



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, año 2016.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Autora: Díaz Ortíz, Yessica Eleanna

Director: Chinín Campoverde, Víctor Eduardo, Mg. Sc.

CENTRO UNIVERSITARIO CATACOCHA

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Víctor Eduardo Chinín Campoverde

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, año 2016”, realizado por Yessica Eleanna Díaz Ortiz, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 04 de enero de 2016

f)

Magister Víctor Eduardo Chinín Campoverde

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Yessica Eleanna Díaz Ortíz, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, año 2016”, de la Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Dr. Víctor Eduardo Chinín Campoverde, 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, conceptos, 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 el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autora: Díaz Ortíz Yessica Eleanna

Cédula: 1104331895

DEDICATORIA

El presente trabajo de fin de Maestría que es fruto de mi esfuerzo y dedicación, se lo dedico a las personas más importantes de mi vida:

A mis padres, por darme la vida, por enseñarme a vivir para servir, por el apoyo incondicional y constante brindado durante toda mi carrera profesional, convirtiéndose en el principal soporte para culminar con éxito esta meta trazada.

A todos mis amigos y familiares quienes directa e indirectamente han formado parte de este proceso de aprendizaje, incentivándome con sus palabras para alcanzar este objetivo tan anhelado.

Yessica Eleanna Díaz Ortíz

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, Área Administrativa, Modalidad de Estudios a Distancia, a los docentes, quienes supieron brindar sus conocimientos con gran responsabilidad.

Además, agradezco al Mgs. Víctor Eduardo Chinín Campoverde, Director del trabajo de titulación, quien con sus valiosos conocimientos aportó con orientaciones y sugerencias para culminar con éxito la investigación.

A la Asociación de Matarifes "Reina del Cisne", por las facilidades brindadas para la obtención de información.

A mis padres, por su apoyo constante, siendo la motivación diaria para perseverar en este sueño.

Yessica Eleanna Díaz Ortíz

RESUMEN

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, se dedica al faenamiento y comercialización de carne de res, cerdo, chivo, borrego desde hace 14 años. Su limitado desarrollo económico se debe a la mala organización y gestión de las actividades institucionales. Por esta razón, se propuso diseñar un modelo de Gestión por Procesos para la Asociación “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, a través de un análisis de la cadena de valor, con el fin de lograr un desarrollo sostenido, incrementar la calidad de los productos y su nivel competitivo. En la investigación participan el Presidente de la asociación, el responsable del camal municipal y un funcionario de Agrocalidad. La investigación se la realizó en Catacocha, cantón Paltas, provincia de Loja. Para el desarrollo del trabajo se empleó una investigación de tipo descriptiva, correlacional, de campo. Los métodos utilizados fueron: el método inductivo, deductivo, analítico, sintético y estadístico. Al final, se concluye que con la gestión por procesos, la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” realizaría mejoras continuas y se volvería más competitiva.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN, PROCESOS, CADENA, VALOR, DESARROLLO, SOSTENIDO

ABSTRACT

"Reina del Cisne" is an association dedicated to the slaughter and marketing of beef, pork, goat, sheep for 14 years. The limited economic development both of the partnership, due to poor organization and management of the activities carried out in the institution. Why is proposed to design a process management model for the association of butchers "Reina del Cisne" Catacocha city, through an analysis of the value chain, in order to achieve sustainable development, increasing the quality of products and competitive level. In researching the president of the association, the head of the municipal slaughterhouse and an official of Agrocalidad involved. The research was conducted in Catacocha the canton Paltas province of Loja. Correlational development work a descriptive research was used in the field; the methods used were: the inductive, deductive, analytical, synthetic and statistical method. In the end it was concluded that process management, the association made continual improvements and become more competitive.

KEYWORDS: MANAGEMENT, PROCESSES, CHAIN VALUE DEVELOPMENT HELD

INTRODUCCIÓN

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, se dedica a la comercialización de carne de res, cerdo, chivo y borrego desde hace 15 años. Son diversos los problemas que se presentan en esta agrupación, y al realizar un análisis de las actividades empresariales a través de la cadena de valor, se identifican las falencias que existen en aquellas que son precisamente generadoras de valor.

Entre los problemas detectados dentro de las actividades primarias está las malas condiciones de salubridad en el camal, siendo una de las causas de la mala calidad en la producción y comercialización de la carne; los miembros de la asociación desconocen las normas mínimas de higiene y calidad en los productos que ofertan. También las tercenas donde se expenden los productos no brindan las garantías mínimas de higiene, no se cuenta con frigoríficos y la carne se la tiene al aire libre.

El desabastecimiento en la comercialización de la carne, es otro de los problemas, y se presenta porque la asociación no cuenta con el abastecimiento de animales de manera permanente. Además, existen ocasiones, en las que se dispone de los animales listos para ser sacrificados, sin embargo, el camal no reúne las condiciones que exige el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Acuacultura y Pesca –MAGAP- a través de AGROCALIDAD, lo que ha ocasionado que sea clausurado dicho camal, en varias oportunidades.

El peso incompleto, también forma parte de la problemática de la Asociación, inconveniente que se deriva por las balanzas que emplean los comerciales, las cuales son muy obsoletas. Además, no existe tecnificación en cuanto a la comercialización del producto. En la Comisaría Municipal se encuentran registradas algunas denuncias de la población, en las que se indica que no se da el peso exacto.

En cuanto a las actividades secundarias, se considera que todos los problemas se derivan por la mala gestión en la administración de la Asociación, misma que no tiene una estructura clara; a los productores y comercializadores de carne no se les ha brindado capacitación sobre atención al cliente, competitividad, valor agregado, entre otros temas que les ayude a mejorar el producto y el servicio. El limitado desarrollo tanto económico y en infraestructura de la asociación, es un problema que se ha dado debido a la mala organización y gestión de las actividades que se realizan en la institución.

Tomando en cuenta que la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” es la única microempresa dedicada a la producción y comercialización de carne de res y cerdo, y que lleva 15 años en el mercado, sin embargo, no ha logrado sobresalir como lo debía haber hecho en todo este tiempo. Por esta razón, se considera la necesidad de ejecutar el presente proyecto de investigación, y en base al análisis respectivo, establecer un modelo de gestión para la asociación. De esta manera se conseguirá la optimización de los recursos, el rediseño de los procesos y actividades, mediante el establecimiento de nuevas metodologías y responsabilidades, que permitan llevar a cabo un trabajo ordenado hacia la consecución de buenos resultados, incrementando así la calidad de los productos y su capacidad para competir.

Es factible realizar la investigación, ya que se cuenta con la predisposición de los dirigentes de la asociación para brindar su aporte con miras a establecer una propuesta viable y conveniente para la organización. Además, se enmarca dentro de las líneas de investigación que establece la universidad. En caso de no ejecutarse la investigación, se corre el riesgo de que desaparezca la asociación “Reina del Cisne”, y con ello, también que el cantón Paltas no cuente con un lugar donde se expendan carnes, constituyendo esto, un retroceso en el desarrollo de este cantón.

En el desarrollo de la investigación se realiza un análisis interno de la asociación, a través de la desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades; se identifican los diferentes procesos y recursos de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, con el fin de establecer los puntos críticos de la organización; se diseña el mapa de procesos, para que la Asociación lo utilice como una herramienta para alcanzar sus objetivos; se describen los procesos y las actividades respectivas, con el objetivo de que los miembros de la organización tengan una idea clara de la labor que realizan; y, se diseñan indicadores de gestión de los procesos que faciliten medir la eficiencia y eficacia del desempeño de la organización.

La investigación está compuesta, en lo formal, de cinco capítulos: En el capítulo I, se presenta el Problema de la Investigación, en el que se realiza el planteamiento de problema presentado en la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, se expone con argumentos valederos la importancia que tiene el desarrollo de la investigación, se fijan objetivos, y, se hace constar una hipótesis que se demuestra al concluir la investigación.

El capítulo II, constituye la Revisión de Literatura, en la que se registran los Antecedentes, esto es, las investigaciones previamente realizadas sobre el tema, y, se presenta la Fundamentación Teórica del trabajo, donde se da a conocer un poco de lo que es Catacocha, la Asociación de Matarifes y también se describen aspectos relacionados con las variables de la investigación.

En el capítulo III, consta la Metodología que fue empleada para desarrollar la investigación. Aquí se registran los materiales, el contexto, los participantes, el tipo de investigación, los métodos a emplearse, la población y muestra que fue investigada, las técnicas para recolectar los datos y los instrumentos utilizados.

En el capítulo IV se efectúa un Análisis Situacional de la Asociación, realizándose un análisis interno por el que se determinan las fortalezas y debilidades de la organización, y también un análisis externo, que permitió establecer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la Asociación.

En el capítulo V, se presentan los Resultados obtenidos durante el proceso investigativo. Estos resultados se muestran para cada uno de los objetivos específicos establecidos.

Al final, constan las Conclusiones a las cuales se ha llegado al término del trabajo y las Recomendaciones respectivas. En anexos se adjuntan varios documentos que respaldan el trabajo realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La gestión en las empresas no es una tarea sencilla, requiere conocimientos sobre administración tanto de los recursos humanos como económicos y materiales. En ocasiones, los administradores no reconocen los errores que se cometen a la hora de dirigir a un grupo, y más aún, si se carece del conocimiento suficiente para evaluar los resultados. Esto no solo se presenta en las pequeñas empresas, la mala gestión se produce independientemente del tamaño de las empresas, aunque si es cierto, en menor medida en las medianas y grandes empresas, donde se contrata personal capacitado para dirigir las.

En varios casos, se emprende en PYMES, pero sin tener una visión clara de a dónde se quieren llegar, sin objetivos fijos, pues muchos empresarios consideran que con actuaciones mínimas ya pueden prestar un servicio u ofrecer un producto, pero la realidad no es así tan sencillo. Emprender en un negocio, es tener clara la misión del mismo, establecer una visión y los objetivos para lograrlo. Una empresa que inició hace más de 15 años, no se puede comparar en su accionar de inicio con el que debe tener ahora.

El mundo globalizado exige cambios, mejoras, que son producidos por el entorno en el que se trabaja, refiriéndose éstos a cambios tecnológicos, económicos, demanda de clientes, normativos, calidad, entre otros; y son ellos, los que actualmente acaban condicionando la manera de trabajar en el negocio. Pero, si no se innova, de seguro se tiene como repercusión final una caída de la rentabilidad, y con ello, la desaparición de la empresa.

“Reina del Cisne”, es una asociación dedicada al faenamiento y comercialización de carne de res y cerdo, desde hace 15 años. Esta organización se formó con el gran anhelo por parte de los comerciantes de carne, de convertirse en una agrupación sólida, rentable, que permita obtener beneficios para todos sus asociados.

El limitado desarrollo tanto económico y en infraestructura de la asociación de matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, es un problema que se da debido a la mala organización y gestión de las actividades que se realizan en la organización. Los dirigentes y socios desconocen una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de

valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Muchas PYMES como “Reina del Cisne”, no realizan un análisis estratégico, pues inician actividades o abordan el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requiere en realidad la población. Ignoran oportunidades que pueden aprovechar, no ven oportunidad, no mejoran los servicios y/o productos, y lo peor aún, es que pasan por alto aspectos que pueden acabar con ellos como mayor competencia, productos innovadores, escasez de mano de obra calificada o dificultades para abastecerse de materias primas.

Este análisis lleva a reflexionar si los dirigentes de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” algún día han llegado a cuestionarse sobre ¿qué necesidad satisface su producto?, ¿qué ofrece su producto?, ¿es único o especial?, ¿están brindando un buen producto?, ¿cómo mejorar y/o ampliar los productos?, ¿dónde están los clientes?, ¿cuáles son los clientes potenciales?, ¿quiénes son competidores?, ¿en dónde están?, ¿qué tan fuertes son? y ¿sí hay lugar para más competidores? Todos estos aspectos llevarían a conocer la realidad y trabajar sobre ella.

Sin embargo, la mala administración de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” es una de las causas principales de su baja rentabilidad. Esta asociación, al igual que muchas empresas surgió de una idea entre grupos de amigos, más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características, pues es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y en ocasiones, evitan cualquier sugerencia de asesoría o apoyo.

Existen pequeñas empresas en el Ecuador que nacen, pero no tienen clara su misión, además no consideran que la clave para el éxito empresarial es la calidad del servicio y/o producto que se oferta a la ciudadanía. Y es precisamente éste, el principal motivo por el cual se pierden a los clientes, y por ende, se obtiene una escasa rentabilidad y un limitado desarrollo organizacional.

De acuerdo al análisis general sobre los servicios que brinda la Asociación de Matarifes “Reina de El Cisne”, se determinan varios problemas:

- *Mala calidad en la producción y comercialización de la carne.* Los miembros de la asociación desconocen las normas mínimas de higiene y calidad en los productos que

ofertan. Este problema se deriva, a más de las malas condiciones de salubridad en el camal, también porque las tercenas donde se expenden los productos, no brindan las garantías mínimas de higiene. No se cuenta con frigoríficos en algunas tercenas, pues la carne se la tiene al aire libre.

- *Desabastecimiento en la comercialización de la carne.* Este problema es debido a que la Asociación no cuenta con el abastecimiento de animales de manera permanente. Además, existen ocasiones, en que se dispone de los animales listos para ser sacrificados, sin embargo, el camal no cuenta con las medidas de higiene que exige el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca –MAGAP- a través de AGROCALIDAD, lo que ha ocasionado que en reiteradas ocasiones sea clausurado dicho camal.
- *Peso incompleto.* Este problema es debido a que las balanzas que emplean los comerciales, son muy obsoletas. No existe tecnificación en cuanto a la comercialización del producto. En la Comisaria Municipal se encuentran registradas algunas denuncias de la población, en las que se indican que no se da el peso exacto.

Todos estos problemas se derivan por la mala gestión en la administración de la asociación, la misma que no tiene una estructura clara, no se identifican las fortalezas ni debilidades de la empresa, no se cuenta con procesos definidos en lo referente a la producción y la prestación del servicio de comercialización de carne, los dirigentes desconocen la manera de guiar a la organización, dando como resultado un mal servicio a la ciudadanía, y por ende, una escasa rentabilidad para sus asociados.

La ejecución de la presente investigación es muy importante, pues se busca orientar a la asociación sobre la correcta administración de la misma, ya que la carencia de experiencia tanto en la administración de empresas así como en la prestación de servicios y/o oferta de productos, se ha convertido en la razón fundamental de su escaso desarrollo.

Con la ejecución de la presente investigación, se brindará un aporte muy significativo, tanto a la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, como también a la comunidad en general del cantón Paltas. La asociación se beneficiará, a través de un nuevo modelo de gestión. Se pretende a través de una adecuada organización de la estructura administrativa y la gestión correcta de los procesos en los servicios que brinda la asociación, mejorar la calidad del producto y servicio, volver a la organización más rentable, que obtengan mejores beneficios,

que se convierta en una empresa competitiva, donde se acapare y mantenga a los clientes. Por su parte, la comunidad de Paltas se beneficiará, ya que contará con productos de primera calidad, donde se garantice la higiene, el peso, la conservación de la carne, a través de productos certificados por AGROCALIDAD, lo que incide directamente en el bienestar y salud de la población.

Es factible realizar la investigación, ya que se cuenta con la predisposición de los dirigentes de la Asociación para brindar su aporte con miras a establecer una propuesta viable y conveniente para la organización. Además, se enmarca dentro de las líneas de investigación que establece la universidad.

En caso de no ejecutarse la investigación, se corre el riesgo de que desaparezca la Asociación “Reina del Cisne”, y con ello, también el cantón Paltas no contaría con un lugar donde se expendan carnes, convirtiéndose en un retroceso en el desarrollo de este cantón.

1.2. Justificación

Debe tomarse en cuenta que la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” es la única microempresa dedicada a la producción y comercialización de carne de res y cerdo, y que lleva 15 años en el mercado, sin embargo, no ha logrado sobresalir como lo debía haber hecho en todo este tiempo, razón por la cual, se considera la necesidad de ejecutar el presente proyecto de investigar, y en base al análisis respectivo, establecer un modelo de gestión para la asociación. De esta manera, se conseguirá la optimización de los recursos, el rediseño de los procesos y actividades, mediante el establecimiento de nuevas metodologías y responsabilidades, que permitan llevar a cabo un trabajo ordenado hacia la consecución de buenos resultados, incrementando así la calidad de los productos y su capacidad para competir.

En caso de no llevarse a cabo el Proyecto “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la asociación de matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, año 2015”, continuará la problemática actual y la asociación correría el riesgo de desaparecer, porque en el actual mundo globalizado, las empresas que no mejoran e innovan no están en condiciones de competir.

Según datos obtenidos en la Asociación, en el año 2010, se contaba con 44 socios y se faenaban alrededor de 22 cabezas de ganado y 15 cerdos semanales, pero tanto el número

de socios como la cantidad de animales faenados ha ido disminuyendo, a tal punto de que actualmente son 25 socios y se sacrifican alrededor de 14 cabezas de ganado y 10 cerdos a la semana. Esta disminución se da por la poca rentabilidad y la pérdida del producto debido a los escasos clientes con los que se cuenta. De ahí nace la importancia de la presente investigación, con el fin de evitar que la Asociación cierre sus puertas y el mercado de Catacocha quede desabastecido de estos importantes productos.

Con la implementación del presente proyecto se pretende dar cambios positivos y beneficiar a diversos ámbitos: En la Asociación, se establecerá una nueva estructura organizativa que le permita llevar una adecuada administración, tener un control sobre las diferentes áreas y poder permanecer en el mercado: Por su parte, los empleados del camal tendrán un mayor conocimiento de sus actividades, medidas de higiene y el correcto tratamiento de los residuos para evitar la contaminación tanto del producto como del medio ambiente; los clientes recibirán un mejor producto; al sector estudiantil les servirá como fuente de consulta para futuras investigaciones; y en general, se beneficiará a la población del cantón Paltas en general, porque contará con un producto de calidad, bajo las medidas de higiene aptas para el consumo humano.

Todos estos cambios le permitirán a la Asociación, cumplir con su misión de permanecer con eficiencia y eficacia en el mercado del cantón Paltas, produciendo y comercializando carne de res y cerdo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, a través de un análisis de la cadena de valor, con el fin de lograr un desarrollo sostenido, incrementar la calidad de los productos y su nivel competitivo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, a través de la desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades.

