



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTION EMPRESARIAL

**Modelo de Gestión por Procesos para Optimizar los Sistemas de  
Comercialización de la Asociación de Productores y Comercializadores  
Agroecológicos del Austro, año 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Segarra Figueroa, Gloria María

DIRECTOR: Tene Tene, Ángel Vicente, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ingeniero.

Ángel Vicente Tene Tene.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Modelo de Gestión por Procesos para Optimizar los Sistemas de Comercialización de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro, año 2014, realizado por Gloria María Segarra Figueroa, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio del 2015

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Segarra Figueroa Gloria María, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Modelo de Gestión por Procesos para Optimizar los Sistemas de Comercialización de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro, año 2014, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Mgs. Ángel Vicente Tene Tene director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....

Segarra Figueroa Gloria María

C.I.: 010254442-6

## DEDICATORIA

A Dios por ser él quien me ha iluminado desde el cielo con su bendición, despejando cualquier duda y regalándome mucha sabiduría, pero sobre todo humildad, para poder terminar con éxito este proyecto.

A mis Padres, gracias por su ejemplo de sacrificio y dedicación, porque me han apoyado sin condición, buscando siempre lo mejor para mí y para mis hijos y son el mejor modelo a seguir.

A mis hijos Andy y Vale quienes son el motivo y mi fuente de inspiración, la razón para seguir siempre adelante, buscando su bienestar.

A mis hermanos sobre todo a Gladys y a mis sobrinos, pues supieron apoyarme cuando más lo necesitaba.

Hoy luego de tantos años de preocupación, dedicación y esfuerzo, quiero darles la alegría a mis padres de ver a su hija culminar sus estudios y ser una profesional, sueño que han anhelado y se ha conseguido mediante su apoyo.

Gloria.

## **AGRADECIMIENTO**

Ser grato es el don máspreciado que mis padres y mi familia han sembrado en mi persona y creo que la mejor cosecha es dejar constancia de mi gratitud a la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja por el apoyo brindado para mi formación profesional, pues nunca claudicaré en llevar muy en alto el nombre de mi querida Universidad.

A mi Director de tesis el Señor Mgs. Ángel V. Tene T. un agradecimiento muy especial por su gran ayuda y excelente dirección.

Al Ingeniero Oswaldo Galarza y a todos los integrantes de la Asociación de Productores y Comercializadores del Austro, la oportunidad que me brindaron para trabajar directamente con ellos, e hicieron factible la realización de esta investigación.

A todos familiares, amigas, amigos que me supieron respaldar siempre, para que este trabajo de investigación llegue a su feliz término.

Quiero encomendar a Dios que les colme de bendiciones por los aportes que han hecho en la formación de mi vida profesional.

**Gloria**

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA .....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION .....	II
DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCION.....	3
1. ANTECEDENTES .....	6
1.1. Planteamiento del problema .....	7
1.2. Justificación .....	8
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.4. Hipótesis .....	10
1.5. Alcances .....	10
1.6. Limitaciones .....	10
2. MARCO TEORICO .....	12
2.1. Gestión.....	13
2.2. Gestión por procesos.....	14
2.3. Procesos .....	14
2.3.1. Los procesos en la organización.....	15
2.3.2. Cómo identificar un proceso.....	15

2.3.3.	Clasificación de los procesos. ....	16
2.4.	Gestión basada en procesos .....	17
2.5.	Razones que resaltan para adoptar la gestión por procesos .....	18
2.6.	El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión .....	20
2.6.1.	Enfoque basado en procesos según normas de la familia ISO 9000-2000. ....	21
2.6.2.	Enfoque de modelo de excelencia empresarial de la EFQM. ....	23
2.6.3.	El modelo EFQM enfocado a la APCA. ....	24
2.6.3.1.	Matriz de puntuación REDER. ....	25
2.7.	Principios básicos de la gestión de la calidad .....	27
2.7.1.	Gestión orientada al cliente. ....	27
2.7.2.	Liderazgo de la dirección. ....	27
2.7.3.	Participación del personal. ....	27
2.7.4.	Gestión orientada a procesos. ....	28
2.7.5.	Enfoque del sistema para la gestión. ....	28
2.7.6.	Mejora continua. ....	29
2.7.7.	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. ....	30
2.7.8.	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. ....	30
2.8.	Seguimiento y la medición de los procesos .....	30
2.8.1.	Indicadores de gestión. ....	32
2.8.1.1.	Concepto. ....	32
2.8.1.2.	Características de los indicadores. ....	32
2.8.1.3.	Importancia. ....	34
2.8.1.4.	Clases. ....	34
2.9.	La mejora de los procesos. ....	34
3.	METODOLOGIA .....	36
3.1.	Identificación de aspectos que influyen en el proceso de comercialización .....	37
3.2.	Identificación y secuencias de los procesos .....	38

3.3.	Descripción de los procesos.....	39
3.3.1.	Diagrama de flujo.....	39
3.3.2.	Ficha de proceso. ....	40
3.4.	Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	40
3.5.	Propuesta de mejora de los procesos .....	42
4.	LA ORGANIZACIÓN .....	43
4.1.	Orígenes del Movimiento Agroecológico en la Provincia del Azuay .....	44
4.2.	Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro .....	45
4.3.	La Asociación y el sector al que pertenece .....	47
4.4.	Marco Legal .....	48
4.5.	Visión .....	48
4.6.	Misión.....	49
4.7.	Objetivos específicos .....	49
4.8.	Forma de Gestión .....	50
4.9.	Organizaciones de base que integran la asociación .....	50
4.10.	Organización.....	52
4.11.	Roles y Funciones .....	52
4.11.1.	Asamblea.....	52
4.11.2.	Directorio.....	53
4.11.3.	Productores.....	53
4.11.4.	Asistencia Técnica.....	54
4.12.	Contactos.....	54
5.	LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ASOCIACION DE PRODUCTORES Y CORMERCIALIZADORES AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO .....	55
5.1.	Resultados de la investigación a los consumidores de la APCA .....	56
5.1.1.	Resultados de la Encuesta .....	67
5.2.	Mapa de Procesos .....	69

5.3.	Descripción de los procesos.....	70
5.3.1.	Descripción del proceso de comercialización en Feria Barrial.....	70
5.3.1.1.	Diagrama de Flujo.....	70
5.3.1.2.	Ficha de Proceso.....	73
5.3.2.	Proceso de Comercialización a Instituciones del Estado.....	74
5.3.2.1.	Diagrama de Flujo.....	74
5.3.2.2.	Ficha de Proceso.....	75
5.4.	Seguimiento y la medición de los procesos.....	76
5.4.1.	Establecimiento de Indicadores.....	76
5.4.1.1.	Indicadores del proceso.....	76
5.5.	Mejora de procesos.....	81
	CONCLUSIONES.....	83
	RECOMENDACIONES.....	84
	BIBLIOGRAFIA.....	86
	ANEXO NRO. 1.....	89
	ANEXO NRO. 2.....	92
	ANEXO NRO. 3.....	92

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo el desarrollo de un Modelo de Gestión por Procesos para optimizar los sistemas de comercialización de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro (APCAA), que fue desarrollada durante el año 2014 en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

En el desarrollo se han considerado diversos aspectos de orden organizacional, técnico y administrativo, que buscan dar una nueva imagen a la comercialización de productos agroecológicos que ofrece a sus consumidores la asociación, partiendo de elaborar una fundamentación teórica de la gestión por procesos, descripción de la realidad actual de la APCAA, representación de los procesos a través de un mapa de procesos, elaboración de una ficha y diagrama de flujo para cada uno de los procesos identificados. Además, se han determinado indicadores de gestión basados en las necesidades actuales de la organización y se han proyectado mejoras; actividades que en su conjunto constituyen un nuevo modelo de gestión.

Los procesos operativos identificados y estudiados son los siguientes: Comercialización de productos en feria y al estado mediante el INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública).

**PALABRAS CLAVES:** Gestión por procesos, comercialización, productos agroecológicos.

## **ABSTRACT**

This research aims to develop a Process Management Model to optimize the trading systems of the Association of the southern agroecological Producers and Traders (APCAA in Spanish), that was developed during the year 2014 in Cuenca city, from the Azuay province.

In the advancement have been considered various aspects of organizational, technical, and administrative, seeking to give a new image to the marketing of agroecological products that offers the association to the consumers, starting to develop a theoretical basis for process management, that describes the current reality of APCAA; the processes are described in a process map, that includes the development of a chip and flowchart for each process identified. It has also being determined management indicators based on current needs of the organization and have been projected improvements; activities that together constitute a new management model.

The identified and studied Operational processes are:

Commercialization of products at the fair and to the Government through INCOP (National Institute of Public Contracting in Spanish).

**KEYWORDS:** Process management, marketing, agroecological products.

## **INTRODUCCION**

La Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro es una organización que se ha preocupado por producir y comercializar productos agroecológicos que cuentan con una alta demanda, debido a su excelente calidad y porque son alimentos sanos que en el cultivo no utilizan elementos químicos como abonos, plaguicidas o pesticidas productos destinados a matar plagas; dentro de los propósitos de la organización se considera que los alimentos son parte fundamental en la vida de las personas, pues de sus condiciones de acceso depende la salud de la población, ya que con el consumo de alimentos limpios, sanos, tanto en su higiene como en su producción, libres de riesgos y peligros químicos, será posible mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Es así que al conocer de la realidad actual de la Asociación, dónde existen algunos problemas organizacionales entre los cuales podemos manifestar la falta de planes y controles formales que mejoren la productividad, la existencia de una fuente formal de información que permita ser una herramienta para establecer una mejor dirección y control que les facultaría ser más productivos y a su vez obtener mayores réditos económicos y sobre todo la falta de un modelo de gestión que potencialice la optimización de los procesos de comercialización.

Para el desarrollo del presente estudio se contó con la participación de miembros y directivos de la asociación, se obtuvo información de dípticos, trípticos y folletos elaborados para la Asociación con el auspicio de instituciones como el Ministerio de Inclusión Económica y Social, Instituto de Economía Popular y Solidaria y el Centro de Desarrollo e Investigación Rural.

Además fue de mucha ayuda el tener experiencia como asistente Administrativa en MIES-INFA. (Instituto Nacional del Niño y la Familia) en el proceso de compras públicas desarrollado por la asociación y esta institución para cubrir la demanda de los centros infantiles y además fue muy importante el contar con el apoyo incondicional y valioso del Ing. Oswaldo Galarza técnico del Proyecto E.LECLERC<sup>1</sup> y directivo de la asociación.

Tomando en cuenta lo expuesto la dirección ejecutiva de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro, requiere de un Plan de Gestión por Procesos para mejorar el área de Comercialización, que les permita planificar y controlar de manera óptima esta etapa. Por esta razón, el presente trabajo investigativo pretende ser una herramienta de gestión para el área de comercialización de la Asociación de Productores y

---

<sup>1</sup> E. Leclerc es una cadena francesa de supermercados creada en 1949 por Édouard Leclerc en Ecuador desde enero del 2012.

Comercializadores Agroecológicos del Austro, direccionada a mejorar las estrategias de venta de sus productos para obtener más y mejores ganancias.

Dentro del proceso de implementación de este modelo de gestión por procesos a mi parecer el objetivo común logrado es la implementación de una nueva cultura de gestión participativa de los miembros de la organización visionando la urgente necesidad de contar con una Asociación competente, competitiva y productiva.

Esta tesis se ha estructurado con cinco capítulos: en el primero se proporciona antecedentes del trabajo, el segundo es el marco teórico en el que se desarrollan conceptos y elementos previos para la comprensión de la gestión por procesos con la finalidad de fundamentar científicamente el estudio; en el capítulo 3 se establece la metodología para orientar la gestión de las actividades de la asociación en términos de procesos que deberán aportar cada vez más valor alineados con la misión, estrategia y objetivos de la misma; a continuación el capítulo 4 se da una breve reseña y descripción de la APCAA y por último en el capítulo 5 se desarrollan las diferentes etapas para la implementación de la gestión por procesos, que pasan por la clasificación e identificación de los procesos, la construcción del mapa de procesos, la definición en detalle de cada procesos, la diagramación del proceso, para, al final, establecer un sistema de medición y análisis del funcionamiento de los procesos sus indicadores de gestión.

## **1. ANTECEDENTES**

## 1.1. Planteamiento del problema

Desde hace varios años, el gobierno nacional viene dictando diversas políticas tendientes al fortalecimiento de los pequeños productores agrícolas, sin embargo este sector no crece como se espera en gran parte debido a que son gente muy informal, con conocimientos escasos sobre los requerimientos del mercado y que han cultivado sus productos por tradición.

Con el fin de disminuir este problema, se han visto en la necesidad de asociarse y así poder competir con grandes productores, sin embargo en la mayoría de los casos estas asociaciones carecen de planes y controles formales, sin claros objetivos estratégicos y donde aún cada individuo busca sacar provecho propio sin entender conceptos como el trabajo en equipo y la sinergia, que les permite ser más productivos y a su vez obtener mayores réditos económicos.

Es así que “en el austro ecuatoriano el desarrollo de propuestas agroecológicas endógenas tiene más de 20 años, pero ha sido en la década del 2000 donde estas propuestas cobran peso y donde técnicos, intelectuales, funcionarios públicos y campesinos pioneros confluyen en la Red Agroecológica del Austro permitiendo el encuentro entre iniciativas locales y articulándolas en dinámicas regionales y nacionales llegando a influenciar en políticas públicas” (Chauveau, Carchi, & Guamán, Agroecología y venta directa organizada, una propuesta para valorizar mejor los territorios de la sierra sur del Ecuador., 2010).

Estas propuestas permiten la conformación en agosto del 2003 de la Red Agroecológica del Austro, con la firma de un acuerdo básico interinstitucional, con el objetivo de “apoyar a los pequeños productores-as organizados en la producción, transformación y comercialización con garantía social y técnica y el consumo responsable de productos agroecológicos en el marco de una economía solidaria que contribuya a la salud y soberanía alimentaria de la población” (Chauveau, Carchi, & Guamán, Agroecología y venta directa organizada, una propuesta para valorizar mejor los territorios de la sierra sur del Ecuador., 2010)

Bajo este esquema en mayo del 2004 y por influencia de la Red Agroecológica del Austro, se crea la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro (APCAA), que nace ligada a la estructura de un mercado específico de productos agroecológicos pero en donde cada asociado produce y vende lo que tradicionalmente lo ha venido haciendo pero sin que exista en el área comercial de la asociación una retroalimentación que les permita un

control o análisis de la situación de esta para implementar mejoras tanto para el productor como para el consumidor.

Esta forma de trabajo les impide ofrecer sus productos a un mejor precio y en un mayor volumen, o peor acceder a nuevos mercados y poder participar en el sistema de compras públicas del Gobierno Nacional como es uno de sus objetivos.

Por ello la dirección de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro requiere un plan de gestión por procesos para mejorar los sistemas de comercialización que les permita planificar y controlar de manera óptima esta etapa, el presente trabajo investigativo pretende ser una herramienta de gestión para el área de comercialización, al convertirse en un mecanismo para formalizar el trabajo que se realiza.

## **1.2. Justificación**

Directivos de la APCAА están conscientes de las actividades que se desarrollan en el área de comercialización y de los requerimientos que son necesarios cumplir para satisfacer de manera eficaz las necesidades de sus consumidores frente a lo que los pequeños productores deberán ofrecer de manera adecuada, con el compromiso de estar preparados para responder con productos que brinden garantía, calidad y precios justos. Por tal motivo, la propuesta de investigación se orienta al estudio de la optimización los sistemas de Comercialización de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro, en la ciudad de Cuenca. El alcanzar mejoras constituye un factor muy importante en la Gestión por procesos y un medio para lograr los objetivos planteados por la organización.

Actualmente la Asociación de productores y comercializadores agroecológicos del Austro tienen gran interés en crear mecanismos para obtener y manejar la información y sus sistemas de comercialización, que les permita acceder a nuevos mercados y además poder obtener ayuda del gobierno para proyectarse a participar en los procesos de compras públicas del Gobierno Nacional, aspirando a ser su proveedor.

Además, la obtención de los productos agroecológicos, al no utilizar elementos químicos que la hagan más favorable económicamente, resulta costoso para el pequeño productor que debe buscar contrarrestar esto a través de hacer más eficientes sus procesos de venta.

Por lo expuesto, es de importancia para la Asociación de productores y comercializadores agroecológicos del Austro, permitir la realización de este proyecto investigativo, pero además también es de importancia porque se enmarca dentro de las políticas y lineamientos del Objetivo Nro. 3 del PNBV (Plan Nacional para el Buen Vivir), referente a “Mejorar la calidad de vida de la población”, al tratarse se productos agroecológicos que favorecen a la salud de la población.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Proponer un Modelo de Gestión por procesos para mejorar la calidad de los sistemas de Comercialización de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro y mejorar el ingreso de los asociados.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia una propuesta de gestión por procesos.
- Realizar un diagnóstico acerca de los procesos de comercialización, con el propósito de establecer las causas que estarían afectando la calidad de los servicios con la finalidad de establecer mejoras.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos que mejore los sistemas de Comercialización de la APCA.
- Generar nuevas estrategias de comercialización de los productos agroecológicos a los mercados nacionales, ofertando un producto de calidad.

- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los sistemas de comercialización que ofrece la APCA.

