. Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.

3. Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
5. Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar cualquier error en su aplicación.

2.2.6 Manejo y presentación de indicadores

“Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos” Carlos Pérez

Tabla Nº 5 - Dimensiones de los indicadores de gestión

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (mesuales o semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos	Cotidiano (Semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales

Fuente: Pérez Jaramillo, Carlos Mario. “Curso Índices de Gestión”.

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones, deben posibilitar la medición de:

Impacto

- Mide el cumplimiento de los objetivos.
- Cuantifica valores y efectos en clientes.
- Mide el desarrollo de los procesos.

Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones.

Eficiencia

- Mide costos unitarios y productividad.
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo.

Calidad

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- Cuantifica la satisfacción del cliente.

Procedimiento para construir indicadores

- Listar los objetivos, productos y actividades.
- Identificar las palabras claves que requieren un acuerdo sobre su significado.
- Construir un significado común para cada una de las palabras clave identificadas.
- Relacionar los significados atribuidos a cada palabra clave e incluir la definición cuantitativa del indicador (nº absoluto, porcentaje).

Ejemplo

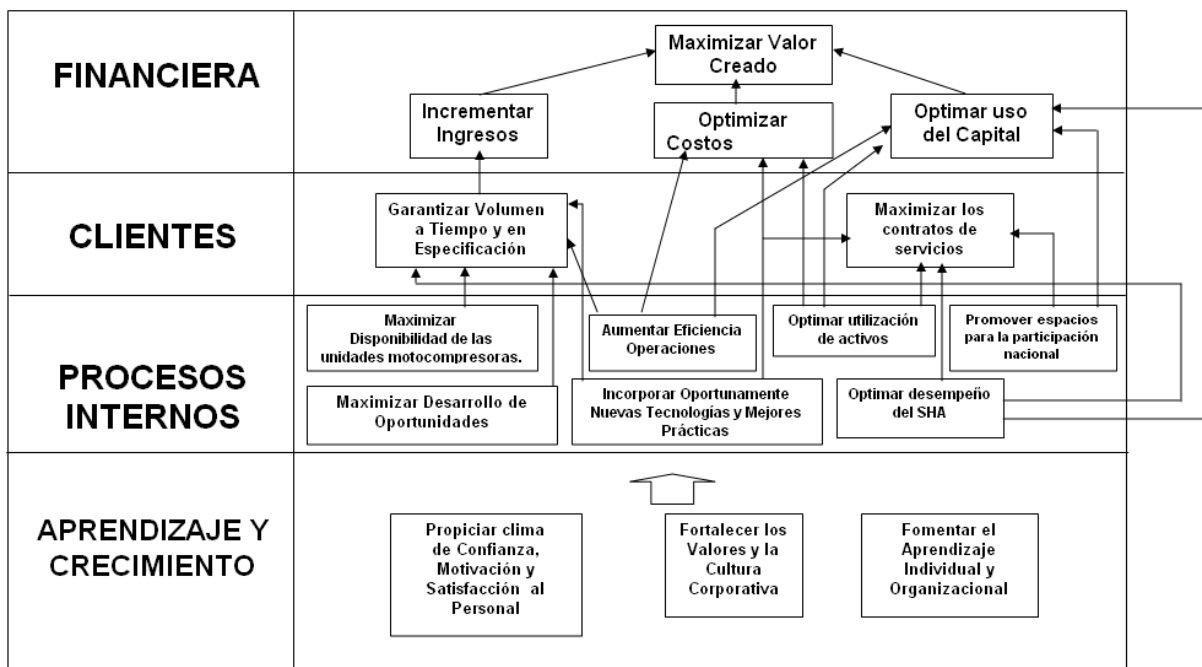
Objetivo: aumentar la inserción laboral formal de jóvenes que egresan de curso de capacitación laboral

Palabra Clave	Significado
Inserción laboral	Formal con contrato de trabajo
Jóvenes	entre 15 y 24 años
Egresan	fase lectiva y práctica

Indicador número de jóvenes entre 15 y 24 años con contrato de trabajo al término de la práctica laboral sobre el n° total de jóvenes que hicieron práctica.

2.3 Cuadro de mando integral

Cuadro N° 1



Fuente: Universidad Yacambu – Maestría em Gerencia de las Finanzas y los Negocios

2.3.1 Perspectiva Financiera

Define la actuación esperada en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros reclamados por los empresarios, tales como la maximización de los beneficios y del valor de la empresa, al propio tiempo, el enfoque económico financiero debe aglutinar al resto de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas . Desde este punto de vista han de considerarse los objetivos de crecimiento de las empresas, clientes o mercados, siempre vinculados a la evolución de los resultados y sin perder de vista el comportamiento del capital de trabajo y la liquidez. Los requerimientos de financiación y liquidez derivados de la política de inversiones inciden directamente en el análisis y control financiero.

2.3.2 Perspectiva procesos internos

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes las soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicios, post-venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes y la perspectiva financiera.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

2.3.3 Perspectiva aprendizaje - crecimiento

Se obtiene los inductores necesarios para lograr los resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se mide las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para entonces medir la motivación y las iniciativas del personal.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura , es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
 - La satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

2.3.4 Perspectiva cliente

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir: mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

CAPITULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

3.1.1 Diagnóstico de la situación actual

La Universidad Técnica Particular de Loja, a lo largo de su vida institucional, ha ejecutado innumerables proyectos, los cuales ha contribuido al desarrollo económico, social, cultural, científico, humanístico, espiritual y ecológico de la región, los mismos que se enmarcan dentro de las funciones básicas de la universidad: la docencia, la investigación y la extensión para que converjan hacia una gestión productiva en la que el estudiante es sujeto y agente de su profesionalización, con el fin de servir con creatividad y realizaciones concretas a la sociedad, por lo que la UTPL en base a esta necesidad crea la Planta de Lácteos ECOLAC, la misma que ha sido diseñado como un mecanismo de producción y servicio permanente a la región sur del país con sus diversos productos lácteos, buscando el desarrollo local y de la institución a la que pertenece.

La planta de lácteos ECOLAC cuenta con las siguientes líneas de investigación:

- **Calidad e Inocuidad de Productos Lácteos.-**

Orientada a garantizar la calidad de la leche y sus derivados desde la producción en finca hasta la comercialización.

- **Diseño y Desarrollo de productos**

Elaboración de productos lácteos funcionales: la tendencia mundial en el ámbito de la investigación en alimentos y en los departamentos de desarrollo de productos de las empresas

más grandes del sector lácteo, están actualmente orientadas al estudio y difusión de los beneficios que trae el consumo de los productos funcionales.

Desarrollo de nuevos productos lácteos como una estrategia comercial que permitirá la diversificación de productos y por ende la apertura de nuevos mercados.

Extensión:

- Asesoría y Asistencia Técnica a ganaderos y microempresas del sector
- Capacitación a Ganaderos de Loja y Zamora Chinchipe
- Creación de microempresas asociadas a ECOLAC

Servicios:

- Asesoría, capacitación y asistencia técnica a ganaderos y empresas de lácteos.
- Creación y apoyo técnico a microempresas asociadas a ECOLAC.

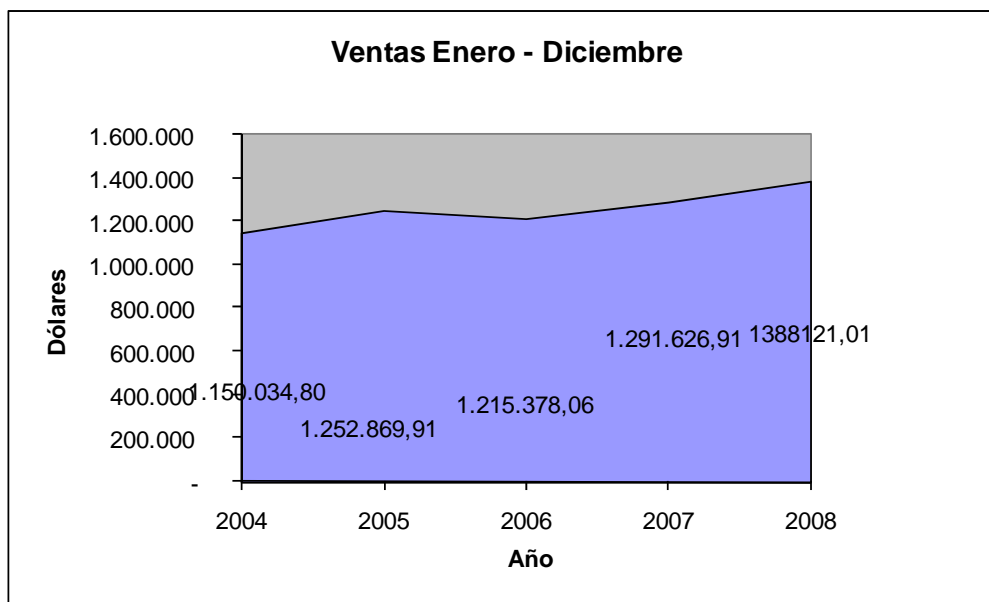
Proyecciones:

- Mejoramiento de la capacidad productiva y comercial de ECOLAC. Yogurt
- Vinculación con la colectividad mediante la implementación de proyectos de desarrollo local.

Comercialización:

La planta de Lácteos ECOLAC comercializa actualmente sus productos en la ciudad de Loja en 1200 puntos de venta, además llega a otros cantones de la provincia como: Catamayo, Vilcabamba, Malacatos y recientemente está ingresando a los mercados de las provincias de Zamora Chinchipe y El Oro.

Gráfico 1: Ventas ECOLAC 2008



Fuente: CITTES – ECOLAC
Elaboración: CITTES – ECOLAC

3.1.2 Análisis FODA, en relación al cumplimiento de la Misión

Tabla Nº 6

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Buen posicionamiento de la marca ECOLAC, en todos los productos especialmente en la leche pasteurizada Prestigio y respaldo de la UTPL. Alta capacidad de vinculación con proyectos de desarrollo. Actualización tecnológica constante. Interés por promover el desarrollo regional.	Incremento de productos lácteos artesanales. Mercado aislamiento geográfico. Constante ingreso de diversas marcas nacionales en el mercado local. Preferencia de los clientes en el consumo de la leche UHT

Fuente: CITTES ECOLAC
Elaboración: Las autoras

Tabla N° 7

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Disponibilidad de materia prima de alta calidad	Instalaciones e infraestructura inadecuada.
Cobertura masiva del producto en la provincia de Loja	Dependencia de los proveedores de Zamora Chinchipe.
Docentes investigadores altamente capacitados.	Tercerización del sistema de distribución del producto terminado.
Apoyo de los estudiantes mediante el sistema de gestión productiva	Precios elevado de materia prima en comparación con otras regiones del país.
Experiencia técnica, en el proceso de producción.	Margenes de utilidad bajos.
Sistema de recolección	Mal manejo de la información.