- Identificar los diferentes procesos y recursos de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, con el fin de establecer los puntos críticos de la organización.
- Diseñar el mapa de procesos, con el fin de que la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” lo utilice como una herramienta para alcanzar sus objetivos.
- Describir los procesos y las actividades respectivas, para que los miembros de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” tengan una idea clara de la labor que realizan.
- Diseñar indicadores de gestión de los procesos que le facilite medir la eficiencia y eficacia del desempeño de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”

1.4. Hipótesis

La implementación de un modelo de gestión por procesos, influye en el desarrollo tanto económico y en infraestructura de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha.

1.5. Alcance

La investigación realiza un análisis interno de la asociación de matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, provincia de Loja durante el año 2016, para lo cual se realiza la desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Mediante la identificación de las fortalezas y debilidades, se tiene un conocimiento general, y se convierte en la base para el establecimiento de estrategias que permitan mejorar la actual situación crítica que atraviesa la organización.

Para la implementación del nuevo modelo, se requiere identificar los diferentes procesos de la asociación de matarifes “Reina del Cisne”, lo cual permite establecer puntos críticos en la organización. Lo que se pretende es mejorar la administración de la asociación, mediante la implementación de la gestión por procesos. Para poner en marcha este modelo, se realiza inicialmente el diseño del mapa de procesos, lo que orienta a los administradores en su accionar. Igualmente, una vez identificados los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, se trabaja con los procesos operativos, por ser considerados claves y que están relacionados con el servicio que brinda la Asociación.

Se diseñan también, indicadores de gestión de los procesos, con el fin de medir la eficiencia y eficacia del desempeño de la organización. Muchos empresarios y profesionales hacen una incorrecta evaluación de la empresa, o en ciertos casos, desconocen la manera de evaluar el trabajo para identificar las falencias y las fortalezas, y en base a ello, implementar la mejora constante en el servicio o producto que se oferta. Es por ello, que se diseñan los indicadores de gestión.

En la presente investigación se establecen objetivos realistas para los diversos procesos, se elaboran planes de acción que puedan ejecutarse para alcanzar los objetivos y mejorar los procesos.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

Referente al modelo de gestión por procesos para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, no se han realizado investigaciones previas, por esta razón, existe un vacío en el conocimiento sobre tan importante temática, lo que justifica más la realización de la presente investigación.

Sin embargo, sobre el tema de la gestión por procesos, se encuentran muchas investigaciones en las diversas universidades del país así como también de otros países, sobre todo en los últimos años, pues se trata de un modelo de gestión que lo están aplicando las grandes y pequeñas empresas, que podrían realizar un trabajo organizado y en forma ordenada, y, ser verdaderamente competitivas.

En el trabajo del “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial” (Aguirre, 2012), se señala que en la actualidad existe una cierta aversión en el sentido de que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben.

Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Se considera entonces, que para orientar la labor de la empresa en la satisfacción del cliente, se tiene que disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. En la actualidad, la calidad del servicio es fundamental, y a la vez, un requisito imprescindible para competir en este mundo globalizado.

Entre las conclusiones a las que llega la autora de la investigación antes mencionada, se destaca que la identificación de los procesos y el uso de metodologías estandarizadas, permiten conseguir el control eficaz y eficiente de los procesos, así como también se conseguirá la utilización eficaz y eficiente de los clientes.

Por otra parte, Castillo (2013) en su trabajo de fin de maestría titulado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja” menciona que son las diversas actividades que se llevan a cabo en este Departamento las que dan lugar a que el personal desconozca o repita los procesos.

Es así que aquello que ocasiona exceso de procedimientos y actividades manuales, lo cual impide también que la información fluya de manera adecuada y que no existan controles o no sean éstos, los correctos.

Con la aplicación del modelo de gestión por procesos, la autora considera que el Departamento de Química de la UTPL tendría una adecuada documentación y estandarización de los procesos, lo que permitiría un mejor desempeño en las actividades administrativas y de apoyo, lográndose de esta manera, mejores resultados en todas las secciones del Departamento.

Importantes investigaciones como la que ha realizado Zambrano (2014), en su propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Municipal “Si Vivienda” del cantón Manta, señala que la gestión por procesos mejorará la productividad y eficiencia laboral, mediante procesos estructurados que servirán de guía para el desarrollo organizado de las actividades de la empresa, enfocándose en el hecho de dar valor al cliente interno y externo. Esto significa, que las empresas que optan por trabajar mediante la gestión por procesos consiguen mejoras a través de procesos definidos y el trabajo bien organizado, evitándose demoras innecesarias.

En los trabajos de titulación que han sido analizados se observa dominio en el manejo del modelo de gestión por procesos, pues lo más importante de este sistema es identificar cada proceso y la secuencia de los mismos, esto se convierte en el punto de partida para los otros pasos que se tienen que dar dentro de este modelo de gestión. En la descripción de cada proceso se tiene que dejar en claro cada actividad que se realiza y el responsable de las mismas, de esta forma se ordena el trabajo. El seguimiento y la medición de los procesos permiten conocer las debilidades, eficiencia y eficacia de cada uno y en base a las falencias tomar medidas correctivas para la mejora de los mismos.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Ciudad de Catacocha

Catacocha es un cantón de la provincia de Loja. Su nombre proviene del dialecto Palta que significa: Catay = aquí, y Cocha = laguna. Existen muchas versiones sobre el origen de su nombre, pues se supone que para el año 1600, ya existía como parroquia eclesiástica fundada por los dominicanos. Actualmente cuenta con 5369 habitantes. Se asienta a 1.183

msnm y está ubicada a 97 Km. de la capital provincial. Tiene dos tipos de climas: tropical y frío, pero en general su clima es delicioso, con una temperatura promedio de 18 °C (Ramón, 1994).

2.2.1.1. Aspectos históricos

Catacocha es uno de los cantones más antiguos del país. Se erigió cantón con el nombre de Catacocha, por la Ley de división territorial en tiempos de la Gran Colombia el 25 de junio de 1824, seis años antes de la república del Ecuador.

Cuenta la historia que los Paltas fueron una tribu belicosa que se opuso tenazmente a la expansión del Tahuantinsuyo e inclusive colaboraron con la colonización de los españoles. Sus tradiciones aún se imponen en el que fuera su principal asentamiento: Catacocha, aquí el Shiriculapo esconde muchos secretos, puesto que a sus pies muchas vidas se ofrendaron a los dioses paganos. Es por ello que ha sido considerada, esta ciudad, como Patrimonio Cultural del Ecuador (Ramón, 1994).

2.2.1.2. Aspectos físicos

En el año 1861 mediante una nueva ley de división territorial se crea el cantón Paltas, cuya cabecera cantonal es Catacocha. Actualmente las parroquias rurales son Cangonamá, Guachanamá, Lauro Guerrero, Orianga, San Antonio, Casanga, y Yamana, y la parroquia urbana Lourdes (Ramón, 1994).

2.2.1.3. Aspectos económicos

La principal fuente de ingresos se basa en la agricultura y la ganadería o lo que se suma un buen movimiento comercial, debiendo señalar que por ser una ciudad con un excelente clima existe buena producción frutícola, la misma que es comercializada a nivel de toda la provincia (GAD Municipal de Paltas, 2002).

2.2.1.3.1. Agricultura y ganadería

Gran parte de los habitantes de Catacocha se dedican a labores agrícolas y a la ganadería. Gracias a la bondad del suelo, en la agricultura se cultiva: banano, plátano, guineo, café,

fréjol, trigo, cebada, maracuyá, cidras, ciruelas, toronjas, piñas; productos que sirven para abastecer el mercado local.

Así mismo, algunos pobladores basan su economía a través de las actividades ganaderas. Existen enormes extensiones de terreno dedicado a la crianza de ganado. De esta actividad se sacan productos al mercado como: queso, leche, quesillo, yougur, dulce de leche, etc.

2.2.1.3.2. Industrias

Las industrias están poco desarrolladas. Tradicionales son los objetos de cerámica, confeccionados por los moradores de los barrios Tacoranga y Quebrada arriba. Existen además algunas fábricas de teja y ladrillo.

2.2.1.3.3. Turismo

En el barrio de Tumdunda, a las faldas de Pizaca, se encuentra una hermosa cascada que en temporada de invierno es espectacular. En el mismo sector, existe un vestigio e indicios de haberse construido una vivienda en una roca gigante. Desde este lugar se tiene una vista panorámica de toda la población de Catacocha y sus alrededores.

Bajando por el mismo sector, específicamente en el barrio San Pedro (su nombre se debe a un santo), el 30 de junio de cada año se celebra una fiesta en honor al mismo, que está acompañado de quema de castillos, danzas y cogida de ruedas (viene acompañado de víveres que cada año se tiene que devolver).

2.2.1.3.4. Comercio

La ciudad de Catacocha es un centro de transacciones comerciales. Los domingos en la cabecera cantonal, son días de verdadera animación y actividad comercial. Tres son las ferias comerciales que se realizan anualmente en la cabecera cantonal de Catacocha: la del 24 de junio, 30 de julio y primer domingo de octubre.

2.2.1.4. Aspectos culturales

En el Museo del Colegio Fisco Misional Marista, ubicado en la ciudad de Catacocha, se encuentran reliquias arqueológicas representativas de los originarios, así como restos de

animales y vegetales petrificados, los cuales han sido recogido por los mismos pobladores en los alrededores de la ciudad y sus valles.

2.2.2. Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” del cantón Paltas, fue legalmente constituida el 12 de septiembre del año 2001. El Ministerio de Bienestar Social, a través de la Dirección Provincial de Bienestar Social de Loja, mediante Acuerdo Ministerial N° 3354 aprueba los Estatutos y concede personería jurídica a la esta organización. Los socios fundadores fueron los siguientes: Juana Consorgia Guamán Agila, Olga Diocelina Campoverde Vargas, Carlos Manuel Ludeña Jiménez, Narcisa Piedad Quichimbo Arévalo, Carlos Galito Quichimbo Arévalo, Aurelio Carche Capa, Marco Diógeles Días Acaro, Jorge Gonzalo Lima Cabrera, Luis Gilberto Abad Suárez, Tuerman Stalin Vivanco Hidalgo, Segundo Francisco Encalada Salazar, Santos Efrén Piedra Buele, Tobar Alfredo Encalada Guajala, Pepe Velarmino Quichimbo Arévalo, Dolores Irene Soto Morocho y Oscar Luberli Sanmartín Garzón.

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” tiene su sede en la segunda planta del Centro Comercial Paltense de la ciudad de Catacocha, provincia de Loja. De la nómina de socios fundadores ya han sido borrados de los registros en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el señor Carlos Manuel Ludeña Jiménez, por fallecimiento, al igual que socios como: Juana Narcisa Guevara Lalangui y Jorge Gonzalo Jima Cabrera que también han fallecido, y por lo tanto, ya han sido eliminados de la nómina del MAGAP.

La directiva se cambia cada dos años, y se conforma por presidente, vicepresidente, secretaria y tesorera, dos vocales principales y dos suplentes. Las festividades de la asociación son cada 12 de septiembre y duran dos días.

Al inicio de la agrupación, se fueron incrementando el número de socios, llegando a ser 44 en el año 2010. Sin embargo, en vista de la poca rentabilidad de la actividad que realizan se ha dado el retiro de gran parte de socios. Es así que actualmente, y de acuerdo a Oficio N° MAGAP-DPALOJA-2014-1228-OF de fecha 4 de diciembre del 2014, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), actualiza la lista de socios de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, siendo éstos 25 en total.

Todos los miembros cada mes aportan \$ 5,00 (cinco dólares) a la Asociación. Los ingresos de la Asociación, son destinados el 20% para festividades y el 80% para otorgar créditos a los socios por un monto máximo de \$ 200,00, a un plazo máximo de dos meses. Este servicio de préstamos a los socios se lo otorga sin contar con una entidad financiera legal como una caja de ahorros.

En cuanto a los servicios que la Asociación presta a la ciudadanía, en los últimos años se han organizado de la mejor manera, aunque no se cumplen a cabalidad. La venta se realiza los días sábado y domingo. Se han establecidos turnos para atender en las tercenas y se han dividido en dos grupos: Existen 5 tercenas para la venta de carne de res, chivo y borrego y 20 tercenas para lo que es venta de carne de chancho.

Para la venta de carne de res, se opera con un turno por semana y de eso se encargan 2 socios una semana; otros 2 socios la otra semana; y la siguiente semana 1 socio solamente, que completan los 5 encargados de la carne de res.

En cuanto a los turnos de venta de carne de chancho, se distribuyen 10 socios la primera semana y 10 socios la siguiente semana.

Cada socio cancela el valor de 10 dólares por concepto de arriendo mensual por tercena al Gobierno Municipal de Catacocha. Para ello, se firma previamente el contrato de arrendamiento. Dentro de la asociación existen sanciones pero no económicas, consistentes en no trabajar un fin de semana.

La Asociación realiza la compra de los animales en pie en Catacocha o en las parroquias rurales. La gran mayoría de los integrantes ya tiene sus proveedores fijos aunque también los adquieren directamente a personas que crían animales, todo dependiendo de la calidad de animales que les ofrezcan.

2.3 Gestión por procesos en las organizaciones

“La gestión por procesos es un conjunto de actividades que permiten establecer la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de una organización” (Audicana, Letona, Pérez, San Martín, & Sánchez, 2004, pág. 75). La gestión por procesos busca el éxito de la organización, al dar a

conocer a sus empleados que sus actividades individuales deben unificarse para lograr los objetivos estratégicos de la misma y así alinearlos en torno a metas comunes.

Para Zarategui (1999):

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio -pedidos datos, especificaciones-, más medios materiales -máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera)-, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso (pág.3).

Por su parte, Teruel (2014) considera que el modelo de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Para ello, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones empresariales en función del proceso en su conjunto, pensando en el bien general de la empresa. Aunque los departamentos se mantengan en funcionamiento, la visión y el interés debe ser, en todo momento, lineal y general.

Para lograr un flujo eficaz y constante de mejora continua, Teruel (2014) indica que es necesario seleccionar adecuadamente los proyectos de mejora y gestionarlos de manera óptima con la metodología adecuada y las herramientas más idóneas. Ante todo esto es importante utilizar en forma correcta la información de la empresa como: datos, estadísticas, comparativas, etc. con el objeto de tomar de las mejores decisiones.

Fernández (2003) señala que para implementar la gestión de procesos, es importante *“primeramente tener muy claro qué es lo que quieren los clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos”* (pág. 38). Igualmente se refiere a que la importancia de la gestión por procesos radica en el enfoque que se da a las actividades en función del cliente, se reconoce que un cliente satisfecho es un cliente comprometido y fiel hacia un servicio o producto. De esta manera, se gana permanencia en un mercado competitivo, si es que todos los esfuerzos se apuntan a aquello.

Analizando el criterio de estos autores, se considera que al implementar la gestión por procesos se contribuye a conseguir los mejores resultados en la organización, tomando en cuenta siempre a los clientes y la satisfacción de los mismos. La gestión por procesos en los actuales momentos, se ha adoptado como una estrategia de negocio, pues una empresa tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. Pero también no se puede olvidar, que en toda organización hay otros grupos de interés como son los empleados, proveedores, la administración, etc., a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

Las organizaciones u empresas tienen sentido si pueden lograr la satisfacción del cliente con sus productos o servicios ofrecidos. Esto se puede lograr a través de la gestión por procesos, teniendo muy claro qué es lo que quieren los clientes y demás grupos de interés, y en función de sus exigencias, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

2.3.1. Procesos

Un proceso es *“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”* (ISO, 2005, pág. 2). Es quiere decir, que los elementos de entrada para un proceso, son resultados de otros procesos. Cuando a los procesos no se los define e identifica en forma clara y correcta, se corre el riesgo de fracasar en este modelo de gestión.

Los procesos de acuerdo a Pérez (2001) son una *“secuencia repetitiva de actividades donde intervienen una o varias personas quienes desarrollan un trabajo para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan, o en ocasiones se convierten en entradas de otros procesos”* (pág. 35).

En la página www.excelencia-empresarial.com (2014) se define a los procesos como el *“conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos”* (pág. 1).

Analizando los criterios de cada uno de los autores citados, se puede concluir que los procesos están orientados a crear valor, es decir, que los resultados que se obtengan han mejorado a las entradas, mediante la ejecución de actividades que se realizan en forma

sucesiva. Todo proceso debe tener un fin al cual llegar y unos objetivos que se deben conseguir, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, tanto internos como externos.

2.3.2. Mapa de procesos

El mapa de procesos “*es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión*” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002, pág. 30). Con este recurso se reflejan los procesos identificados y su interrelación, siendo muy importante el uso de esta herramienta dentro de la gestión de procesos en una organización.

Summers (2006) señala que el mapa por procesos se conoce también como diagrama de flujo y diagrama de flujo de procesos. Es la representación gráfica de todos los pasos involucrados en un proceso. Es una poderosa herramienta de comunicación que proporciona un claro entendimiento de la manera en que se conducen los negocios dentro de la organización. Identificar y escribir los procesos en forma gráfica ayuda a la gente a entender cómo llevan a cabo el trabajo que realizan.

Pérez (2007) considera que un mapa de procesos es:

Un diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos de una organización. Con el mapa de procesos se puede conocer mejor y más profundamente el funcionamiento de los procesos y las actividades que se realizan en cada uno de ellos. Esto facilita poner mayor atención en los aspectos que se consideren claves (pág. 118).

En conclusión, se considera que un mapa de procesos permite una visión general del sistema de gestión. Ahí se representan los procesos que componen el sistema, así como también sus principales relaciones. Dichas relaciones se señalan mediante flechas y registros que representan los flujos de información. Los mapas por procesos tienen la ventaja de reflejar con precisión las operaciones actuales y también pueden aprovecharse para evaluarlas.

2.3.3 Caracterización de los procesos

Para Atehortua (2005) la caracterización de procesos es *“un documento que describe las características generales del proceso, esto es, los rasgos diferenciadores del mismo”* (pág. 3).

Por su parte Córdoba (2008) considera que una buena manera de planificar los procesos y luego gerenciarlos, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, obtiene una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

“La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, y por lo tanto es la base misma para gerenciarlo” (Córdoba, 2008, pág. 68) . Los elementos que deben constar en la caracterización son: misión, líder, límites, clientes, producto, subproceso, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos.