#### **1.4. Hipótesis**

- Los actuales procesos de comercialización carecen de una planificación formal y de controles adecuados.
- Los actuales procesos de comercialización son limitados debido a la inapropiada oferta de productos.
- El cliente interno está insatisfecho debido a la falta de información que dispone.
- El Modelo de Gestión por Procesos contribuirá para el mejoramiento en la comercialización de productos agroecológicos de la APCA.

#### **1.5. Alcances**

El presente trabajo de grado analiza los procesos que se desarrollan en el área de comercialización de la APCA durante el año 2014, y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

#### **1.6. Limitaciones**

Durante la ejecución de esta tesis no se presentaron mayores inconvenientes para la ejecución de la propuesta de mejoramiento de los procesos de comercialización de la APCA, existió mucha colaboración de sus miembros en especial del Ing. Oswaldo Galarza y de la

Sra. Elvia Ponce directivos y miembros de la organización, lo cual facilitó la identificación de la secuencia de los procesos y su posterior propuesta de mejoras. También es importante resaltar el fuerte compromiso que posee cada uno de los pequeños productores en buscar el mejorar día a día la organización.

Un limitante para la consecución de la información ha sido el no poder contar con equipo, registros y un sistema informático que contenga, respalde y genere información para gestionar los procesos, siendo muy importante y recomendable que la administración procure su adquisición.

## **2. MARCO TEORICO**

En este capítulo se exponen elementos conceptuales fundamentales para comprender los procesos y los aspectos más relevantes de la teoría de gestión por procesos, para de esta manera estructurar un modelo; es así que se ha analizado que es gestión, gestión por procesos, concepto de proceso, los procesos en la organización, la forma de identificarlos, clasificación, la gestión basada en procesos, razones que resaltan para adoptar la gestión por procesos, los enfoques de procesos de acuerdo a las normas internacionales ISO (International Organization of Standardization) y EFQM (European Foundation for Quality Management).

Se introducen además conceptos sobre principios de la gestión de la calidad, seguimiento y medición de los procesos, y el ciclo de mejora continua PDCA (Plan Do Check Act), conceptos importantes para el desarrollo de este estudio.

## **2.1. Gestión**

Según (Ruiz, 2015):

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. (párr.4)

En base a este concepto es importante definir que:

El control es un proceso fundamental para administrar una empresa. Una empresa puede realizar magníficos planes, poseer una estructura organizacional adecuada, contar con una dirección eficiente, pero si sus controles son deficientes, no podrá verificar el desempeño real de la organización frente a los objetivos planteados, por tanto no podrá realizar modificaciones que se traduzcan en mejoras y conduzcan a un

crecimiento sostenido de la empresa. (Rojas López, Correa Espinal, & Gutiérrez Roa, 2012, pág. 25)

## **2.2. Gestión por procesos**

La Gestión por procesos es la vía para lograr plena satisfacción de los clientes por la forma en que permite identificar sus necesidades, para determinar cómo cumplir entonces con sus requisitos y finalmente lograr esa satisfacción. Si se opta por este esquema, se debe preparar a la organización para abordarlo; y desde allí, se puede aplicar cualquiera de las metodologías aquí planteada en aras de mejorar la eficacia de la organización. Después se podrá complementar con otras herramientas administrativas y técnica que han sido suficientemente probadas para adecuar los procesos y lograr su mejora, como por ejemplo: Mejoramiento continuo BPI, Reingeniería BPR, Benchmarking BMK, Despliegue de la función de calidad QFD, Outsourcing, Alianzas Estratégicas, Teoría de restricciones TOC, Competencias, E-Commerce, E-Process, cada una de la cuales se aplica en distintos momentos y bajo diferentes circunstancias. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 25)

## **2.3. Procesos**

“Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 29).

De acuerdo a este concepto y según (Pérez Canto & Ureña López, 2011) se puede resaltar que:

La importancia de la gestión por procesos radica en el hecho de que las empresas y/o organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que conllevan las organizaciones departamentales, con su nicho de

poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo basado en el cliente. (párr.2)

### **2.3.1. Los procesos en la organización.**

Muchas organizaciones estaban acostumbradas a trabajar con un mercado cautivo, de ahí que sólo se preocupaban por generar ganancias y no por cubrir las necesidades de los clientes. No importaba más porque en el mercado era escasa la variedad de productos que mostraban más atributos que los que el cliente pudiera apreciar. Ahora, los productos ofrecidos traen sus propias características que permiten que un cliente diferencie un producto de otro, de acuerdo como sus deseos y expectativas sean cubiertas. Entoces, hay un nuevo escenario que enfrentan las organizaciones y en este sentido empieza a tener justificación una organización por procesos.

Según (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2005, pág. 114) “La comprensión del funcionamiento del proceso es esencial para asegurar la competitividad de una compañía. Un proceso que no se ajusta a las necesidades de la empresa la castigará a cada minuto que opere.”

La Gestión por Procesos ha despertado un interés cada vez más grande de muchas organizaciones, por desarrollar mecanismos y herramientas de Gestión de Calidad y/o Calidad Total, esta representa un mecanismo para lograr la satisfacción de los clientes por la forma en que permite identificar sus necesidades, para determinar cómo cumplir entonces con sus requerimientos y finalmente lograr su satisfacción.

### **2.3.2. Cómo identificar un proceso.**

Si nos referimos al Enfoque sistémico, se puede inferir que un proceso en sí es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 30)

Entonces un buen proceso se reconoce si tiene claramente definida y establecidas las siguientes características: Objetivo, Responsable, Alcance, Insumos, Productos, Recursos, Duración, Capacidad.

### 2.3.3. Clasificación de los procesos.

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción personal. Es conveniente clasificar los procesos dependiendo el impacto, el alcance o el aporte que hacen a la organización como se observa en el Cuadro Nro. 1.

Cuadro Nro. 1 Clasificación de los Procesos

<b>CLASIFICACION DE LOS PROCESOS</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>PROCESOS ESTRATEGICO</b>	Como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>	Como aquellos procesos ligados directamente la realización del producto y/o la prestación de servicio.
<b>PROCESOS DE APOYO</b>	Como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de los recursos y de las actividades de seguimiento y medición.

Fuente: (Beltran Sanz J. , Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009, pág. 22)

Elaboración: Gloria Segarra F.

## 2.4. Gestión basada en procesos

Según (Guarneros Rico, 2013):

El enfoque basado en procesos es pues una metodología de gestión horizontal, en que la preocupación es lograr resultados eficaces y eficientes como meta principal de la organización en lugar de limitar su atención a la cadena de mando y las barreras que esto genera entre unidades funcionales. (párr.7)

Siendo la gestión por procesos un medio eficaz y eficiente con el que la organización cuenta para alcanzar sus objetivos es muy importante que cada uno de los procesos permitan la obtención de los mejores resultados globales, es por ello que el Instituto Andaluz de Tecnología en su Guía de Gestión Basada en procesos señala la existencia de una relación “causa-efecto” entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema.

Asimismo, se debe señalar que para alcanzar buenos resultados es importante lograr una secuencia ordenada de actividades que permita satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes tanto internos como externos sobre el proceso que realiza la organización, alineando sus objetivos y tomando muy en cuenta que en la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados.

Además cuando definimos la gestión por procesos es una metodología de gestión horizontal hablamos de una organización donde se trata de minimizar los esquemas funcionales y las fronteras existentes entre los departamentos; siendo el objetivo principal la satisfacción con eficacia y eficiencia de las necesidades y expectativas del cliente, razón por la que es relevante y como parte de este estudio conocer algunos aspectos y sobre todo establecer la diferencia de enfoque empresa tradicional versus por procesos según (Hammer, 2002) (pág. 48) citado por (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 55) como se puede observar en la Cuadro Nro. 2:

Cuadro Nro. 2 Diferencia de enfoque empresa tradicional versus por procesos

<b>Empresa</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Por procesos</b>
Eje central	Función (tarea)	Proceso
Unidad de trabajo	Departamentos	Equipos de trabajo
Descripción de tareas	Limitada (sólo lo que a mí me corresponde) Manual de funciones	Amplia, todos ayudamos a hacer Manual de competencias
Mediciones	Puntuales, locales Incentivo individual	De resultado, globales Incentivo grupal
Enfocado	Al jefe	Al cliente
Remuneración	Basada en la actividad	Basada en resultados
Papel del gerente	Supervisor	Instructor
Figura clave	Ejecutivo funcional	Dueño del proceso
Cultura	Conflictiva Buscar culpable	Participativa Ayudar a hacer

Fuente: (Hammer, 2002, pág. 48)

Elaboración: Gloria Segarra F.

## 2.5. Razones que resaltan para adoptar la gestión por procesos

- Permite orientar los procesos de la organización pública a la satisfacción de las necesidades y expectativas (tanto las actuales como las latentes) de la ciudadanía (destinatarios últimos), así como los clientes internos, optimizando la alineación de dichos procesos con la política y estrategia.
- Permite establecer una visión de hacia dónde se quiere dirigir la organización y los medios para conseguirlo.
- Facilita el control, prevención de los posibles errores y la mejora continua de los procesos.
- La mejora de los procesos es el paso fundamental para la mejora de la organización. Una Administración Pública excelente centra sus esfuerzos y no en sí misma.

- Mejora la competitividad de la organización pública y optimiza la gestión de los recursos disponibles, así como las alianzas o relaciones de colaboración.
- Contribuye a la adaptabilidad y flexibilidad al cambio de la organización, incluso en entornos complejos, permitiendo una Administración local ágil y con capacidad de anticipación ante los potenciales cambios del entorno y en las necesidades de la ciudadanía.
- Favorece la sostenibilidad de la razón de ser de la Administración local, orientada al servicio público.
- Involucra, implica y faculta a las personas en la política y estrategia de la organización, orientada a la satisfacción de la ciudadanía. Las personas saben cuál es su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Supone un enfoque que presta importancia al desarrollo de las personas y a su papel en la mejora continua. Adicionalmente, promueve la formación continua y contribuye a la motivación de las personas.

- Promueve la innovación, creatividad, sensibilidad por el servicio público y espíritu emprendedor de las personas.
- Conlleva la racionalización de las estructuras organizativas y el establecimiento de las funciones. Asimismo, permite la homogenización de las actividades y el apoyo en el desempeño de las funciones en cada puesto de trabajo.
- Se desarrolla un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos y no un control y supervisión de los individuos (característico del enfoque centrado en la organización).
- Permite una visión sistemática y global de las actividades de la organización.
- Es fundamental para la modernización, transformación y la búsqueda de la excelencia en la Administración al servicio público. (Castilla, 2006, pág. 13)

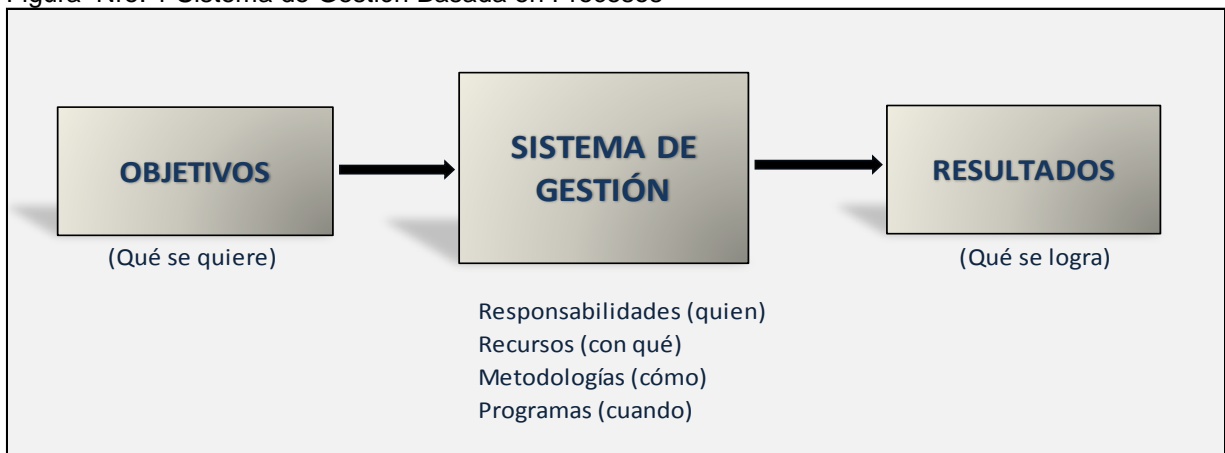
## **2.6. El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión**

Para alcanzar “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión. (Beltran Sanz J. , Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2007, pág. 9)

Los cambios que se han dado en el entorno organizacional se relacionan con la importancia que han tomado los clientes en las decisiones de comprar o no un determinado producto, motivando a muchas empresas a buscar herramientas como lo son las normas ISO 9000 versión 2000 y modelo EFQM que promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el Sistema de Gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas.

De esta manera en el año 2007 el Instituto Andaluz de Tecnología en su Guía para un gestión basada en procesos (pág.10), señala que las organizaciones deben reflexionar sobre este enfoque y trasladarlo de manera efectiva a su documentación, metodología y al control de sus actividades y recursos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los “resultados deseados”, como se representa en la Figura Nro. 1.

Figura Nro. 1 Sistema de Gestión Basada en Procesos



Fuente: (Beltran Sanz J. , Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2007, pág. 10)  
Elaboración: Gloria Segarra F.

### 2.6.1. Enfoque basado en procesos según normas de la familia ISO 9000-2000.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados que interactúan. A menudo, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”. (López Rey, 2011, pág. 39)

Según (González, 2013) el enfoque basado en proceso conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficiencia del proceso.
- Centrarse en los resultados y métodos que permiten la mejora del proceso. (párr.7)

La familia de las normas ISO 9000 del año 2000 se compone de una serie de normas que permiten establecer requisitos y/o directrices relativos a un Sistema de Gestión de la Calidad y está compuesto por tres documentos básicos con se observa en la Figura Nro. 2:

Figura Nro. 2 Normas de la familia ISO 9000 (Versión 2000)

<b>Normas de la familia ISO 9000 (versión 2000)</b>	
ISO 9000:2000	“Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario”
ISO 9001:2000	“Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”
ISO 9004:2000	“Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño”

Fuente: (Beltran Sanz J. , Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2007, pág. 10)  
 Elaboración: Gloria Segarra F.

La aplicación de un sistema de Gestión de la Calidad como lo son las normas ISO-9000 afecta a todas las fases y procesos que desarrolla la organización y a las personas en todos sus niveles, posibilitando que sus habilidades sean usadas e involucrandose con la consecución de los objetivos de la organización.

“Un enfoque de éste tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de (Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, 2008, pág. vii):

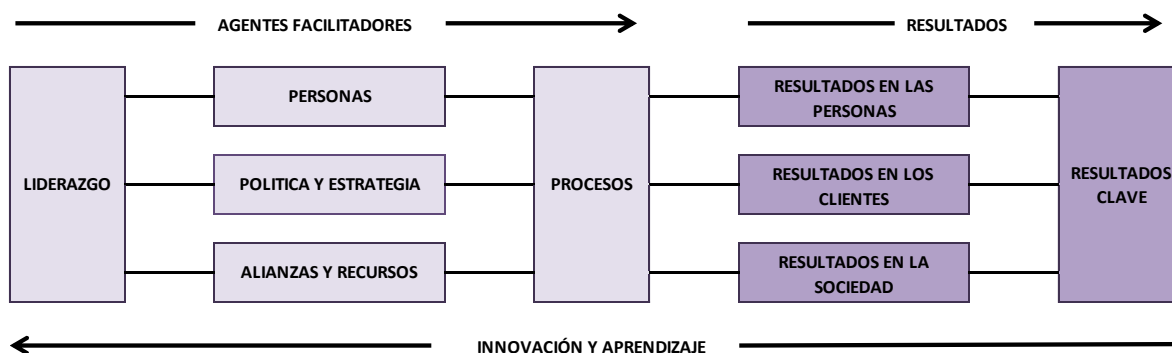
- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.”

### **2.6.2. Enfoque de modelo de excelencia empresarial de la EFQM.**

EFQM: European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), fue creada en el año de 1988 por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas.

El modelo EFQM de Excelencia Empresarial se considera a sí mismo como un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. En esta línea, el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (en definitiva, los diferentes grupos de interés) se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos.” (Beltran Sanz J. , Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2007, pág. 11)

Figura Nro. 3 Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: (López Rey, 2011, pág. 111)

Elaboración: Gloria Segarra F.

El modelo, como se observa en la Figura anterior, se compone de nueve criterios y un esquema de evaluación que permite reconocer el nivel de excelencia de una organización, constituyéndose como una herramienta de mejora continua del desempeño global, que permite catalizar el cambio en las organizaciones, y en verdadero impulsor de la innovación y aprendizaje para la obtención de resultados excelentes en todos los ámbitos” (Beltran Sanz J. , Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2007, pág. 12)

El enfoque basado en procesos según las normas ISO 9000-2000 y el modelo EFQM están orientados hacia los resultados, entre los fundamentos del modelo EFQM según (López Rey, 2011) se encuentra el esquema lógico REDER (en inglés RADAR): Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión, esto sugiere que es necesario determinar los resultados que se quieren mejorar y refuerza la importancia de la relación causa-efecto entre el proceso y el resultado. (pág.125)

### 2.6.3. El modelo EFQM enfocado a la APCAA.

Las organizaciones de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez de calidad, necesitan establecer un sistema de gestión apropiado para tener éxito. El Modelo EFQM de Excelencia Empresarial es un instrumento práctico que

ayuda a las organizaciones a establecerlo, midiendo en qué punto se encuentra dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias y lagunas que pueden existir dentro de la organización para alcanzarla. Para ello, estructura la organización en aspectos de la misma a evaluar (Criterios) y compara la realidad con una situación teóricamente excelente (el “óptimo teórico”) (López Rey, 2011, pág. 108).