Fuente: CITTES ECOLAC
Elaboración: Las autoras

3.1.3 Identificación de productos y procesos

Productos

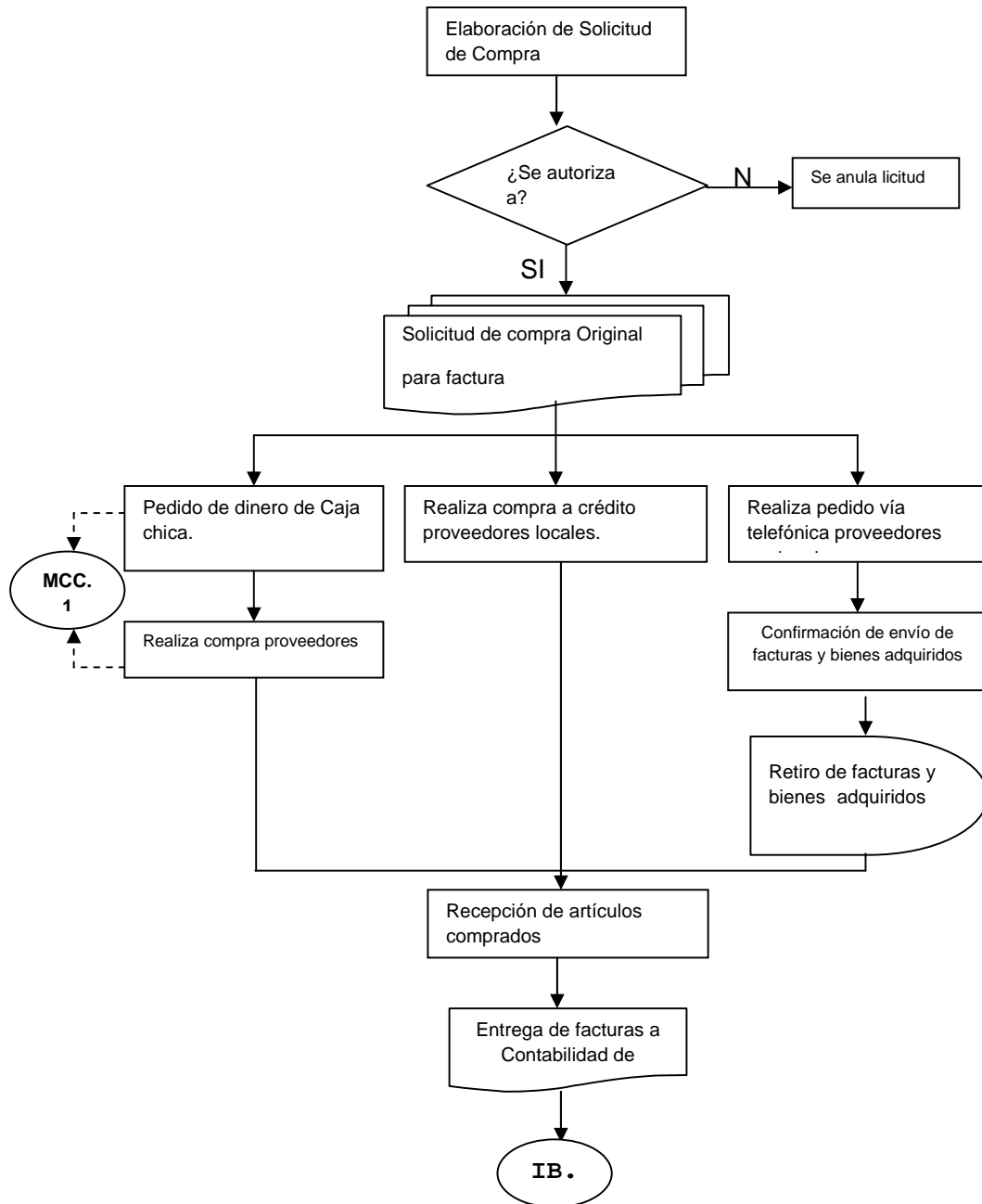
- Leche
- Yogurt Tipo II
- Yogurt con pulpa y probiótico
- Crema de Leche
- Mantequilla
- Queso
- Quesillo
- Manjar



En variados sabores y presentaciones.

3.1.4 Procesos: Flujogramas

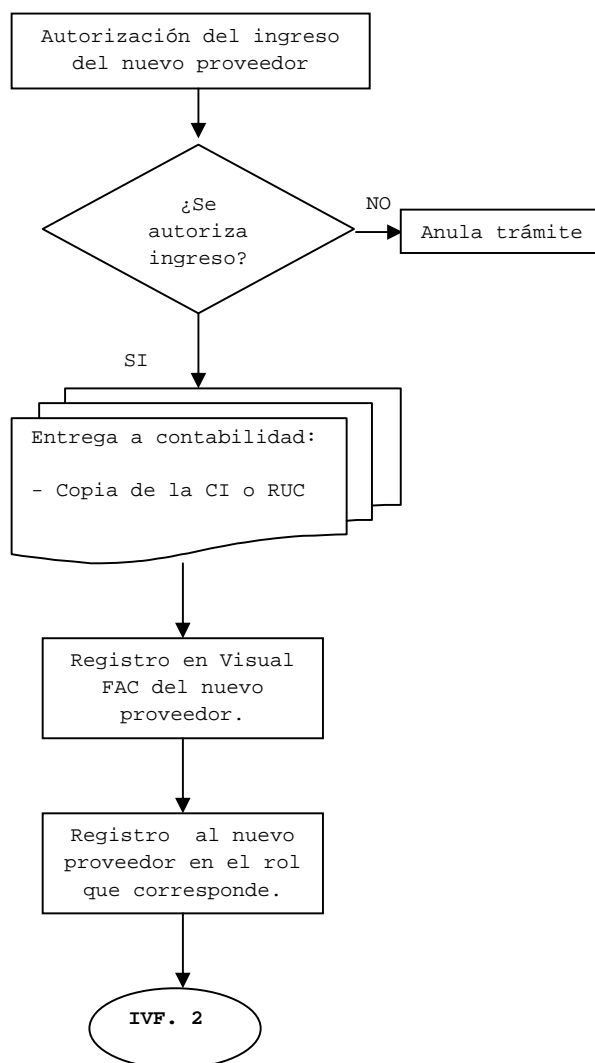
PROCESO DE COMPRAS EN GENERAL DE BIENES Y SERVICIOS (PC.1)



Fuente: Manual de procedimientos ECOLAC

Flujograma N° 2

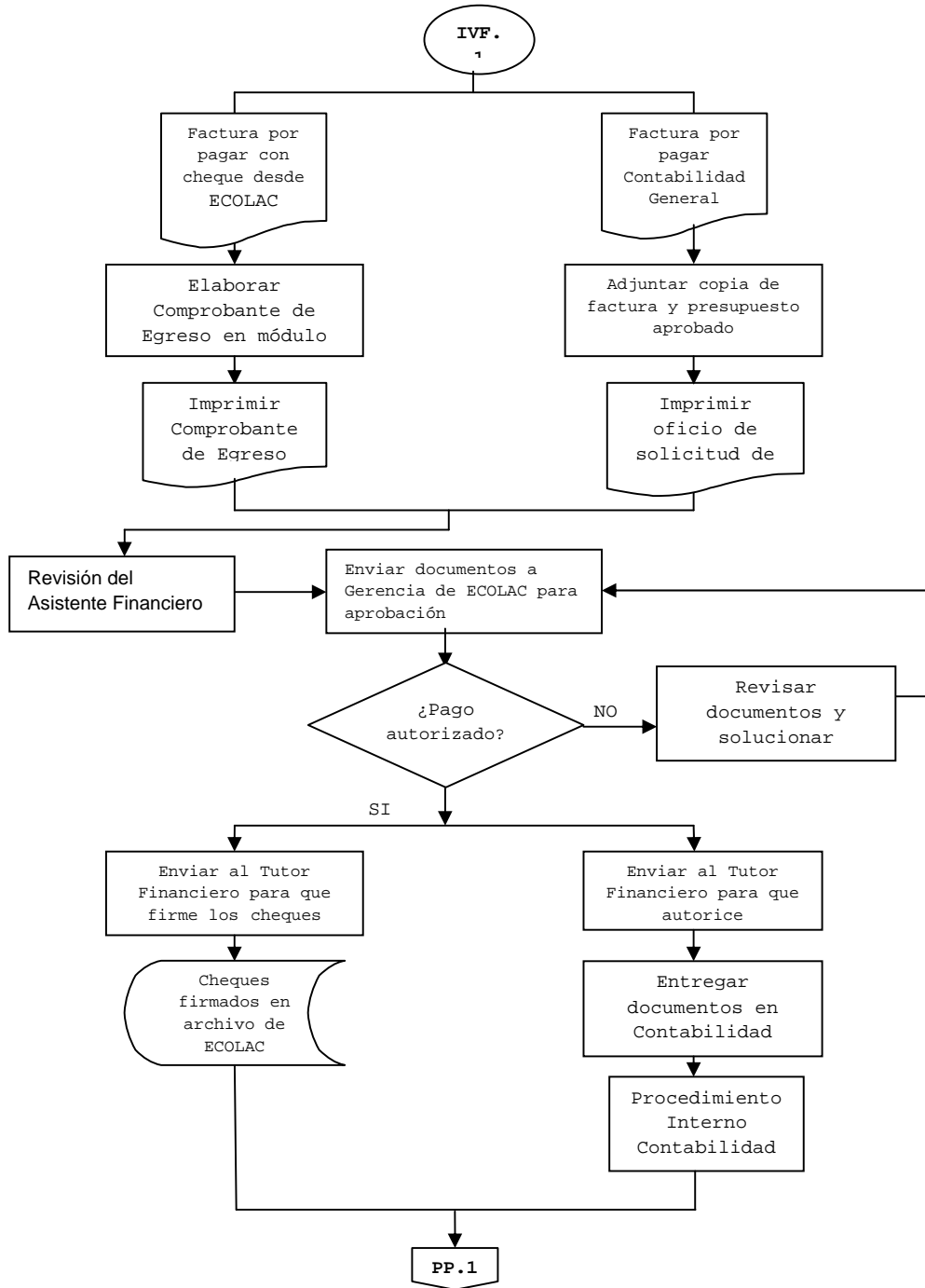
PROCESO DE INGRESO DE NUEVO PROVEEDOR DE MATERIA PRIMA (INP.1)