Se puede decir entonces, que la caracterización constituye la base para todo el despliegue de la gestión por procesos. Este trabajo se lo tiene que realizar con mucho cuidado, de tal manera que quede coherente y consistente.

2.3.4 Pasos de la gestión por procesos

De acuerdo al Instituto Andaluz de Tecnología (2002, pág. 23) para la implementación de una gestión por procesos se tiene que seguir los siguientes pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

También Medina Giopp (2005), en su obra señala que para el modelo de gestión por procesos, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Existir el compromiso de la dirección, pues se debe estar consciente de la necesidad de este modelo de gestión por procesos.
- El equipo directivo tiene que sensibilizar, educar, entrenar, con respecto al modelo de gestión por procesos. Lo que se busca es que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no obligados.
- El siguiente paso es identificar procesos, lo que se logra mediante el análisis de todas las interacciones con los clientes externos.
- Una vez identificados los procesos, se los clasifica en: procesos claves, los estratégicos y los de apoyo.
- Luego se establece una matriz de relaciones ente procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).
- Se realiza el mapa de progreso, que consiste en diagramas de bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Se alinean las actividades a las estrategias. Con los procesos claves se facilita implantar de forma sistemática, la política y estrategia. Se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.
- Se establecen en los procesos unos indicadores de resultado, puesto que las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas. Esto permitirá analizar la capacidad de los procesos y sistemas así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y realizar comparaciones con los rendimientos de otras organizaciones.
- Es conveniente realizar una experiencia piloto. Para llevar a cabo la implantación se tiene que concentrar los esfuerzos en un área específica seleccionada.
- En base a los resultados obtenidos en la experiencia piloto, se van escogiendo otros e implementando este nuevo modelo de gestión en toda la organización.

El cumplimiento de cada uno de los pasos del modelo de gestión por proceso, garantiza la calidad de este modelo, la mejora y desarrollo empresarial.

2.3.5 Beneficios de la gestión por procesos

“La gestión por procesos consigue orientar la organización hacia el cliente, y convierte a las personas en el verdadero motor de la empresa” (Mariño, 2003, pág. 116). Se puede decir, entonces que la gestión por procesos tiene como objetivo conseguir que la empresa se organice alrededor de las actividades que generan valor para el cliente, lo importante es que el cliente reciba un producto de calidad y que satisfaga sus necesidades.

Mediante la gestión por procesos, se logra que todas las personas que intervienen en el mismo, valoren su trabajo y sean conscientes de la importancia de su labor y del aporte que le brindan al producto; es decir que siempre se tendrá personal motivado y muy involucrado en conseguir los objetivos de la empresa (Audisio, 2006, pág. 24).

García (2014) por su parte, considera que mediante la gestión por procesos se evita que existan divisiones entre un sector y otro, sino que las áreas están interconectadas. Las reuniones verticalistas desaparecen y dan lugar a espacios donde se realicen reuniones interdepartamentales para la toma de decisiones.

Para Mariño (2003) los beneficios que la gestión por procesos puede brindar tanto a los usuarios internos y externos, son:

- Mejora la competitividad de la empresa.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la empresa hacia su satisfacción.
- Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- Establece responsables de cada proceso.
- Establece objetivos e indicadores para cada proceso.
- Mide el grado de satisfacción del cliente.
- Promueve la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si se mejora continuamente se elimina las causas que provocan esos errores.
- Se pasa de una mentalidad de lo que se hace a para quién se lo hace.
- Reduce costes internos innecesarios.
- Distribuye los recursos de forma más eficiente.

Entonces se puede afirmar, que en toda organización, independientemente de su actividad, la gestión por procesos le aporta muchos beneficios, ya que permite un desarrollo adecuado de las actividades y una consecución plena de las mismas, permitiendo comprender los problemas de raíz de la organización, y en base a ello, la detección, prevención y corrección de errores.

Se puede resaltar también que en la gestión por procesos la atención se centra en los resultados del proceso, no en las actividades o tareas. De esta forma, la organización pasa de ser un conjunto de departamentos a una serie de personas que intervienen en uno o varios procesos.

2.4 Clasificación de los procesos

En una organización se distingue varios tipos de proceso, independientemente de la labor que realice. El identificar los tipos de procesos, permite el tratamiento que se le debe dar a cada uno de ellos.

2.4.1. Procesos operativos o procesos clave

Los procesos operativos o procesos clave, son los que están ligados en forma directa a los servicios que se prestan, y por tanto, se orientan al cliente/usuario. En estos tipos de procesos generalmente intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

“Los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción de cliente/usuario” (Martínez Villaverde, 2006, pág. 18). Los procesos clave son aquellos que agregan valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, y componen la cadena de valor de la organización.

2.4.2. Procesos estratégicos

“Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios” (Mariño, 2003, pág. 87). Se refiere a todos aquellos procesos que aportan referencias o guías para los procesos operativos de modo que se fijen los objetivos y pautas para el resto de los procesos. Engloban las acciones referentes a la planificación, políticas del negocio, toma de decisiones, mejora continua, indicadores de gestión, auditorías, entre otros.

2.4.3. Procesos de apoyo o de soporte

Los procesos de apoyo o de soporte, “*proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos*” (Pérez, 2007, pág. 118).

Estos procesos son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin los procesos de apoyo no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos, en muchos casos, son determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios.

2.5 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.

Hay gran cantidad de herramientas que se pueden emplear para la gestión por procesos, “*hay herramientas sencillas y complejas*” (Mariño, 2003, pág. 16). Cualquier herramienta, ya sea sencilla o compleja, se convierte en algo útil al momento de medir, analizar y mejorar los procesos de la organización. Entre las herramientas que más se emplean, de acuerdo al criterio de Mariño (2003), son:

- Diagrama de flujo
- Diagrama de correlación
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa – efecto / Ishikawa
- Diagrama de árbol
- Estratificación
- Histograma
- Hoja de control o de incidencias
- Gráfico de control estadístico / CEP
- Benchmarking
- Brainstorming
- Diagrama de relaciones
- Diagrama de decisiones de acción
- Diagrama de afinidades
- Análisis de valor
- Análisis modal de fallos y efectos / AMFEC
- Despliegue de la función de calidad / QFD

- Diseño de experimentos / DDE.

Las herramientas más empleadas son:

2.5.1. Diagrama de flujo

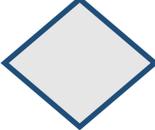
El diagrama de flujo “es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos” (www.fundibeq.org, 2011, pág. 2).

Por su parte Enrick (2006), considera que el diagrama de flujo es la herramienta más extendida para el análisis de los procesos. Representa los flujos de trabajo paso a paso del negocio y operaciones de los componentes de un sistema. Los diagramas permiten identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo, definir qué se espera obtener del diagrama de flujo, identificar quién lo empleará y cómo lo hará, establecer el nivel de detalle requerido, y determinar los límites del proceso a describir.

“La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora” (Medina Giopp, 2005, pág. 114). El diagrama de flujo se debe elaborar al mismo tiempo que se realiza la descripción del proceso, lo que facilita el trabajo de comprensión del proceso. Se debe empezar por establecer puntos de partida y final del proceso.

Tabla 1. Simbología para un Diagrama de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Proceso	Denota cada una de las actividades que se deben llevar a cabo.
	Documento	Muestra que el proceso requiere de un documento.
	Flujo de proceso	Permite identificar a donde va cierta actividad dentro del proceso.

	Conector	Muestra la existencia de una conexión entre diferentes segmentos del proceso.
	Inicio - fin	Define en donde se inicia y concluye el proceso.
	Decisión	Indica que en ese punto del proceso se debe tomar una decisión.

Fuente: Mariño, 2003.

2.5.2. Diagrama de causa – efecto

Galano (1995) en su obra *Los instrumentos de la Calidad Total*, destaca que “*el diagrama de causa – efecto es un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas. Es la representación gráfica de todas las posibles causas de un fenómeno*” (pág. 99).

De igual manera en la página www.fundibeq.org (2011) se encuentra la siguiente definición de Diagrama de causa – efecto:

También se denomina espina de pescado, mediante el cual se busca determinar específicamente la causa que origina un problema y los efectos que ésta genera. El gráfico es en forma de pez donde la espina dorsal representa: las causas en su parte superior y los efectos en la inferior (pág. 1).

El diagrama de causa – efecto es una herramienta muy importante, pues mediante su uso es posible: identificar y representar la relación entre un efecto y sus principales causas; analizar las características y determinar sus principales causas; llegar a la raíz del problema para corregirlo; y, realizar cambios que generen gran impacto en la solución del problema global.

2.5.3 Hojas de control

Para Galgano (1995), la hoja de control constituye un método gráfico para valorar si un proceso se encuentra o no bajo control. En la hoja de control se registra en orden

cronológico y gráficamente, los valores de un parámetro de un producto o de un proceso con referencia a límites que tengan presente la variabilidad natural del proceso de que se trate.

Así mismo, Marchante (2013) señala que los datos recopilados en las hojas de control sirven para el logro del objetivo de la vigilancia y monitorio de los procesos en estudio, para analizar cuáles no se ajustan con los estándares definidos; y, para finalmente realizar la inspección.

Se puede concluir que el empleo de estas hojas permite: obtener datos claros y fáciles de usar; facilitar las tareas de recogida de información; controlar la variable de un proceso; llevar un control de productos defectuosos; y, analizar rápidamente las causas que originan los defectos o realizar una revisión global de un producto.

2.6 Metodología para la mejora de los procesos

Los cambios constantes originados en el ambiente que envuelve a las organizaciones limitan su desarrollo y crecimiento institucional, siendo necesario tener capacidad de adaptación a los cambios con el fin de poder sobrevivir.

Según Chiavenato (1999), todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planeen de forma ordenada, y consecuente, con la razón de ser de la institución. Por este motivo, el mejoramiento de los procesos en las empresas se convierte en una metodología de solución a los problemas que enfrenta, siendo una herramienta importante a la hora de dinamizarla y modernizarla.

El ciclo PHVA, también denominado ciclo de Deming, es una metodología muy empleada en la mejora de los procesos, consistente en resolver un problema centrándose directamente en la causa que lo origina bajo el camino más rápido y seguro, proporcionando una solución permanente y definitiva. Esta metodología puede ser empleada en los procesos existentes y también para los procesos pilotos. *“El ciclo PHVA considera cuatro fases para establecer la mejora continua de procesos: planificar, hacer, verificar y actuar”* (Varela, 2001, pág. 34).

El PHVA puede ser aplicado a cualquier proceso, y cuando se implementa correctamente, permite realizar actividades de una manera más organizada y eficaz. Adoptar esta filosofía

proporcionará una guía para gestionar más fácilmente las actividades y mejorar continuamente la estructura del sistema.

Para Varela (2001):

Planificar. Se buscan las actividades que puedan ser mejoradas y se establecen los objetivos que desean ser alcanzados. Por ejemplo, identificar servicios, clientes, requerimientos de clientes, pasos claves y parámetros, etc.

Hacer. Se realizan los cambios para implementar la mejora planeada. Se desarrolla el plan piloto. Es recomendable hacer una prueba para probar el funcionamiento del mismo.

Verificar. Una vez que se ha implementado el plan para la mejora, debe existir un período de prueba en donde se regule y mida su efectividad. Si no cumple con las expectativas, debe ser modificado.

Actuar. Una vez que finaliza el período de prueba, deben estudiarse los resultados y compararlos con las estadísticas de las actividades antes de que se implementara la mejora. Si son satisfactorios, se deberá efectuar la propuesta de manera definitiva, si no, es necesario realizar ajustes o desecharla por completo.

El proceso no termina al obtener un resultado, sino que el ciclo debe volver a iniciar de manera periódica y siempre buscar optimizarlo por medio del análisis. “*La simplicidad de la metodología PHVA deja muy poco espacio para el error, lo que vayamos aprendiendo durante el proceso nos ayudará a vencer los obstáculos y realizar las modificaciones necesarias para mejorar en cada paso*” (Pérez, 2007, pag. 54). Implementando correctamente el PHVA se logra una empresa que se reinvente constantemente, manteniéndose al frente de la industria y buscando la perfección.

2.7 Indicadores de desempeño del proceso

“*El Indicador es la representación cuantificada de una información a través de signos, señales, marcas o muestras de algún proceso, poniéndose en evidencia sus particularidades, siendo la forma más conveniente para evaluar, de manera objetiva, los cambios*” (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, pág. 111).

Como lo señala Roure, Moñino y Rodríguez (1997) un buen indicador de desempeño debe tener las siguientes características:

- Medible: que tenga principio y fin, para verificar su cumplimiento, la medición puede ser cualitativa o cuantitativa.
- Disponible: debe estar presto cuando se desee, en algún sistema de información, o bajo la responsabilidad de alguien para que lo provea oportunamente.
- Determinante: tiene que ser configurado de tal manera que sea el que mejor exprese la naturaleza del resultado objeto de medida.

2.7.1. Objetivos de los indicadores de desempeño de los procesos

Medir o evaluar el desempeño es muy importante, pues a través de esta serie de acciones se orienta la labor de medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional. *“Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”* (Alabarta, Martínez, & Martínez, 2011, pág. 53)

Según lo señalan Roure, Moñino y Rodríguez (1997, págs. 112-113), los objetivos de los indicadores de desempeño de los procesos, son los siguientes:

- Garantizar la producción de información confiable.
- Propender al cumplimiento de los objetivos, metas y políticas de la alta dirección.
- Evitar errores.
- Garantizar la idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión.
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Mejorar el control de la empresa.
- Diagnosticar problemas.

En términos generales, el objetivo de los sistemas de medición es indicar a la empresa el camino correcto para que ésta logre cumplir las metas propuestas.

2.7.2. Tipos de indicadores de desempeño de los procesos

Para medir el desempeño de los procesos, es importante tomar en cuenta los diversos tipos que existen. Se realiza la medición para poder interpretar lo que está ocurriendo y en base a esos resultados tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.

Pérez (2007), señala que es importante saber seleccionar en forma clara el tipo de indicador de acuerdo a lo que se pretende, pues se realiza la medición de los procesos para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible, analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo, establecer la relación entre productividad y rentabilidad, direccionar o re-direccionar planes financieros, relacionar la productividad con el nivel salarial, y, medir la situación de riesgo de la empresa.

Camejo (2013) identifica los siguientes tipos de indicadores:

- *Indicador de eficiencia.* Evalúa el nivel de ejecución del proceso. Es la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo en el mínimo tiempo.
- *Indicador de eficacia.* Está relacionados con los ratios que indican la capacidad o acierto en la consecución de trabajos y/o tareas. Describe el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- *Indicador de efectividad.* Corresponde a la gestión efectiva en cuanto a la consecución adecuada de resultados en términos de calidad y satisfacción del cliente.
- *Indicador de evaluación.* Es el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o procesos. Está relacionado con los ratios y/o métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades.
- *Indicador de gestión.* Se refiere a establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados.

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados y se los debe seleccionar de acuerdo al fin que se persigue.

2.8. Cadena de valor

Es una herramienta que permite realizar un análisis interno de una empresa, mediante la desagregación en sus principales actividades que generan valor. *“Es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva”* (Garraida, 2013, pág. 1). Entonces se puede agregar, que para diagnosticar la ventaja competitiva de la empresa, es necesario primero definir la cadena de valor, y de esta manera, poder competir en el sector empresarial al cual pertenece.

Francés (2006), señala que la cadena de valor la conforman “una serie de etapas de agregación de valor” (pág. 89). Igualmente, recalca que que la cadena de valor proporciona a la empresa un esquema coherente que permite diagnosticar la posición de la organización con respecto a sus competidores, un marco conceptual que hace posible definir las acciones que harán posible desarrollar una ventaja competitiva.

Según Porter (1985) citado por Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), se define el valor como *“la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio”* (p. 91). Al referirse a la cadena de valor, Porter considera que es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial a través de la cual se descompone a una empresa en sus partes constitutivas, tratando de encontrar aspectos claves que constituyan en una ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

En conclusión, con el análisis de la cadena de valor se pretende identificar todas las actividades de la empresa, en las cuales se puede añadir valor al producto o servicio. Al referirse a las actividades, éstas se relacionan con acciones físicas y tecnológicas que realiza la organización. Entonces, se puede afirmar que para diagnosticar la ventaja competitiva, es fundamental primeramente definir la cadena de valor de la empresa.

2.8.1. Elementos básicos de la cadena de valor

Dentro de toda organización existen procesos, aunque algunos aún no apuntan por este modelo de gestión por procesos, y por lo tanto, no los tienen definidos, sin embargo, un

proceso de negocio es una forma concreta de ordenar las actividades que conforman el mismo, donde se estable el inicio y el final del proceso, orientados a la consecución de un producto y/o servicio que genere valor para un cliente final o intermedio. Todo esto busca la satisfacción del cliente final o intermedio, pues si no hay cliente no hay proceso de negocio.

Tomando en cuenta el criterio de Arjona (1999), se señala que “*una actividad productiva es un proceso dinámico, que se compone de subprocesos y éstos de actividades que generan valor y que se pueden priorizar*” (pág. 43). Es aquí donde se habla de la cadena de valor (Porter, 1985) que permite a la empresa identificar un conjunto de actividades estratégicas relevantes, tanto en costes y también como posibles fuentes de ventajas competitivas o estratégicas.

Entonces, desde el punto de vista estratégico, es fundamental conocer lo qué es la cadena de valor y cuáles son los elementos que la conforman, ya que permite entender el negocio y los procesos que se dan en el mismo. “*La ventaja competitiva derivada de barras de entrada basada en la diferenciación de productos o en costes está totalmente ligada a la cadena de valor y al conocimiento y mejora de nuestros procesos de negocio*” (Arjona, 1999, pág. 44).

La cadena de valor está constituida por:

2.8.1.1. Actividades primarias

Las actividades primarias se relacionan directamente con la producción y comercialización del producto. Considerando las actividades que señalan Ruiz, Guzmán, y De la Rosa (2008, pág. 13), éstas se resumen en las siguientes:

- *Logística interior (de entrada)*: actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- *Operaciones*: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- *Logística exterior (de salida)*: actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- *Mercadotecnia y ventas*: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- *Servicios*: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

2.8.1.2. Actividades de soporte

Como su nombre lo indica, sirven de soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial. *“Estas actividades agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias”* (Arjona, 1999, pág. 56).

