

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ASPECTO PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD. CASO MICROEMPRESAS LÁCTEAS EN CEBADAS.

### **Carla Ruilova Avila**

✉ karlabelen\_17@hotmail.com

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de  
Riobamba - Ecuador

### **Esparza\_Paz, Franqui**

✉ ffespaz@yahoo.es

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de  
Riobamba - Ecuador

### **Chafra\_Granda, Jorge**

✉ jorge.chafra@epoch.edu.ec

✉ jorgeluischafra@hotmail.com

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo -  
Ecuador

### **Sanchez\_Chavez, Roberto**

✉ robertonga@hotmail.es

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo -  
Ecuador

## RESUMEN

El análisis de la estructura organizacional de las microempresas ayuda a determinar la interrelación entre la parte de producción y de gestión; además es la primera referencia para entender a la organización y su relación. No disponer de una adecuada estructura organizacional genera confusión en los mandos y funciones, retrasos en la producción y una visión empresarial reducida. En la investigación se analiza la estructura organizacional y la formación de las unidades productivas lácteas de la parroquia Cebadas, además el conjunto de factores endógenos y exógenos que afectan la gestión y la productividad microempresarial. El presente estudio es resultado de las técnicas de investigación aplicadas como la observación directa, la entrevista y el cuestionario a los actores productivos. Los alcances de la investigación son mejorar el costo de oportunidad en el uso de los recursos disponibles, generar directrices para mejorar la productividad partiendo de disponer de una organización empresarial clara cuyo resultado final sea el alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y por último sugerir un modelo de gestión gerencial que les permita realizar una gestión óptima en función de los estándares de calidad de los productos lácteos con enfoque nacional.

**Palabras claves:** Estructura organizacional, productividad, empresa, producción lácteos.

## ABSTRACT

The analysis of the organizational structure of microenterprises helps determine the interrelationship between the production and management part; It is also the first reference to understand the organization and its relationship. Not having an adequate organizational structure creates confusion in management and functions, production delays and a reduced business vision. The research analyzes the organizational structure and the formation of the dairy production units of the Cebadas parish, as well as the set of endogenous and exogenous factors that affect microenterprise management and productivity. The present study is the result of applied research techniques such as direct observation, interviews, and questionnaires to productive actors. The scope of the research is to improve the opportunity cost in the use of available resources, generate guidelines to improve productivity based on having a clear business organization whose final result is to achieve compliance with organizational goals and objectives and finally Suggest a management model that allows them to perform optimal management based on the quality standards of dairy products with a national focus.

**Keywords:** Organizational structure, productivity, company, dairy production

## 1. INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, durante los últimos años; se han constituido organizaciones de tipo familiar, en los diferentes sectores de la economía, pero especialmente en el primario. Dentro de las cuales se han creado organizaciones dedicadas a la elaboración de productos lácteos; estas organizaciones son el resultado de pequeños emprendimientos que surgieron de una coyuntura económica específica. Esta acción hace que las iniciativas no dispongan de una adecuada estructura organizacional; que deberían ser el resultado de un estudio o plan de negocios. La limitación en la estructura organizacional influye en una baja productividad organizacional y con ello el incumplimiento de las metas organizacionales. (Landivar, 2018)

“Hoy en día todos vivimos rodeados de empresas, que son de interés por razones diferentes, ya sean de tipo productivo, por su interés financiero, relaciones contractuales, etc.” (Bravo & Mendez, 2019) Por lo tanto para Díaz y Silva (2017) todas estas razones son las que consideran a la empresa como una realidad socio-económica a estudiar dentro del ámbito de las ciencias sociales, y en particular dentro de la economía.

Según INEC (2015) en el Ecuador, existen 760739 organizaciones de tipo microempresa, que equivale al 90,2 % de una clasificación general según su tamaño micro, pequeñas, medianas y grandes empresas al año 2014.

Al analizar la estructura organizacional de las micro empresas de lácteos, como mecanismo de mejoramiento

de la productividad, tiene como objeto realizar un análisis de la situación actual de las estructuras organizacionales que mantiene las microempresas de lácteos, con este análisis se pretende observar los resultados sobre el aprovechamiento del costo de oportunidad, el mejoramiento de la productividad, y por último sugerir un modelo de gestión gerencial que les permita realizar una gestión óptima en función de los estándares de calidad.