Para nuestra investigación se ha aplicado el modelo EFQM de Excelencia Empresarial por:

- Puede ser aplicado por cualquier organización independientemente de su tamaño y del sector al que pertenezca fabricación, servicios, instituciones publicas o comercio como es el caso de la Asociación, todas pueden beneficiarse.
- La organización se beneficia en su eficiencia, satisfacción de sus miembros, mejora su imagen y promueve de esa manera un incremento en la rentabilidad, razón por la que esta teniendo gran acogida.
- El cliente o consumidor también se beneficia pues cuenta con una entidad cuyo principal objetivo es prestar un servicio de la mejor calidad y alcanzar con ello la satisfacción de sus clientes.

#### **2.6.3.1. Matriz de puntuación REDER.**

REDER son las iniciales de Resultado, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

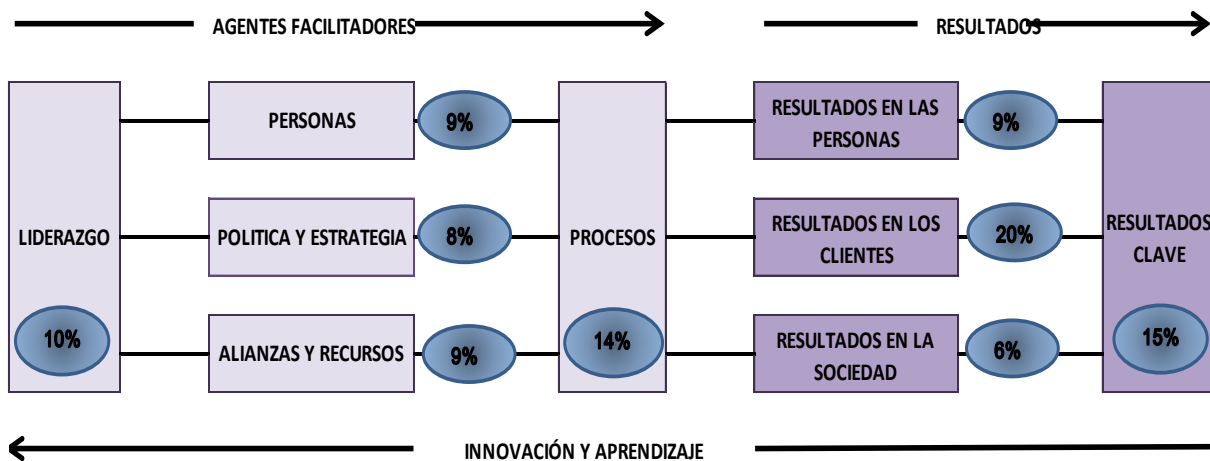
La matriz de puntuación REDER es el método de evaluación utilizado para puntuar memorias de las organizaciones que se presentan al Premio Europeo de la Calidad y a la mayoría de los premios nacionales de calidad europeos.

Al evaluar una organización mediante la matriz de puntuación REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo un peso específico que permitirá calcular el total de puntos asignados finalmente a cada criterio.

El esquema presentado a continuación Figura Nro. 4 muestra estos porcentajes, que se establecieron en 1991 como resultado de un extenso ejercicio de consultas en toda Europa. Aceptados mayoritariamente, estos pesos específicos son revisados por la

EFQM cada cierto tiempo, habiéndose celebrado la última revisión en el 2002 (López Rey, 2011, págs. 134, 135).

Figura Nro. 4 Matriz de puntuación REDER



Fuente: (López Rey, 2011, pág. 135)

Elaboración: Gloria Segarra F.

Cada una de las divisiones de la organización a evaluar se denomina criterio.

Por tanto, se ha estructurado la organización que se pretende evaluar en nueve criterios, cinco de ellos del tipo agente (actividades que se realizan o sistemáticas) y cuatro del tipo resultado (resultados o logros que se consiguen).

Para desarrollar los criterios en detalle, cada uno va acompañado de un número variable de subcriterios que deben considerarse a la hora de realizar una evaluación (López Rey, 2011, pág. 112).

Aquí cabe señalar la valor de autoevaluación que “es un proceso sistemático que puede producir una amplia variedad de beneficios, tales como: identificar los progresos de la organización, descubrir aspectos relevantes que ayuden a la planificación estratégica, estimular la participación de las personas y servir de punto de partida para aplicar el benchmarking (López Rey, 2011, pág. 128).

## **2.7. Principios básicos de la gestión de la calidad**

La calidad y productividad de los servicios o productos requieren mucho cuidado en los detalles la obtención de información actualizada que permita realizar procesos de mejora mediante la normalización para llegar a controlarlo, reduciendo los márgenes de variabilidad y mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia, razón por la que se establecen 8 principios básicos de la gestión de la calidad que son los que sustentan las normas de la serie ISO 9000-2000:

### **2.7.1. Gestión orientada al cliente.**

“Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en superar sus expectativas” (López Rey, pág. 37).

### **2.7.2. Liderazgo de la dirección.**

“Los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización” (López Rey, 2011, pág. 37).

### **2.7.3. Participación del personal.**

“El personal, con independencia de la organización en la que se encuentre, es a todos los niveles la esencia de la misma y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de dicha organización” (López Rey, 2011, pág. 38).

#### **2.7.4. Gestión orientada a procesos.**

“La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos se conocen como “enfoque basado en procesos” (López Rey, 2011, pág. 39)

Aplicado a esta investigación es garantizar un resultado a través de los objetivos de calidad del producto, costo adecuado para el cliente con referencia al mercado, atención a las personas que ofrecen o consumen el producto, disposición de las personas para la ejecución y seguridad con miras a proteger la vida y salud de las personas.

Al realizar una gestión orientada a proceso permite entre otros:

- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficio para el cliente final, el que no agrega valor y, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la organización sean gestionados donde se ejecutan.

#### **2.7.5. Enfoque del sistema para la gestión.**

“La identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyen a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos” (López Rey, 2011, pág. 41).

### **2.7.6. Mejora continua.**

Harrington, 1998, pág 23 citado por (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 96) Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

Según el Modelo europeo EFQM de Excelencia, la organización comprometida con la calidad total refuerza su compromiso de mejora continua y para ello adopta una estrategia más madura y sólida que afecta a todos los ámbitos facilitadores (liderazgo, política y estrategia, gestión del capital humano y los recursos, gestión de los procesos y de las alianzas) y los resultados (en el cliente, en el personal, en la sociedad y en el resultado clave).

Entonces ¿Qué es el mejoramiento continuo?:

Si se aplica la metodología de Deming, cada que verifique un proceso, fase de Verificación de la gerencia día a día, puede estar en el punto de actuar sobre el proceso, esto quiere decir que el proceso se puede ejecutar de una mejor forma a partir de la observación de las causas que originaron alguna falla durante su ejecución (Hacer); si decide aceptar el cambio, entonces rediseñe el proceso. Siempre podrá encontrar una mejor forma de hacerlo (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 77).

De allí que el establecimiento de un sistema de indicadores que permita realizar un seguimiento del desarrollo de los procesos y del grado de consecución de los objetivos prefijados está dirigido a la mejora continua de los mismos, es decir, a asegurar la eficacia y calidad de resultados de forma continua.

### **2.7.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.**

“Las decisiones tomadas por la organización deben basarse en el análisis detallado de los datos y la información precisa y fiable. Los datos, así como los métodos de análisis, deben ser accesibles a todos aquellos miembros que lo soliciten.” (López Rey, 2011, pág. 43)

### **2.7.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.**

“Las relaciones con el proveedor son muy importantes como herramienta de respuesta a mercados cambiantes y en el conocimiento de las expectativas del cliente. Para ello, debe mantenerse una relación de confianza mutua que permita comunicaciones claras, intercambio de información y trabajo conjunto.” (López Rey, 2011, pág. 43)

## **2.8. Seguimiento y la medición de los procesos**

Esta se lleva a cabo cuando la organización posee implantada una filosofía de la calidad total o excelencia. Parte de la idea de que toda situación es mejorable. La mejora continua se desarrolla a través del despliegue de políticas, el pensamiento estadístico y la estandarización y supone un ciclo que comprende: planificar, hacer, verificar y actuar (Ciclo PDCA), que se describe en Cuadro Nro. 3.

Cuadro Nro. 3 Ciclo de Mejora Continua PDCA

<b>CICLO DE MEJORA CONTINUA PDCA</b>		
<b>P – Plan.....(Planificar)</b>	<b>P. Planificar:</b>	<p>La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y análisis de la situación.</li> <li>• Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).</li> <li>• Identificación, selección programación de las acciones.</li> </ul>
<b>D – Do..... (Hacer)</b>	<b>D. Hacer</b>	<p>En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.</p>
<b>C – Check....(Verificar)</b>	<b>C. Verificar:</b>	<p>En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).</p>
<b>A – Act .....(Actuar)</b>	<b>A. Actuar</b>	<p>En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).</p>

Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2002, pág. 46)

Elaboración: Gloria Segarra F.

## **2.8.1. Indicadores de gestión.**

### **2.8.1.1. Concepto.**

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia. (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2002, pág. 34)

En algunas organizaciones se aplican mapa de procesos, diagramas y fichas de procesos coherentes pero lamentablemente no existe un compromiso de conocer sus resultados. El seguimiento y medición de estos constituye la base para saber si se están obteniendo los resultados esperados o los objetivos propuestos así como en donde se tienen que aplicar las mejoras, es por esta razón que es de mucha importancia identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores a utilizar.

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variable de control) asociados” (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2002, pág. 35).

### **2.8.1.2. Características de los indicadores.**

Para que los indicadores se puedan considerar adecuados deberían ser:

- Medibles: se puede expresar cuantitativamente.
- Verificables: se puede constatar los datos obtenidos en la medición.
- Asequibles: el coste de su implantación ha de ser compensado con los beneficios que se obtengan de su uso.

Además, un buen indicador también debe cumplir las siguientes características Figura Nro. 5:

Figura Nro. 5 Características de los Indicadores

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	
<b>Representatividad</b>	Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
<b>Sensibilidad</b>	Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
<b>Rentabilidad</b>	El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
<b>Fiabilidad</b>	Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
<b>Relatividad en el tiempo</b>	Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. A modo de ejemplo, puede que la comparación en el tiempo de un indicador tal y como el número de reclamaciones sea poco significativa si no se “relativiza”, por ejemplo, con respecto a otra magnitud como el total de ventas, total de unidades producidas,....

Fuente: (Beltran Sanz J. , Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2007, pág. 35)

Elaboración: Gloria Segarra F.

### **2.8.1.3. Importancia.**

Los indicadores según (Pérez Jaramillo, 2005):

Empleados en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. (párr.7)

### **2.8.1.4. Clases.**

Los indicadores pueden ser de eficacia, cuando miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo.

Los indicadores pueden ser de eficiencia, cuando miden el consumo de recursos en proceso.

Los indicadores de eficacia y los de eficiencia, se pueden aplicar al funcionamiento global del proceso. Estos son los indicadores de resultados del proceso y permiten medir las variaciones habituales que se producen en el proceso y también las acciones de mejora. Además de estos indicadores globales, se pueden establecer dentro del proceso, otros indicadores auxiliares que miden la eficacia o la eficiencia del funcionamiento de una parte del proceso.

## **2.9. La mejora de los procesos**

La organización debe mejorar continuamente la eficacia en el sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas, y la revisión por la dirección. (ISO, 2008, pág. 11)

Siempre que se necesiten acciones correctivas se debería definir el método para implementarlas. Éste debería incluir la identificación y la eliminación de la causa raíz de los problemas. La eficacia de las acciones tomadas, debería revisarse e implementar las acciones correctivas, verificando su eficacia de acuerdo con el plan.

De acuerdo a lo expuesto los procesos se pueden ejecutar de una mejor forma a partir de la observación de las causas que originan fallas durante su ejecución, analizarlo y de ser aceptable el cambio rediseñarlo, es decir siempre se podrá encontrar una mejor forma de hacerlo.

### **3. METODOLOGIA**

En este capítulo describe la metodología seguida para dotar de un enfoque basado en procesos al sistema de comercialización de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro. Se ha tomado como referencia lo establecido por la norma ISO 9001-2000 y el Modelo EFQM de Excelencia.

### 3.1. Identificación de aspectos que influyen en el proceso de comercialización

Para conocer los aspectos que influyen positiva o negativamente en la comercialización de los productos agroecológicos de la APCA, se aplicó una encuesta cuyo formato se muestra en el anexo Nro. 1 y los resultados se muestran en la sección 5.1.

Para determinar el número de encuestas a aplicarse se cuantificó la población que asiste a esta feria los días miércoles y sábados. Esta población en promedio es de 500 personas cada día, consumidores de la ciudad de Cuenca. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{\varepsilon^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

$\varepsilon$  = porcentaje de error admitido (se trabajará con el 5% de error)

## Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 500}{0,05^2(500 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 377 \text{ consumidores}$$

La encuesta se aplicó en cuatro días diferentes (dos miércoles y dos sábados) y en horarios alternativos, tomando en cuenta que la feria se inicia a las 6H00 de la mañana hasta las 12H00.

### **3.2. Identificación y secuencias de los procesos**

Para la identificación de los procesos que forman parte de la estructura y de la situación actual del área de comercialización de la APCAA se mantuvieron varias reuniones de trabajo con sus miembros y con el Ing. Oswaldo Galarza directivo de la asociación y funcionario del proyecto E. LECLERC. En estos encuentros se identificó los procesos y reflexiono acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Resultado de esta Investigación se estructuró un mapa, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de comercialización de la asociación, mismo que se presenta en la Figura Nro. 27 de la sección 5.2. Para ello, la organización analiza las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos clasificándolos en: Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

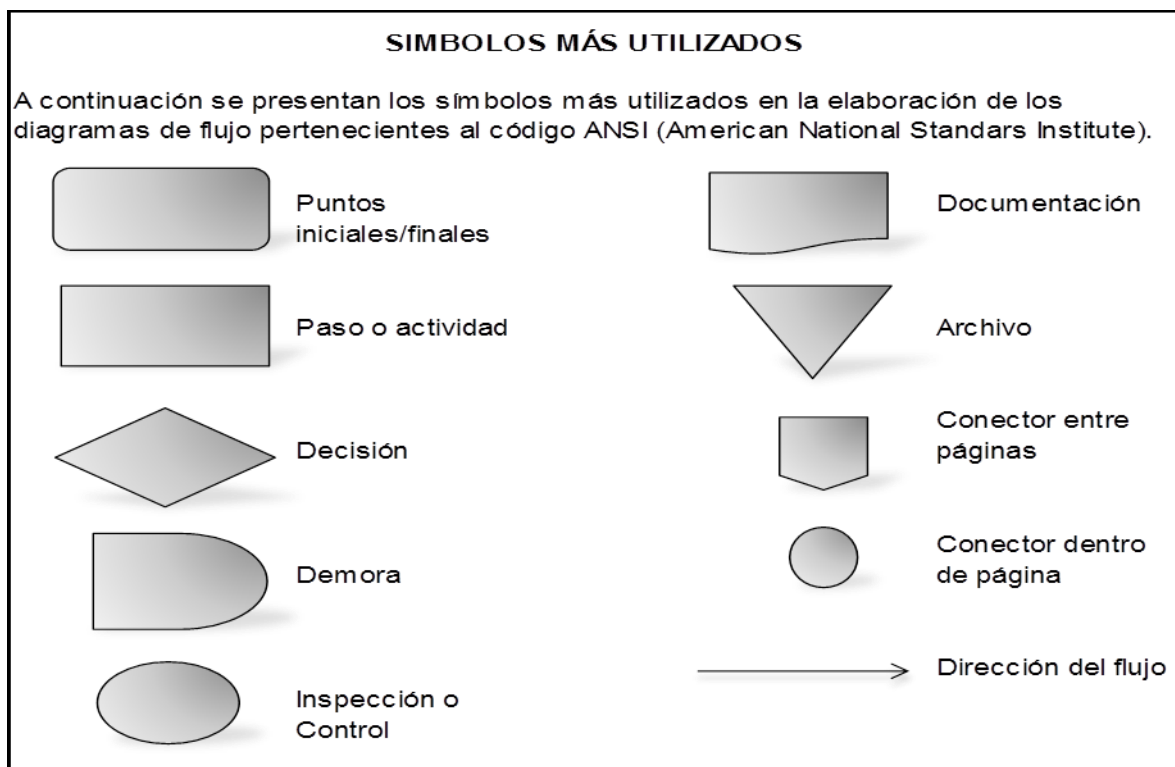
### 3.3. Descripción de los procesos

La descripción de los procesos se hace a través de un diagrama de flujo y de una ficha de proceso.

#### 3.3.1. Diagrama de flujo.

Para describir y facilitar la interpretación de los procesos de la asociación tanto de comercialización en feria como mediante el INCOP se utilizó diagramas de flujo que utiliza la simbología que se muestra en la Figura Nro. 6.

Figura Nro. 6 Símbolos más utilizados en los Diagramas de Flujo



Fuente: (Guerra Reyes, 2003, pág. 55)

Elaboración: Gloria Segarra F.

Los resultados de este trabajo se muestra en la sección 5.3.

### **3.3.2. Ficha de proceso.**

Para la descripción se elaboró una ficha de proceso para la comercialización en feria y a través del INCOP. Se utilizó un formato propuesto el Instituto Andaluz de Tecnología. Las fichas de proceso elaboradas se muestran en la sección 5.3.