Igualmente, resumiendo las actividades que proponen Ruiz, Guzmán y De la Rosa (2008, pág. 15), entre éstas se indican:

- *Infraestructura de la empresa*: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- *Gestión de recursos humanos*: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- *Desarrollo de la tecnología*: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- *Aprovisionamiento*: actividades relacionadas con el proceso de compras.

El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costos, fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva (Ruiz, Guzmán y De la Rosa, 2008).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Materiales

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron los siguientes materiales:

- Computador
- Impresora
- Papel bond
- Cuaderno
- Esferos
- Servicio de internet
- Servicio telefónico.

3.2. Contexto

El trabajo investigativo se lo efectuó en la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, cantón Paltas, provincia de Loja. Esta Asociación brinda el servicio de comercialización de carne de res, chancho, borrego, chivo. Cuenta actualmente con 25 socios. El lugar de expendio de la carne es en el mercado municipal de Catacocha.

3.3. Participantes

Los participantes en la investigación, fueron:

- Los directivos de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, a quienes se les entrevistó para recabar información sobre la asociación, los servicios que prestan, los beneficios que tienen los asociados y el trabajo que realizan.
- El encargado del Camal Municipal de Catacocha, con quien se mantuvo una entrevista para conocer el número de animales faenados a la semana y los problemas que se enfrentan en esta área.
- El dirigente de AGROCALIDAD, a quien se lo entrevistó para conocer el control que realizan para el expendio de carnes y el nivel de cumplimiento de las disposiciones, por parte de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”.

3.4. Tipo de investigación

La investigación realizada fue de tipo descriptiva – de campo.

3.4.1. Descriptiva

La presente investigación se considera que fue de tipo descriptiva, porque se recolectaron datos sin cambiar el entorno, se obtuvo información de la realidad que vive actualmente la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”.

Mediante este tipo de investigación se realizó la interacción con los participantes a través de entrevistas. Se partió de una hipótesis, en base a la cual se obtuvo información de manera cuidadosa que luego fue analizada minuciosamente en los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyeron a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables gestión por procesos y la Asociación de Matarifes.

3.4.2. De campo

Es una investigación de campo porque los datos se obtuvieron directamente de la realidad. Los participantes fueron los involucrados en la problemática detectada. A través de este tipo de investigación, se permitió a la investigadora cerciorarse de las condiciones reales que vive la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”. La investigación de campo permitió el contacto con los socios de la organización. El objetivo era solucionar los problemas que se ha percibido, lo que se conoce como investigación aplicada.

3.5. Métodos de investigación

Dentro del **método científico**, se utilizaron algunas de sus modalidades o expresiones:

3.5.1 Método inductivo

En la investigación se propuso una hipótesis, que en base al desarrollo del trabajo se fue confirmando. Para ello, se partió del análisis y evaluaciones concretas hasta llegar a las conclusiones y la verificación de la hipótesis planteada. El método inductivo se lo empleó durante todo el proceso investigativo.

3.5.2. Método deductivo

Se lo empleó porque fue necesario realizar un análisis general de la problemática de la asociación y luego de aplicar instrumentos de la cadena de valor, llegar a determinar las particularidades de las fortalezas y falencias en los distintos procesos. Este método se lo utilizó especialmente para el análisis de la problemática que tiene actualmente la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”.

3.5.3. Método analítico

Fue muy importante su empleo porque permitió distinguir las causas del limitado desarrollo, así como las diferentes necesidades y requerimientos de la asociación para lograr su mejoramiento. Este método se lo utilizó especialmente en el capítulo IV de la investigación relacionado con el análisis situacional de la Asociación de matarifes “Reina del Cisne”.

3.5.4. Método sintético

Se empleó este método, porque permitió reconstruir un todo, a partir de los elementos que fueron distinguidos en el análisis. En esencia este método se lo empleó para establecer las conclusiones a las que se llegó al término de la investigación.

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

En la presente investigación la población la constituyeron los 25 miembros de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, cantón Paltas, provincia de Loja.

No se determinó una muestra en esta investigación, ya que el caso no lo amerita (población pequeña, y por ello, no se requiere trabajar con una muestra).

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

Entre las técnicas se emplearon:

3.7.1.1. Revisión bibliográfica, documental y de archivo

Se utilizó esta técnica, ya que fue necesario consultar varias obras con el fin de tener mayores fundamentos sobre el tema de la gestión por procesos y poder elaborar el componente teórico de la investigación. Esta técnica fue empleada en el capítulo II y el contenido general de las obras y páginas consultadas se detallan en la bibliografía, habiéndose trabajado de acuerdo a las normas APA, 6ta. Edición.

La técnica bibliográfica se apoyó en la investigación documental, porque se presentó informe que contiene un resumen de lo que expertos ya han escrito sobre temas referentes a la gestión por procesos, cadena de valor, entre otros. Para ello fue necesario reunir, interpretar, evaluar y presentar los datos en forma imparcial, honesta y clara.

3.7.1.2. Entrevista

Mediante el diálogo con los dirigentes de la Asociación, el encargado del Camal Municipal de Catacocha y el Dirigente del MAGAP, se recabó toda la información necesaria que permitió cumplir con los objetivos específicos propuestos.

3.7.1.3. Observación directa

Con el empleo de esta técnica, se observó detenidamente los procesos que se desarrollan en la asociación de matarifes “Reina del Cisne”, y dicha información obtenida fue contrastada con los resultados de las entrevistas, lo que facilitó el trabajo de identificación de los procesos.

3.7.1.4. Metodología para la mejora de procesos

Tomando en cuenta la metodología para mejorar los procesos en una organización que propone Bravo (2011), la mejora de los procesos de la asociación de matarifes “Reina del Cisne” se realizó en cinco fases:

Fase I. Organización para el mejoramiento de los procesos

En esta fase se incluyeron las actividades que estuvieron orientadas a la preparación y organización de la logística previa para el avance hacia las siguientes etapas de la gestión por procesos. Las actividades que se realizaron fueron:

- Definición del equipo de mejora
- Entrenamiento a ejecutivos
- Comunicación de las metas a los colaboradores
- Revisión de la estrategia de la empresa
- Selección de los procesos críticos para la organización
- Designación de los responsables de cada proceso
- Selección del equipo de mejoramiento de los procesos.

Fase II. Comprensión de los procesos

Se reconocieron formalmente los procesos que actualmente se llevan a cabo en la empresa. Este es el punto de partida para su posterior análisis, medición y mejora. Las actividades que se realizan en esta fase son:

- Definición de la misión de los procesos
- Definición de los límites de los procesos
- Recopilación de datos del proceso
- Diagramación del proceso
- Actualización de la documentación del proceso.

Fase III. Análisis de los procesos

En esta fase se enfocó al mejoramiento de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los procesos de la organización. Se dieron las siguientes actividades.

- Identificación de oportunidad de mejoramiento como errores y repetición del trabajo, alto costo, mala calidad, demoras prolongadas y acumulación de tareas, entre otras.
- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de las actividades que no agregan valor
- Simplificación del proceso
- Reducción del tiempo del proceso
- Eliminación de errores del proceso
- Eficiencia en el uso de los equipos
- Estandarización de procesos
- Automatización de procesos
- Documentación del proceso

- Designación de responsables.

Fase IV. Mediciones y controles de los procesos

Aquí se realizó el sistema de control del proceso, lo que permitió obtener un mejoramiento progresivo del mismo. Para conseguir este objetivo se efectuaron las siguientes actividades:

- Aplicación de mediciones al proceso
- Definición de objetivos de mejoramiento
- Identificación de un sistema de realimentación del proceso
- Verificación del proceso de manera periódica.

Fase V. Propuesta de mejora de procesos

Se diseñó la propuesta de mejora del proceso, tomando en cuenta lo siguiente:

- Identificación de oportunidades del proceso
- Correcciones inmediatas al proceso
- Plan de acción de mejoramiento del proceso
- Responsable de la mejora
- Plazo de cumplimiento
- Indicador de cumplimiento de la mejora.

3.7.2. Instrumentos

Los instrumentos utilizados en investigación fueron: ficha bibliográfica, guión de entrevista y ficha de observación.

3.7.2.1. Ficha bibliográfica

Se elaboraron fichas bibliográficas, en las que se registraron los datos de los libros y/o artículos que fueron investigados y que aportaron para el presente trabajo investigativo. Varias fichas bibliográficas se encuentran en la sección ANEXOS (ver anexo 2).

3.7.2.2. Guía de la entrevista

Para poder llevar a cabo la entrevista, fue necesario elaborar previamente una guía o guión de preguntas, tomando en cuenta los datos que se necesitaba conocer. En total se elaboraron tres guiones de entrevista: uno para los dirigentes de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, otro para el funcionario de AGROCALIDAD y un tercero para el encargado del Camal Municipal de Catacocha. Los tres modelos se encuentran en la sección ANEXOS (ver anexos 3, 4 y 5).

3.7.2.3. Ficha de la observación

Al momento de realizar la observación de las instalaciones de las tercenas de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” fue necesario registrar lo observado, para lo cual se elaboró una ficha de observación, cuyo modelo se encuentra en la sección ANEXOS (ver anexo 6).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE” DE LA CIUDAD DE CATACUCHA

4.1. Análisis situacional

El *análisis situacional* de la asociación de matarifes “Reina del Cisne” permite observar la imagen interna y externa de esta agrupación, con el fin de proponer estrategias de mejora a través de un modelo de gestión por procesos que permita optimizar recursos, mejorar sus servicios y volverse más competitiva.

Mediante el análisis situacional se pretende identificar las fortalezas y debilidades de la asociación, a través de la desagregación en sus principales actividades generadoras de valor y relacionadas con factores competitivos en su campo de acción. De igual manera, se detectan las oportunidades y amenazas que pueden existir en el entorno donde se desenvuelve. Mediante el análisis FODA, se logra tener un conocimiento más real sobre la situación actual de la Asociación, permitiendo hacer un diagnóstico muy detallado donde se determinan la falencias y la eficiencia de su accionar, y a su vez, pronosticar su posición a futuro. De esta manera, se crea una visión general de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”.

Para que el análisis sea efectivo, es necesario tomar en cuenta todas las variables que se relacionan con la asociación, sólo así se garantiza la veracidad y objetividad de los datos obtenidos, los cuales son fundamentales para el diseño e implementación de la gestión por procesos.

Inicialmente se elaboró la *Matriz de Identificación de Informantes* en la asociación de matarifes “Reina del Cisne”, siendo considerados como tales: el presidente de la asociación, el directivo de AGROCALIDAD y el responsable del camal municipal. Se efectuó una entrevista a los mencionados funcionarios, para lo cual se empleó el guión de la entrevista. El instrumento de recolección de datos estuvo diseñado de tal manera que permitió obtener datos sobre la gestión administrativa, el proceso de producción, control de calidad y la comercialización del producto por parte de la asociación.

Tabla No. 2: Matriz de identificación de informantes en la asociación de matarifes “Reina del Cisne”

INFORMANTE	INSTRUMENTO	INFORMACIÓN A OBTENER
Directivo de la asociación	Guión de la entrevista	Aspectos de gestión administrativa, las actividades que realiza la asociación, los problemas que tienen actualmente, las fortalezas de la asociación, e instancias en las que se generan mayores problemas.
Dirigente de AGROCALIDAD	Guión de la entrevista	Aspectos relacionados con el control que realizan a la asociación, nivel de cumplimiento de la asociación, los problemas más comunes, y sugerencias para la asociación.
Responsable del Camal Municipal	Guión de la entrevista	Aspectos relacionados con el proceso de faenamiento de los animales, controles, y mantenimiento de las instalaciones, problemas actuales.

4.1.1. Análisis del medio interno

El análisis interno también se denomina diagnóstico, porque hace posible conocer y analizar la situación de la organización, sus fortalezas y debilidades, y la relación causa-efecto de las situaciones que se han generado en el transcurso del tiempo.

Al realizar el análisis del medio interno de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, se establece la cadena de valor de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la organización, pues el servicio que brindan a la comunidad de Catacocha va adquiriendo valor en cada proceso hasta lograr el valor final con el que se oferta al mercado.

A través de la cadena de valor se logra realizar un análisis y diagnóstico interno de la Asociación, porque se desagregan todas las actividades y tareas que se dan en el negocio. Cada actividad es importante y agrega valor al producto final. Para el análisis de la cadena de valor de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, se han identificado actividades primarias y de apoyo.

Las *actividades primarias* son las cuales hacen posible el proceso productivo de la asociación, tienen que ver con:

- Producción: faenamiento de los animales, es una actividad que agrega valor a la producción, toda vez que se cumpla con las normas de calidad que establece el MAGAP.
- Logística externa o distribución: venta de las carnes en las tercenas. Los socios deben comprender que el cliente es la razón de ser de la empresa, por lo tanto debe ser bien atendido.

En cuanto a las *actividades de apoyo*, estas son las que agregan valor al producto, aunque no se relacionan con la producción y comercialización del mismo, sino que sirven de apoyo a las actividades primarias. En el caso de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, dentro de las actividades de apoyo están:

- *Aprovisionamiento que se relaciona con la compra de animales*: res, cerdo, chivo, borrego que son faenados y comercializados. Esta actividad es generadora de valor, debido a que constituye la base para la producción y comercialización de carne. Si la Asociación no se abastece de los animales para el faenamiento, no se podrá comercializar el producto.
- *Infraestructura de la empresa*: se incluye el aporte de una cuota que sirve para préstamos a los socios, la administración de los recursos de la caja de la asociación lo lleva en forma empírica un socio. Al brindar el servicio de préstamos por parte de la Asociación, las personas que forman parte de la organización se sentirían bien atendidos y se constituye en una estrategia para atraer a más socios.

Mediante la desagregación de las actividades se establecen las fortalezas y debilidades de la Asociación, datos que se detallan en la Tabla No. 6 que consta en el capítulo IV.

El análisis de la cadena de valor, es una herramienta gerencial que ayudó a identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor fue identificar aquellas actividades del Sindicato que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades se espera la capacidad de la institución para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales

Al identificar las fortalezas de la organización, se toman en cuenta características intrínsecas relacionadas con los insumos, procesos y productos que son parte de la Asociación y que le permiten su desarrollo, convirtiéndose también en un escudo protector contra las amenazas del entorno.

Para identificar las fortalezas de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, se apoya en los datos obtenidos en las entrevistas y las fichas de observación y se muestran en la *Tabla de Concreción de Fortalezas*, en donde se hace constar las *fortalezas* identificadas, la justificación de cada una de ellas y el origen de la información. Esto se lo hace tanto en lo relacionado con la compra de animales, el faenamiento y la comercialización de las carnes.

Tabla No. 3: Concreción de fortalezas de la asociación de matarifes “Reina del Cisne”

N°	FORTALEZAS (Manifestaciones)	JUSTIFICACIÓN (¿Por qué?)	FUENTE (Origen de la información)
1.	Abastecimiento de ganado		
1.1.	Existen compañerismo y apoyo entre los socios de la Asociación para ayudarse hacer negocio de los animales.	Cuando un socio tiene la posibilidad de adquirir animales a bajo precio, les avisa a los compañeros y en ocasiones les ayuda a comprar.	Entrevista al Presidente de la Asociación.
2.	Faenamiento de los animales		
2.1.	El camal cuenta con personal de experiencia en el faenamiento.	Correcto faenamiento de los animales.	Responsable del Camal Municipal de Catacocha.
2.2.	Se realizan controles de calidad de los animales antes de ser expuestos para la venta.	Carnes sanas.	Responsable de Agrocalidad
3.	Comercialización de las carnes		
3.1.	Tercenas amplias.	Comodidad para trabajar.	Entrevista al Presidente de la Asociación.
4.	Ámbito administrativo		
4.1	Constitución legal de la Asociación.	Garantiza el funcionamiento y la realización de las actividades comerciales	Entrevista al Presidente de la Asociación.

4.2	Predisposición de trabajo por parte de los miembros del directorio de la Asociación.	Se realizan acciones en bien de la asociación. Se busca mejoras para la misma.	Entrevista al Presidente de la Asociación.
5.	Ámbito financiero		
5.1	Fondo para la concesión de préstamos a los socios.	Se ayuda a los socios con préstamos pequeños.	Entrevista al Presidente de la Asociación.

Las **debilidades** constituyen una desventaja, un problema o dificultad que tienen la Asociación y que le impide brindar un servicio de calidad. Las debilidades cuando son mayores que las fortalezas provocan vulnerabilidad en la Asociación.

Para la identificación de las debilidades en la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” se emplea la *Matriz de Concreción de Debilidades*, donde se detalla las *debilidades*, se identifican las *causas* y las *consecuencias de las mismas*, así como también la fuente de información, que corresponde a las entrevistas realizadas a diferentes dirigentes y funcionarios.

Tabla No. 4: Concreción de debilidades en la asociación de matarifes “Reina del Cisne”

N°	DEBILIDADES (Manifestaciones)	CAUSAS (¿Por qué?)	CONSECUENCIAS	FUENTE (Origen de la información)
1.	Abastecimiento de ganado:			
1.1.	Escasez de animales para comprar.	La producción animal es entregada a grandes empresas de embutidos.	Desabastecimiento.	Entrevista al Presidente de la Asociación.
1.2.	Precios elevados en los animales.	Competencia.	Elevación en el precio del producto final.	Entrevista al Presidente de la Asociación.
1.3.	Elevados costes para la transportación de los animales.	No existe regulación en los precios de transporte pesado.	Elevación del precio en el producto final.	Entrevista al Presidente de la Asociación.
1.4.	Grandes distancias para comprar los animales.	No existe producción animal a nivel cantonal, sino que los socios deben trasladarse a otros cantones y hasta otras provincias para adquirir los animales.	Elevación en los gastos, y por ende, elevación del precio en el producto final.	Entrevista al Presidente de la Asociación.