“Los Modelos de Gestión Gerenciales son estrategias de gestión operativa de Administración que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización”.(Montealegre, Delgado, & Cubillos, 2017)

En las escuelas de Administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, así como tampoco los modelos de Administración se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión. (Nuñez, 2018)

Para poder desarrollar la investigación de manera adecuada, se procedió a revisar la literatura respecto de los procesos de producción de lácteos, su cadena logística, la estructura organizacional, el contexto de las organizaciones; para que de esta manera se pueda proceder a un análisis detallado sobre; cómo influye la estructura organizacional de las micro empresas de lácteos en su productividad.

Una de las técnicas organizacionales más importantes es el análisis de procesos que es la herramienta fundamental de la reingeniería de procesos y el rediseño organizacional, el análisis consiste en la

identificación y estudio de los procesos de trabajo con la finalidad de lograr la mejora continua y un valor agregado. Su objetivo es identificar, analizar y mapear los procesos de las organizaciones para llevar a cabo la reingeniería, la reorganización y la mejora continua. (Pérez, Gisbert, & Pérez, 2017)

Para determinar un modelo de gestión que parta por definir una estructura dinámica, flexible y de alta capacidad de respuesta para el giro del negocio es necesario concebir el entorno en el cual se desarrollan las actividades microempresariales, debido a su alta dinámica en el entorno y condiciones de competitividad que generan una necesidad de flexibilidad entorno a como se desarrollan las actividades al interior de las organizaciones. (Albornoz & Alfaraz, 2016)

Mediante la realización de esta investigación, se pretende evidenciar las razones por las cuales las microempresas de lácteos se forman en la localidad de Cebadas, que factores exógenos y endógenos aportaron a sus formación, el nivel de formación microempresarial de los actores sociales de estas organizaciones y las perspectivas que su negocios entorno a un enfoque descriptivo de esta actividad. Los factores a analizar serán los siguientes: calidad, precio, diseño y fiabilidad de la actividad microindustrial, de manera paralela se analizará las fortalezas y también las debilidades de las de los microempresarios, se caracterizará el capital de trabajo, la demanda del producto que conocen o perciben, el nivel de comercialización y finalmente que tan preparados están organizacionalmente para enfocar competitividad.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Los métodos usados en la investigación fueron la técnica de campo es decir que los datos e información se extrajo directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección de datos como la entrevista y observación con el fin de dar una respuesta al problema planteado. Por lo cual se aplicó el método descriptivo ya que la investigación se lo realizó por medio de entrevistas y un cuestionario, los resultados fueron tabulados y graficados debido a que los datos obtenidos son de la interpretación de la realidad de los productores de lácteos de la parroquia Cebadas.

Se aplicó el método deductivo ya que se dispone de diferentes conclusiones lógicas a partir de las cuales se obtuvieron los resultados de la investigación. (Atagua, Donatti, & Ferrer, 2015)

El método analítico porque en el desarrollo de la investigación se observó claramente los procesos de producción de lácteos en todas las instalaciones existentes de la zona. (Hernández, Fernández, Baptista, & others, 2006)

Es explicativo ya que se aplicó este tipo de investigación puesto que necesitamos determinar la razón del problema es decir sus causas y efectos que se producen debido a la estructura organizacional, su consecuencia en la productividad con el único propósito de lograr un mayor desarrollo de la actividad microindustrial local.

Para la investigación se utilizó información primaria y secundaria, relacionada a la parroquia Cebadas correspondiente a la

producción agropecuaria y a la actividad de los derivados lácteos con su forma de organización que permita alcanzar los objetivos propuestos y el objeto de su organización.

La investigación se desarrolló en la parroquia Cebadas del Cantón Guamote, donde se tiene una población de 15 microempresas de derivados lácteos. Dadas las condiciones de la investigación no se desarrolla un muestro debido a la mínima cantidad de la población y al ser un estudio de caso se enfoca todos los criterios dentro de procesos descriptivos.