### **3.4. Seguimiento y mejora de los procesos identificados**

Se identificó, seleccionó y formuló conjuntamente con los directivos de “La Asociación de productores agroecológicos del Austro” 4 indicadores que permitirán evaluar el proceso de comercialización para establecer mejoras, para ello se:

1. Reflexionó sobre la misión del proceso.
2. Determinó la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinó los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Estableció los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
5. Formalizó los Indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

Para establecer los indicadores para estos dos procesos de la asociación se ha observado siete perspectivas como son:

- Perspectiva externa
- Perspectiva competitiva
- Perspectiva de referenciamiento competitivo
- Perspectiva financiera
- Perspectiva del mercado y del cliente

- Perspectiva interna
- Perspectiva del capital intelectual
- Perspectiva de responsabilidad social

La importancia del seguimiento y la medición de los procesos del área comercial, constituyen la base para medir que se está consiguiendo, si se están obteniendo los resultados deseados, y de no ser así como y en donde debemos aplicar correctivos, es muy importante aclarar que no todos los procesos pueden ser medidos cuantitativamente, la Gestión por Procesos permite medir procesos en forma cualitativa.

Para establecer estos indicadores se ha tomado en muy en cuenta algunos aspectos y las características de la asociación y sus integrantes, siendo muy importante destacar que deben tener:

- Simplicidad: tratando de que sea utilizada de manera poco costosa en tiempo y recursos.
- Adecuada: facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto.
- Validez en el tiempo: permanente por un periodo deseado.
- Participación de los usuarios: involucrar y motivar a que los miembros de la asociación a que se motiven en la mejora y cumplimiento de los indicadores.
- Utilidad: el indicador debe estar orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad: Capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igual necesita que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Los indicadores que se proponen requieren que los productores se involucren y entreguen la información precisa, clara para paulatinamente seguir realizando controles que permitirán una mejor toma de decisiones, delegación de responsabilidades y el uso inmediato de datos.

La ficha de cada indicador considera los siguientes aspectos:

- Datos identificativos: Título, Código y definición de cada indicador.

- Valor Objetivo: Utilidad del indicador como medida e importancia de su uso.
- Población: Definición clara de la unidad de estudio.
- Tipo: Estructura, proceso o resultado
- Fuente de Datos: Origen de datos
- Estándar: Nivel deseable de cumplimiento del criterio.
- Comentarios: Explicaciones adicionales sobre el uso del indicador.

Como parte de este trabajo se presenta Cuadro Nro. 10 en la sección 5 Anexo 3, con un resumen de los indicadores propuestos, con el fin de observar su cálculo y resultado esperado, con el fin de evaluar la capacidad y la eficacia de los mismos.

Los indicadores propuestos se muestran en la sección 5.4.

### **3.5. Propuesta de mejora de los procesos**

La información recopilada fue analizada con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos, además de establecer el seguimiento y la medición para mediante este estudio establecer:

1. ¿Qué procesos no alcanzaron los resultados planificados?
2. ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

Para optimizar los procesos estipulados para el área de comercialización se tomó en cuenta el ciclo de mejora continua P-H-V-A, según la guía para una gestión basada en procesos, del Instituto Andaluz de Tecnología.

Mejoras propuestas se muestran en sección 5.5.

## **4. LA ORGANIZACIÓN**

El capítulo 4 de esta investigación está orientado a establecer los aspectos más relevantes de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro, considerando una breve introducción, sector al que pertenece, marco legal, visión, misión, objetivos, ejes, emprendimientos de nuevos sistemas de comercialización, forma de gestión, descripción de organizaciones de base que la integran, organigrama, roles y funciones.<sup>2</sup>

#### **4.1. Orígenes del Movimiento Agroecológico en la Provincia del Azuay**

(Chauveau & Sol-Doris, Agroecología y venta directa organizada en Ecuador , 2011)  
En el austro ecuatoriano, el desarrollo de propuestas agroecológicas tiene más de 20 años. Esta sistematización tiene por objetivo visibilizar los esfuerzos, las iniciativas y los logros alcanzados por campesinos de 5 organizaciones articulados a proyectos impulsados por el consorcio de instituciones AVS, CEDIR y Fundación Ecológica MAZAN, en el camino de implementar una propuesta agroecológica que beneficie a productores y consumidores. La producción agroecológica y la venta directa organizada son dos propuestas íntimamente articuladas y constituyen una vía alternativa a las producciones convencionales y cadenas agroindustriales, que permite valorizar mejor los territorios campesinos. (párr.1)

En base a estas propuestas e iniciativas en el año 2000 técnicos, funcionarios públicos, campesinos apoyan a la formación de la Red Agroecológica del Austro (RAA), cuyo objetivo es:

(RAA & RAA, 2012) Consolidar y fortalecer el movimiento agroecológico a nivel regional para la producción, comercialización y transformación con garantía social y técnica de sus productos agroecológicos, en el marco de una economía solidaria que contribuya a la soberanía alimentaria de la población y al desarrollo sostenible. (párr.1)

---

<sup>2</sup> Los aspectos descritos en este capítulo han sido obtenidos de documentos de constitución, reglamento interno e información facilitada por los directivos de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro (APCAA A. D., 2004).

En el año 2003 inicia formalmente la Red Agroecológica del Austro con la firma de un acuerdo básico interinstitucional, en el cual constan diferentes instituciones públicas y privadas para apoyar a las diversas organizaciones que también la conforman como es el caso de la Asociación de Productores y Consumidores Agroecológicos del Austro.

#### **4.2. Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro**

La APCA es una organización que nació en el mes de mayo del 2004, con el apoyo de la Red Agroecológica del Austro; se dedica a la producción de hortalizas, frutas, lácteos, animales menores que los comercializa los días miércoles, sábados con mucha acogida debido a que se ha promocionado y posicionado como una feria de productos sanos y limpios.

Ha venido trabajando con el apoyo de la Red Agroecológica del Austro, MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca), Gobierno Provincial del Azuay, CEDIR (Centro de Desarrollo e Investigación Rural), SENDAS (Servicio para el Desarrollo Alternativo del Sur), Fundación Agroecológica MAZAN, Fundación RIKCHARINA, FENOCIN (Federación Ecuatoriana de Organizaciones Campesinas, Indígenas y Negras), FMLGT (Fundación de Campesinos María Luisa Gómez de la Torre), IEPS (Instituto de Economía Popular y Solidaria, MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social, quienes brindan asistencia legal, técnica y el espacio donde comercializar los productos, siendo su objetivo mejorar las condiciones nutricionales de sus consumidores, ofreciendo productos sanos, de calidad además de fortalecer la comercialización

Para realizar la comercialización generalmente uno de los socios de las diferentes agrupaciones acopia la producción de los demás en la casa de la comunidad de la zona para luego transportarlos a la feria barrial si es el caso o para acopio si es para venta a instituciones públicas, la feria se la realiza en 40 carpas con sus respectivas mesas, en cada una se ubican 4 productores, para reportar después las ventas realizadas.

Los espacios ofrecidos a los productores de la asociación permiten administrar, garantizar la seguridad alimentaria, peso y precio justo, sumándose y participando en esta propuesta cada vez más productores de diferentes provincias de la región centro sur del país. La comercialización de productos agroecológicos es dirigida por los mismos productores, con el apoyo de diferentes Organismos No Gubernamentales y gubernamentales que gestionan

proyectos para el desarrollo social de los diferentes actores de la Economía Popular y Solidaria.

Uno de sus objetivos es brindar apoyo a los productores en actividades como por ejemplo la participación en la compra de insumos conjunta, capacitación en diferentes áreas con la finalidad de mejorar los conocimientos de sus socios y fortalecerlos.

Además es importante mencionar el aporte económico que vienen realizando los socios, permitiendo generar un fondo que sirve para otorgar un servicio de crédito tan necesario para los productores, quienes ahora cuentan con un pequeño capital para la compra de insumos y la mejorara de su infraestructura para la producción, este fondo ha ido creciendo con el pago de intereses.

Asimismo, los productores al formar parte de la asociación cuentan con ventajas en la comercialización de productos agroecológicos como:

- Los precios son fijos todo el año y son establecidos según un acuerdo interno basado en los precios que fluctúan en el mercado.
- Los precios son aceptados por el consumidor.
- Comercializar en una feria exclusivamente agroecológica.
- Se dedican a la producción limpia de lo que le da su tierra.

Figura Nro. 7 Logo de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos



Fuente: (APCAA A. D., 2004)

Elaboración: Gloria Segarra F.

### 4.3. La Asociación y el sector al que pertenece

La asociación es una organización de segundo grado donde existen socios individuales y de Organizaciones de Base. Los productores provienen de diferentes sectores agrarios de los cantones del Austro (Cuenca, Gualaceo, Sigsig, Nabón, Santa Isabel, Cañar, El Tambo, Gualaquiza, Macas), con el fin de brindar su producción agroecológica en el marco de una economía solidaria que contribuya a la soberanía alimentaria de la población y al desarrollo sostenible.

La producción se caracteriza por ser agroecológica, se trabaja respetando el medio ambiente rescatando semillas, saberes ancestrales y la interculturalidad. Posee una variada y diversificada producción tanto de la costa, sierra y oriente, se practica el comercio justo y solidario vendiendo directamente al consumidor.

Estos productos son comercializados en el Bio-centro Agroecológico en Calle Rodrigo de Triana y La Rábida, detrás de Diario El Tiempo.

#### **4.4. Marco Legal**

La Asociación de Productores agroecológicos del Austro es una sociedad que cuenta con personería jurídica aprobada por el MICIP (Ministerio de Comercio Exterior Industrialización y Pesca), según acuerdo ministerial No. 05-040 en mayo del 2004, por la necesidad de los productores de comercializar sus productos. (APCAA A. D., 2004, pág. 1)

Con sujeción a los principios fundamentales de:

- La Constitución de la República del Ecuador
- Ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria
- Estatutos y Reglamentos internos
- Y otros cuerpos jurídicos que norman el servicio que ofrece.

#### **4.5. Visión**

La asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro, es una organización con credibilidad solidaria, bicultural y fortalecida. Líder en la producción y comercialización de productos ancestrales, tradicionales y agroecológicos de calidad con conocimiento espiritual de la naturaleza y su biodiversidad para la convivencia armónica entre productores y consumidores. Nuestras comunidades, familias y organizaciones de base participan activamente en la construcción del BUEN VIVIR (APCAA A. D., 2004, pág. 3).

#### **4.6. Misión**

La Asociación de productores agroecológicos del austro, tendrá la responsabilidad de:

- Manejar, conservar y proteger los recursos naturales sagrados de la humanidad utilizando elementos en la producción y productividad agrícola.
- Garantizar la salud de los consumidores con nuestros productos agroecológicos ofertados.
- Garantizar la comercialización directa de nuestros productos en beneficio de los consumidores y de las futuras generaciones.
- Honestidad al practicar el PESO y PRECIO JUSTO (APCAA A. D., 2004, pág. 3).

#### **4.7. Objetivos específicos**

- Lograr una comercialización sustentable y sostenible de productos ancestrales y tradicionales orgánicos de calidad.
- Continúo mejoramiento del sistema de producción productividad mediante procesos agroecológicos y tecnología adecuada con el propósito de que garantice una seguridad alimentaria a los productores y consumidores.
- Contar con una organización de líderes fortalecida y con capacidad de generar propuesta que impulse el desarrollo de la Asociación.
- Concientizar en el manejo y conocimiento adecuado, en la protección y conservación de los recursos naturales (protección del medio ambiente) a los miembros de la asociación (APCAA A. D., 2004, pág. 3).

#### **4.8. Forma de Gestión**

(APCAA, 2004, pág. 1) Nuestra producción se caracteriza por ser agroecológica, donde no se utilizan productos químicos para la producción, donde producimos respetando el medio ambiente y rescatando nuestras semillas, saberes ancestrales, la interculturalidad, de donde poseemos una variada y diversificada producción de productos tanto de la costa, oriente y sierra, de donde se practica nuestro comercio justo y solidario por que vendemos directamente al consumidor.

Tenemos nuestro espacio de comercialización BIOCENTRO AGROECOLOGICO ubicado en Rodrigo de Rábina, con 2 ferias semanales los días miércoles y sábados desde las 6H00 a 12H00.

Nuestras mujeres son el pilar fundamental de nuestra organización, sabiendo que la coordinadora general de la Red Agroecológica, es nuestra compañera, vienen de nuestros campos en un porcentaje del 75% de actoras principales y que además son beneficiarias del Bono de Desarrollo Humano que entrega el Gobierno Nacional.

Poseemos un alto porcentaje de capacitación en diversos temas de producción, comercialización, y socio-organizativo con el apoyo de las instituciones públicas y privadas que conforman Red Agroecológica.

Para garantizar nuestra producción agroecológica, tenemos un sistema interno de control de garantía, donde trabajan nuestros productores locales verificando las fincas in situ, por lo que tenemos una alta aceptabilidad de nuestros consumidores donde garantizan su salud.

#### **4.9. Organizaciones de base que integran la asociación**

Asociación de Productores del Progreso Jadán (Gualaceo)

Asociación de Productores Agroecológicos San Pedro El Valle

Asociación de Productores Agroecológicos San Antonio de Gapal El Valle

Asociación Fernandito Shagli

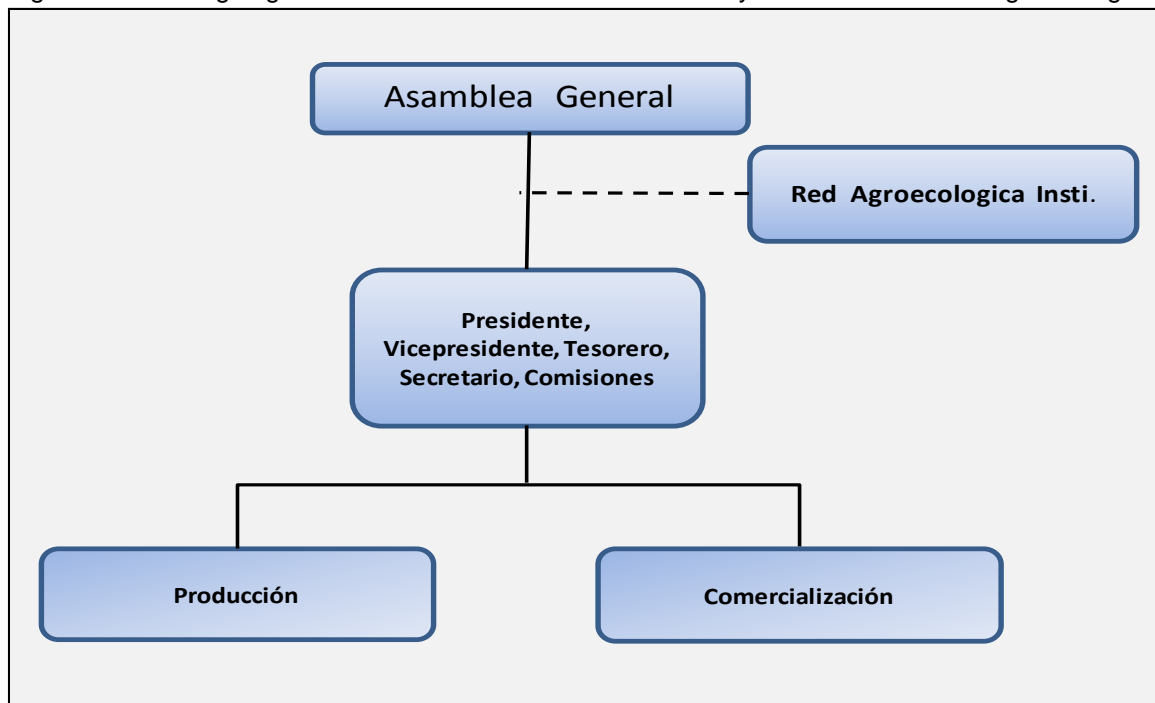
Asociación Cristo del Consuelo Octavio Cordero Palacios  
Asociación Sumak Tarpuy Nabón  
Asociación Ally Kausay de San Bartolomé (Sigsig)  
Centro Comunitario Targuapamba, Jadán (Gualaceo)  
Asociación de Productores Agroecológicos de Tarqui  
Comuna Illapamba Octavio Cordero Palacios  
Asociación San Luis Beltrán de Ludo (Sigsig)  
Asociación de Productores del Yanuncay  
Asociación El Arrayan Octavio Cordero Palacios  
Tucayta  
Asociación de Productores Agroecológicos Sumak Mikuna-Cañar  
Asociación de Productores Agroecológicos Nabón  
Ecoabejas  
Asociación de Productores Guaraynag  
Caja 23 de Abril Machala  
Asociación de Productores El Tesoro-Sucua  
Asociación Productores Flor y Selva Molleturo  
Asociación Nuevo Amanecer Turi  
Asociación Creciendo Hacia el Futuro Turi  
Sistema de Riego Machangara  
Sistema de Riego Miraflores (Cuenca)

Los 500 productores de la Región Austral que integran la Asociación están ubicados en las zonas que presentan una gran variedad de ecosistemas y microclimas que les permite una gran variedad de cultivos agrícolas como hortalizas, frutales andinos y tropicales, cereales, granos, leguminosas, tubérculos, flores, plantas medicinales, pastos y crianza de animales menores y ganado. Además hay nuevos cultivos alternativos bajo invernaderos, como babaco, tomate riñón.