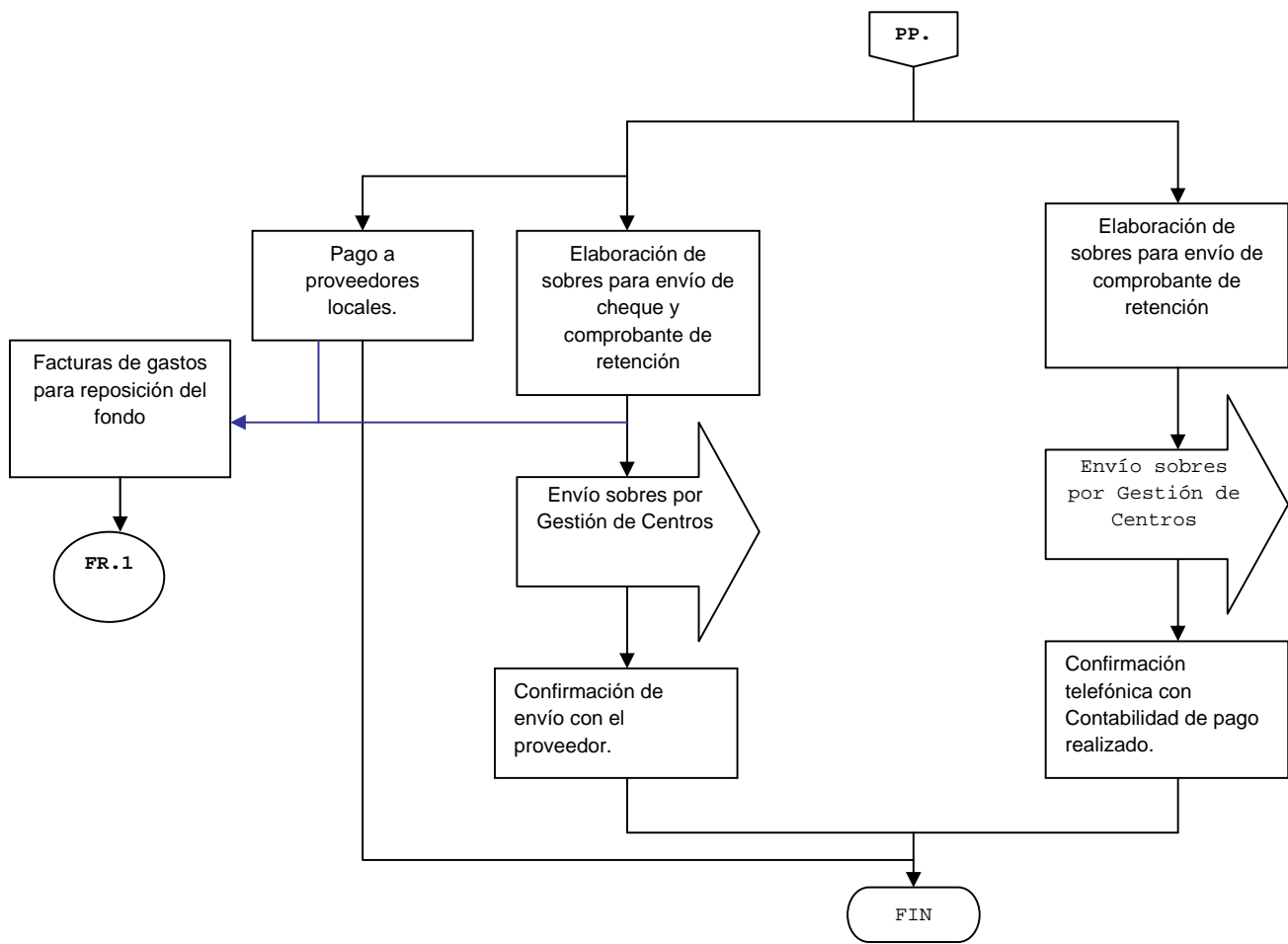


Fuente: Manual de procedimientos ECOLAC

Flujograma N° 3

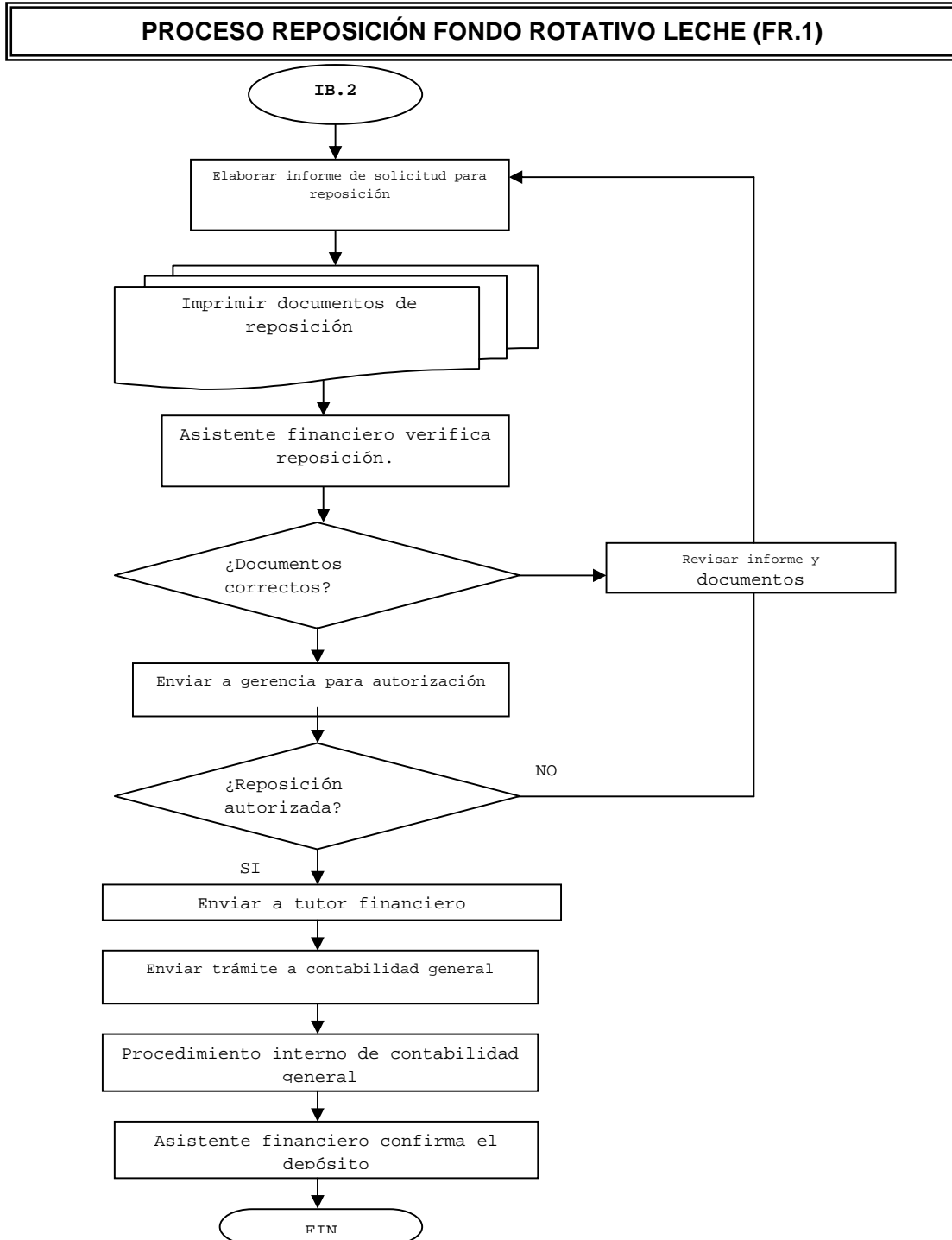
PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES LOCALES Y NACIONALES





Fuente: Manual de procedimientos ECOLAC

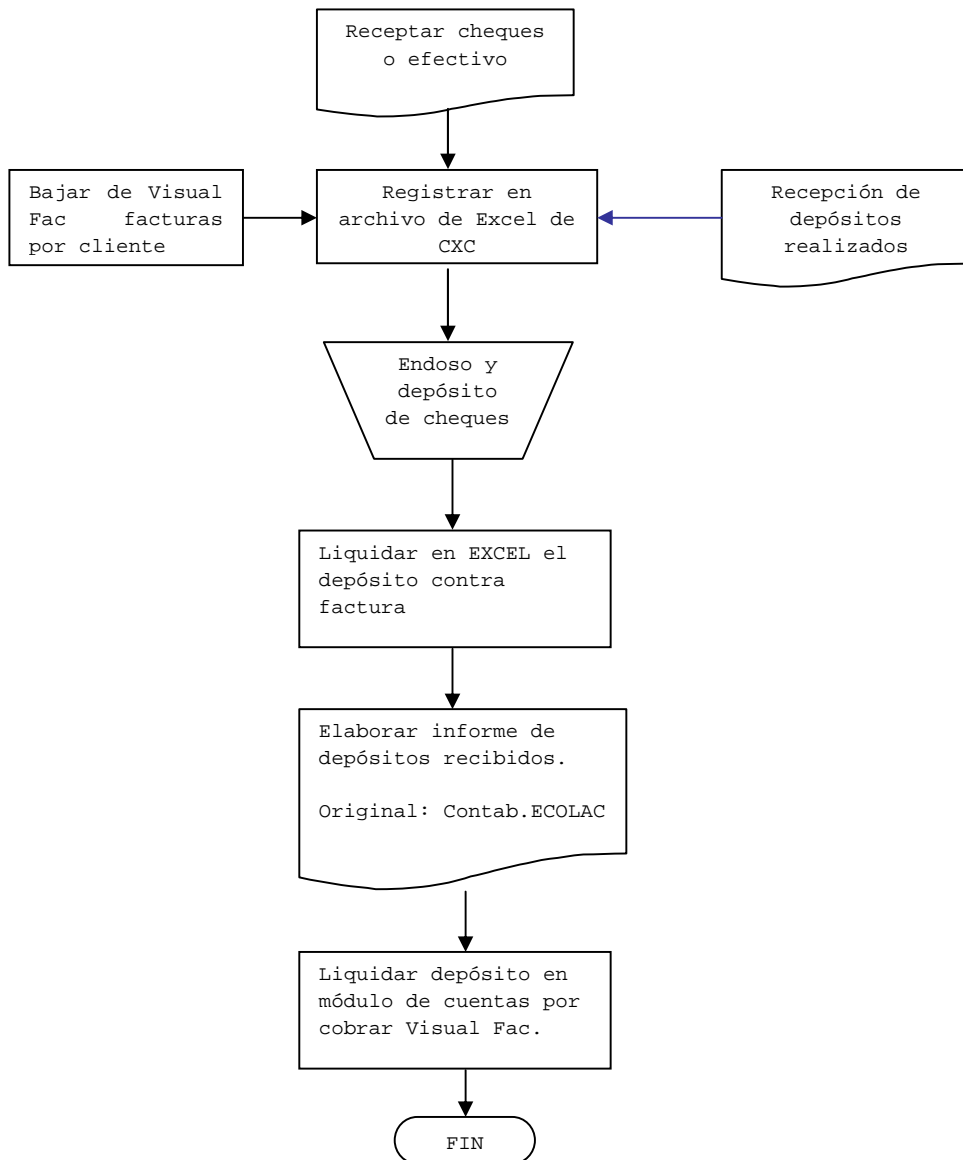
Flujograma N° 4



Fuente: Manual de procedimientos ECOLAC

Flujograma N° 5

PROCESO DE LIQUIDACIÓN CUENTAS POR COBRAR LCC.1



Fuente: Manual de procedimientos ECOLAC

3.1.5 Identificación de las áreas relevantes

- Dirección administrativa
- Departamento de producción
- Departamento de comercialización
- Departamento financiero

3.1.6 Identificación de objetivos estratégicos

- Realizar investigación aplicada.
- Fortalecer y desarrollar la cadena agroindustrial de la leche.
- Elaborar productos lácteos inocuos y de alta calidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de la familia.