### 3. RESULTADOS

Una vez realizada el levantamiento de datos. El 20 % de las microempresas de producción de lácteos normalmente constituidas por familias tiene una presencia en el mercado de entre dos a cuatro años; un 10 % de reciente creación es decir tiene un año de operaciones; a la par de las anteriores un 30 % opera en el mercado por más de 6 años

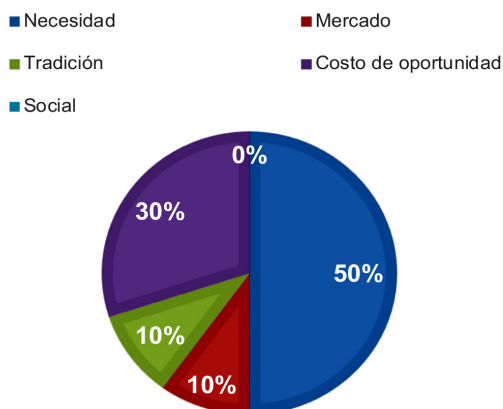


Figura 1: Tiempo promedio de operación de las empresas  
Fuente: Encuesta microempresas de la parroquia Cebadas  
Elaborado: Por los autores

Los datos evidencian que un 50 % de las organizaciones del sector lácteos de zona de estudio lo realizaron por necesidad de recursos económicos; un 30 % reconoció el costo de oportunidad; un 10 % por conocimiento del mercado y en 10 % por tradición; a esto se suma que ninguna microempresa fue creada con el objetivo social.

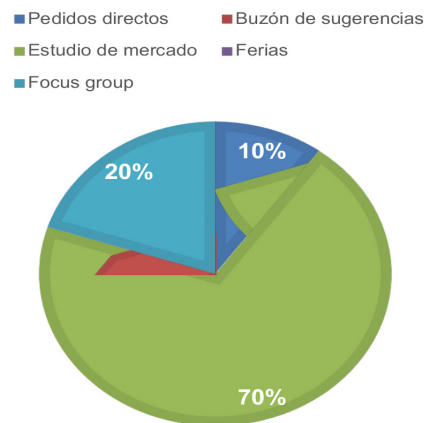


Figura 2: Factores que incidieron para la creación de la organización.  
Fuente: Encuesta microempresas de la parroquia Cebadas  
Elaborado: Por los autores

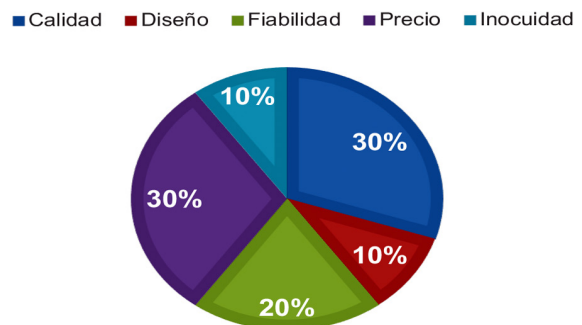


Figura 3: Metodología utilizada para el diagnóstico de necesidades de los clientes.  
Fuente: Encuesta microempresas de la parroquia Cebadas  
Elaborado: Por los autores

Las estrategias usadas por los propietarios de las microempresas de producción de

lácteos fueron: en un 70 % haciendo uso de la observación del mercado; un 20 % alude a un Focus Group en un 10% por pedidos directos; las estrategias que no fueron usadas son: ferias de presentación y buzón de sugerencias.

■ Calidad ■ Diseño ■ Fiabilidad ■ Precio ■ Inocuidad

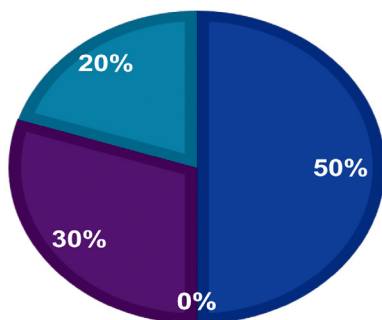


Figura 4: Factores que inciden en la satisfacción de las necesidades de los clientes.  
Fuente: Encuesta microempresas de la parroquia Cebadas  
Elaborado: Por los autores

Los factores que se tomaron en cuenta para realizar y satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes fueron las siguientes: en un 30 % la calidad y el precio; el 20 % se enfatiza en la fiabilidad; 10 % corresponde a diseño e inocuidad de los alimentos.



Figura 5: Diagnóstico fortalezas de las organizaciones objeto de estudio.  
Fuente: Encuesta microempresas de la parroquia Cebadas  
Elaborado: Por los autores

Las fortalezas respecto de los criterios de análisis, que percibe en las comunidades de microempresarios dedicados a la actividad de transformación de leche: como fortalezas están en un 50 % entorno a la calidad, un 30 % al precio y 20 % a la inocuidad. Se puede observar claramente que las organizaciones de este tipo no prestan atención al diseño y la fiabilidad de los productos.