La Asociación de productores agroecológicos del Austro trabaja con asistencia técnica para obtener una producción limpia libre de químicos y de buena calidad a un precio y peso justo destinados a la venta directa de los consumidores locales. (APCAA A. D., 2004, pág. 9)

## 4.10. Organización

Figura Nro. 8 Organigrama de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos



Fuente: (APCAA A. D., 2004, pág. 4)

Elaboración: Gloria Segarra F.

## 4.11. Roles y Funciones

### 4.11.1. Asamblea.

Conformada por todos los socios de la organización.

- Aprobar y cumplir el reglamento interno.
- Cumplir actividades del plan de negocios aprobado.
- Elegir al directorio.

- Sancionar a los socios que hubiesen incurrido en faltas de acuerdo al Estatuto y presente Reglamento.
- Fijar montos de aportes de los socios (APCAA A. D., 2004, pág. 4).

#### **4.11.2. Directorio.**

Conformada por Presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales.

- Aprobar los planes de actividades.
- Cumplir el reglamento interno.
- Tomar decisiones e impulsar gestiones y actividades programadas.
- Mantener canales de comunicación ágiles con las bases (APCAA A. D., 2004, pág. 4).

#### **4.11.3. Productores.**

Conformada por los productores confiables. Los productores tendrán las siguientes responsabilidades:

- Cumplir la normativa de producción de la asociación.
- Cumplir con el cronograma de producción planificado.
- Comercializar a través de la organización.
- Aportar a la organización.
- Cumplir el reglamento interno (APCAA A. D., 2004, pág. 4).

#### **4.11.4. Asistencia Técnica.**

Responsables del apoyo técnico.

Tendrán a su cargo las siguientes funciones:

- Elaborar la propuesta Técnica y brindar asistencia técnica para el manejo productivo.
- Levantamiento y actualización de datos de los productores confiables.
- Presentar informes de las actividades realizadas, a través de fichas de visita a los socios.
- Seguimiento a los productores de las diferentes zonas.
- Acompañamiento técnico y social (APCAA A. D., 2004, pág. 4).

#### **4.12. Contactos**

Mediante su página electrónica [www.apaaustro.ec](http://www.apaaustro.ec) y <http://cuenca-directory.gringotree.com/apaaustro/> la APCAA entrega información sobre productos, ubicación, contactos, imágenes, videos, link recomendados, etc.

En Twitter: [apaaustro1](#). Correo: [prodagroecologicosaustr@hotmai.com](mailto:prodagroecologicosaustr@hotmai.com) en Facebook: Agroecológicos Austro

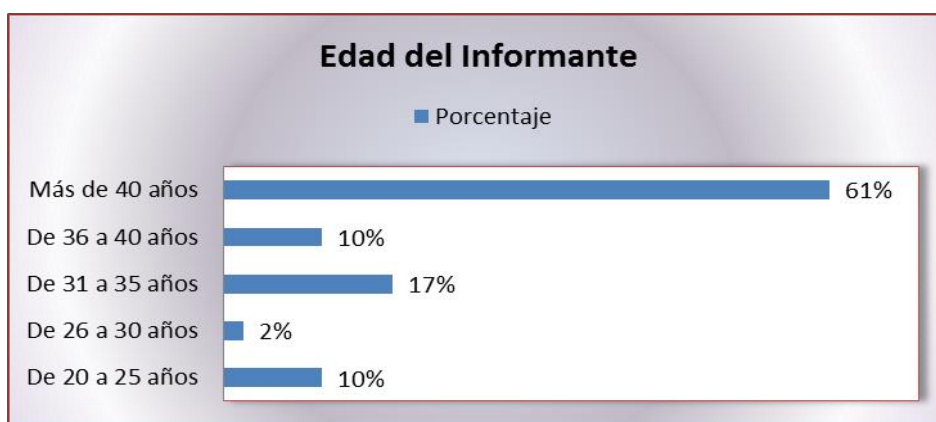
**5. LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ASOCIACION DE PRODUCTORES Y  
CORMERCIALIZADORES AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO**

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada a los consumidores que acuden a la APCA, además que como parte culminante de este trabajo se ha elaborado un Mapa de Procesos representando gráficamente la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión; mediante diagrama y fichas de proceso se realiza la descripción de las actividades y características; se plantean Indicadores de Gestión bajo las normas ISO 9000-2000 y las normas EFQM para por último manifestar propuestas de mejora a los procesos enmarcados dentro de la misión y visión de la APCA y de los acuerdos y normas establecidas por el Gobierno Nacional a través de sus instituciones.

## 5.1. Resultados de la investigación a los consumidores de la APCA

### 1. Edad:

Figura Nro. 9 Edad



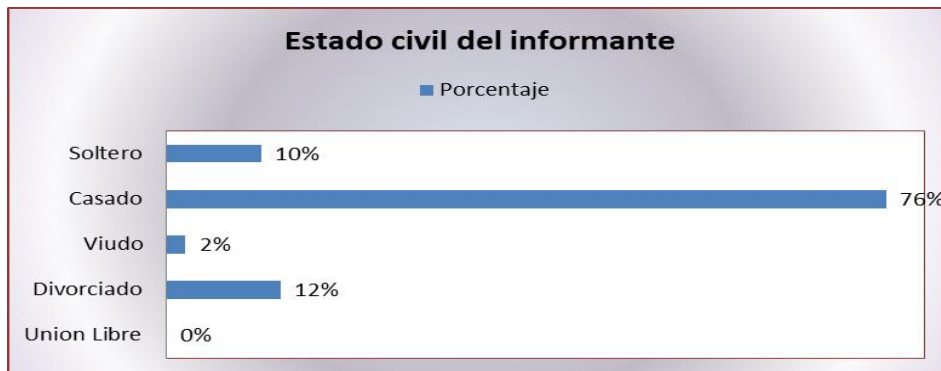
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

El 61% de los consumidores tiene una edad de más de 40 años, lo que nos permite conocer a esta edad se valora más la comida sana. Los jóvenes no madrugan para ir al mercado.

## 2. Estado Civil:

Figura Nro. 10 Estado Civil



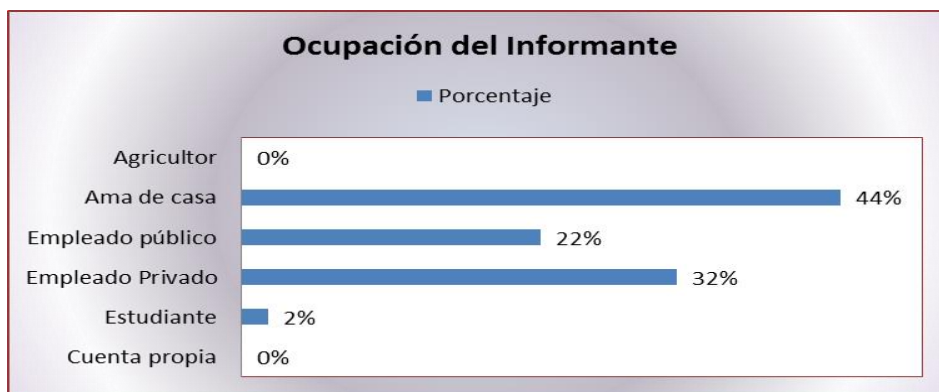
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Es muy interesante observar que el 76% y el rango más alto de consumidores son el grupo de personas casadas quienes generalmente buscan alimentos sanos y nutritivos para los más pequeños de casa, debiendo enfocar los esfuerzos de la asociación a satisfacer y buscar mejoras en el área de comercialización, tomando muy en cuenta este aspecto.

## 3. Ocupación del Informante

Figura Nro. 11 Ocupación



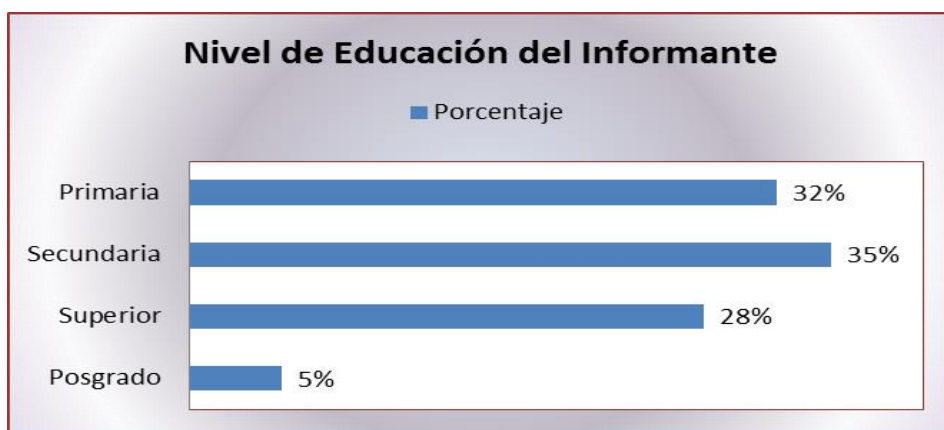
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

De acuerdo a los resultados de este estudio como es costumbre en nuestra país quien se encarga de las compras para el hogar y representando el 44% de nuestros encuestados, es la mamá quien se dedica 100% a su hogar y es ella quien busca los mejores productos, precios y servicios que permitan cuidar la salud y el bienestar de su familia.

#### 4. Nivel de Educación del Informante

Figura Nro. 12 Nivel de Educación



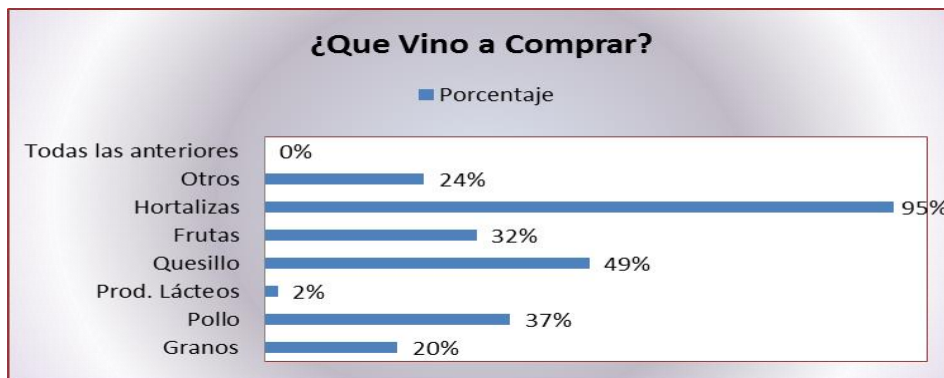
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Como resultado podemos observar que independientemente del nivel de estudios los consumidores buscan un producto sano sin químicos para llevar a su mesa ya que un plan de alimentación saludable debe incluir suficientes nutrientes.

## 5. ¿Que vino a comprar?

Figura Nro. 13 Compras



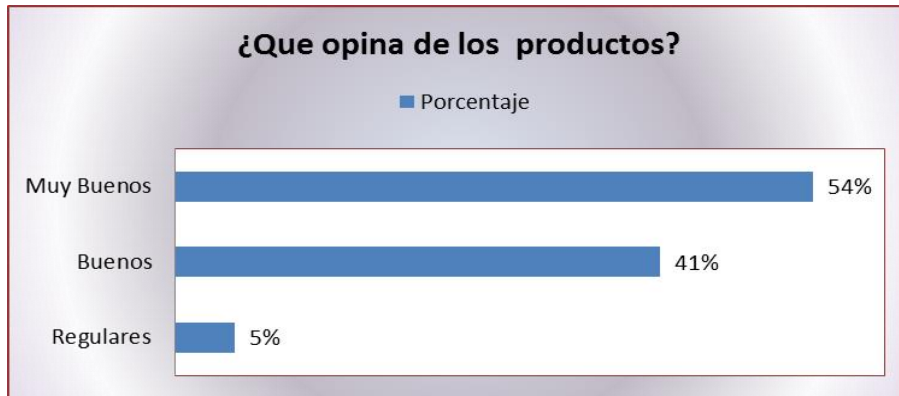
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Se confirma que las Hortalizas son demandadas por el 95% de los informantes, representando una característica de la asociación ofrecer productos que posean buena calidad y precio, manteniendo la buena opinión del consumidor para estos productos; a su vez también según los resultados de esta investigación debe buscarse incrementar con diferentes mecanismos la venta de productos lácteos que representa una área que no está teniendo la acogida deseada.

## 6. ¿Qué opina de los productos?

Figura Nro. 14 Opinión del Producto



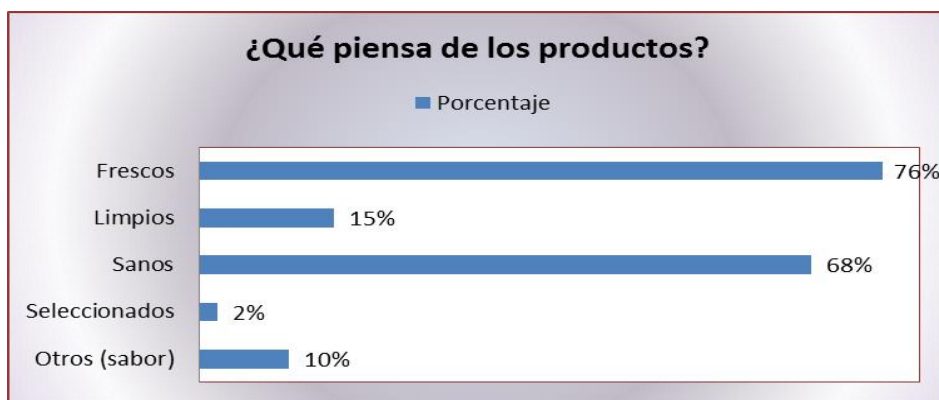
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Los consumidores que representan el 5% de la muestra, expresan que existen productos regulares, correspondiendo a la asociación el buscar mecanismos de control con la participación de todos los socios, para que este porcentaje vaya disminuyendo o desaparezca.

## 7. ¿Qué piensa de los productos?

Figura Nro. 15 ¿Qué piensa de los productos?



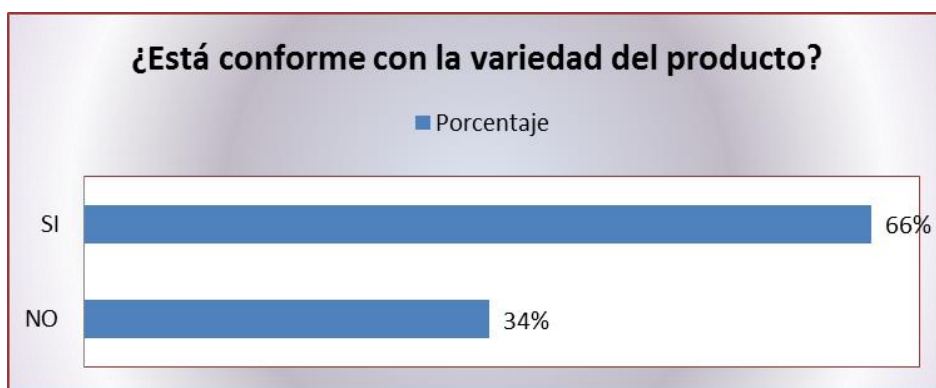
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

De acuerdo al resultado de este estudio la característica más importante de los productos que ofrece APCA es que los productos son frescos 76% y Sanos 68%, obligando a los miembros de la APCA a mantener y mejorar día a día estas características, e ir implementando mejoras en aquellas que al parecer requieren cambios que será lo que permitirá crecer en un mercado tan competitivo.

#### 8. ¿Está conforme con la variedad de los productos?

Figura Nro. 16 Variedad



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Pese a que se observa un alto porcentaje 66% de satisfacción también existe un muy alto porcentaje de inconformidad 34%, demostrando que debe buscarse mecanismos para incrementar la variedad de productos representando este un factor que con la rapidez con la que se vaya mejorando influirá mucho en la economía de los productores.

9. ¿Qué le falta a la feria para que usted esté conforme?

Figura Nro. 17 Abastecimiento



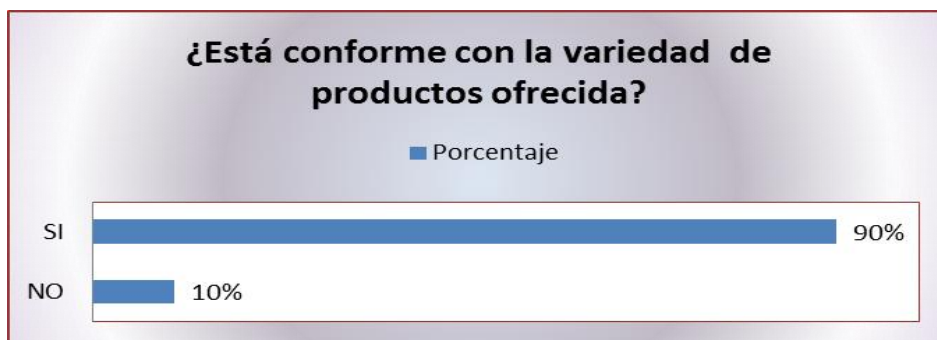
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Este resultado demuestra que uno de los productos que no ha logrado abastecer las necesidades de los consumidores de la asociación son las frutas, debido a que no posee variedad y cantidad, ofreciendo mucho de algún producto y poco o nada de otro, factor que obliga a organizar y buscar mecanismos que permitan realizar mejoras para una buena comercialización.

10. ¿Está conforme con la cantidad de los productos ofrecidos?