3.1.7 Identificación de variables

Luego de haber analizado los objetivos estratégicos determinamos las variables que nos permitirá elaborar los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad. Estas variables son elegidas por el impacto que tiene para la consecución de los objetivos estratégicos y por ende el impacto en la misión del CITTES - ECOLAC.

Tabla Nº 8

VARIABLES	CRITERIO
Investigaciones	Fortalecimiento del CITTES con apoyo de los docentes de la UTPL
Clientes	Quienes reciben nuestros productos Satisfacción del cliente
Empresas de la localidad y a nivel nacional	A quienes están dirigidos nuestros productos
Recursos	Gestión financiera

Elaboración: Las autoras

Tabla N° 9

VARIABLES	CRITERIO
Personal Técnico	Elaboración y ejecución en cada una de las fases del proceso de producción
Tecnología	Elaboración y mejoramiento del producto
Cobertura	Expansión del producto hacia los mercados
Producción	Producto a ofrecer inocuos

Elaboración: Las autoras

3.2 Preparación de indicadores

Objetivos

- Realizar investigación aplicada
- Fortalecer y desarrollar la cadena agroindustrial de la leche
- Elaborar productos lácteos inocuos y de alta calidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de la familia.

Tabla N° 10

OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS				
Objetivos	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje-Crecimiento
Realizar investigación aplicada.	x		x	x
Fortalecer y desarrollar la cadena agroindustrial de la leche	x	x	x	
Elaborar productos lácteos inocuos y de alta calidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de la familia	x	x	x	

Elaboración: Las autoras

3.3 Diseño de cuadro de indicadores

Tabla N° 11

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Objetivo	Indicador	Fórmula
Realizar investigación aplicada.	Costo	Costo total de investigaciones/Costo total de investigaciones presupuestadas
	Proyectos	Financiamiento por proyecto/Total de proyectos
Fortalecer y desarrollar la cadena agroindustrial de la leche	Indice de productividad	Producción obtenida/insumo gastado
	Comerciales	Ventas totales/número de clientes
Elaborar productos lácteos inocuos y de alta calidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de	Comercial / ventas	Unidades monetarias vendidas/Número de visitas realizadas
		$(\text{Ventas } 2007 - \text{Ventas } 2008) / (\text{ventas } 2008)$

Elaboración: Las autoras

Tabla N° 12

PERSPECTIVA CLIENTES		
OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA
Fortalecer y desarrollar la cadena agroindustrial de la leche	Servicio al cliente	Personal responsable de la atención a clientes/Total del personal
	Incremento de clientes	Número de clientes año anterior/Número de clientes año actual
	Nuevos mercados	Total de mercados nuevos/total de mercados
Elaborar productos lácteos inocuos y de alta calidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de la familia	Satisfacción del cliente	Número de clientes insatisfechos/Total de clientes atendidos
	Calidad del servicio	Número de quejas y reclamos/total de llamadas

Elaboración: Las autoras

Tabla N° 13

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
Objetivo	Indicador	Fórmula
Realizar investigación aplicada.	Creatividad e innovación	Proyectos innovadores/Total de proyectos
	Proyectos	Proyectos aprobados/Proyectos presentados
Fortalecer y desarrollar la cadena agroindustrial de la leche	Capacidad utilizada	Producción Real/Capacidad de producción
	Reducción de productos defectuosos	Número de baja de productos/Total de producción
	Caducidad del producto	Número bajas caducidad/Total de bajas

Elaboración: Las autoras

Tabla N° 14

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
Objetivo	Indicador	Fórmula
Elaborar productos lácteos inocuos y de alta calidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de la familia	Nivel de calidad	Total de productos sin defectos/Total de productos elaborados
	Creatividad e innovación	Número de productos nuevos /Total de productos
		Normas aprobadas/Normas propuestas

Elaboración: Las autoras

Tabla N° 15

PERSPECTIVA APRENDIZAJE - CRECIMIENTO		
Objetivo	Indicador	Fórmula
Realizar investigación aplicada.	Total de investigaciones realizadas	Número de investigaciones aplicadas / Número de investigaciones
	Motivación	Incentivos / Proyectos
	Creatividad e innovación	Personal involucrado en proyectos innovadores/Total del personal
		Personal involucrado en proyectos innovadores/Proyectos innovadores

Elaboración: Las autoras

Cuadro Nº 2

Ficha Técnica de Indicadores

Objetivos	Perspectiva	Estrategia	Factor Crítico de Éxito	Unidad de medida	Indicador	Cálculo	Interpretación	Estandar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Realizar investigación aplicada.	Financiera	Promover la investigación en el CITTES	Financiamiento interno y externo para la ejecución de los proyectos	Costo total de investigación	Costo	Costo total de investigaciones/ costo total de investigaciones presupuestadas 28.727,05 / 23.900,00 =1,20 = 120,20%	Los gastos totales del proyecto que se ejecuto en el 2008, sobrepasa en un 20,20% del valor asignado para su ejecución, esto de debe a que no estaban contemplados gastos como sueldos de los investigadores, servicios básicos, entre otros	N/A	Anual	Area de proyectos de ECOLAC	Indicador/ Estándar *100
				Costo por proyecto	Proyectos	Financiamiento por proyecto/Total de proyectos 23.900,00/1 =23.900,00	El financiamiento total fue destinado a un solo proyecto que se ejecuto en el 2008, las fuentes de financiamiento del proyecto fueron la Cooperación Alemana (DED) con 11,500,00 y la UTPL con 12,400,00	N/A	Anual	Area de proyectos de ECOLAC	Indicador/ Estándar *100
	Procesos Internos	Contar con instalaciones adecuadas y modernas		Porcentaje de proyectos innovadores	Creatividad e innovación	Proyectos innovadores/Total de proyectos 1/1 =1	En el 2008 se ejecuto un solo proyecto innovador "Producción y comercialización de manjar de leche y queso mediante la implementación de una microempresa en el cantón Centinela del Condór - Zumbi".	N/A	Anual	Area de proyectos de ECOLAC	Indicador/ Estándar *100
				Porcentaje de proyectos aprobados	Proyectos	Proyectos aprobados/proyectos presentados 1/2 =50%	En el 2008, fueron presentados dos proyectos, siendo aprobado únicamente el de la DED, siendo a inicios del 2009 la aprobación y ejecución del segundo proyecto presentado denominado "Fortalecimiento empresarial y relaciones comerciales de ECOLAC, con los productores de leche en la provincia de Zamora Chinchipe" financiado por la Agencia de EEUU para el desarrollo internacional - USAID ejecutado por el Programa de Empresas Locales PRODEL	N/A	Anual	Area de proyectos de ECOLAC	Indicador/ Estándar *100

Fuente: CITTES ECOLAC
laboración: Las autoras

Cuadro N° 3

Objetivos	Perspectiva	Estrategia	Factor Crítico de Éxito	Unidad de medida	Indicador	Cálculo	Interpretación	Estandar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Realizar investigación aplicada.	Aprendizaje - Crecimiento	Investigadores capacitados para la elaboración de los proyectos	Financiamiento interno y externo para la ejecución de los proyectos	Porcentaje de investigaciones aplicadas	Total de investigaciones realizadas	$\frac{\text{Número de investigaciones aplicadas}}{\text{Número de investigaciones}} \times 100\%$	En el 2008, se realizaron estudios de dos doctorandos del personal de ECOLAC con universidades internacionales que la UTPL mantiene convenios, en la aplicación de nuevas técnicas en investigaciones en lo referente a los procesos productivos a ser incorporados en la planta.	N/A	Al finalizar el doctorado	Area de investigaciones	Indicador/ Estándar *100
				Monto recibido por proyecto	Motivación	$\frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}} \times 100\%$	No hubieron incentivos al personal que participo en el proyecto, ya que como política de la UTPL, 1/3 del tiempo de los docentes deben dedicarse a la investigación por lo que esta contemplado dentro de sus remuneraciones	N/A	Al finalizar el proyecto	Area de proyectos de ECOLAC	Indicador/ Estándar *100
				Porcentaje de personal involucrado	Creatividad e innovación	$\frac{\text{Personal involucrado en proyectos innovadores}}{\text{Total del personal}} \times 100\%$	El 50% del personal que labora en ECOLAC, esta dedicada o involucrada a los proyectos de investigación, ya que el resto de personal se dedica a actividades administrativas y al proceso de producción de ECOLAC	N/A	Al finalizar el proyecto	Area de proyectos de ECOLAC	Indicador/ Estándar *100
				Porcentaje de personal involucrado por proyecto		$\frac{\text{Personal involucrado en proyectos innovadores}}{\text{Proyectos innovadores}} \times 100\%$	Todo el personal involucrado en el desarrollo de los proyectos en el 2008, estuvieron destinados a un solo proyecto de investigación	N/A	Al finalizar el proyecto	Area de proyectos de ECOLAC	Indicador/ Estándar *100