2.	Faenamiento de los animales:			
2.1.	Instalaciones del camal en mal estado.	Falta de agua. Instalaciones deterioradas Mala canalización de aguas servidas.	Insalubridad en el camal.	Responsable de Agrocalidad.
3.	Comercialización de carnes:			
3.1.	Insalubridad en las tercenas,	Las tercenas se encuentran cerca del depósito de basura del mercado, lo que ocasiona una gran cantidad de insectos y roedores.	Falta de higiene.	Comisario Municipal
3.2.	Falta de frigoríficos en las tercenas.	Poca importancia de los comerciantes por brindar un producto de fresco y de calidad.	Carnes en mal estado.	Comisario Municipal
3.3.	Balanzas obsoletas.	Falta de interés de los comerciantes para invertir en balanzas digitales.	Peso incompleto. Inconformidad de los clientes.	Comisario Municipal

4.	Ámbito administrativo:			
4.1	Desconocimiento de administración de empresas	El desconocimiento en la administración de empresas no permite que se emprenda en mejoras para la asociación.	Mala administración.	Entrevista al Presidente de la Asociación
5.	Ámbito financiero:			
5.1	Desconocimiento en el manejo de recursos financieros.	El desconocimiento en el manejo de recursos financieros hace que se presenten problemas con los fondos propios.	Recursos mal administrados.	Entrevista al Presidente de la Asociación.

4.1.2. Análisis del medio externo

El **medio externo** de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, es todo lo que se da en el entorno de la agrupación y que ejerce su influencia directa o indirectamente en el cumplimiento de su misión.

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, a través de su actividad comercial busca contribuir al desarrollo de Catacocha, mediante la comercialización de carnes de res, chanco, chivo y borrego, pero no se han dedicado a identificar las necesidades y exigencias del entorno, lo cual le permitiría proyectarse con éxito a lo externo.

La población actual, no dispone de tiempo para dedicarse a las labores domésticas, ya que en su mayoría cumplen con otro tipo de actividades, de ahí que se opta por los alimentos precocidos o preparados para una rápida cocción. Es así, que la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” debe aprovechar esta oportunidad para ampliar sus servicios, a través de la venta de carne abierta, aliñada, carne molida, producción y venta de longaniza, chanco horneado, entre otros alimentos.

Se tiene que considerar que el medio externo no es estático. En el ámbito comercial, los cambios son cada vez más constantes y para mantenerse en el mercado se hace necesario producir para competir, es decir, entregar productos de calidad y variedad de acuerdo a las exigencias, gustos y necesidades de los clientes. No se puede olvidar que la actividad comercial de la Asociación depende de los clientes y se debe apuntar a satisfacer sus requerimientos.

Para mejorar y ampliar los servicios, la Asociación requiere una mayor inversión, pero se debe aprovechar las oportunidades crediticias que brinda el Banco de Fomento, entidad del estado, que ayuda al sector productivo del país. Es una ventaja que la asociación tiene vida jurídica, esto le facilita establecer convenios de cooperación con entidades financieras, organismos no gubernamentales como el Club Rotary, que promueven la actividad comercial de los diversos sectores.

El Gobierno Municipal de Catacocha, al igual que los demás organismos seccionales, elabora un presupuesto anual, donde se incluyen las obras para el año fiscal. De esta

manera el GAD Municipal atiende los requerimientos de la población, previo pedido de sus dirigentes.

En el análisis del medio externo, se detecta las oportunidades que existen en el entorno y que deben ser aprovechadas por la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” para explorarlas y conseguir mejores resultados en su actividad comercial. Si bien es cierto, que las oportunidades no están bajo control directo de la Asociación, sin embargo, pueden ser aprovechadas estratégicamente.

Así mismo, se identifican las **amenazas** que se dan en el entorno y que si no se toman en cuenta para contrarrestarlas, pueden constituirse en una desventaja-riesgo-peligro para el desempeño de alguna de las actividades más importantes de la asociación.

La crisis económica que afecta el país, también se evidencia en las familias de la ciudad de Catacocha, lo que ocasiona que la población, en algunos casos, se limite en la adquisición de alimentos para el consumo diario, siendo las carnes uno de los productos de los cuales se privan los habitantes por falta de recursos económicos.

Grandes empresas de embutidos, están incursionando en nuevos nichos de mercado en todo el país, con productos como por ejemplo Mrs. Chancho de Pronaca, que por su sistema de procesamiento tienen más tiempo de conservación, en comparación con las carnes que comercializa la Asociación de Matafines “Reina del Cisne”, siendo esta una desventaja de la asociación ante su competencia.

Las fortalezas y debilidades, se presentan en la *Ficha de Concreción de Oportunidades y Amenazas*, donde se detalla la respectiva *justificación* y la *fuentes* de donde se obtiene la información.

Tabla No. 5: Concreción de oportunidades y amenazas en la asociación de matarifes “Reina del Cisne”

OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN (¿Por qué?)	FUENTE (Origen de la información)
➤ Ampliación de créditos al sector productivo, por parte de BNF.	Dotación de las tercenas de implementos necesarios para la comercialización de carnes: frigoríficos, balanzas.	Análisis externo
➤ Presencia de organismos no gubernamentales en la zona	Se pueden establecer convenios de cooperación para la ampliación y mejora de la producción	Análisis externo
➤ Incremento de locales comerciales en la ciudad de Catacocha.	Los socios pueden abastecer de carnes y derivados a las tiendas.	Análisis externo
➤ Elaboración del presupuesto para el año 2016 del Municipio de Catacocha.	Inclusión de un rubro para la elaboración de un proyecto para la construcción de un nuevo Camal Municipal en Catacocha.	Análisis externo
AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN (¿Por qué?)	FUENTE (Origen de la información)
➤ Bajo nivel de ingresos económicos promedio/familia.	Bajo nivel de vida y mala alimentación.	Análisis externo
➤ Ingresos de embutidos producidos en grandes ciudades, al mercado de Catacocha.	Es una amenaza porque producen en cantidad y tienen precios más bajo, mayor tiempo de conservación, lo que impide competir a la Asociación.	Análisis externo

4.1.3. Análisis comparativo (Matriz FODA)

Luego de haber efectuado una serie de procesos previos, como los indicados anteriormente, se elaboró la Matriz FODA, en la forma como se presenta a continuación:

Tabla No. 6: Matriz foda en la asociación de matarifes “Reina del Cisne”

Análisis interno:

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Compra de animales	Compra de animales:
Existen compañerismo y apoyo entre los socios para ayudarse hacer negocio de los animales.	Escasez de animales para comprar.
	Precios elevados en los animales.
	Elevados costes para la transportación de los animales.
	Grandes distancias para comprar los animales.
Faenamiento de los animales	Faenamiento de los animales
El camal cuenta con personal de experiencia en el faenamiento.	Instalaciones del camal en mal estado.
Se realizan controles de calidad de los animales antes de ser expuestos para la venta.	
Comercialización de las carnes	Comercialización de carnes
Tercenas amplias.	Insalubridad en las tercenas.
	Falta de frigoríficos en las tercenas.
	Balanzas obsoletas.
Ámbito administrativo	Ámbito administrativo
Constitución legal de la asociación-	Desconocimiento de administración de empresas.
Predisposición de trabajo por parte de los miembros del directorio de la Asociación.	
Ámbito financiero	Ámbito financiero
Fondo para la concesión de préstamos a los socios.	Desconocimiento en el manejo de recursos financieros.

Análisis externo:

OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
Ampliación de créditos al sector productivo, por parte de BNF.	Bajo nivel de ingresos económicos promedio/familia.
Incremento de locales comerciales en la ciudad de Catacocha.	Incremento de embutidos producidos en grandes ciudades, al mercado de Catacocha.
Elaboración del presupuesto para el año 2016 del Municipio de Catacocha.	

Matriz de cruce

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Existen compañerismo y apoyo entre los socios para ayudarse hacer negocio de los animales.</p> <p>El camal cuenta con personal de experiencia en el faenamiento.</p> <p>Se realizan controles de calidad de los animales antes de ser expuestos para la venta.</p> <p>Tercenas amplias.</p> <p>Constitución legal de la asociación.</p> <p>Predisposición de trabajo por parte de los miembros del directorio de la Asociación.</p> <p>Fondo para la concesión de préstamos a los socios.</p>	<p>Escasez de animales para comprar.</p> <p>Precios elevados en los animales</p> <p>Elevados costes para la transportación de los animales</p> <p>Grandes distancias para comprar los animales</p> <p>Instalaciones del camal en mal estado</p> <p>Insalubridad en las tercenas</p> <p>Falta de frigoríficos en las tercenas</p> <p>Balanzas obsoletas</p> <p>Desconocimiento de administración de empresas</p> <p>Desconocimiento en el manejo de recursos financieros</p>

OPORTUNIDADES	OBJETIVO	OBJETIVO
<p>Ampliación de créditos al sector productivo, por parte de BNF</p> <p>Incremento de locales comerciales en la ciudad de Catacocha</p> <p>Elaboración del presupuesto para el año 2016 del Municipio de Catacocha</p>	<p>Objetivo 1:</p> <p>Acondicionar las tercernas con frigoríficos y máquinas de procesamiento de carnes, recurriendo a créditos que otorga BNF.</p>	<p>Objetivo 2:</p> <p>Mejorar las instalaciones del camal, a través de la asignación de una partida presupuestaria por parte del Gobierno Municipal de Catacocha.</p>
AMENAZAS	OBJETIVO	OBJETIVO
<p>Bajo nivel de ingresos económicos promedio/familia</p> <p>Incremento de embutidos producidos en grandes ciudades, al mercado de Catacocha</p>	<p>Objetivo 3:</p> <p>Realizar campañas de difusión y promoción de los productos que ofrece la Asociación de Materifes “Reina del Cisne”, por parte de los Directivos de la organización, con el fin de ganar espacio en el mercado local.</p>	<p>Objetivo.4:</p> <p>Realizar convenios con ganaderos de las zonas cercanas, con el fin de evitar alto costos en la transportación de los animales y disminuir el precio del producto final, para que sea accesible a toda la población..</p>

De acuerdo a los resultados del cruce de información de determinan cuatro objetivos muy importantes que deben cumplir los directivos de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, con el fin de optimizar los diversos procesos, que se detallan en el Capítulo V.

CAPÍTULO V
RESULTADOS

5.1. Identificación de los procesos de la asociación de matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha.

Mediante la colaboración y participación del Presidente de la Asociación “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, se analizó e identificó las operaciones que se dan dentro de esta organización, lo que facilitó secuenciar las actividades hasta establecer la relación o interacción entre ellas.

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” tiene como misión servir a la ciudadanía de la ciudad de Catacocha en el expendio de carnes de res, chanco, chivo, borrego. El resultado de la identificación de los procesos y recursos de la institución, permitieron organizar en forma secuencial las diferentes actividades hasta estructurar la interacción y/o relación entre ellos.

Para conseguir el objetivo propuesto, que está relacionado con el diseño de un modelo de gestión por procesos para la asociación de matarifes “Reina del Cisne”, se tiene que identificar los diferentes procesos operativos que se dan en la organización, mismos que se describen a continuación:

5.1.1. Proceso de abastecimiento de ganado (PO-AG-01)

Este proceso se encarga de realizar la adquisición de ganado vacuno, porcino, caprino. El ganado comprado es traslado hasta el camal municipal para dar paso al siguiente proceso. Este proceso se considera base, porque de no comprar los animales, se paralizan los demás procesos.

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisme”, no cuenta con vehículos propios para la transportación de los animales, debiendo realizarlo a través de la contratación del servicio de transporte pesado. Tampoco se cuenta con granjas propias para abastecerse de los animales. En reiteradas ocasiones, resulta difícil adquirir el ganado, debido a que las granjas y fincas del sector han establecido convenios con grandes empresas de embutidos y carnes a quienes abastecen de estos productos, dejando a un lado a los pequeños comerciantes, quienes tienen que salir a otras ciudades e incluso a otras provincias a comprar el ganado.

5.1.2. Proceso de faenamiento de ganado (PO-FG-02)

Se encarga de faenar los animales que son llevados hasta el camal municipal de Catacocha, para luego ser entregados a sus respectivos dueños (socio de la institución), y sean comercializados. De este proceso depende el proceso de comercialización.

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” no cuenta con camal propio. Para el faenamiento del ganado se utiliza el camal municipal, por lo cual se cancela el valor de \$ 12,00 por cada animal faenado.

Las instalaciones del Camal Municipal de Catacocha ha terminado su vida útil y ya no cumple con los requerimientos establecidos por el MAGAP, lo que ha provocado en reiteradas ocasiones, que las instalaciones sean clausuradas, convirtiéndose en un grave problema para la Asociación, ya que se han tenido que quedar con los animales comprado sin poder ser faenados. Este aspecto también perjudica a la población, porque no se expende carnes en el mercado municipal.

5.1.3. Proceso de comercialización de carnes (PO-CC-03)

El proceso se encarga de realizar la venta de las carnes, para lo cual depende del funcionamiento del proceso operativo de faenamiento.

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, no cuenta con local propio para la comercialización de las carnes. Las ventas las realiza en las tercenas ubicadas en las instalaciones del Camal Municipal de Catacocha. Las carnes se las tiene exhibidas al aire libre, no cuentan con frigoríficos y las balanza que se utilizan son manuales no digitales.

5.2. Diseño de los mapas de procesos de la asociación de matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha cuenta con algunos procesos para la producción y comercialización de carne de ganado vacuno, porcino y caprino, que se expenden en el mercado de la ciudad de Catacocha. Mediante el mapa general de procesos se identifica y se muestra la secuencia de los procesos.

Para la elaboración del mapa general de procesos, se contó con la participación del Presidente de la Asociación y fue necesario establecer inicialmente un organigrama estructural (ver anexo 8) de la Asociación, con el fin de poder ir modelando los procesos.

La Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” cuenta con varios procesos a nivel estratégico, operativo y de soporte. En el presente estudio se ha seleccionado a los procesos a nivel operativo, por considerar que son los que se relacionan directamente con la razón de ser de la organización.

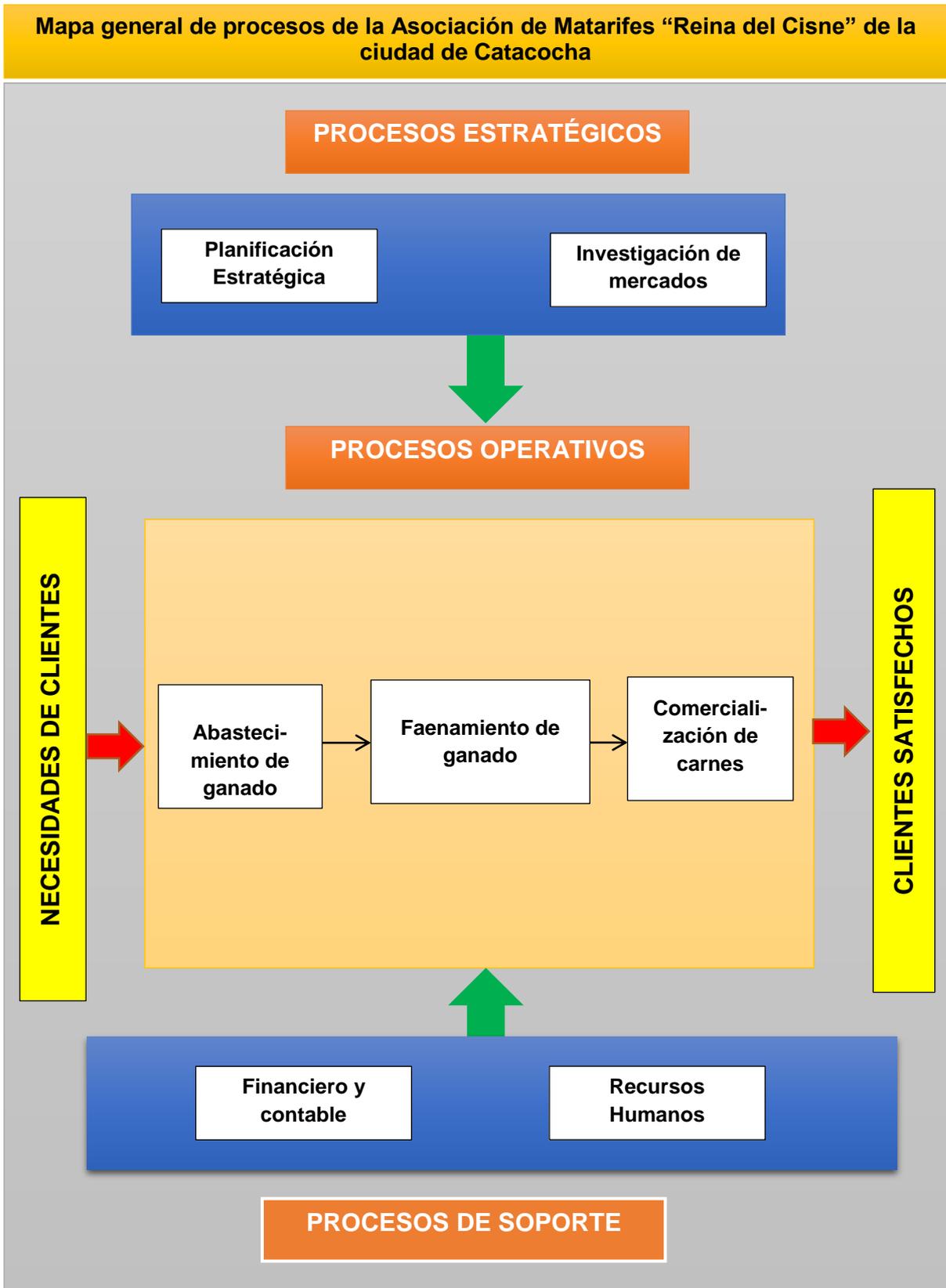


Figura 1: Mapa general de procesos

Fuente: Trabajo colaborativo Presidente de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”

5.3. Descripción de los procesos y las actividades de la asociación de matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha.

Describir los procesos es señalar en forma exacta a cada uno de los procesos seleccionados para el presente estudio. Para la descripción de los procesos operativos de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” se emplearon dos instrumentos técnicos que son:

- ✓ *Diagrama de flujo.* Permite la representación gráfica del flujo de actividades que se desarrollan dentro del proceso.
- ✓ *Ficha de proceso.* Descripción de cada una de las actividades del proceso.