Figura Nro. 18 Cantidad de Producto ofrecido



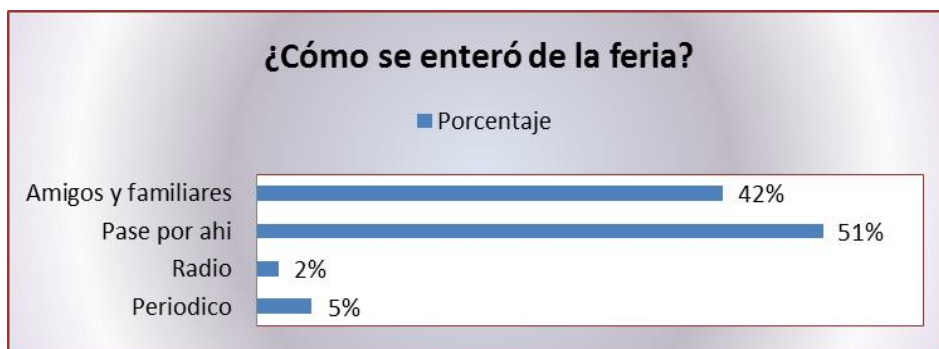
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Un 10% de los consumidores expresa que no está conforme con la cantidad de productos ofrecidos, se deben tomar medidas para mejorar esta situación, para ello es necesario saber que productos son los más solicitados y proyectar en qué cantidades serían estos demandados.

### 11. ¿Cómo se enteró de la feria?

Figura Nro. 19 ¿Cómo se enteró de la feria?



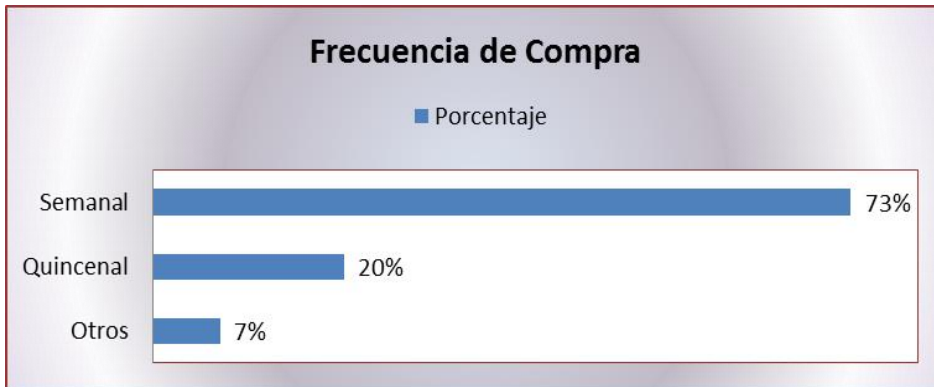
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Un alto porcentaje 42% de los clientes de la asociación son atraídos por la sugerencias de amigos y familiares, constituyendo un muy buen referente el buen servicio y calidad que se pueda brindar de allí la importancia de la capacitación en atención al cliente, presentación, etc.

## 12. Frecuencia de compra

Figura Nro. 20 Frecuencia de Compra



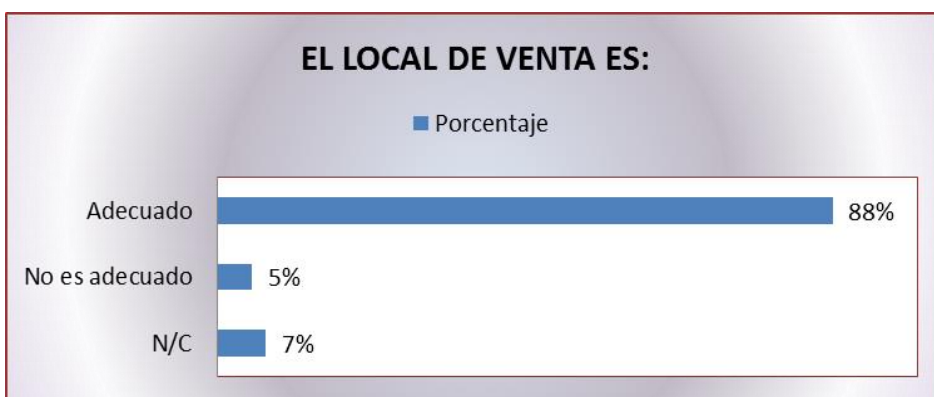
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Un aspecto muy importante a considerar y que queda demostrado es que el consumidor prefiere productos frescos y sanos representando el 73%, algo que también por costumbre se ha venido manteniendo en nuestra cultura.

## 13. El local de venta es:

Figura Nro. 21 Local de Venta

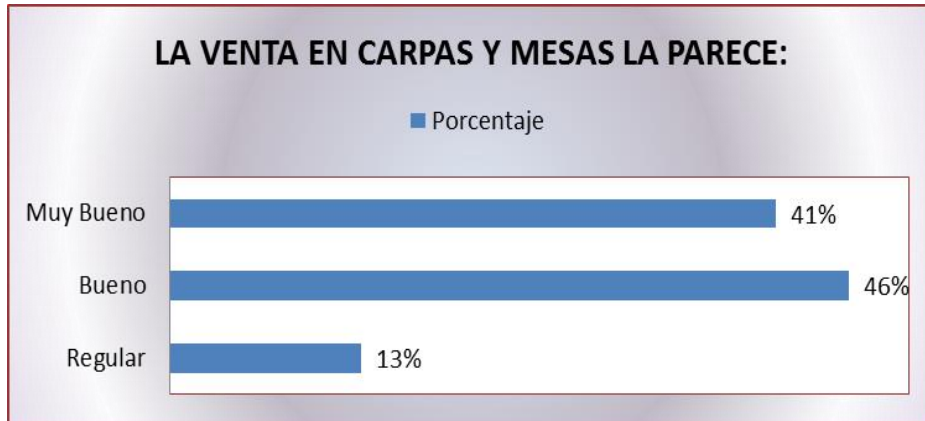


Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

14. La venta en carpas y mesas le parece:

Figura Nro. 22 Venta en Carpas y Mesas



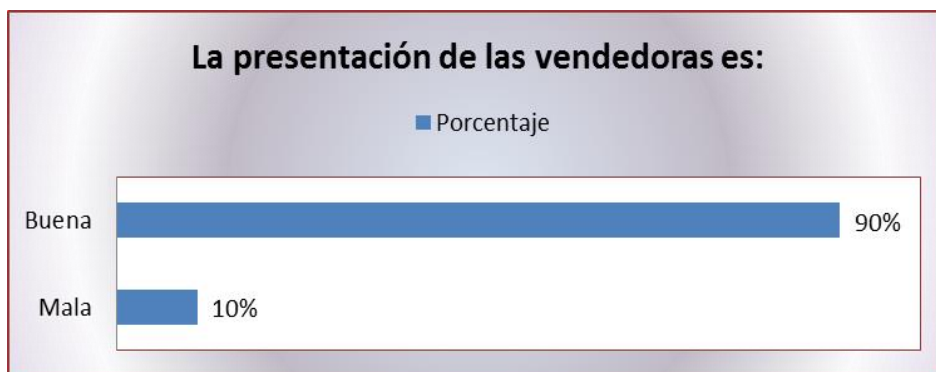
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

De acuerdo al resultado de esta encuesta, el local y los implementos para la venta son los adecuados existiendo satisfacción por el servicio que recibe el consumidor, a diferencia de ferias en las que la comercialización se la realiza sin cuidar el aseo y frescura de los productos en el piso, sin embargo se observa que existe un 13% de consumidores que cree que la venta en carpas y mesas es regular, situación que requiere un estudio.

15. La presentación de los vendedores es:

Figura Nro. 23 Presentación de las Vendedoras



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

16. La atención al público es:

Figura Nro. 24 Atención al Público



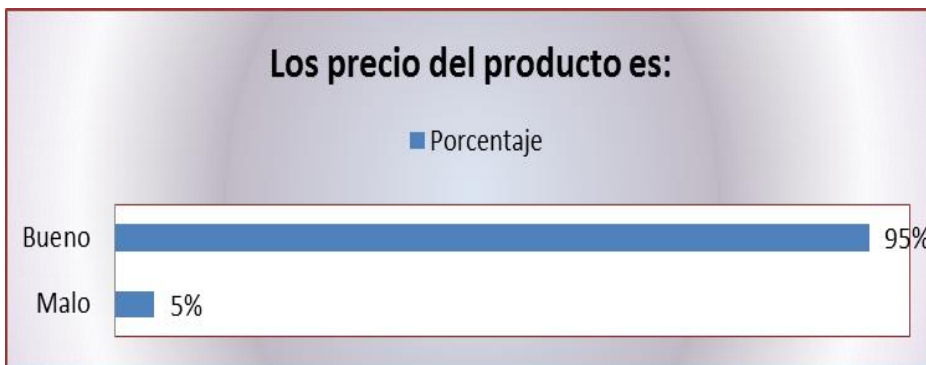
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Queda demostrado con los resultados de esta investigación algo que es destacable en la feria de la APCA y es la atención y presentación que cada productor brinda a sus clientes, esto debe motivar y advertir la importancia de la capacitación como herramienta para que se fomente una mejor atención al cliente.

17. El precio del producto es:

Figura Nro. 25 Precios



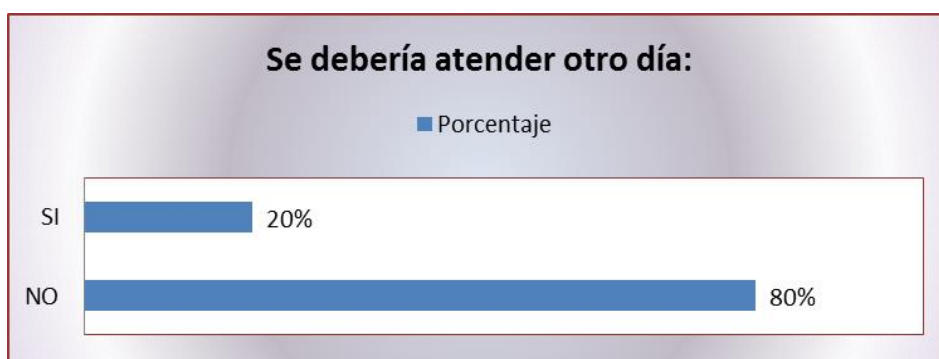
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Gloria Segarra F.

Según los resultados el precio es muy bueno y representa una muy buena ventaja competitiva, con la situación económica actual es muy importante el poder contar con un producto que cumpla con las expectativas del consumidor, y además ofrezca un precio competitivo.

18. ¿Debería la Feria atender otro día?

Figura Nro. 26 Días de Feria



Fuente: Investigación de Campo  
Elaboración: Gloria Segarra F.

Pese a que representa el 20%, el atender otro día es muy importante, ya que de esta manera la oferta es amplia, muchas personas trabajan inclusive el sábado, siendo el domingo un día en el que puede abastecer sus necesidades.

### 5.1.1. Resultados de la Encuesta.

Como resultado de esta encuesta se concluye que las compradoras son en su mayoría amas de casa, casadas e indistintamente de su nivel de estudios realizan sus compras semanalmente y buscan un producto agroecológico sano y limpio como son las hortalizas, además creen que existe variedad en la Feria Barrial sin embargo un porcentaje muy alto de consumidores opina que falta frutas, carne, granos, papas y otros.

La venta en carpas a su parecer es muy buena conjuntamente con la presentación de las vendedoras representando un factor muy importante la atención que brinda el productor al realizar la venta.

El precio es un factor importante que debe estar siempre controlado en relación a la competencia, en esta encuesta las amas de casa están conformes con el precio ofrecido.

Debemos tomar muy en cuenta que existen también aspectos a mejorar de acuerdo a estos resultados.

Con la encuesta realizada se trata presentar una visión que nos permita determinar la oportunidad de realizar una acción promocional, así como llevar a cabo una correcta gestión de actividades en el proceso de comercialización.

En este análisis se han podido observar aspectos muy importantes que influyen directamente en el funcionamiento de la APCAA como tal, como es el establecimiento de relaciones estables con el consumidor y la necesidad de una gestión cada vez más eficiente de estas actividades y en general debido a la competencia existente en los mercados de consumo.

En cada una de las actividades a desarrollarse deben estar involucrados todos, fomentando una buena comunicación y trabajo en equipo para de esta manera dar un seguimiento del cumplimiento mensual con el fin de tener un mejor control de avances de las actividades y cumplimiento los objetivos planteados.

El cliente es lo más importante para la asociación debiendo realizarse periódicamente mediciones de satisfacción al cliente, pues se necesita saber cómo se siente el cliente con el servicio que brinda y tomar medidas correctivas si fuere el caso.

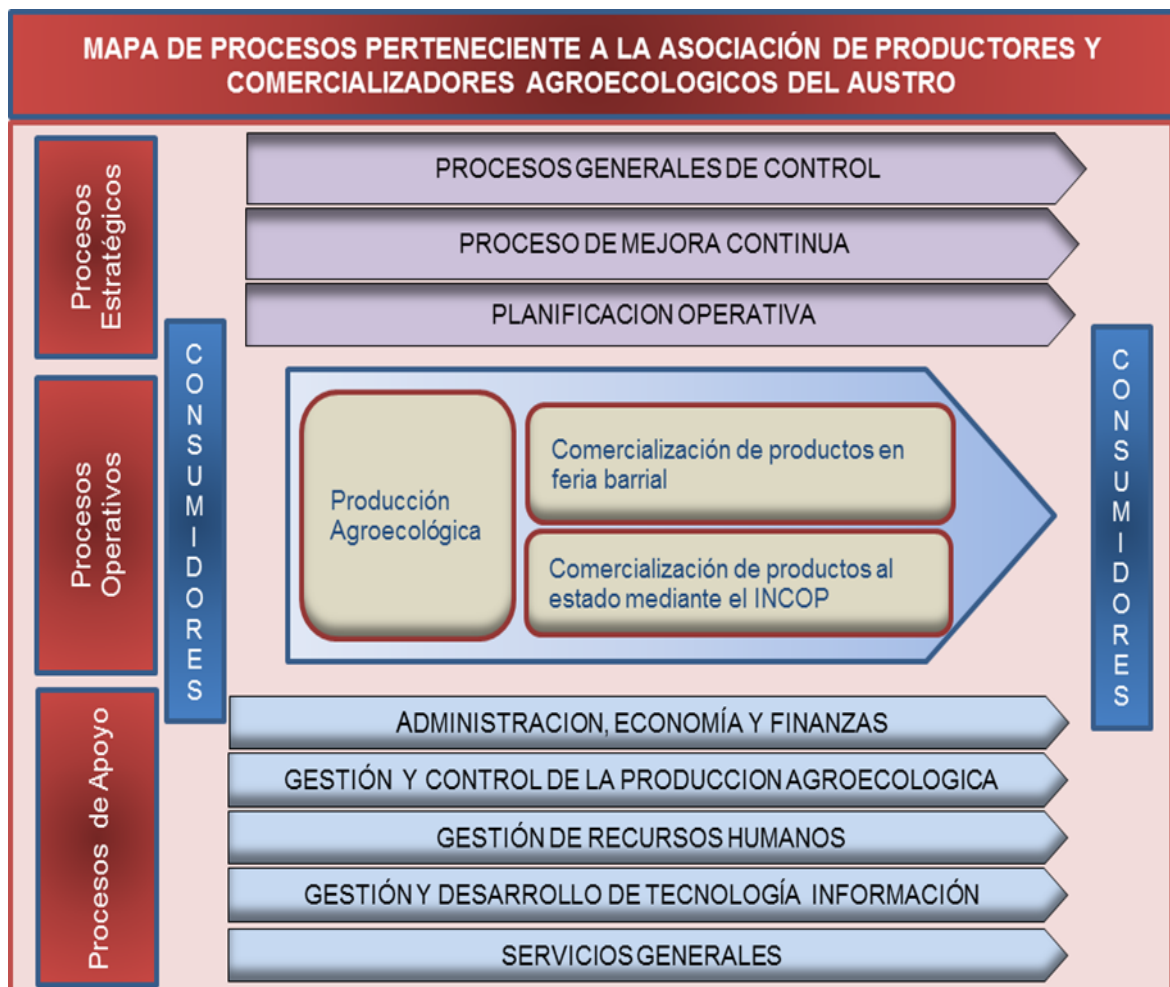
Además es importante y se deberá contar con un sistema de quejas y reclamos, a través del cual el cliente podrá manifestar algún inconveniente que haya tenido, llevando a cabo un control con la finalidad de tener datos de cuantos reclamos o quejas se han dado y cuantos se han podido dar el seguimiento y correctivos necesarios.

Finalmente, se observa la importancia de articular todos los procesos, ya que el éxito se logrará implicando, alcanzando la colaboración y coordinación de todos sus miembros, adoptando un papel activo.

## 5.2. Mapa de Procesos

Como resultado de la metodología expuesta en la sección 2.2 se elaboró el siguiente Mapa de Procesos Figura Nro. 27, para la comercialización de productos agroecológicos por parte de la APCA.

Figura Nro. 27 Mapa de Procesos APCA



Fuente: Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro  
 Elaboración: Gloria Segarra F.

En la figura anterior se observa el mapa de procesos de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro. En él se advierte tres procesos estratégicos, tres operativos y cinco procesos de apoyo en base a identificar si estos cumplen con los requisitos de ser repetitivos, sistematicos, medibles y observables.