Al analizar las debilidades de las microempresas, los datos indican que en un 40 % la debilidad principal es el capital de trabajo y el accionario; en cambio en un 30 % la demanda del producto que sufre una especulación constante por su débil cuota de mercado y los sistemas de comercialización que manejan, en un 10% se encuentran las debilidades como débil estructura organizacional, el no conocer el sistema de costeo y gasto, el bajo nivel de producción.

■ Producción ■ Finanzas ■ Marketing ■ Ventas ■ Gerencia

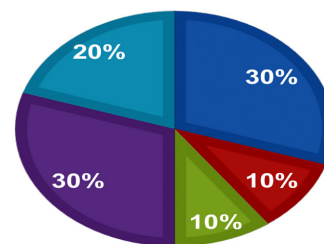


Figura 6: Diagnóstico debilidades de las organizaciones objeto de estudio.  
Fuente: Encuesta microempresas de la parroquia Cebadas  
Elaborado: Por los autores

Dentro de las áreas funcionales claves, que perciben los microempresarios; se destacan: en un 30% producción y ventas, en un 20 % la necesidad de contar con un departamento de finanzas y en un 10 % marketing y finanzas.

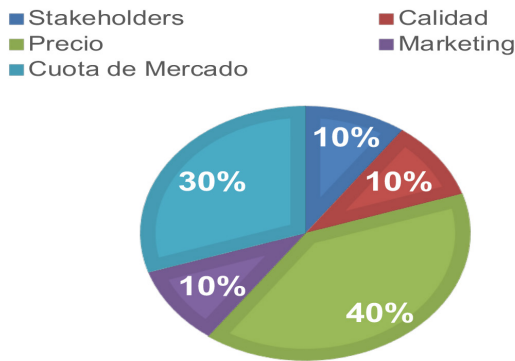


Figura 7: Áreas funcionales clave de las organizaciones.  
Fuente: Encuesta microempresas de la parroquia Cebadas  
Elaborado: Por los autores

Se puede observar en el gráfico correspondiente que el 50% de la población entrevistada considera como, alto el nivel de competitividad que mantienen con organizaciones de la misma rama; en un 30 % se ubica como bajo y en un 20 % como medio.

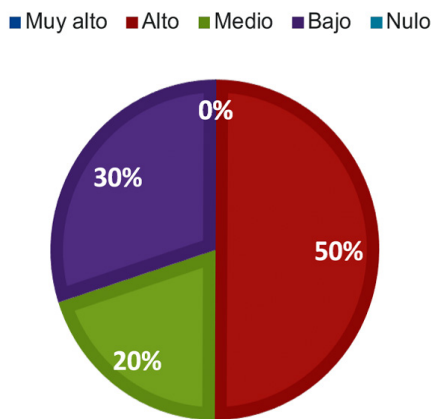


Figura 8: Nivel de competitividad de las organizaciones frente a sus competidores.  
Fuente: Encuesta microempresas de la parroquia Cebadas  
Elaborado: Por los autores

En cuanto a la prospectiva del negocio que tienen los dueños de estas organizaciones

y en función de las variables de análisis como mejorar la planta de producción, permitir el ingreso de capitales privados externos, ampliar los centros de comercialización, construir una nueva planta de producción o a su vez liquidar el negocio. Los datos indican la siguiente prospectiva en un 40 % desean aperturar nuevas sucursales, en un 30 % construir una nueva planta de producción, en un 20 % se encuentra la prospectiva de mejorar la planta y como último ninguno desea cerrar las operaciones.

#### 4. DISCUSIÓN



Figura 9: Criterios de mejora para las organizaciones.  
Fuente: Encuesta microempresas de la parroquia Cebadas  
Elaborado: Por los autores

Una vez realizada el levantamiento de datos se determina que el 20 % de las microempresas de producción de lácteos son normalmente constituidas por familias que tiene una presencia en el mercado de entre dos a cuatro años; muchas de ellas surgieron de la necesidad de sus dueños de disponer de una fuente de ingresos propia.

Definir la estructura organizacional, es vital para las organizaciones sean estas pequeñas, medianas o grandes; dado

que ello permite establecer claramente los mandos y las funciones; las relaciones entre los procesos, departamentos, secciones, áreas u oficinas; con el objeto principal de volver a la organización altamente dinámica, adaptable, con capacidad de respuesta alta, que se constituye en resultado de una alta productividad.