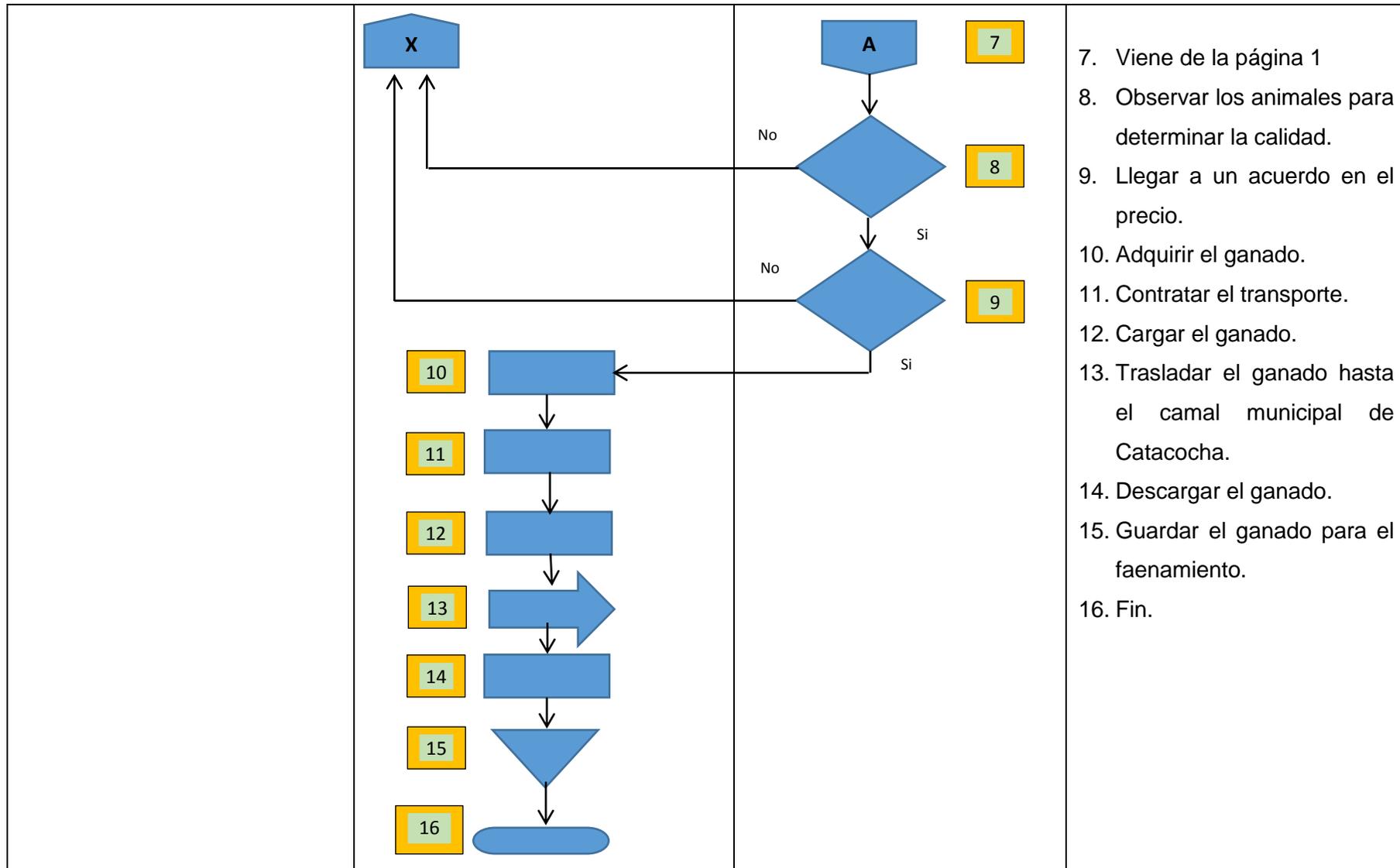
5.3.1 Proceso: Abastecimiento de ganado

Este proceso se ha identificado con el código (PO-AG-01) “Proceso Operativo – Abastecimiento de Ganado – 01”.

5.3.1.1. Diagrama de flujo del Proceso Operativo de Abastecimiento de Ganado (PO-AG-01)

Seguidamente, se hace constar el Diagrama de flujo del Proceso Operativo de Abastecimiento de Ganado (PO-AG-01), para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” (PO-AG.01):

ASOCIACIÓN DE MATARIFES "REINA DEL CISNE"		DIAGRAMA DE FLUJO: ABASTECIMIENTO DE GANADO		Código: (PO-AG-01)
PRESIDENTE	SOCIO	PROVEEDOR	ACTIVIDADES	
<pre> graph TD 1([1]) --> 2[] 2 --> 3[] 3 --> 4[] 4 --> 5[] 5 --> 6{{A}} X{{X}} --> 4 </pre>			<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio. 2. Entregar a los socios el cronograma de los turnos mensuales para la venta de carnes y el tipo de carnes. 3. Confirmar en el cronograma el turno correspondiente. 4. Realizar contacto telefónico con proveedores, para la compra del ganado. 5. Trasladarse a fincas y granjas para realizar el negocio del ganado. 6. Pasa a la página 2 	



5.3.1.2. Ficha del Proceso Operativo de Abastecimiento de Ganado (PO-AG-01)

A continuación, se presenta la Ficha del Proceso Operativo de Abastecimiento de Ganado para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha (PO-AG-01):

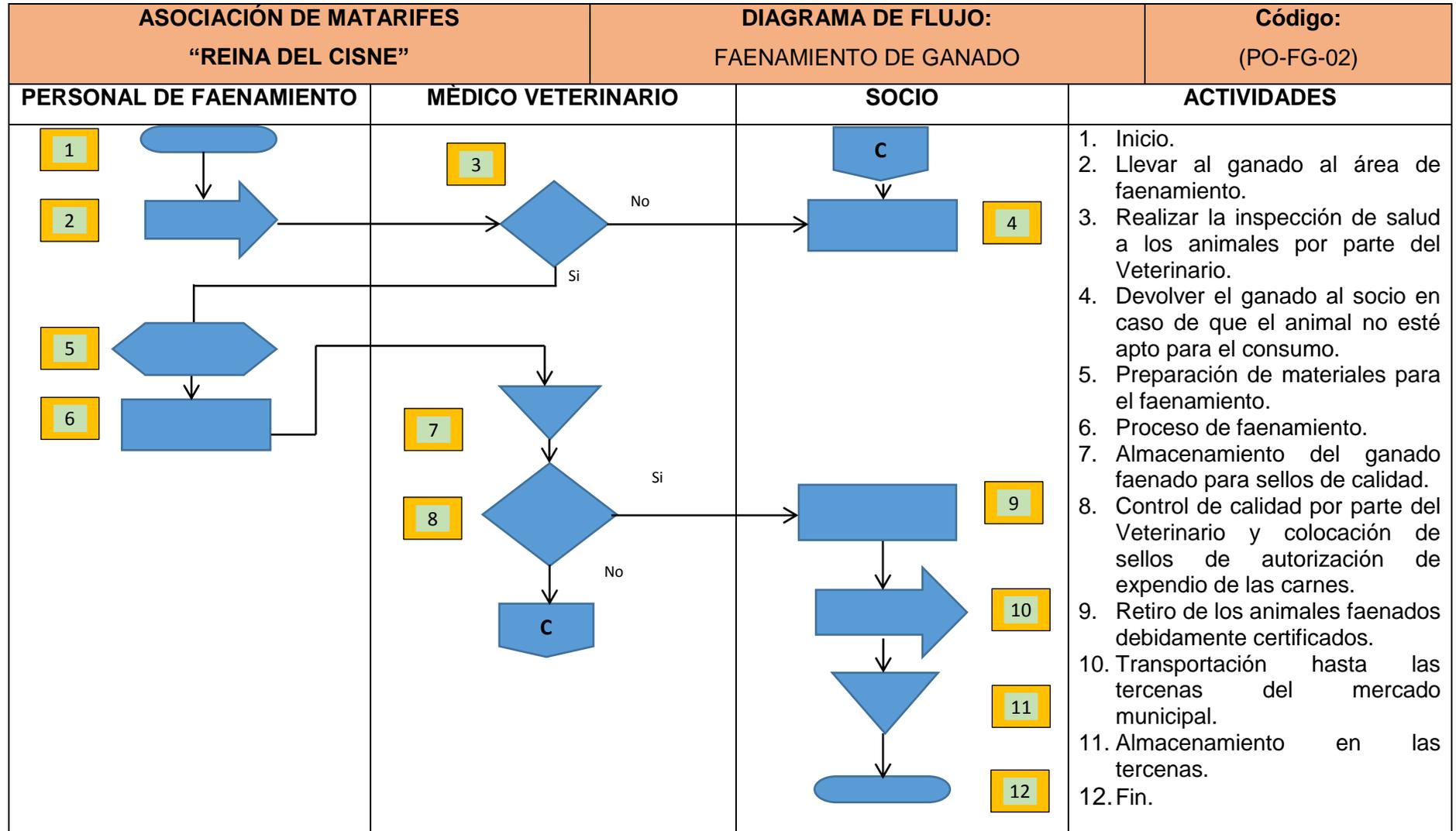
ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE”	FICHA DEL PROCESO: Abastecimiento de ganado	Código: PO-AG-01
		Páginas: 1
MISIÓN DEL PROCESO		
“Comprar cabezas de ganado debidamente seleccionado y asegurar la oportuna entrega de animales para el faenamiento”.		
ALCANCE		RESPONSABLE
Objetivo: Conseguir de manera oportuna ganado de calidad para el faenamiento y comercialización de la carne. Inicio: Entrega del cronograma de los turnos mensuales para la venta de carnes y el tipo de carne. Concluye: Recepción del ganado en el camal.		Presidente de la Asociación.
		ACTIVIDADES
		Ver diagrama de flujo del proceso.
ENTRADAS	SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de los turnos mensuales. - Lista de proveedores. - Normativa del MAGAP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganado en el Camal. 	
PROVEEDORES	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> - Productores de ganado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de faenamiento. 	
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> - Número de cabezas de ganado compradas. 	<p style="text-align: center;">Indicador del proceso:</p> Índice de abastecimiento de ganado (N ^o cabezas de ganado compradas / N ^o de cabezas requeridas).	

5.3.2. Proceso: Faenamiento de Ganado

El proceso Faenamiento de Ganado se ha identificado con el código (PO-FG-02) “Proceso Operativo – Faenamiento de Ganado – 02”.

5.3.2.1. Diagrama de Flujo del Proceso Operativo de Faenamiento de Ganado (PO-FG-02)

El diagrama de flujo del Proceso Operativo de Faenamiento de Ganado (PO-FG-02) para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha:



5.3.2.2. Ficha del Proceso Operativo de Faenamiento de Ganado (PO-FG-02)

La Ficha del Proceso Operativo de Faenamiento de Ganado (PO-FG-02) para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, es la que consta a continuación:

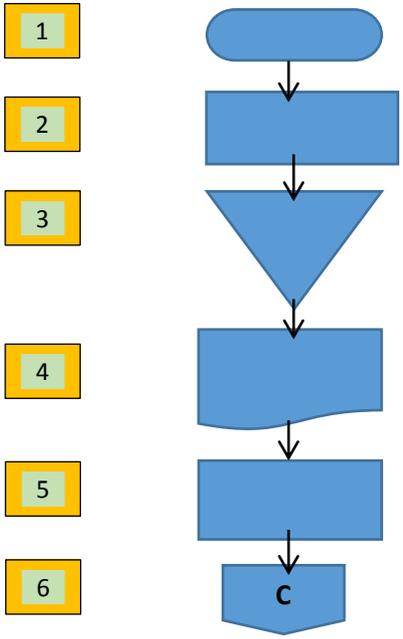
ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE”	FICHA DEL PROCESO: Faenamiento de Ganado	Código: PO-FG-02
		Páginas: 1
MISIÓN DEL PROCESO		
“Faenar las cabezas de ganado bovino, porcino y caprino, bajo estrictas normas de higiene, garantizando la calidad de las carnes y la salud de los clientes, asegurando la oportuna entrega de animales faenados”.		
ALCANCE Objetivo: Entregar de manera oportuna los animales faenados, cumpliendo con estrictas normas de higiene para la obtención de carnes de calidad. Inicio: Llevar al ganado al área de faenamiento. Concluye: Almacenamiento en las tercenas.	RESPONSABLE	
	Vocal de Salud e Higiene.	
	ACTIVIDADES Ver diagrama de flujo del proceso.	
ENTRADAS	SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Animales para faenar. - Normativa del MAGAP. - Informe del veterinario sobre la salud de los animales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carne lista para comercializar. 	
PROVEEDORES	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de abastecimiento de ganado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de comercialización de carnes. 	
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> - Número de cabezas de ganado revisadas por el Veterinario del Camal. 	Indicador del proceso: Índice de aprobación de cabezas de ganado (Nº cabezas de ganado aprobados / Nº de cabezas sometidas a revisión).	

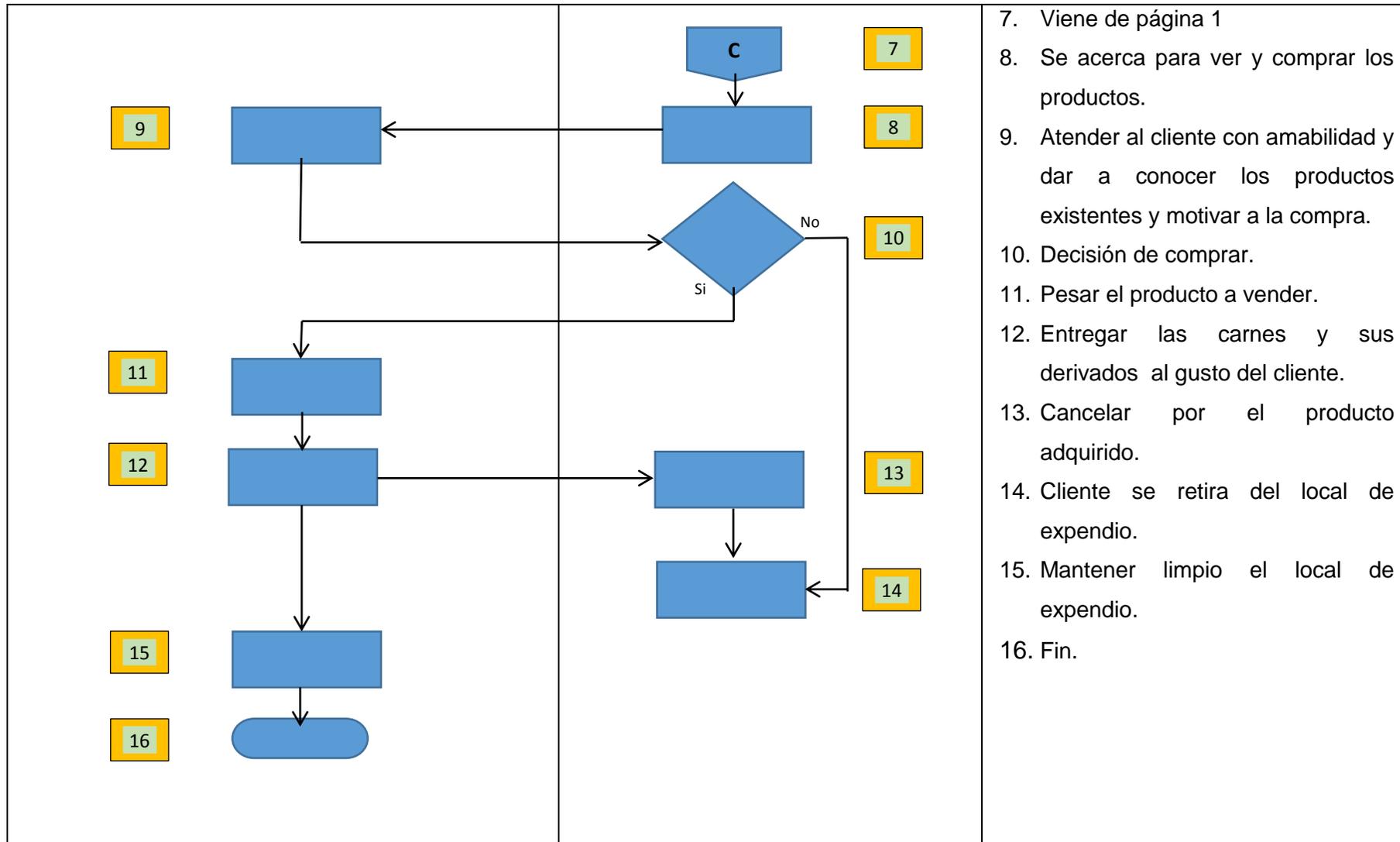
5.3.3 Proceso: Comercialización de carne

Este proceso se ha identificado con el código (PO-CC-03) “Proceso Operativo – Comercialización de carne – 03”

5.3.3.1 Diagrama de flujo del Proceso Operativo de Comercialización de Carne (PO-CC- 03

El diagrama de flujo del Proceso Operativo de Comercialización de Carne (PO-CC- 03) para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, se presenta a continuación

ASOCIACIÓN DE MATARIFES "REINA DEL CISNE"	DIAGRAMA DE FLUJO: COMERCIALIZACIÓN DE CARNE	Código: (PO-CC-03)
SOCIO	CLIENTE	ACTIVIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio. 2. Seleccionar y clasificar las carnes. 3. Colocar las carnes y sus derivados en el frigorífico. 4. Publicar lista de precios. 5. Colocar la balanza digital en un lugar visible para el cliente. 6. Pasa a la página 2



5.3.3.2. Ficha del Proceso Operativo de Comercialización de Carne (PO-CC-03)

La ficha del Proceso Operativo de Comercialización de Carne (PO-CC-03) para la Asociación de Matarifes “Reina de, Cisne” de la ciudad de Catacocha, consta seguidamente:

ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE”	FICHA DEL PROCESO: Comercialización de carne	Código: PO-CC-03
		Páginas: 1
MISIÓN DEL PROCESO		
“Comercializar carnes y sus derivados, cumpliendo normas de higiene y calidad, a precios y peso justo, brindar un servicio ágil y oportuno, ofertar variedad de carnes y derivados, satisfaciendo las necesidades de los clientes”.		
ALCANCE		RESPONSABLE
Objetivo: Satisfacer al cliente con productos de calidad, a precios y peso justos.		Socio.
Inicio: Selección y clasificación de las carnes y ubicación en el frigorífico		ACTIVIDADES
Concluye: Retiro del cliente satisfecho.		Ver diagrama de flujo del proceso.
ENTRADAS		SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones municipales. - Normativa del MAGAP. 		<ul style="list-style-type: none"> - Cliente satisfecho-
PROVEEDORES		CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de faenamiento de ganado 		<ul style="list-style-type: none"> - Clientes.
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de carne vendida. 		<p style="text-align: center;">Indicador del proceso:</p> Índice de venta de carne (N° de libras vendidas - día / N° de libras expuestas a la venta).