Se han establecido como procesos operativos a la Producción Agroecologica, Comercialización de Productos en Feria Barrial y al Estado mediante el INCOP, por ser procesos que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos definidos, por su aporte de valor añadido y por estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

De los procesos operativos, la producción agroecologica no es objeto de este estudio debido a que cada producto vegetal o de origen animal tiene su propio proceso de producción. Sin embargo hay que resaltar que los productos ofertados por la APCA son agroecologicos y cuentan con la garantías necesarias como resultado del seguimiento que realiza la asociación mediante una comisión especializada conformada por miembros del mismo grupo.

Además una vez identificado los procesos operativos se establecen los 5 procesos de apoyo en base a que estos facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos operativos, y generan valor añadido al cliente interno.

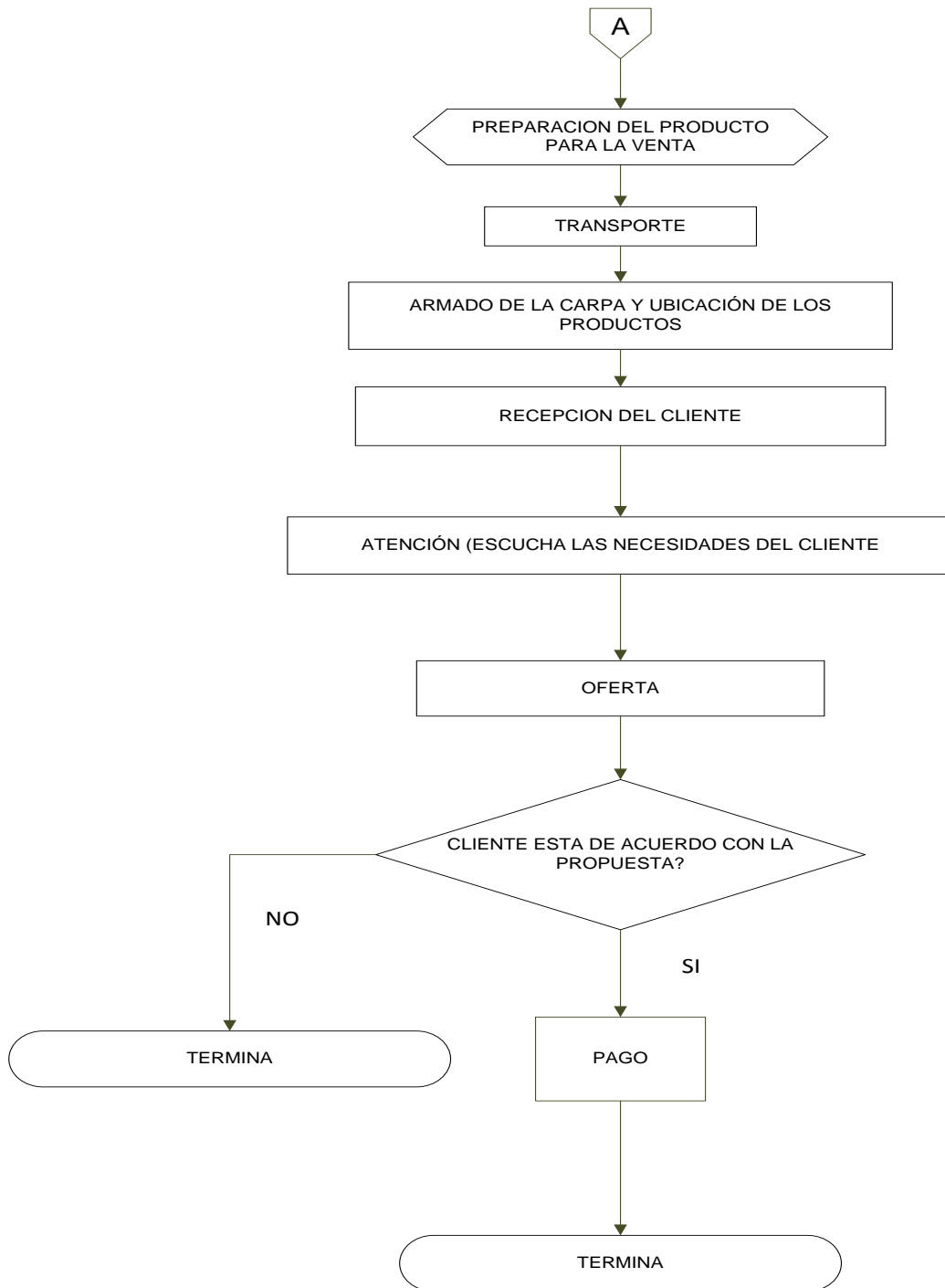
### **5.3. Descripción de los procesos**

#### **5.3.1. Descripción del proceso de comercialización en Feria Barrial.**

##### **5.3.1.1. Diagrama de Flujo.**

Figura Nro. 28 Feria Barrial de la APCA

**Flujograma del proceso de comercialización de productos agroecológicos en Feria Barrial**



Fuente: Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro  
Elaboración: Gloria Segarra F.

El proceso comercial de la Feria Barrial se realiza en un espacio público o comunitario en donde se comercializa productos agroecológicos de manera solidaria, con calidad, esfuerzo, organización y economía, es un lugar de encuentro y de intercambio de bienes, además que por tradición es un medio histórico donde se intercambia mercancías, relatos, vivencias, costumbres e información, un ambiente donde se desarrolla la relación con los clientes, tiempo de trabajo, relación con los productos agroecológicos que se comercializan, etc., haciendo de este espacio particular.

La actividad comercial se cristaliza en el momento del intercambio, en la compra y la venta de un producto, pero debemos tomar muy en cuenta todas las tareas que circundan este tipo de trabajo como son los preparativos en el hogar de los productores con la colaboración de los integrantes de la familia, quienes participan en clasificar, cargar y en ocasiones inclusive en transportar, así como en la instalación y desarme de la carpa, a esto se suma otras actividades como la espera, realización de tareas previas para que la transacción y la entrega pueda concretarse dependiendo mucho el tipo de producto que se comercialice.

Aquí se aplicara los conocimientos comerciales “saber vender” ofreciendo el producto adecuado a cada cliente, al ser los productores directamente los que venden, deben desarrollar distintos saberes y competencias, así como hablar con un vocabulario afín a cada cliente, con conocimiento de lo que ofrece y una buena percepción del comprador, esto requiere auto exigencia y el compromiso personal. También este tipo de saberes tiene que ver con la comercialización, manipulación y conservación de los productos de acuerdo a sus características.

Además el precio de los productos ofrecidos al consumidor es publicado en un lugar visible y todos los socios realizaran la comercialización en base a este listado.

Los precios se establecen en los tres primeros meses en asambleas establecidas para este fin, y su vigencia será de un año calendario, estos tienen un incremento del 20% al 35% para que exista utilidad en relación a las inversiones realizadas, datos necesarios para este cálculo son:

- Producto
- Área de cultivo
- Ciclo de cultivo

- Cantidad aproximada que produce cada libra sembrada, cada planta cuantos frutos produce, cada planta cantas libras produce, según sea el caso.
- Gastos a los que se incurre para el cultivo y cosecha como son: preparación del suelo, semilla, transporte, siembra, deshierba y aporque, riego, aplicación de insumos, cosecha, comercialización, esto de acuerdo al cultivo.

### 5.3.1.2. Ficha de Proceso.

Cuadro Nro. 4 Ficha para Descripción del Proceso

APCAA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	FP-001
<b>PROCESO:</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROECOLÓGICOS EN FERIA BARRIAL</b>		<b>PROPIETARIO:</b> AREA COMERCIAL
<b>MISIÓN:</b>	Asegurar que las características de los productos agroecológicos ofrecidos cumplan con los requerimientos de los consumidores, en calidad, cantidad y precio, así como ser un instrumento que fomente la economía de sus integrantes.		<b>DOCUMENTACIÓN</b>  PC-001
<b>ALCANCE</b>	<p>. <b>Empieza:</b> Preparación del producto</p> <p>. <b>Incluye:</b> Comercialización, Oferta y Venta. Recogida de información para monitoreo del proceso.</p> <p>. <b>Termina:</b> Con la venta</p>		
<b>ENTRADAS:</b>	Necesidad del cliente. Información sobre la cantidad y calidad de la oferta.		
<b>PROVEEDORES:</b>	Productores		
<b>SALIDAS:</b>	Cliente Satisfecho		
<b>CLIENTES:</b>	Amas de casa de la ciudad de Cuenca		
<b>INSPECCIONES:</b>	Inspección en los días de feria.		<b>REGISTROS:</b> Ventas, precios
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>	<p>* Precios competitivos en relación a la competencia</p> <p>* Beneficios en cada producto en relación al total de Ingresos por venta</p> <p>* Fluctuaciones en ventas mensuales</p>		<b>INDICADORES:</b> <p>* IC.1 Indicador de Competitividad en el Precio</p> <p>* IC.2 Indicador de Ingresos</p> <p>* IC.3 Indicador de Ventas</p>

Fuente: Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos

Elaboración: Gloria Segarra F.

### 5.3.2. Proceso de Comercialización a Instituciones del Estado.

#### 5.3.2.1. Diagrama de Flujo.

Figura Nro. 29 Flujograma del proceso de comercialización productos agroecológicos a Instituciones del Estado



Fuente: Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro

Elaboración: Gloria Segarra F.

### 5.3.2.2. Ficha de Proceso.

Cuadro Nro. 5 Ficha para Descripción del Proceso

APCAA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	FP-002
<b>PROCESO:</b>	<b>COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGROECOLÓGICOS MEDIANTE EL INSTITUTO NACIONAL DE COMPRAS PUBLICAS</b>		<b>PROPIETARIO: AREA COMERCIAL</b>
<b>MISIÓN:</b>	Ser un instrumento de fomento de las economías campesinas y la soberanía alimentaria además de la adquisición de alimentos para los programas sociales y de lucha contra la desnutrición en el país, ser un aliado estratégico en la gestión operativa y logística de los programas sociales de alimentación y nutrición del Estado.		<b>DOCUMENTACIÓN</b>  PC-002
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Empieza:</b> Relación comercial con la oferta en el portal de compras públicas.</li> <li>. <b>Incluye:</b> Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad y calidad.</li> <li>. <b>Termina:</b> Con la aceptación o modificación, conformidad, facturación y pago del pedido.</li> </ul>		
<b>ENTRADAS:</b>	Necesidades de la institución pública. Información sobre capacidad de producción y stock.		
<b>PROVEEDORES:</b>	Cliente, Productores y Administración.		
<b>SALIDAS:</b>	Ofertas, Pedidos aceptados, Contratos firmados.		
<b>CLIENTES:</b>	Instituciones del Estado		
<b>INSPECCIONES:</b>	Inspección semanal de las ofertas y pedidos.	<b>REGISTROS:</b>	Ventas, precios y reclamos.
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Beneficios en cada producto en relación al total de Ingresos por venta</li> <li>* Fluctuaciones en ventas mensuales</li> <li>* Capacidad para cubrir la demanda</li> </ul>	<b>INDICADORES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* IC.2 Indicador de Ingresos</li> <li>* IC.3 Indicador de Ventas</li> <li>* IC.4 % de incumplimiento del pedido total</li> </ul>

Fuente: Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos

Elaboración: Gloria Segarra F.

## 5.4. Seguimiento y la medición de los procesos

### 5.4.1. Establecimiento de Indicadores.

Una vez que hemos identificado los procesos operativos como son el de Comercialización en Feria Barrial y mediante el Instituto Nacional de compras Públicas, se establecen los indicadores que permitan monitorear, controlar y evaluar los mismos.

#### 5.4.1.1. Indicadores del proceso.

Cuadro Nro. 6 Indicador de Competitividad

INDICADOR DE COMPETITIVIDAD	
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO
<b>Título</b> COMPETITIVIDAD EN EL PRECIO	<b>Código</b> IC. 1
<b>Definición</b> Indica la relación entre el costo del producto de la asociación y los de la competencia, para un producto igual. El indicador es medido porcentualmente y permite su monitoreo y control de desviaciones.	
$\text{COMPETITIVIDAD EN COSTO UNITARIO DE} = \frac{\text{Precio Mayor} - \text{Precio Menor}}{\text{Precio Menor}} \times 100$	
<b>VALOR OBJETIVO</b>	
Se pretende con este conocer si nuestro producto puede competir en cuestión de precios con los de la competencia, el indicador es bueno cuando este es más bajo.	
<b>POBLACION</b>	
Muestreo en mercados locales y documentos y registros de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos.	
<b>TIPO</b>	
Resultado	
<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Sondeo	
<b>COMENTARIOS</b>	
Este indicador debe mantenerse siempre actualizado y servir como una alarma cuando los precios ofrecidos por la asociación son porcentualmente mas altos a los de la competencia. El no chequear este indicador puede ser motivo suficiente para una caída en las ventas por no ser competitivos, es aconsejable la revisión sobre todo en periodos determinados para analizar las causas y poder adoptar estrategias de mejora.	

Fuente: Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro

Elaboración: Gloria Segarra F.

Cuadro Nro. 7 Indicador de Ingresos

<b>INDICADOR DE INGRESOS</b>	
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	<b>ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO</b>
<b>Título</b> BENEFICIO POR PRODUCTO	<b>Código</b> IC. 2
<p><b>Definición</b></p> <p>Indica los ingresos generados por un determinado producto del total de ingresos.</p> $BP/01 = \frac{\text{Total de ingresos por tipo de producto}}{\text{Total de ingresos}} \times 100$	
<b>VALOR OBJETIVO</b>	
<p>A mayor porcentaje es mayor la contribución de ese producto a los ingresos totales, sin embargo es un indicador relativo que dependerá de la oferta de este producto como de los demás.</p>	
<b>POBLACION</b>	
Ventas realizadas por miembros de la asociación	
<b>TIPO</b>	
Proceso	
<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Registros de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro	
<b>COMENTARIOS</b>	
<p>Al analizar este indicador periódicamente permitirá la adopción de estrategias para contar con el producto adecuado tanto para la demanda como para la oferta. Hay productos que son demandados y otros a pesar de no tener una gran demanda le deja al productor una ganancia un poco mayor en relación al resto de productos, a su vez el cliente quedara satisfecho porque encontrara lo que necesita.</p>	

Fuente: Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro

Elaboración: Gloria Segarra F.

Cuadro Nro. 8 Indicador de Ventas

INDICADOR DE VENTAS	
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO
<b>Título</b>  FLUCTUACION TOTAL EN VENTAS	<b>Código</b>  IC. 3
<p><b>Definición</b></p> <p>Permite medir el efecto del incremento de las ventas al final del periodo con respecto al total de ventas del periodo anterior, permitirá una comparación en el tiempo pero precisa de posterior validación para la comparación.</p> $IV = \frac{\text{Ventas mensuales actuales} - \text{Ventas mes anterior}}{\text{Total de ingresos actuales}} \times 100$	
<b>VALOR OBJETIVO</b>	
<p>Mientras más alto sea el porcentaje resultante de este indicador mucho mejor para la APCA.</p> <p style="text-align: center;">CAUSAS DE LA VARIACIÓN</p> <p style="text-align: center;"><b>Económicas:</b> Incremento de los precios de los productos  <b>Planificación:</b> Volúmenes no presupuestados en algunos sectores  <b>Productor:</b> Incumplimiento en los niveles de producción y despacho</p>	
<b>POBLACION</b>	
Ventas realizadas por miembros de la asociación	
<b>TIPO</b>	
Proceso	
<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Registros de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro	
<b>COMENTARIOS</b>	
Las ventas generalmente presentan muchas fluctuaciones la demanda no puede ser calculada de una manera exacta pero si se puede realizar un análisis de las ventas para observar incrementos o decrementos dados por alzas en los precios, demasiada oferta o incumplimiento en los niveles de producción y despacho.	

Fuente: Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro

Elaboración: Gloria Segarra F.

Cuadro Nro. 9 Indicador de Incumplimiento en la Demanda

<b>INDICADOR DE INCUMPLIMIENTO EN LA DEMANDA</b>	
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	<b>ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO</b>
<b>Título</b>  % DE CUMPLIMIENTO DEL PEDIDO TOTAL	<b>Código</b>  IC. 4
<p><b>Definición</b></p> <p>Indica porcentaje de cumplimiento con relación al pedido total realizado por la institución pública las razones pueden ser varias tales como que no tengo la cantidad suficiente para cubrir la oferta o que la negociación no fue bien realizada.</p> <p style="text-align: center;"> <math display="block">\% \text{ DE INCUMPLIMIENTO} = \frac{\\$ \text{ Pedido Total} - \\$ \text{ Despacho Real}}{\\$ \text{ Pedido Total}} \times 100 \quad 100\% - \% \text{ incumplimiento} = \% \text{ CUMPL.}</math> </p>	
<b>VALOR OBJETIVO</b>	
RANGO DE DESEMPEÑO	El mejor resultado será mientras mas bajo sea el porcentaje de incumplimiento.
<b>POBLACION</b>	
Instituciones del Estado atendidos mediante ventas por el INCOP	
<b>TIPO</b>	
Resultado	
<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Pedidos y Facturación	
<b>COMENTARIOS</b>	
El resultado de este índice demuestra la existencia de un problema y es necesario la posterior propuesta e implementación de medidas correctivas que de no realizarlas causara la perdida de clientes, obligando a organizar la comercialización de mejor manera.	

Fuente: Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro

Elaboración: Gloria Segarra F.