Fuente: CITTES ECOLAC

Elaboración: Las autoras

Cuadro N° 4

Objetivos	Perspectiva	Estrategia	Factor Crítico de Éxito	Unidad de medida	Indicador	Cálculo	Interpretación	Estandar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Fortalecer y desarrollar la cadena agroindustrial de la leche	Financiera	Minimización de insumos	Políticas agroindustriales favorables	Dólares	Índice de productividad	$\text{Insumo gastado/Producción obtenida} * 100$ $(1'235.283,33/1'388.121,01) * 100$ $= 88,98\%$	Del total de la producción de ECOLAC, podemos decir que el 88,98% corresponden a los insumos gastados durante el proceso de producción	1'081456,74	Anual	Asistente financiero	Indicador/ Estándar *100 $= (1'235.283,33/1'081.456,74) * 100$ $= 114,22$ Brecha desfavorable del 14,22%
		Capturar clientes y ampliación de nuevos mercados		Dólares	Comerciales	$\text{Ventas totales/número de clientes}$ $(1'388.121,01/1120)$ $= 1.239,39$	El promedio de venta por cliente es de 1.239,39 dólares	N/A	Anual	Líder de ventas	Indicador/ Estándar *100
	Clientes	Personal capacitado	Disponibilidad de personal técnico y la demanda creciente del producto	Porcentaje	Servicio al cliente	$\text{Personal responsable de la atención a clientes/Total del personal} * 100$ $(4/16) * 100$ $= 25\%$	Del total del personal que labora en ECOLAC, el 25% está destinado para la atención y servicio al cliente	N/A	Anual	Líder de ventas	Indicador/ Estándar *100
		Capturar clientes y ampliación de nuevos mercados		Porcentaje	Incremento de clientes	$\text{Número de clientes año anterior/Número de clientes año actual} * 100$ $(1400/1120) * 100$ $= - 25\%$	Existe un decremento de clientes en relación al 2007 del 25%, esto se debe que existe mayor diversidad de marcas y a un menor precio por parte de la competencia	10% (1540)	Anual	Líder de ventas	Indicador/ Estándar *100 $= (1120/1540) * 100$ $= 72,72\%$ Brecha desfavorable del 27,27%
				Porcentaje	Nuevos mercados	$\text{Total de mercados nuevos/total de mercados}$ $(6/5) * 100$ $= 20\%$	Existe un incremento del 20% hacia nuevos mercados en la distribución del producto, los mercados son Catamayo, Malacatos, Vilcabamba, Loja y Zamora, el nuevo mercado en el año 2008 fue el de Cariamanga	N/A	Anual	Líder de ventas	Indicador/ Estándar *100

Fuente: CITTES-ECOLAC

Elaboración: Las autoras

Cuadro N° 5

Objetivos	Perspectiva	Estrategia	Factor Crítico de Éxito	Unidad de medida	Indicador	Cálculo	Interpretación	Estandar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Fortalecer y desarrollar la cadena agroindustria l de la leche	Procesos internos	Analizar la demanda de nuevos mercados en relación a la oferta	Máquinaria instalada en óptimas condiciones	Porcentaje	Capacidad utilizada	$\frac{\text{Producción Real}}{\text{Capacidad de producción}} \times 100$ (6000 litros día/6000 litros día) *100 =100%	Se utiliza el 100% de la maquinaria instalada para la producción, tomado como referencia a la producción de leche, que es el producto de mayor demanda	100%	Anual	Lider de producción	Indicador/ Estándar *100 100% no existe brecha
		Mejores controles en el proceso de producción		Porcentaje	Reducción de productos defectuosos	$\frac{\text{Costo de baja de productos}}{\text{total de producción}}$ 8.601,16/1'388.121,01 =0,62%	De la ventas totales en el año 2008, constituyen el 0,0062% de la producción que se da de baja, esto se debe defectos por sellado (defectos de la maquinaria selladora)	N/A	Anual	Lider de producción	Indicador/ Estándar *100
				Porcentaje	Caducidad del producto	$\frac{\text{Costo de bajas caducidad}}{\text{total de ventas}}$ 1.014,08/1'388,121,01 *100 =0,073%	Del total de la producción de ECOLAC en el 2008, el 0,00073% se dan por productos caducados, siendo una política de la empresa el 0,01% en productos caducados	0,1% (1388,12)	Anual	Lider de producción	Indicador/ Estándar *100 1.014,08/1.388,1 *100 = 73,05% brecha favorable del 26,95%

Fuente: CITTES ECOLAC

Elaboración: Las autoras

Cuadro N° 6

Objetivos	Perspectiva	Estrategia	Factor Crítico de Éxito	Unidad de medida	Indicador	Cálculo	Interpretación	Estandar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Elaborar productos lácteos inocuos y de alta calidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de la familia	Financiera	Contar con proveedores certificados	Materia prima que cumpla con estándares de calidad	Valor promedio de ventas por cliente	Comercial / ventas	Total ventas/Número de clientes 1'388121,01/1120 =1.239,39	El promedio de ventas realizadas por clientes es de 1.239,39 dólares	N/A	Anual	Líder de ventas	Indicador/ Estándar *100
				Porcentaje de incremento de ventas		(Ventas 2008 / Ventas 2007)*100 (1'388.121,01/1'291.626,91 =7,5%	El incremento de ventas del año 2008 en relación al 2007 es de 7,5%	10,50% (1'427.373,56)	Anual	Asistente Financiero	Indicador/ Estándar *100 1'388121,01/1'427373,56 *100 =97,25 Brecha desfavorable del 2,75%
	Clientes	Productos que cumplan con requerimientos del cliente y difusión del proceso de producción	Producto elaborado con procesos técnicos especializados	Porcentaje de clientes insatisfechos	Satisfacción del cliente	Número de clientes insatisfechos/Total de clientes atendidos*100 (20/1120)*100 =1,79%	Del total de clientes de ECOLAC en el 2008 el 1,79% son clientes insatisfechos esto se debe por la entrega de productos caducados a los clientes	N/A	Anual	Líder de ventas	Indicador/ Estándar *100
				Porcentaje de clientes con quejas	Calidad del servicio	Número de quejas y reclamos/total de llamadas (20/675)*100 =2,96%	Del total de las llamadas que realizan los clientes hacia ECOLAC, por diferentes motivos, el 2,96% son llamadas de reclamos de los clientes hacia el servicio que ofrece la empresa	N/A	Anual	Líder de ventas	Indicador/ Estándar *100

Fuente: CITES ECOLAC

Elaboración: Las autoras

Cuadro N° 7

Objetivos	Perspectiva	Estrategia	Factor Crítico de Éxito	Unidad de medida	Indicador	Cálculo	Interpretación	Estandar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Elaborar productos lácteos inocuos y de alta calidad que contribuyan a mejorar la nutrición y salud de la familia	Procesos internos	Efectuar controles de calidad en el proceso	El desarrollo de nuevos productos, la buena distribución comercial y una publicidad efectiva.	Porcentaje de productos sin defectos	Nivel de calidad	Total de productos sin defectos/Total de productos elaborados (2' 231.935 lt leche/2' 249.755 lt leche)*100 =99,21%	Del total de la producción el 99,21% son productos sin defectos esto se debe a que se elaboran por productos inocuos y de alta calidad mejorando así la calidad de vida de sus clientes	100% (2' 249.755lt)	Anual	Lider de producción	Indicador/ Estándar *100 2' 231.955lt/2' 24 9.755lt *100 =99,21% brecha desfavorable del 0,79%
				Porcentaje de productos nuevos	Creatividad e innovación	Número de productos nuevos /Total de productos (5/18)*100 27,78%	De las 18 clases de productos de las diferentes líneas que produce ECOLAC (leche, yogurt, queso, manjar, mantequilla, crema de leche) el 27,78% son productos nuevos que se ofertaron en el mercado en el año 2008 como: yoguth 80 gr, yogurt pulpa 1000 gr, leche 1/2 litros, yogurth funda con probioticos, y queso mosarella 500gr	N/A	Anual	Lider de ventas	Indicador/ Estándar *100
		Porcentaje de normas aplicadas		Proceso	Normas aprobadas/Normas propuestas (18/18)*100 =100%	De las 18 clases de productos el 100% de estos estan regulados bajo las normas INEN del Ecuador, siendo un producto que cumple con las exigencias de calidad satisfaciendo así a la nutrición del consumidor	100% (18)	Anual	Lider de calidad	Indicador/ Estándar *100 (18/18)*100 =100% No existe brecha	

Fuente: CITTES ECOLAC

Elaboración: Las autoras

3.4 Análisis de satisfacción al cliente

La concepción de la calidad como elemento clave en los servicios, provocada por la exigencia cada vez mayor por parte de los destinatarios de los mismos, hace que el CITTES de ECOLAC se enfrente al reto de evaluar las condiciones en las que produce sus productos y lleva a cabo su gestión, en un marco en el que los receptores de estos productos son el referente más importante. Para la realización de esta evaluación se utilizó el método de encuestas con una población total en el año 2008 de 1120 clientes en sus diferentes tipos de negocios, estableciéndose como muestra 108 encuestas de satisfacción aplicadas en los diferentes sectores de la ciudad de Loja.

$n = \frac{v^2 Npq}{e^2 (N-1) + V^2 PQ}$	=		108 muestra
Donde:			
v = nivel de confianza	1,75		
N= población	1120	clientes ECOLAC	
p= probabilidad a favor	50		
q= probabilidad en contra	50		
e= error de estimación.	8		

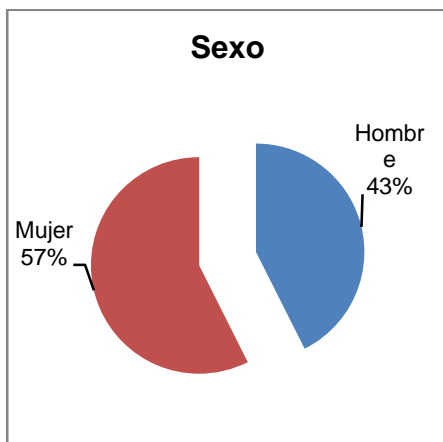
Resultados de la aplicación de las encuestas.