5.4. Diseño de indicadores de gestión de los procesos de la asociación de matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha.

5.4.1. Seguimiento y medicación de los procesos

En cada una de las fichas del proceso del apartado 5.4 fueron establecidos los indicadores para cada proceso, lo que permitirá realizar el seguimiento y la medición de los mismos, para lo cual se sugieren registros para recolectar datos reales de la Asociación (ver formatos en sección anexos), los que hacen posible valorar los indicadores, y por ende, medir su eficiencia y eficacia del desempeño de cada proceso de la organización.

5.4.1.1 Indicador del proceso: Abastecimiento de ganado (PO-AG-01)

A continuación, se presenta el Indicador del Proceso Abastecimiento de Ganado (PO-AG-01) para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha:

ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE”	FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO: Abastecimiento de ganado
INDICADOR	Índice de abastecimiento de ganado (Nº de cabezas de ganado compradas / Nº de cabezas de ganado requeridas).
FORMA DE CÁLCULO	Índice de abastecimiento de ganado = (Nº de cabezas de ganado compradas / Nº de cabezas de ganado requeridas)*100.
RESULTADO PLANIFICADO	100% de requerimientos cumplidos.
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de los socios.

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Tabla de datos para cálculo del indicador. Gráfica de medición del indicador.	Trimestralmente.

Para el cálculo del índice propuesto, se suma el total de cabezas de ganado compradas por los socios, quienes irán registrando esta información en una hoja de control elaborada para la medición del indicador (Ver Anexo 7). Este valor se lo divide para el número de cabezas de ganado requeridas. El resultado final se los multiplica con 100, con lo cual se obtiene el porcentaje de cumplimiento.

5.4.1.2 Indicador del Proceso: Faenamiento del Ganado (PO-FG-02)

Para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, se presenta el Indicador del Proceso: Faenamiento del Ganado (PO-FG-02)

ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE”	FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO: Faenamiento de ganado	
INDICADOR	Índice de aprobación de cabezas de ganado (Nº de cabezas de ganado aprobadas / Nº de cabezas de ganado sometidas a revisión).	
FORMA DE CÁLCULO	Índice de aprobación de cabezas de ganado (Nº de cabezas de ganado aprobadas / Nº de cabezas de ganado sometidas a revisión)*100.	
RESULTADO PLANIFICADO	100% de cabezas de ganado aptas para el consumo.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registros de veterinario del Camal municipal.	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	
Tabla de datos para cálculo del indicador. Gráfica de medición del indicador.	Trimestralmente.	

Para el cálculo del índice propuesto, se suma el total de cabezas de ganado que han sido revisadas por el Médico Veterinario del Camal Municipal y que han sido aprobadas para el faenamiento y consumo. Este valor se lo divide por el total de cabezas de ganado compradas por los socios, información que se la obtiene de la hoja de control. El resultado final se los multiplica por 100, con lo cual se obtiene el porcentaje de cumplimiento.

5.4.1.3 Indicador del Proceso: Comercialización de Carne (PO-CC-03)

El Indicador del Proceso: Comercialización de Carne (PO-CC-03) para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha, es el que se presenta a continuación:

ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE”		FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO: Comercialización de carne	
INDICADOR	Índice de venta de carne (Nº de libras vendidas / Nº de libras expuestas para la venta).		
FORMA DE CÁLCULO	Índice de venta de carne (Nº de libras vendidas / Nº de libras expuestas para la venta)*100.		
RESULTADO PLANIFICADO	100% de carne vendida.		
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registros de información.		
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN		FRECUENCIA DE REVISIÓN	
Tabla de datos para cálculo del indicador. Gráfica de medición del indicador.		Mensual.	

Para el cálculo del índice propuesto, se suma el total de libras de carne y sus derivados que han sido vendidas, lo cual se registra en el documento elaborado para el efecto (ver anexo 7). Este valor se lo divide por el total de número de libras de carnes y sus derivados que han sido expuestos para la venta, información que se la registra en el documento correspondiente (anexo 7). El resultado final se los multiplica por 100, con lo cual se obtiene el porcentaje de cumplimiento.

5.4.2. Control de los procesos

Con el fin de estudiar los resultados de los indicadores que se proponen para los procesos operativos de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”. Esta información se la obtiene en los registros levantados desde julio hasta septiembre del 2015. Los datos obtenidos son procesados con el fin de determinar el estado de cada indicador, y apreciar en forma cuantitativa el desempeño de cada uno de los procesos.

Los resultados se evidencian en la tabla de datos y el gráfico correspondiente, se realiza el análisis del indicador tomando en cuenta datos promedios obtenidos.

5.4.2.1. Control del proceso: Abastecimiento de ganado

- Índice de abastecimiento de ganado (Nº de cabezas de ganado compradas / Nº de cabezas requeridas)

Se establece este indicador, por considerar que es fundamental el abastecimiento del ganado para que se den los otros procesos y tiene incidencia directa con la misión de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”. Se busca conocer si los socios tienen o no inconvenientes para abastecerse de ganado.

Para la medición se ha definido que lo óptimo es abastecerse en un 100%. Mediante el control se pretende conocer el nivel de cumplimiento del proceso y poder establecer estrategias para mejorarlo, pues es un proceso clave e incide directamente en los otros procesos operativos.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Índice de abastecimiento de ganado} = \frac{\text{Nº de cabezas de ganado compradas}}{\text{Nº de cabezas requeridas}} * 100$$

En la siguiente tabla, se muestran los datos recabados en los instrumentos elaborados para el efecto, con lo cual se calcula el Índice de Abastecimiento de Ganado en la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”. Tomando en cuenta que esta organización expende carne de ganado vacuno, porcino y caprino; para el presente análisis se toma en cuenta el ganado vacuno.

Tabla No. 7: Índice de abastecimiento de ganado

Indicador esperado: 100% de abastecimiento
Necesidad de ganado al mes: 24 cabezas de ganado

MES	No. DE CABEZAS DE GANADO COMPRADAS AL MES	ÍNDICE DE ABASTECIMIENTO (ganado comprado/ganado requerido)	CUMPLIDO
Julio/2015	17	71%	No
Agosto/2015	15	63%	No
Septiembre/2015	17	71%	No
PROMEDIO DE LOS ÚLTIMOS MESES	49	68%	No

Fuente: Ficha de observación

Luego de procesar los datos obtenidos para medir este indicador, se determina que el nivel de cumplimiento del Índice de abastecimiento en la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne no está siendo eficaz, ya que en promedio se cumple en un 68%, lo que provoca desabastecimiento de carne en el mercado local.

Como se evidencia, para abastecer el mercado de Catacocha se requiere aproximadamente de 24 cabezas de ganado al mes. Sin embargo, en todos los meses analizados ha existido un déficit para el abastecimiento. Esto ocasiona que el desabastecimiento sean constante, y por ende, se vayan perdiendo clientes, pues según el Presidente de la Asociación, cuando no se logra faenar el número requerido, la carne se termina el día sábado, quedándose sin este producto los habitantes que realizan las compras el día domingo.

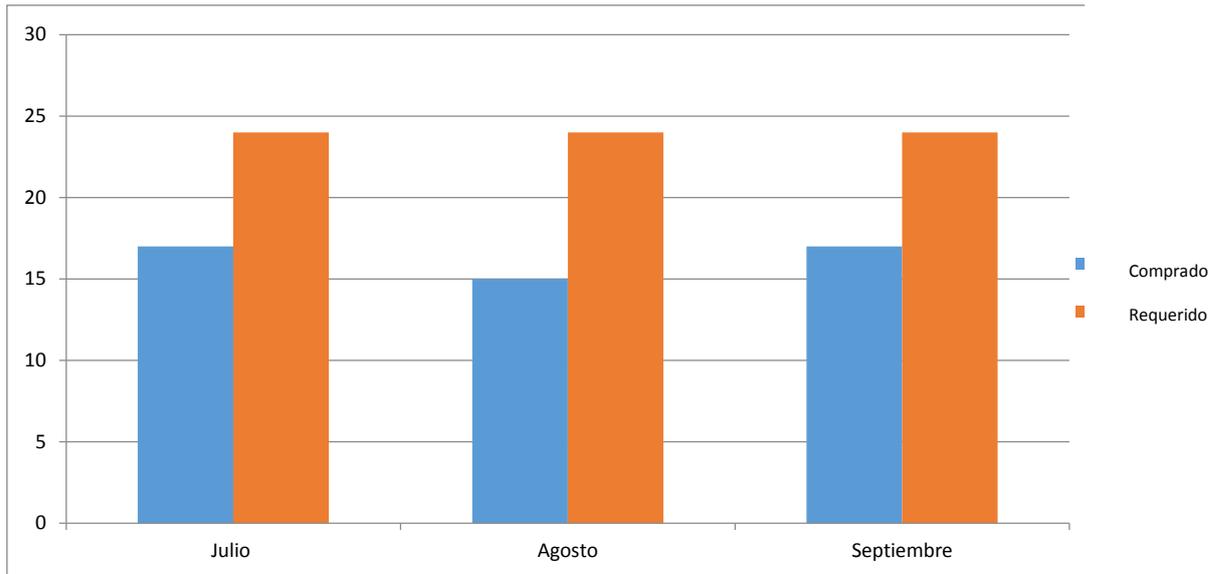


Figura 2: Índice de abastecimiento

Fuente: Ficha de observación

En la gráfica se muestra la comparación del ganado requerido y del ganado comprado.

Análisis de causas de deficiencia del proceso:

Conjuntamente con el Presidente de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” se analizan los resultados de la evaluación y se determina que la falencia del proceso de abastecimiento de ganado tiene por causa el que los socios no consiguen proveedores dentro del cantón Paltas, debido a que los ganaderos venden sus animales a empresas grandes que elaboran embutidos y otros derivados.

5.4.2.2 Control del proceso: Faenamiento de ganado

- *Índice de aprobación de cabezas de ganado (Nº de cabezas de ganado aprobadas / Nº de cabezas de ganado sometidas a inspección).*

Con este indicador se verifica la efectividad del proceso operativo de faenamiento de ganado. Se establece este indicador en vista de que debe realizarse un control de las reses que se faena para garantizar la calidad de la carne y preservar la salud de la ciudadanía.

Fórmula de cálculo:

Índice de aprobación de cabezas de ganado (Nº de cabezas de ganado aprobadas / Nº de cabezas de ganado sometidas a inspección)/100.

A continuación se muestra la tabla con el número de cabezas de ganado que han sido aprobadas y el número de cabezas de ganado que han sido sometidas a inspección. Estos datos se obtienen de los registros que reposan en la Oficina del Veterinario del Camal, responsable del mismo.

Los datos obtenidos para el análisis corresponden a los meses de julio, agosto y septiembre del 2015.

Tabla No. 8: Índice de cumplimiento de la aprobación de las cabezas de ganado

Indicador esperado: 100% de cabezas de ganado aprobadas.

MES	Nº DE CABEZAS DE GANADO INSPECCIONADAS	Nº DE CABEZAS DE GANADO APROBADAS	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIDO
Julio/2015	17	17	100%	Sí
Agosto/2015	15	15	100%	Sí
Septiembre/2015	17	17	100%	Sí
PROMEDIO	49	49	100%	

Fuente: Registros del responsable del Camal

Procesada la información se establece que el proceso de faenamiento es eficiente. Esto quiere decir, que los socios compran ganado de buena calidad. De acuerdo al Presidente de la Asociación, aunque en el proceso de faenamiento se han dado ciertos inconvenientes con AGROCALIDAD, sin embargo no ha sido por la calidad de los animales sino por la infraestructura del camal, y es el GAD Municipal de Palta el encargo de adecuarlo o gestionar la construcción de un nuevo edificio porque el actual ya ha cumplido su vida útil.

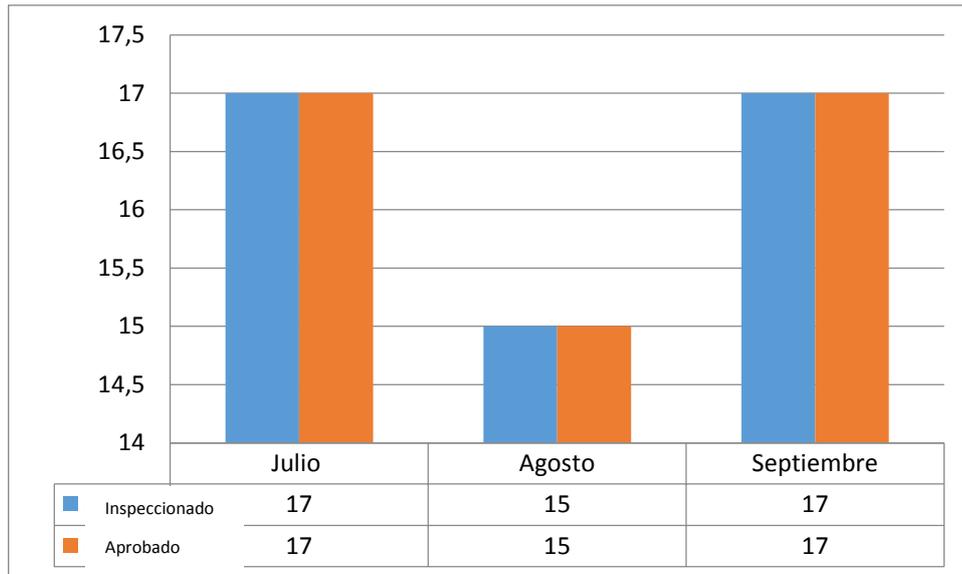


Figura 3. Índice de cumplimiento de aprobación

Fuente: Registros del responsable del Camal municipal

En la gráfica se muestra la comparación entre el número de reses que han sido sometidas a revisión y el número de reses que han sido dadas el visto bueno para su faenamiento, demostrándose gráficamente que se ha cumplido en un 100%.

5.4.2.3 Control del proceso: Comercialización de carnes.

- Índice de venta de carne (N° de libras vendidas / N° de libras expuestas para la venta).

Con este indicador se busca determinar el nivel de ventas de carne de res. Para la medición se ha considerado que el nivel óptimo es 100% de la carne vendida.

Fórmula:

- ***Índice de venta de carne (N° de libras vendidas / N° de libras expuestas para la venta)*100.***

A continuación, se muestran el número de libras vendidas y el número de libras expuestas para la venta, datos obtenidos de los resultados que fueron elaborados para el efecto.

Tabla No. 9: Índice de venta de carne

Indicador esperado: 100% de carne vendida

MES	Nº LIBRAS EXPUESTAS PARA LA VENTA	Nº LIBRAS VENDIDAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO (%)	CUMPLIDO
Julio/2015	2.000	2.000	100%	Sí
Agosto/2015	2.000	1.850	92,50	No
Septiembre/2015	2.400	1.990	82,92	No
CUMPLIMIENTO PROMEDIO	6.400	5.840	91,25	No

Fuente: Registros de información**Autora:** Yéssica Eleanna Díaz Ortiz

Con la información obtenida a través del procesamiento de los datos, se determina que de acuerdo a los turnos para la venta que se han propuesto ahora los socios de la Asociación de Matarifes "Reina del Cisne", el proceso de comercialización de carne si está siendo efectivo en un 91,25%.

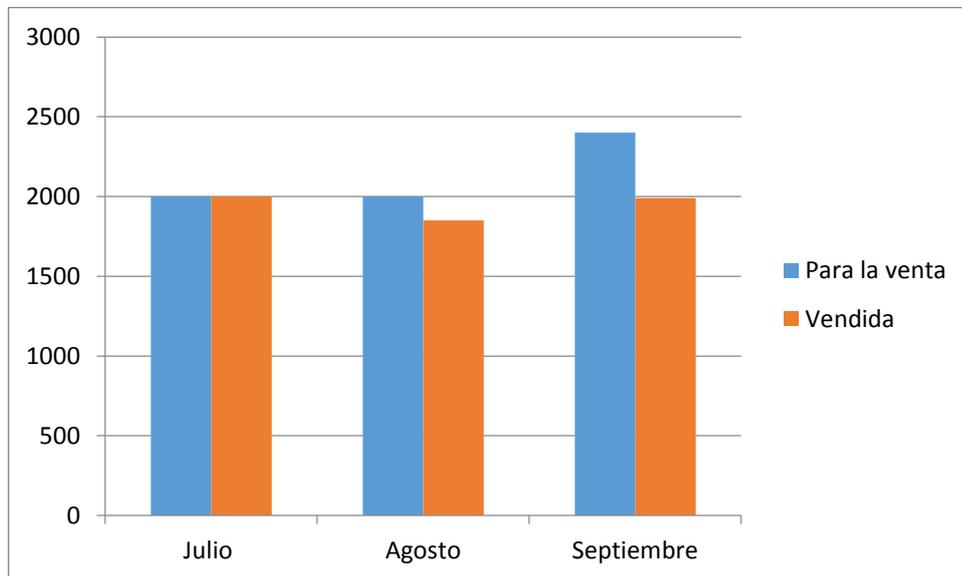


Figura 4. Índice de ventas

Fuente: Registros de información

Mediante la gráfica se ilustran los datos del indicador evaluado, realizando una comparación entre la cantidad de carne expuesta para la venta y el total vendido.

Análisis de las causas de deficiencia del proceso: Comercialización de carne

Aunque de acuerdo a los datos analizados, no se observa mayores falencias en este proceso, sin embargo, analizando la información proporcionada por el Presidente de la Asociación, señala que antes de establecer los turnos si existía un desfase en el proceso de comercialización de carnes, debido a que cada semana vendían 10 socios, pero casi todas las semana les sobraba la carne y se dañaba debido a que no tienen frigoríficos. Por ese motivo, decidieron reducir a 5 el número de socios que vendan carne cada semana, para evitar este problema, pero con esta medida se perjudica a los socios, quienes no pueden trabajar normalmente.