Cuadro Nro. 10 Cuadro Resumen de los Indicadores de Gestión para la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro

INDICADORES DE GESTION		
ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO	PROCESO: AREA DE COMERCIALIZACION	CODIGO COM-R1
INDICADOR	CALCULO	RESULTADO ESPERADO
1 INDICADOR DE COMPETITIVIDAD	$\frac{\text{Precio Mayor} - \text{Precio Menor}}{\text{Precio Menor}} \times 100$	Se pretende con este conocer si nuestro producto puede competir en cuestión de precios con los de la competencia, el indicador es bueno cuando este es más bajo.
2 INDICADOR DE INGRESOS	$\frac{\text{Total de ingresos por tipo de producto}}{\text{Total de ingresos}} \times 100$	A mayor porcentaje es mayor la contribución de ese producto a los ingresos totales, sin embargo es un indicador relativo que dependerá de la oferta de este producto como de los demás.
3 INDICADOR DE VENTAS	$\frac{\text{Ventas mensuales actuales} - \text{Ventas mes anterior}}{\text{Total de ingresos actuales}} \times 100$	Mientras más alto sea el porcentaje resultante de este indicador mucho mejor para la APCA.
4 INDICADOR DE INCUMPLIMIENTO EN LA DEMANDA	100% - % de incumplimiento	Indica porcentaje de cumplimiento con relación al pedido total realizado por la institución pública las razones pueden ser varias tales como que no tengo la cantidad suficiente para cubrir la oferta o que la negociación no fue bien realizada.
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:

Fuente: Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro

Elaboración: Gloria Segarra F.

## 5.5. Mejora de procesos

Una vez identificados los procesos y establecido los indicadores que permitirán recoger medidas sobre los mismos se obtendrá información que permita mantener un control y seguimiento para establecer mejoras de manera continua.

No obstante, pueden existir procesos que actualmente requieran mejoras pero por diferentes causas no se las pueda realizar, en este caso, de no ser posible, se deberá establecer una priorización de los mismos. La priorización de los procesos susceptibles de mejora se realizará en función del impacto que tengan los procesos en el consumidor final, en los resultados que presente la APCA, baja en las ventas, falta de producto, etc.

En base a un plan de mejora continua y teniendo como meta lograr una comercialización sustentable y sostenible de productos ancestrales y tradicionales orgánicos de calidad la APCA con el apoyo de Directiva y técnico, ha establecido estrategias como son las de reforzar los conocimientos en valor agregado, mejorar el servicio al consumidor para ello se han realizado acciones como:

- Capacitación en selección y limpieza de hortaliza, frutas y carnes.
- Realizar degustaciones y brindar información en carpa de promoción al consumidor.
- Capacitación en atención al cliente.
- Establecimiento de precios de los productos a ofrecer al consumidor por un periodo determinado y de acuerdo al mercado listado que se encontrara y será de conocimiento público.
- Participación en medios de comunicación (radio, prensa).
- Cuantificar los volúmenes de venta periódicamente.
- Visita a fincas con consumidores.
- Analizar propuestas de venta.

Se ha empeñado en un el mejoramiento continuo del sistema de producción y productividad mediante procesos agroecológicos y tecnología adecuada con el propósito de que garantice

una seguridad alimentaria a los productores y consumidores, para ello tiene las siguientes estrategias:

- Fomentar la producción agroecológica de productos de alta calidad y fortalecer los conocimientos.
- Planificación de la producción de acuerdo a las necesidades del consumidor.
- Realizar calendario de siembras para la organización.
- Capacitación en Sistemas de Producción: Manejo de abonos, suelos, control y manejo integral de plagas, elaboración de Bioles (Fungicidas, insecticidas, fertilizantes)
- Aplicar el plan de producción coordinando zonas de siembra.
- Visitas asesoría y seguimiento a la producción con tecnología agroecológica (conservación de suelos, elaboración de abonos, optimización de abonos, optimización del riego).
- Sondeo a consumidores e información de la comisión además de un buzón de recomendaciones.

Contar con una organización de líderes fortalecida y con capacidad de generar propuestas que impulse el desarrollo de la Asociación con el apoyo de su Directiva y la Asamblea para:

- Fomentar la capacitación a los socios en torno a la actividad económico-productiva.
- Socialización e implementación de un plan de negocios.
- Capacitación en temas organizativos: liderazgo, relaciones humanas.
- Revisión, actualización de reglamentos.
- Información y comunicación interna.
- Es muy importante el concientizar a todos en el manejo, protección, conservación y conocimiento adecuado de los recursos naturales y al hacerlo los beneficios que eso conlleva.

## CONCLUSIONES

A través del presente estudio se ha podido determinar aspectos muy importantes que influyen en la sostenibilidad de la APCA, como es el de la producción agroecológica, proceso que no se ha tocado por ser diferente para cada producto, pero que es importante para garantizar la calidad del mismo y la seguridad alimentaria.

En lo que se refiere a los procesos de comercialización estudiados, éstos deben implementarse a fin de que toda la producción agroecológica llegue al consumidor generando ingresos a productores, contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

Se ha determinado que hay diferencias en la capacidad de producción de los miembros de la organización. Algunos tienen ventas de hasta \$10.000 dólares anuales, mientras que otros apenas llegan a \$3.000 dólares anuales.

Existe predisposición de los miembros de la APCA para organizarse, capacitarse, producir y comercializar sus productos agroecológicos contribuyendo a mejorar la calidad de los alimentos, la salud de los consumidores y a la sustentabilidad de sus tierras.

La implementación de la gestión por procesos en la comercialización de productos agroecológicos de la APCA garantiza la venta de toda la producción y no se generen pérdidas por concepto de alimentos no vendidos que tendrían efectos negativos en la economía de las familias.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda la aplicación del modelo de gestión elaborado para la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos de Austro cuyo contenido busca mejorar sus procesos de comercialización.

La Asociación no cuenta con un sistema informático y equipos que permitan el correcto manejo de la información haciendo difícil obtener reportes que permitan el seguimiento y medición de las actividades comerciales, siendo fundamental la implementación de un software que sin ser complicado cubra las necesidades de monitoreo, seguimiento, evaluación y retroalimentación en cada uno de los procesos implementados además de una metodología versátil donde el cliente sea el punto de atención prioritario.

Por otro lado, la falta de capacitación es otro aspecto que debe priorizarse ya que es muy importante que los miembros de la APCAА cuenten con conocimientos en diferentes áreas tales como computación, finanzas, administración tributaria, dado que existen muchas falencias y que se convierten en limitantes a la hora de tomar decisiones, de allí la importancia de diseñar y estructurar un plan de capacitación para los miembros de la asociación en diferentes áreas.

Además motivo de un nuevo estudio y que debe mencionarse por su importancia ya que serviría de gran ayuda para los productores y que ha venido realizándose con pequeños aportes y de manera informal es la necesidad de crear una caja de ahorros que permitiría contar con un capital de trabajo y acceder créditos tan necesarios para la compra de semillas, insumos, etc., con la creación de mecanismos que incentiven al ahorro.

Una de las potencialidades de la asociación es el poder ofrecer productos agroecológicos garantizados mediante el seguimiento y control que realizan sus miembros en las diferentes comisiones asignadas para esta labor, también precios competitivos, dos aspectos que representan una importante oportunidad para la organización, para ello es necesario y muy importante el analizar sus indicadores y realizar los correctivos necesarios y a tiempo.

La asociación en la actualidad no cuenta con un proceso de sondeo formal al consumidor para saber su opinión y cambios que se requieren para lograr su satisfacción, es necesario realizar mediciones de satisfacción al cliente de manera permanente pues se necesita saber cómo se sienten con el servicio que brinda y tomar medidas correctivas de ser necesario.

Asimismo, directivos de la asociación están muy conscientes de la necesidad, mejoramiento y dotación de materiales y equipos para el acopio de los productos y que por dificultades económicas aún no se ha podido lograr pero que de hacerlo redundaría en un gran adelanto para la organización permitiendo brindar un mejor servicio al consumidor.

En cada una de las actividades a desarrollarse deben estar involucrados todos sus miembros, fomentando una buena comunicación y trabajo en equipo para de esta manera dar un seguimiento al cumplimiento de los objetivos con el fin de tener un mejor control de los avances y mejoras.

Aplicar de manera efectiva el nuevo modelo de gestión por procesos en la APCA, donde el equipo directivo lidere la articulación de los procesos, así como la implementación de políticas de mejoramiento continuo e implementar políticas institucionales que optimicen los procesos de gestión del modelo visionando el Buen Vivir de sus miembros

Finalmente en base a la investigación realizada se observa la importancia de la implementación de un modelo de gestión por procesos para que contribuya al mejoramiento continuo de la APCA.

## BIBLIOGRAFIA

Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2007). Gestión por Procesos. Medellín: los autores.

APCAA. (2004). Propuesta de Provision de Alimentos. Cuenca, Azuay, Ecuador.

APCAA, A. C. (2010). Inclusión de los Pequeños Productores en las Compras Públicas. Cuenca, Azuay, Ecuador.

APCAA, A. D. (2004). Plan de Negocios de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Aquilano, C. J. (2005). Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. MC-Grawghill.

Austro, R. A. (2012). Red Agroecologica del Austro. Red Agroecológica del Austro .

BAC San José. (03 de 08 de 2008).

<https://www.bac.net/bacsanjose/esp/banco/nuestraemp/nemiso9001.html>.  
Recuperado el 04 de 08 de 2014

Barry, H. (2005). Principio de Administración de Operaciones. Pearson.

Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchon, F. (15 de 09 de 2002). Guia para la Gestión Basada en Procesos. Mairena del Aljarafe (Sevilla): J. de Haro Artes Gráficas. Recuperado el 5 de 05 de 2013

Beltran Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchon, F. (28 de 03 de 2007). Guia para Gestión Basada en Procesos. Recuperado el 03 de 08 de 2014, de [www.centrosdeexcelencia.com](http://www.centrosdeexcelencia.com).

Beltran Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchón, F. (2009). Guia para la Gestión Basada en Procesos. Mairena del Aljarafe (Sevilla): J. de Haro Artes Gráfica.

Castilla, J. I. (MAYO de 2006). Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local Guia No. 6. Recuperado el 04 de 04 de 2015, de Juan Ignacio Martín Castilla Guia de apoyo a la Calidad en la Getión Publica No. 6

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2005). Administracion de la Producción y Operaciones. México: McGRAW-Hill Interamericana.

Chauveau , C., & Sol-Doris. (2011). Agroecología y venta directa organizada en Ecuador . Recuperado el 20 de 01 de 2015, de [www.avsf.org/posts/657/full/agroecologia-y-venta-directa-organizada-en-ecuador](http://www.avsf.org/posts/657/full/agroecologia-y-venta-directa-organizada-en-ecuador)

- Chauveau, C., Carchi, W., & Guamán, M. (10 de 2010). Agroecología y venta directa organizadas, una propuesta para valorizar mejor los territorios de la sierra sur del Ecuador. 88. Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado el 05 de 2015
- Colección LNS . (1999). Diccionario Práctico LNS. Cuenca : Don Bosco .
- Constituyente, L. A. (2008). Constitución Política de la República del Ecuador. Ciudad Alfaro, Montecristi, provincia de Manab.
- Días, M., Mota, J., & Tobar, J. (03 de 08 de 2014). Blogdiario.com. Recuperado el 03 de 08 de 2014
- Fernández, A. (2005). Creatividad e Innovación en empresas y organizaciones. España: Editorial Díaz de Santos S.A.
- Galarza, O. (07 de 02 de 2014). Hipermercados E. Leclerc. (G. Segarra, Entrevistador)
- González, H. (11 de 03 de 2013). Calidad y Gestión. Recuperado el 04 de 08 de 2014, de <http://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>.
- Guarneros Rico, J. R. (03 de 07 de 2013). <http://suite101.net/article/enfoque-basado-en-procesos-para-la-gestion-empresarial-a19776>. Recuperado el 29 de 06 de 2013
- Guerra Reyes, F. (2003). Los Organizadores Gráficos y Otras Técnicas Didácticas de la A a la Z. Ibarra: Editorial Ecuador.
- ISO. (15 de 10 de 2008). AENOR. Recuperado el 06 de 04 de 2015, de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- ISO, S. d. (15 de 10 de 2008). ISO/TC 176/SC 2/N 544R3. Conjunto de Documentos para la Introducción y el soporte de la Serie de Normas ISO 9000: Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los Sistemas de Gestión. Génova, Madrid, España.
- Laundon, K. C. (2007). Sistemas de Información Gerencial Administración de la Empresa Digital. México: Pearson Addison-Wesley.
- López Rey, S. (2011). Sistemas de Calidad. Bogotá: Ideaspropias Editorial.
- Majadahonda, E. H. (10 de 05 de 2015). Recuperado el 10 de 10 de 2015, de <http://www.e-leclerc.es/tiendas/majadahonda/tarjeta>
- Miranda Miranda, J. J. (2006). Gestión de Proyectos. Bogota: MM Editores.
- OCDE. (2002). Manual de Frascati. Buenos Aires - Argentina.
- Pérez Canto, S., & Ureña López, A. E. (29 de 08 de 2011). <http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/1537>. Recuperado el 02 de 04 de 2015

- Pérez Fernández de Velasco , J. A. (2010). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC.
- Peréz Jaramillo, C. M. (11 de 10 de 2005). Los Indicadores de Gestión. Recuperado el 4 de 11 de 2014, de SOPORTE & Cia. Ltda.:  
<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Phillip, K. (s.f.). Mercadotecnia. Prentice Hall.
- RAA, & RAA, R. (2012). Red Agroecológica del Austro. Triptico RAA. Cuenca, Azuay, Ecuador: RAA.
- RAA, R. (2003). Red Agroecologica del Austro. Triptico Informativo. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Restrepo Puerta, L. F. (2005). Gestión del Mejoramiento bajo ambiente TQM. Bogota: Centro Editorial Universitario del Rosario.
- Rojas López, M. D., Correa Espinal, A., & Gutiérrez Roa, F. (2012). Sistemas de Control de Gestión. Bogota : Ediciones de la U .
- Ruiz, G. (17 de 01 de 2015). © educ.ar. (@educarportal) Recuperado el 17 de 01 de 2015, de Gestión institucional Conceptos Introdutorios:  
<http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>
- Sagi-Vela Grande, L. (2004). Gestión por Competencias. Madrid: ESIC.
- Sánchez, M. A. (2012). Investigación, Desarrollo e Innovación Empresarial Texto-Guia. Loja: EDILOJA Cía. Ltda.
- Secretaria Central de ISO en Ginebra, Suiza. (28 de 11 de 2008). ISO 9001-2008. Recuperado el 04 de 08 de 2014, de  
<http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>.
- Valero, C., & Ruiz-Altisent, M. (1998).
- Verdesoto Custone, L. (2000). El Control Social de la Gestión Pública. Quito: Abya - Yala.

ANEXO Nro. 1



ENCUESTA DE OPINION A  
CONSUMIDORES DEL BIOCENTRO

Se está realizando un estudio para mejorar los sistemas de comercialización de los productos agroecológicos de la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro (APAAUSTRO). Le solicito contestar las siguientes preguntas:

1. Edad:

- 20 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- 36 a 40 años
- Más de 40 años

2. Estado Civil del Informante:

- Soltero  Casado  Viudo  Divorciado
- Unión Libre

**3. Ocupación del Informante:**

Agricultor  Ama de Casa  Empleado público   
Empleado Privado  Estudiante  Cuenta propia

**4. Nivel de educación del informante:**

Primaria  Secundaria  Superior  Postgrado

**5. ¿Que vino a comprar?**

Hortalizas  Frutas  Quesillo  Prod. Lácteos   
Pollo  Granos  Otros  Todas las anteriores

**6. ¿Qué opina de los productos?**

Muy buenos  Buenos  Regulares

**7. ¿Qué piensa de los productos?**

Frescos  Limpios  Sanos  Seleccionados   
Otros (Sabor)

**8. ¿Qué le falta a la feria para que usted esté conforme?**

Carne  Granos  Frutas  Papas  Otros

**9. ¿Está conforme con la variedad de los productos?**

SI  NO

**10. ¿Cómo se enteró de la feria?**

Amigos y Familiares  Pase por allí  Radio  Periódico

**11. Frecuencia de compra:**

Semanal  Quincenal  Otros

**12. El local de venta es:**

Adecuado  No es adecuado

**13. La venta en carpas y mesas le parece:**

Regular  Bueno  Muy Bueno

**14. La presentación de los vendedores es:**

Buena  Mala

**15. La atención al público es:**

Muy Buena  Buena  Regular  Mala

**16. El precio del producto es:**

Bueno  Malo

**17. ¿Debería la Feria atender otro día?**

SI  NO

Muchísimas gracias

## ANEXO Nro. 2

Cuadro para establecer Indicador.

FICHA DEL INDICADOR	
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	
<b>Título</b>	<b>Código</b>
<b>Definición</b>	<b>Doc.</b>
<b>FORMULA</b> = $\frac{\text{XX}}{\text{XX}}$	
<b>VALOR OBJETIVO</b>	
<b>POBLACION</b>	
<b>TIPO</b>	
<b>FUENTE DE DATOS</b>	
<b>COMENTARIOS</b>	

## ANEXO Nro. 3

Cuadro Resumen de los Indicadores de Gestión para la Asociación de Productores y Comercializadores Agroecológicos del Austro

INDICADORES DE GESTION ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO		
ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO	NOMBRE DEL PROCESO:	CODIGO
INDICADOR	CALCULO	RESULTADO ESPERADO
1		
2		
3		
4		
5		