## 5. CONCLUSIÓN

Las microempresas de lácteos en la localidad de Cebadas carecen de estudios previos como proyectos o planes de negocios, dado que su origen tuvo lugar en la necesidad de generar ingresos y no el de aprovechar una oportunidad de mercado con un coste de oportunidad valorado. A ello se suma que en un 70% lo constituyeron solo haciendo uso de la observación directa del mercado y en un 20 % se alude a una entrevista profundidad con los comerciantes de la localidad que desarrollan comercialización con las demás regiones del país y finalmente en un 10% por pedidos directos.

Además con el análisis de las fortalezas y de las debilidades de las microempresas en las cuales los datos describen que en un 40 % la debilidad principal es el capital de trabajo y el accionario; en cambio en un 30 % la demanda del producto que sufre una especulación constante por su débil cuota de mercado y los sistemas de comercialización que manejan y al nivel del 10% se encuentran las debilidades en el entorno organizacional.

La investigación desarrollada en las entidades procesadoras de lácteos de la localidad de Cebadas, permitió abordar criterios entorno a la falencia de la gestión empresarial de los propietarios, por tal razón se pudo descubrir fuertes vacíos administrativos en el proceso productivo, en el aspecto de formalización

de las actividades microindustriales, en la carencia del control en la operatividad y comercialización y finalmente en el limitado enfoque estratégico para poder generar expectativas a futuro de las actividades que desarrollan.

Dadas las condiciones agroproductivas de la localidad, se dispone de una ventaja comparativa fuerte con relación a otros sectores productivos de la provincia de Chimborazo, por tal razón la especialización en la generación de valor agregado hacia la leche es una prioridad, se debe ser sensible además de las condiciones de competitividad que se han valorado como positivas como es la calidad en la conservación de la materia prima como es la leche cruda en los productores que destinan este insumo para su comercialización y posterior industrialización.

Con esta investigación se pudo verificar las necesidades expuestas por los actores sociales del sector lechero procesador hacia un requerimiento de las ramas técnicas de la administración a fin de poder solventar las carencias existentes, además se deberá contemplar un plan para fortalecer el sistema técnico de la agroindustria en la localidad a fin de generar nuevas propuestas de valor para los productos derivados lácteos de donde se derivan necesidades en el enfoque sanitario, en la innovación de productos, en la mejora de los tratamientos de los productos residuales del procesamiento como el suero y mejora en los envases para la conservación de los productos desarrollados.

Finalmente en el campo de la transformación de los derivados lácteos en el entorno de la gestión empresarial es una gran

oportunidad para la ciencias contables en la determinación correcta de costos, la rama financiera ayudaría al enfoque del costo de oportunidad y la valoración del capital del trabajo, en el enfoque del marketing se deberá postular estrategias para canalizar estos productos y atender las necesidades de mercados nacionales.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albornoz, M., & Alfaraz, C. (2016). Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión. Retrieved from <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/468>
2. Atagua, M., Donatti, D., & Ferrer, J. (2015). Conceptos Básicas de Metodología de la Investigación. Recuperado el.
3. Bravo, K., & Mendez, K. (2019). Análisis de tecnologías aplicadas al marketing en las PYMES del cantón Milagro y su efecto en las ventas. Repositorio de La Universidad Estatal de Milagro. Retrieved from <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4467>
4. Díaz, Á., & Silva, A. (2017). Retos de las políticas públicas para el fomento del emprendimiento femenino en Colombia. *Reflexión Política*, 19(38), 42–57. <https://doi.org/10.29375/01240781.2838>
5. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., & others. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill.
6. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). Estadísticas de las empresas. Retrieved December 15, 2019, from [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
7. Landivar, D. (2018). La gestión del talento humano para la innovación empresarial de las PYMES en Ecuador y sus efectos en el cambio de la matriz productiva. Retrieved from <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28679>
8. Montealegre, J., Delgado, A., & Cubillos, C. (2017). Relations between management models and strategic thinking in agrobusiness companies in Tolima (Colombia). *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (42), 26–47. <https://doi.org/10.14482/pege.42.10479>
9. Nuñez, L. (2018). Organización : La cultura emprendedoras de emprender e empresario mediante procesos de mejora para alcanzar la calidad total. Retrieved from <http://repositorio.unan.edu.ni/9404/>
10. Pérez, G., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Reingeniería de procesos. *3c Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, (1), 81–91.