Las encuestas se aplicaron a la población muestral de 108 clientes, aplicando una encuesta (Anexo 1) pre-establecida con interrogantes acerca de variables importantes y de gran impacto en la satisfacción del cliente, así mismo se realiza la tabulación de la información, obteniendo tabla de datos (Anexo 2)

Las encuestas se realizaron a los diferentes sectores de la ciudad de Loja, más representativos que el CITTES ECOLAC realizó en el año 2008 y son:

1. Datos Generales

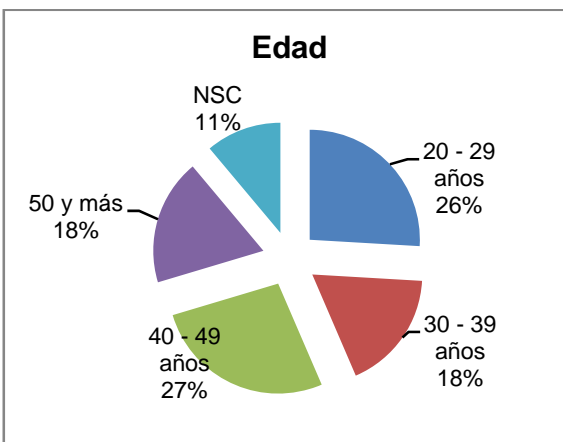
Gráfico N° 2



Fuente: CITTES-ECOLAC

Elaborado: Las autoras

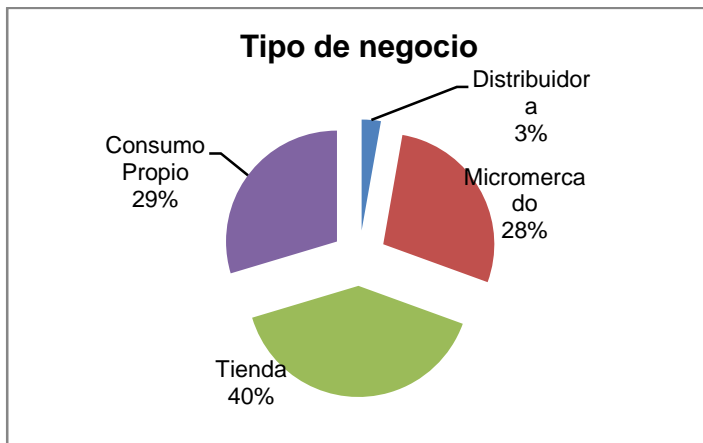
Gráfico N°3



Fuente: CITTES-ECOLAC

Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 4



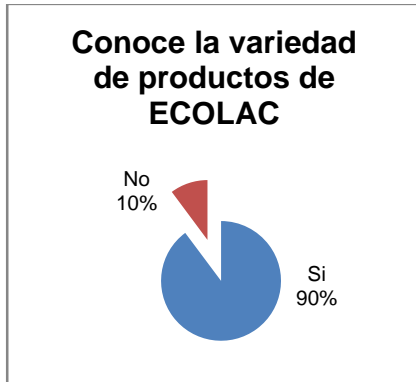
Fuente: CITTES-ECOLAC

Elaborado: Las autoras

En el CITTES – ECOLAC, en el 2008 en lo referente al sexo de los clientes predomina el femenino con un 57% contemplando entre las edades de 40 a 49 años siendo el tipo de negocio en un 40% una tienda de productos de primera necesidad

2. Producto

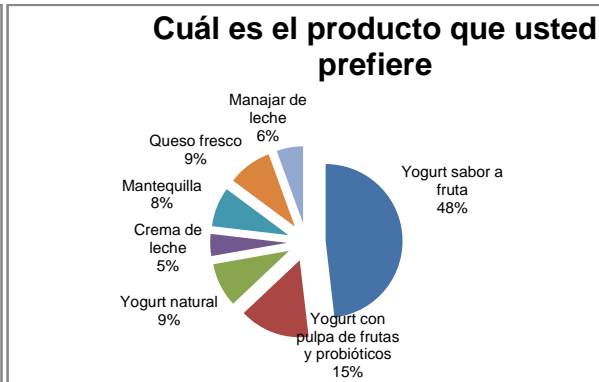
Gráfico N° 5



Fuente: CITTES-ECOLAC

Elaborado: Las autoras

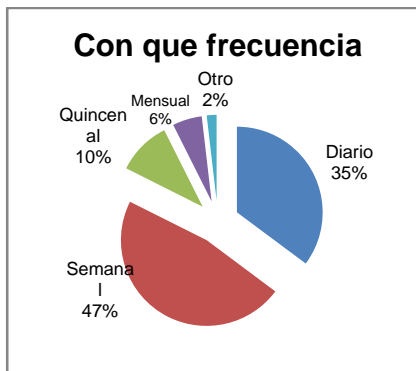
Gráfico N° 6



Fuente: CITTES-ECOLAC

Elaborado: Las autoras

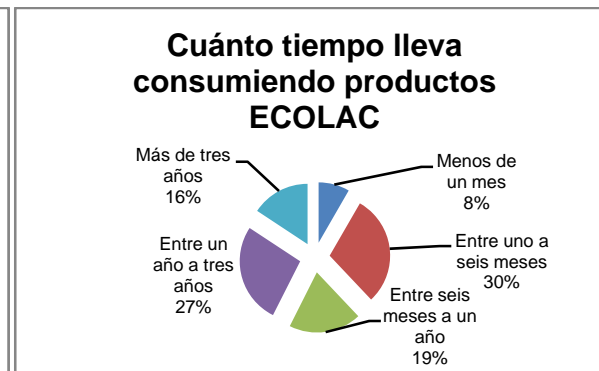
Gráfico N° 7



Fuente: CITTES-ECOLAC

Elaborado: Las autoras

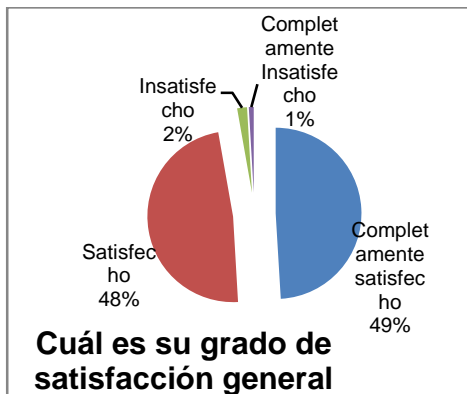
Gráfico N° 8



Fuente: CITTES-ECOLAC

Elaborado: Las autoras

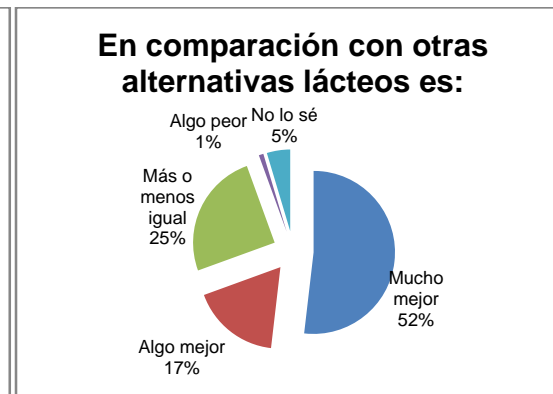
Gráfico N° 9



Fuente: CITTES-ECOLAC

Elaborado: Las autoras

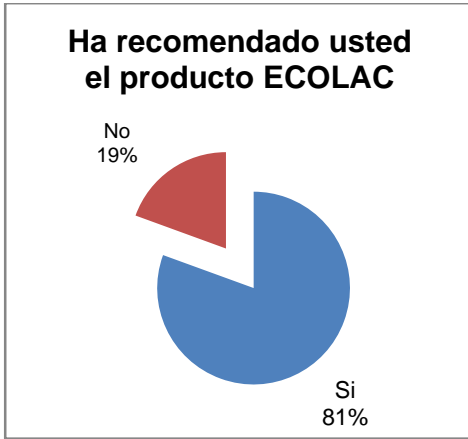
Gráfico N° 10



Fuente: CITTES-ECOLAC

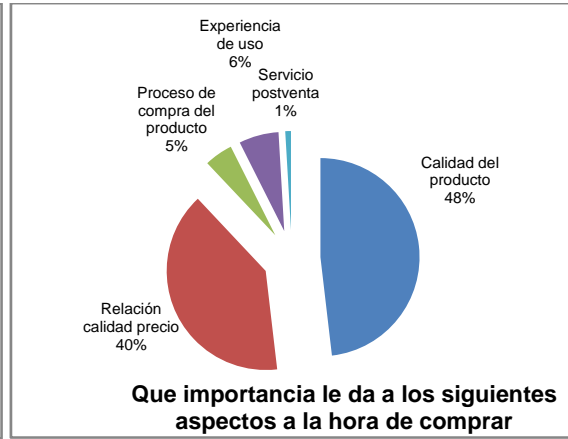
Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 11



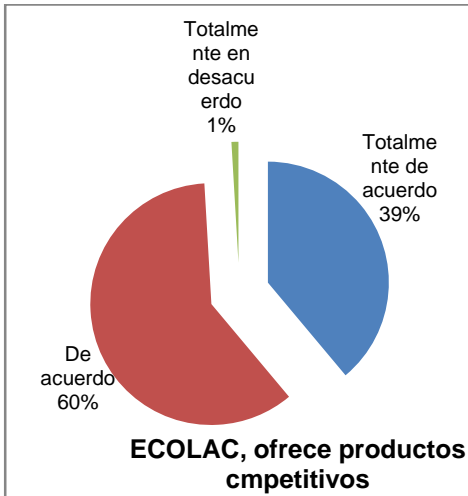
Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N°12



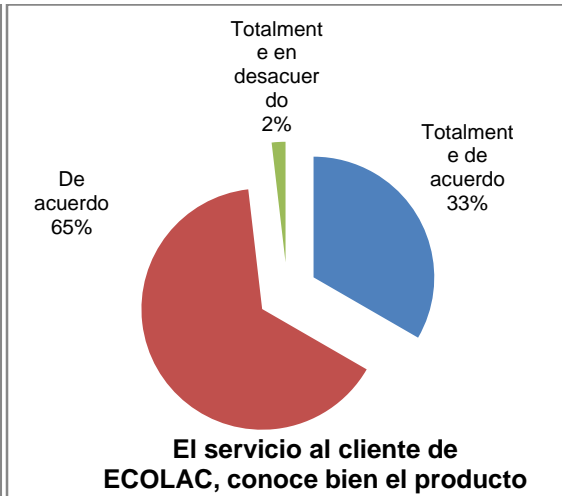
Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 13



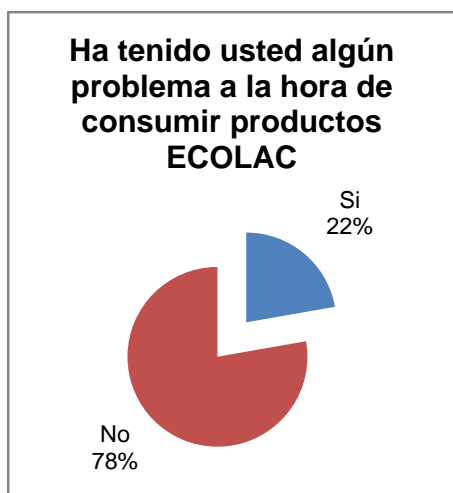
Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 14



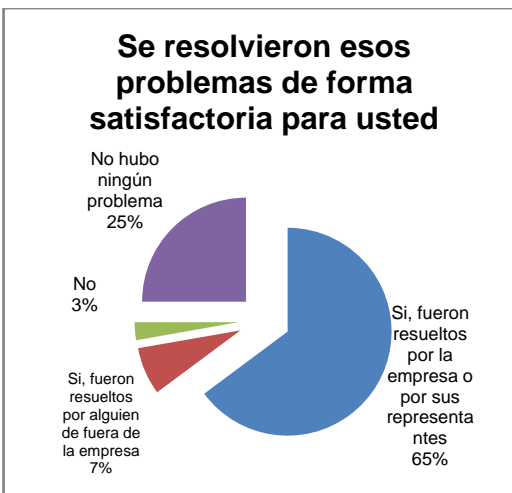
Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 15



Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 16

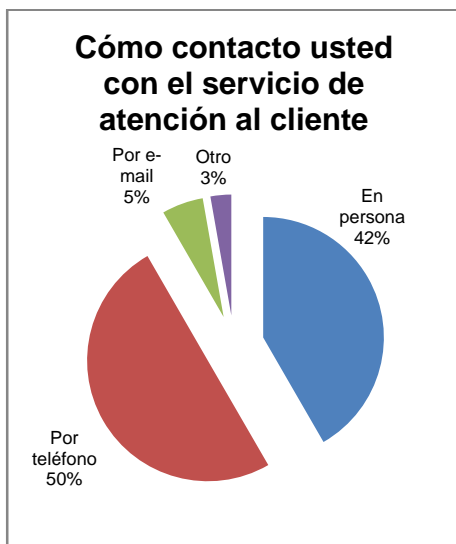


Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

En la CITTES – ECOLAC, en el 2008, el 90% de los clientes conocen la variedad del producto, siendo en su preferencia el yogurth sabor a fruta en un 48%, consumiéndolo con una frecuencia del 47% semanalmente, los mismos que consumen el producto entre 1 a 6 meses con un 30%, siendo su satisfacción general completamente satisfecho con un 49%, comparando el producto con otras marcas indica un 52% que el producto ECOLAC es mucho mejor, por lo que han recomendado el producto hacia posibles consumidores en un 81%, dando prioridad al momento de comprar la calidad del producto con un 48%, de esta manera se puede observar que están de acuerdo un 60% que ECOLAC ofrece productos competitivos, así mismo con un 65% que el servicio al cliente conoce bien de las características que posee el producto , demostrando así un 78% no han tenido ningún problema a la hora de consumir el producto, en el caso de existir problemas han sido resueltos en un 65% por la empresa o por sus representantes.

2. Servicio al Cliente

Gráfico N° 17



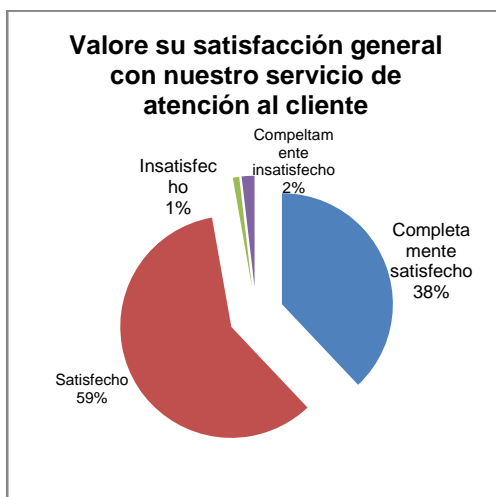
Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N°18



Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N°19



Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 20



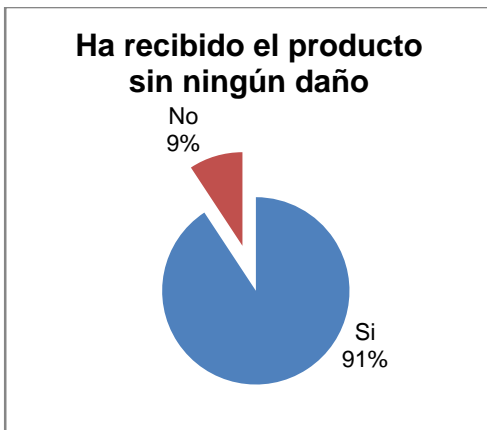
Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Con respecto al servicio al cliente que ofrece el CITTES – ECOLAC, se determinó que el principal medio con que el cliente se contacto fue por medio del teléfono con un 50%, el principal motivo por lo que se contactaron con ECOLAC en un 41% fue porque no

recibieron el producto en los plazos señalados, marcando que los clientes en un 59% están satisfechos, así mismo en un 36% los clientes señalan la rapidez de las respuestas por teléfono al momento de ser contactados con nuestro servicio al cliente.

3. Servicio de Entrega

Gráfico N° 21



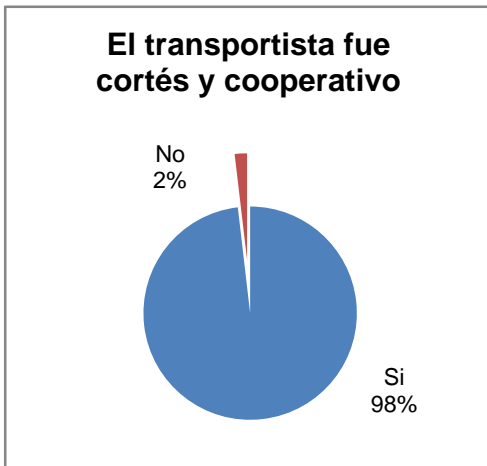
Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 22



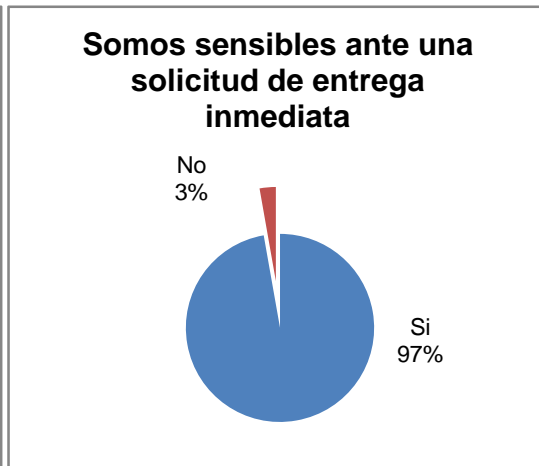
Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 23



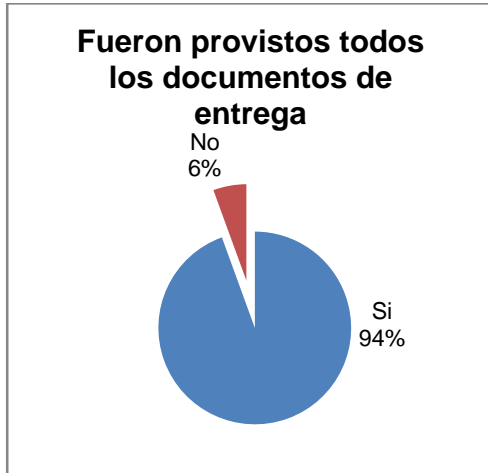
Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 24



Fuente: CITTES-ECOLAC
Elaborado: Las autoras

Gráfico N° 25



Fuente: CITTES-ECOLA
Elaborado: Las autoras

En servicio de entrega del producto de ECOLAC, se determinó que en 91% no se ha recibido ningún daño al momento de su entrega al cliente, recibiendo la cantidad requerida en un 94%, así mismo se manifestaron que al momento de su entrega el transportista es cortés y cooperativo con el cliente en un 98%; al existir una solicitud de entrega urgente ECOLAC es sensible en un 97% ante el pedido, proveen do en un 94% de todos los documentos requeridos al momento de su entrega.

Es interesante observar en lo referente a Producto, Servicio al cliente y Servicio de entrega que la población muestral calificó a las tres variables con muy bueno, lo que se concluye que los clientes están satisfechos con la variedad que ofrece los productos ECOLAC de la Universidad Técnica Particular de Loja; lo que implica que el CITTES seguirá esforzándose para llegar a la excelencia en el proceso de producción en las diferentes líneas que ofrece a su distinguida clientela.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El CITTES ECOLAC, se soporta en el prestigio, trayectoria, infraestructura y servicios de la Universidad Técnica Particular de Loja, lo que le ha permitido abrirle puertas y ha logrado tener una ventaja competitiva a nivel de la provincia de Loja.
2. Cada uno de los productos que se ofrecen en las diferentes líneas son diseñados, procesados y elaborados de acuerdo a las necesidades de los clientes pero sobre todo flexibles a nuevos requerimientos y cambios que soliciten los clientes al momento de adquirirlos contando así con investigadores altamente calificados en la aplicación de nuevas técnicas en investigaciones en lo referente a los procesos productivos a ser incorporados en la planta, convirtiéndose este factor en otra ventaja competitiva.
3. Existen 4 distribuidores ubicándose en las cantones de Loja, Catamayo, Malacatos, Vilcabamba y Zamora, logrando de esta manera incrementar el nivel de gestión, distribución y venta, ya que existe un mayor contacto con el cliente convirtiéndose en un servicio personalizado.
4. En cuanto a la evaluación de la *perspectiva aprendizaje y crecimiento* podemos decir que del proyecto ejecutado en el 2008 existió una muy buena coordinación e involucramiento del personal de ECOLAC en su desarrollo debido a la experiencia que tienen sus colaboradores en la elaboración de proyectos, así mismo es importante destacar que el personal involucrado no recibió incentivos durante el proceso del mismo
5. En relación a la evaluación de la *perspectiva clientes* determinamos que existió un decremento en relación del año anterior 2007 del 25% de sus clientes a pesar de que

hubo una expansión de nuevos mercados, destinando un 25% del personal para atención al cliente, manifestándose así un 1.79% de clientes insatisfechos por la entrega de productos caducados, no afectando a los ingresos del CITTES ECOLAC debido a su intenso nivel de gestión.

6. En la *perspectiva financiera* refleja que el CITTES – ECOLAC, en el año 2008 se aprobó y ejecutó un proyecto de investigación denominado “Producción y comercialización de manjar de leche y quesillo mediante la implantación de una microempresa en el cantón Centinela de Cóndor – Zumbi” contando con un financiamiento externo del DED 11,500.00 dólares, existiendo un excedente en gastos del 20.20% del total del ingreso presupuestado, así mismo del total de producción que mantiene la planta se determinó que el 88.98% corresponden a los insumos gastados durante el periodo, obteniendo una venta promedio por cliente de 1.239.39 dólares existiendo un incremento de las ventas en relación con el 2007 del 7.5% siendo su meta de ingresos del 10.50%.
7. Con respecto a la *perspectiva procesos internos* se determinó que en el 2008 se presentaron dos proyectos de los cuales únicamente se aprobó un solo proyecto de investigación siendo a inicios del 2009 la aprobación y ejecución del segundo proyecto denominado “Fortalecimiento empresarial y relaciones comerciales de ECOLAC, con los productores de leche en la provincia de Zamora Chinchipe” , así mismo es importante destacar que se utiliza al 100% la maquinaria instalada para la producción, tomando como referencia la producción de lecha que es el producto de mayor demanda, habiendo un 0.0062% de productos que se dan de baja debido a defectos por sellado, así mismo se determinó que el 0.00073% se dan por productos caducados siendo como una política de la empresa el 0.01% del total de la producción:
8. En el análisis efectuado en lo referente a la *satisfacción del cliente*, los clientes calificaron a productos, servicio al cliente y servicio de entrega con muy bueno, lo que se concluye que los clientes están satisfechos con la variedad de productos que ofrece el CITTES ECOLAC de la Universidad Técnica Particular de Loja; lo que implica que el CITTES seguirá esforzándose para llegar a la excelencia innovadora en el proceso de producción

en las diferentes líneas que ofrece así como en su distribución en las distintas zonas de la provincia de Loja.

9. Cabe indicar que a partir del año 2008 la planta de lácteos ECOLAC, pasa a ser parte de los CITTES de la Universidad, por lo que permitió alcanzar nuevos objetivos y estrategias a ser ejecutados

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda dotar al CITTES ECOLAC de una buena infraestructura tanto en el área administrativa como en el área de producción mejorando así las actividades operativas de la planta, de esta forma se optimice el capital humano.
2. Se recomienda la implementación de indicadores permitiendo la medición de la gestión del CITTES en criterios de eficiencia, eficacia y calidad para que sus resultados sean un referente para la toma de decisiones y correctivos futuros.
3. Se recomienda la presentación de nuevas propuestas de proyectos a las diferentes entidades de financiamiento, logrando el fortalecimiento, la investigación, la innovación de nuevas técnicas y tecnologías a ser incorporadas en el proceso productivo del CITTES.
4. Se recomienda la sistematización de la información para de esta forma tener una base de datos que proporcione información oportuna, confiable y relevante acerca de la evolución de la gestión del CITTES ECOLAC.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltran J. Jesús Mauricio (2000): ***Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad***, 3R editores, Bogotá.
- Salgueiro Amado (2001): ***Indicadores de gestión y cuadro de mando***, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- Franklin, Enrique B. (2007): ***Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio***, Editorial Pearson, México.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): ***Cómo utilizar el cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Horvath & Partners (2003): ***Dominar el cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Nils-Gúran Olve – Jan Roy – Magnus Wetter (2003): ***Implementando y gestionando el cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Contraloría General del Estado (2002): ***Manual de Auditoría de Gestión***, Quito.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
PLANTA DE LACTEOS ECOLAC**

ENCUESTA

DATOS GENERALES

1. Sexo

1. Masculino () 2. Femenino ()

2. Edad

1. 20-29 años () 3. 40-49 años () 5. NSC ()
2. 30-39 años () 4. 50 y más ()

3. Que tipo de negocio tiene

1. Distribuidora 2. Micromercado () 3. Tienda ()
4. Consumo propio ()

PRODUCTO

4. Conoce la variedad de productos que ofrece ECOLAC

1. SI () 2. NO ()

5.Cuál es el producto que usted prefiere

1. Yogurt sabor a fruta ()
2. Yogurt con pulpa de frutas y probióticos ()
3. Yogurt Natural ()
4. Crema de leche ()
5. Mantequilla ()
6. Queso fresco ()
7. Manjar de leche ()

6. Con que frecuencia

1. Diario () 3. Quincenal () 5. Otro (Especifique) _____
2. Semanal () 4. Mensual ()

7. Cuánto tiempo lleva consumiendo productos ECOLAC

1. Menos de un mes () 2. Entre uno a seis meses () 3. Entre seis meses a un año ()
4. Entre un año a tres años () 5. Mas de tres años ()

8. Cuál es su grado de satisfacción general

1. Completamente satisfecho () 2. Satisfecho () 3. Insatisfecho ()
4. Completamente insatisfecho ()

9. En comparación con otras alternativas de productos lácteos es

1. Mucho mejor () 2. Algo mejor () 3. Más o menos igual ()
4. Algo peor () 5. Mucho peor () 6. No lo sé ()

10. Ha recomendado usted el producto ECOLAC

1. SI () 2. NO ()

11. Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar

1. Calidad del producto () 2. Relación calidad precio () 3. Proceso de compra del producto ()
4. Experiencia de uso () 5. Servicio postventa ()

12. ECOLAC, ofrece productos competitivos.

1. Totalmente de acuerdo () 2. De acuerdo () 3. En desacuerdo ()
4. Totalmente en desacuerdo ()

13. El servicio al cliente de ECOLAC conoce bien el producto

1. Totalmente de acuerdo () 2. De acuerdo () 3. En desacuerdo ()
4. Totalmente en desacuerdo ()

14. ¿ Ha tenido usted algún problema a la hora de consumir productos ECOLAC

1. SI () 2. NO ()

15. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted

1. Sí, fueron resueltos por la empresa o por sus representantes ()
2. Sí, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa ()
3. No ()
4. No hubo ningún problema ()

SERVICIO AL CLIENTE

16. ¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?

1. En persona () 2. Por teléfono () 3. Por fax () 4. Por e mail ()
5. Otro (Por favor especifique)_____

17. ¿Por qué motivo contactó usted con el servicio de atención al cliente?

1. Porque no había recibido el producto ()
2. Porque no había podido encargar el producto o servicio ()
3. Porque necesitaba más información sobre el producto o servicio ()
4. Por problemas con el servicio ()
5. Por problemas en la página Web ()
6. Otro (Por favor especifique)_____

18. Por favor, valore su satisfacción general con nuestro servicio de atención al cliente

1. Completamente satisfecho () 2. Satisfecho () 3. Insatisfecho ()
4. Completamente insatisfecho

19. Basándose en su experiencia con nuestro servicio de atención al cliente

1. Rapidez de la respuesta por teléfono () 2. Resolución del problema ()
3. Rapidez de la respuesta por e mail () 4. Facilidad para contactar ()
5. Profesionalidad de la persona que le atendió ()

SERVICIO DE ENTREGA

20. ¿Ha recibido el producto sin ningún daño?

1. SI () 2. NO ()

21. ¿La cantidad solicitada es igual a la cantidad recibida?

1. SI () 2. NO ()

22. ¿El transportista fue cortés y cooperativo?

1. SI () 2. NO ()

23. ¿Somos sensibles ante una solicitud de entrega urgente?

1. SI () 2. NO ()

24. ¿Fueron provistos todos los documentos de entrega?

1. SI () 2. NO ()

GRACIAS

ANEXO N° 2		
TABLA DE RESULTADOS		
Sexo		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	46	42,6
Mujer	62	57,4
Total	108	100,0
Edad		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
20 - 29 años	28	25,9
30 - 39 años	19	17,6
40 - 49 años	29	26,9
50 y más	20	18,5
NSC	12	11,1
Total	108	100,0
Que tipo de negocio tiene		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Distribuidora	3	2,8
Micromercado	30	27,8
Tienda	43	39,8
Consumo Propio	32	29,6
Total	108	100,0
Conoce la variedad de productos que ofrece ECOLAC		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Si	97	89,8
No	11	10,2
Total	108	100,0
Cuál es el producto que usted prefiere		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Yogurt sabor a fruta	52	48,1
Yogurt con pulpa de frutas y probióticos	16	14,8
Yogurt natural	10	9,3
Crema de leche	5	4,6
Mantequilla	9	8,3
Queso fresco	10	9,3
Manajar de leche	6	5,6
Total	108	100,0
Con que frecuencia		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Diario	38	35,2
Semanal	51	47,2
Quincenal	11	10,2
Mensual	6	5,6
Otro	2	1,9
Total	108	100,0

Cuánto tiempo lleva consumiendo productos ECOLAC		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un mes	9	8,3
Entre uno a seis meses	32	29,6
Entre seis meses a un año	21	19,4
Entre un año a tres años	29	26,9
Más de tres años	17	15,7
Total	108	100,0
Cuál es su grado de satisfacción general		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Completamente satisfecho	53	49,1
Satisfecho	52	48,1
Insatisfecho	2	1,9
Completamente Insatisfecho	1	,9
Total	108	100,0
En comparación con otras alternativas de productos lácteos es		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Mucho mejor	56	51,9
Algo mejor	19	17,6
Más o menos igual	27	25,0
Algo peor	1	,9
No lo sé	5	4,6
Total	108	100,0
Ha recomendado usted el producto ECOLAC		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Si	87	80,6
No	21	19,4
Total	108	100,0
Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del producto	52	48,1
Relación calidad precio	43	39,8
Proceso de compra del producto	5	4,6
Experiencia de uso	7	6,5
Servicio postventa	1	,9
Total	108	100,0
ECOLAC, ofrece productos competitivos.		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	42	38,9
De acuerdo	65	60,2
Totalmente en desacuerdo	1	,9
Total	108	100,0

El servicio al cliente de ECOLAC conoce bien el producto		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	33,3
De acuerdo	70	64,8
Totalmente en desacuerdo	2	1,9
Total	108	100,0
¿ Ha tenido usted algún problema a la hora de consumir productos ECOLAC		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	22,2
No	84	77,8
Total	108	100,0
¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Si, fueron resueltos por la empresa o por sus representantes	70	64,8
Si, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa	8	7,4
No	3	2,8
No hubo ningún problema	27	25,0
Total	108	100,0
¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
En persona	45	41,7
Por teléfono	54	50,0
Por e-mail	6	5,6
Otro	3	2,8
Total	108	100,0
¿Por qué motivo contactó usted con el servicio de atención al cliente?		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Porque no había recibido el producto	44	40,7
Porque no había podido encargar el producto o servicio	23	21,3
Porque necesita más información sobre el producto o servicio	19	17,6
Por problemas con el servicio	17	15,7
Por problemas en la página web	2	1,9
Otro	3	2,8
Total	108	100,0
Por favor, valore su satisfacción general con nuestro servicio de atención al		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Completamente satisfecho	41	38,0
Satisfecho	64	59,3
Insatisfecho	1	,9
Compeltamente insatisfecho	2	1,9
Total	108	100,0

Basándose en su experiencia con nuestro servicio de atención al cliente		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Rapidez de la respuesta por teléfono	39	36,1
Resolución del problema	38	35,2
Rapidez de la respuesta por el e-mail	1	,9
Facilidad para contactar	11	10,2
Profesionalidad de la persona que atendió	19	17,6
Total	108	100,0
¿Ha recibido el producto sin ningún daño?		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	90,7
No	10	9,3
Total	108	100,0
¿La cantidad solicitada es igual a la cantidad recibida?		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Si	101	93,5
No	7	6,5
Total	108	100,0
¿El transportista fue cortés y cooperativo?		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Si	106	98,1
No	2	1,9
Total	108	100,0
¿Somos sensibles ante una solicitud de entrega urgente?		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Si	105	97,2
No	3	2,8
Total	108	100,0
¿Fueron provistos todos los documentos de entrega?		
DETALLE	Frecuencia	Porcentaje
Si	102	94,4
No	6	5,6
Total	108	100,0