5.4.3. Propuesta de mejora de los procesos

Mediante la fijación y aplicación de indicadores de gestión, se obtuvieron los resultados de la medición y el seguimiento de los procesos operativos de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, lo que permitió identificar los problemas que afecta a cada proceso. Por ello, se planten acciones y estrategias de mejoramiento. Las mejoras propuestas pueden ser ejecutadas de manera inmediata y no implican costes adicionales, para lo cual se establece una ficha de mejoramiento para cada proceso. Es así que se tiene:

- Ficha de mejoramiento del proceso de abastecimiento de ganado
- Ficha de mejoramiento del proceso de faenamiento de ganado
- Ficha de mejoramiento del proceso de comercialización de carne.

La ficha de mejoramiento contiene los siguientes datos:

- Oportunidades de mejora
- Correcciones inmediatas al proceso
- Plan de acción
- Responsable del plan de mejora
- Plazo para la ejecución de los planes de mejora
- Indicador de cumplimiento para cada plan de mejora.

El seguimiento y la medición de los proceso se puede realizar trimestralmente con el fin de que vayan detectando inconvenientes a tiempo y puedan establecer estrategias de mejora.

5.4.3.1. Mejora del Proceso Operativo: Abastecimiento de Ganado

A continuación, se presenta la Mejora del Proceso Operativo: Abastecimiento de Ganado, para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocha:

ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE”	MEJORA DEL PROCESO: Abastecimiento de ganado		CÓDIGO: PO-AG-01
OPORTUNIDADES DE MEJORA			
- No se establecen convenios de cooperación.			
CORRECCIONES INMEDIATAS AL PROCESO			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer convenios con productores locales, para el abastecimiento de ganado, con el fin de contar con estos recursos en forma permanente. - Establecer convenios con empresas de transporte pesado, para el traslado de los animales, donde se obtengan descuentos especiales. - Procesar estadísticamente los datos registrados para controlar el proceso periódicamente. 			
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y suscribir convenios de cooperación con productores locales. - Elaborar y suscribir convenios con cooperativas de transporte. 	Directiva de la Asociación. Directiva de la Asociación.	2 meses 1 mes	Acuerdos firmados. Registros de datos.

5.4.3.2 Mejora del Proceso Operativo: Comercialización de Carne

La Mejora del Proceso Operativo: Comercialización de Carne para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” para la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” de la ciudad de Catacocna, es la indicada a continuación:

ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE”	MEJORA DEL PROCESO: Comercialización de carne		CÓDIGO: PO-CC-03
OPORTUNIDADES DE MEJORA			
<ul style="list-style-type: none"> - No se elaboran nuevos productos a base de carne para comercializar. - No se cuenta con frigoríficos para la conservación de la carne y sus derivados. - No se ha capacitado a los socios sobre la oferta de productos y atención al cliente. 			
CORRECCIONES INMEDIATAS AL PROCESO			
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los socios para la generación de nuevos productos para ofertar al mercado local. - Empezar en la oferta de nuevos productos a los clientes como: carne sazónada en bandejas descartables, carne fileteada para las distintas recetas de cocina, longaniza (carne de chanco), chanco horneado. - Procesar estadísticamente los datos registrados para controlar el proceso periódicamente. 			
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
<p>Preparar un plan de capacitación dirigido a los socios de la institución sobre emprendimiento empresarial.</p> <p>Contratar los servicios de un profesional para que capacite a los socios.</p> <p>Preparar un plan de capacitación dirigido a los socios sobre preparación de productos derivados de la carne.</p>	<p>Directiva de la asociación.</p> <p>Directiva de la asociación.</p>	<p>2 meses</p> <p>2 meses</p>	<p>Plan de capacitación.</p> <p>Plan de capacitación.</p> <p>Nuevos productos ofertados.</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al término de la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

- Existe compañerismo y apoyo entre los socios para ayudarse hacer negocio de los animales; en el faenamiento de los animales, el camal cuenta con personal de experiencia en esta área, se realizan controles de calidad de los animales antes de ser expuesto a la venta; en lo referente a la comercialización de las carnes, las tercenas son amplias; en el ámbito administrativo, la asociación está constituida legalmente, existe predisposición de trabajo por parte de los miembros del directorio de la asociación; en el aspecto financiero, tienen un fondo para la concesión de préstamos a los socios.

En lo referente a las debilidades encontradas, en cuanto a la compra de ganado existen escasas de animales para comprar, los precios del ganado es muy elevado, el servicio de transporte tiene altos costos, grandes distancias para comprar los animales. Para el faenamiento de los animales, las instalaciones del camal están en mal estado. En la comercialización de carnes, existe insalubridad en las tercenas, les falta frigoríficos y las balanzas son obsoletas. En el campo administrativo desconocen de administración de empresas. En el ámbito financiero, existe desconocimiento en el manejo de recursos económicos.

- Los procesos operativos que se dan en la asociación de matarifes “Reina del Cisne”, son: proceso de abastecimiento de ganado que es el encargado de realizar la adquisición de ganado vacuno, porcina, caprino, donde existen muchas falencias debido a factores externos, pero que pueden ser disminuidas con acciones positivas. El proceso de faenamiento de ganado es el otro proceso identificado, que se encarga de faenar los animales que son llevados al camal municipal. Las falencias que se dan en este proceso es debido a que las instalaciones del camal no brinda las medidas de seguridad e higiene que exige AGROCALIDAD, existiendo ocasiones en que ha sido clausurado. Pero este es un factor externo, pues las adecuaciones deben realizarlas el gobierno municipal de Catacocha. Y el tercer proceso identificado es el proceso de comercialización de carnes, que se encarga de realizar la venta de las carnes. La asociación no cuenta con local propio para el expendio de carnes, sino que tiene que utilizar las instalaciones del mercado municipal de Catacocha. Las carnes se las tiene

exhibidas al aire libre, no cuentan con frigoríficos y las balanzas que utilizan son manuales.

- En el mapa de procesos de la asociación de matarifes “Reina del Cisne” se identificaron los procesos estratégicos, operativos y de soporte. Dentro de lo concerniente a los procesos estratégicos están la planificación estratégica y la investigación de mercados; en los procesos operativos, que son los que se tomaron para la presente investigación, se identifican el proceso de abastecimiento de ganado, faenamiento de ganado y comercialización de carnes; y en lo referente a los procesos de soporte constan el proceso financiero y contable y el proceso de recursos humanos.
- Mediante la descripción de los procesos se identificaron cada una de las actividades respectivas, la secuencia y el responsable de cada una. Se considera que del proceso de abastecimiento de ganado dependen los otros dos procesos. Cada proceso se convierte en entrada y salida para los otros procesos, por lo tanto la paralización de uno de ellos afecta a todo el proceso productivo de la asociación. La descripción de los procesos permitirá a los miembros de la organización tener una idea clara de la labor que realizan y poder identificar las fortalezas y los puntos críticos en su debido momento.
- Con el diseño de indicadores de gestión de los procesos se facilita medir la eficiencia y eficacia del desempeño de la organización. A través de este aspecto muy importante dentro de la gestión por procesos, se realizó también el control de los procesos, tomando en cuenta los indicadores propuesto, donde se determinó que el proceso que tiene más inconvenientes es el de abastecimiento de ganado, quien tiene un nivel de cumplimiento del 68%; por su parte el proceso de faenamiento no presenta inconveniente en cuando al indicador establecido para su análisis; y el proceso de comercialización de carne también presenta falencia pero en menor porcentaje (91,25). Los resultados del control de los procesos son los que hacen factible establecer estrategias de mejora, pues se conoce la realidad de la organización y se puede trabajar en torno aquello.
- La implementación de un modelo de gestión por procesos, influye positivamente en la asociación de matarifes “Reina del Cisne”, porque le permite llevar una administración más adecuada, tener claro las actividades que se realizan y las que son creadoras de valor en la organización, permite tener un mejor control de los procesos, realizar el

seguimiento, medición y control de los procesos para emprender en la mejora organizacional, de esta manera se implementará el sistema de mejoramiento continuo, pues se han establecido los lineamientos, recursos y las pautas para hacerlo y la asociación podrá ir desarrollándose para beneficio de los socios y también de la comunidad de Catacocha.

Recomendaciones

En la presente investigación, y considerando las conclusiones extraídas, se realizan las siguientes recomendaciones, que de ser acogidas, contribuirán a la solución de la problemática detectada:

- Para superar las debilidades encontradas en el proceso de abastecimiento de ganado, se recomienda, que la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” establezca convenios de cooperación con productores de ganado para el abastecimiento de los animales. Igualmente se recomienda realizar convenios con cooperativas de transporte pesado para el traslado del ganado, tratando siempre de conseguir buenos precios que convengan a los socios.
- Que la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” realice el pedido al Gobierno Municipal de Catacocha para las adecuaciones en las instalaciones del camal, con el fin de que AGROCALIDAD no siga clausurando este espacio, pues se paralizan las actividades productivas de la asociación. Aportar con ideas, apoyar las gestiones de las autoridades locales para que consigan la construcción de un nuevo edificio para el camal, considerando la importancia que este tiene para el faenamiento de los animales, pues se trata de un producto de primera necesidad en la alimentación diaria de los pobladores y tiene que realizarse en condiciones de higiene.
- Sugerir a los directivos de la asociación de matarifes “Reina del Cisne” tener como referente de apoyo el mapa de procesos de la organización, pues así se facilita su trabajo de actuación, dirección, control y mejora de las actividades y procesos.
- Que los responsables de cada proceso cumplan con las actividades establecidas en el nuevo modelo de gestión, pues de esta manera se tendrá un mejor seguimiento y control de los procesos y establecer de manera oportuna las fortalezas y debilidades del proceso productivo de la institución.
- Que los directivos de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne” realicen el seguimiento, medición y control de los procesos, cada 3 meses con el fin de evitar que graves problemas internos o amenazas atenten contra la organización. En base a los resultados, se deben establecer mejoras para cada proceso, con el fin de volverse una organización competitiva, solvente y rentable.

- Que los directivos de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”, implementen programas de capacitación dirigido a los socios de la institución, en temas relacionados a emprendimiento empresarial, atención al cliente, preparación de derivados de las carnes, entre otros que se consideren pertinentes, con el fin de mejorar y ampliar los productos que ofrece al mercado y por ende obtener una mayor rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Carrasco, A. M. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Alabarta, E. A., Martínez, R., & Martínez, V. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arjona, M. (1999). *Dirección estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Atehortua, F. (2005). *Gestión y auditoría de calidad para organizaciones públicas*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Audicana, A., Letona, J., Pérez, M., San Martín, A., & Sánchez, E. (2004). *Guía de gestión por procesos e ISO 9001:2000*. Osakidetza.
- Audisio, N. (2006). *Gestión por beneficios. Nuevas herramientas de gestión*. Argentina: Brujas.
- Bautista Martín, P. A. (2013). *Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca*. Arauca: UNC.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson educación.
- Bravo, J. (2010). *Gestión por procesos*. Chile: Evolución S.A.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos. Alineados con la estrategia*. Chile: Evolución S.A.
- Castillo, L. J. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja*. Loja: UTPL.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Ediciones/Interamericana Editores.
- Condor, M. V. (2012). *Organización y Gestión Empresarial*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Córdoba, H. (12 de 04 de 2008). *Caracterización de procesos*.
- Enrick, N. (2006). *Organización del control de calidad*. México: Pearson.
- Estébanez, B. (2003). *Protocolo social y empresarial*. Madrid, España: SL.
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa*. México: Pearson.

- Fundación Chile. (2011). *Manual para el diagnóstico institucional y diseño del plan de mejoramiento*. Programa de gestión y dirección escolar. Santiago: Fundación Chile.
- GAD Municipal de Paltas. (2002). *Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de Paltas*. Paltas: GAD Municipal.
- Galgano, A. (1995). *Los instrumentos de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, E. (02 de 07 de 2014). *Ventajas de gestionar por procesos*. Recuperado el 01 de 09 de 2015, de www.buenosnegocios.com: <http://www.buenosnegocios.com/notas/779-ventajas-gestionar-procesos>
- Garralda, J. (2013). *La cadena de valor*. Madrid: IE Business Publishing.
- Harrington, J. (2005). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Holguin, S. (2008). *www.degerencia.com*. Recuperado el 23 de 07 de 2013, de http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresa
- Instituto Andaluz de Tecnología;. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: IAT.
- ISO. (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. Suiza: ISO.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2010). *Marketing*. Prentice Hall.
- Lopera, J., Garzón, J., Torres, G., & Nieves, L. (Julio de 2009). *Proyecto de mejoramiento Programas de investigación para el sistema nacional de la Universidad Pontificia Bolivariana*. Recuperado el 1 de Abril de 2015, de upb.edu.co
- López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad: Los diferentes sistemas de calidad*. Vigo: Ideas propias.
- Marchante, J. (8 de febrero de 2013). *Gestión y calidad*. Recuperado el 01 de 09 de 2015, de antoniogesca.blogspot.com: <http://antoniogesca.blogspot.com/2013/02/hoja-de-control.html>
- Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Madrid: Alfaomega.
- Martínez, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la Empresa. Un modelo para la innovación empresarial*. Vigo, España: Ideaspropias.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. República Dominicana: INTEC.
- Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. Madrid: Ministerio de Fomento.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson.
- Molina, M. J. (2010). *Implementación de un sistema de gestión por procesos en la Dirección de Informática de la Universidad Católica del Ecuador*. UTPL, Escuela de Administración de Empresas. Quito: UTPL - Modalidad a Distancia.

- Mora, C. (2010). *La importancia del aseguramiento de calidad*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de liderazgoymercadeo.com:
http://www.liderazgoymercadeo.com/artic_detalle.asp?id_articulo=2032
- Moreno, M. G. (2001). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Argentina: Progreso.
- Pérez, G. (2004). *Modelos de investigación cualitativa*. Madrid: Narcea.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. C. (2001). *Los procesos y la gestión por procesos*. Madrid: Narcea.
- Philip, K. (1998). *Mercadotecnia Aplicada*. México.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2014). *Lineamientos para la presentación de proyectos de investigación*. Recuperado el 1 de Abril de 2015, de puce.edu.ec:
<http://www.puce.edu.ec/documentos/Investigacion/2013/Lineamientos-Presentacion-Proyectos-Investigacion-2014..pdf>
- Ramón, G. (1994). *Catacocha, patrimonio nacional*. Catacocha: COMUNIDEC.
- Ramos, F. (2008). *El protocolo de empresa. Herramientas para crear valor*. España: ITE.
- Ruiz, R., Guzmán, J., & De la Rosa, J. (2008). *Dirección empresarial asistida*. España: Visión Net.
- Summers, D. (2006). *Administración de calidad*. México: Pearson.
- Teruel, S. (11 de 06 de 2014). *La necesidad de la gestión por procesos*. Recuperado el 01 de 09 de 2015, de www.captio.net: <http://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos>
- Universidad Católica de Cuenca, sede Azogues. (2010). *Planificación estratégica. Quinquenio 2011-2015*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, de web.uccanar.edu.ec: http://web.uccanar.edu.ec/files/PEDI_UCC_SC.pdf
- Universidad Central del Ecuador. (2010). *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2014*. Recuperado el 2 de Abril de 2015, de uce.edu.ec:
<http://www.uce.edu.ec/documents/10179/29343/plandedesarrolloinsti.pdf>
- Universidad Técnica de Ambato. (2007). *Políticas de investigación de la Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 3 de Abril de 2015, de http://www.uta.edu.ec/v2.0/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=133:
http://www.uta.edu.ec/v2.0/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=133
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial*. Bogotá: Pearson.

- www.excelencia-empresarial.com. (2014). *Por qué la gestión por procesos*. Recuperado el 21 de 08 de 2015, de http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm:
http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm
- www.fundibeq.org. (2011). *Diagrama de flujo*. Recuperado el 29 de 08 de 2015, de www.fundibeq.org:
http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf
- Zambrano, M. A. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión de procesos para la empresa municipal "Sí Vivienda - EP" del cantón Manta*. Manta: UTPL.
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en el empresa*. Recuperado el 02 de 09 de 2015, de www.minetur.gob.es:
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

ANEXOS

Anexo 1
Fichas bibliográficas

Autor: César Augusto Bernal Título: Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Año: 2006	Editorial: Pearson educación Ciudad: México País: México
Resumen del contenido: En el presente libro el autor expone las características que debe tener una investigación, que son los tipos de investigación, los métodos de los cuales debe valerse el investigador para realizar un buen trabajo; describe las técnicas y los instrumentos de recolección de datos más utilizados y la manera como se tiene que procesar la información y entregar un informe final.	
Número de edición o impresión: 2da. Impresión en español	

Autor: Alejandro Medina Giopp Título: Gestión por procesos y creación de valor público. Año: 2005	Editorial: INTEC Ciudad: Santo Domingo País: República dominicana
Resumen del contenido: Es un libro que contiene la forma de gestionar una empresa mediante el empleo del modelo de gestión por procesos. Se hace constar cada uno de los pasos que se tienen que ejecutar dentro de este modelo de gestión. Se hace constar ejemplos prácticos que orientan la labor del investigador. Este libro contribuye en forma determinante a explicar el porqué del fracaso de muchas de las experiencias del análisis por proceso, tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas. La mejor contribución de Medina Giopp es que incorpora a la gestión por procesos es una lógica de creación de valor en las organizaciones.	
Número de edición o impresión: No se especifica el número de edición o impresión. El texto contiene 560 páginas.	

Anexo 2

Guión de entrevista al Presidente de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”

1. Cuénteme un poco sobre la formación de la Asociación
2. ¿Cuántos socios son actualmente?
3. ¿Durante que días atienden en las tercenas?
4. ¿Por qué no prestan el servicio durante los 7 días de la semana?
5. ¿Se ha pensado en ampliar y mejorar los servicios?
6. ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la asociación?
7. ¿Tienen estructurado algún modelo de gestión?
8. ¿Cuáles son los pasos que se dan hasta llegar a vender la carne?
9. ¿En qué paso existen mayor problemas?
10. ¿Considera que es rentable la actividad que realizan? Por qué?
11. ¿Qué es lo que más les perjudica a ustedes dentro de su actividad?
12. ¿Los préstamos que conceden a los socios, están definidos bajo alguna caja de ahorro?

Anexo 3

Guion de entrevista al funcionario de AGROCALIDAD

1. ¿Qué tipo de control realiza usted en el expendio de carnes?
2. ¿Considera que la Asociación de matarifes “Reina del Cisne” cumple con las normas de calidad que exige AGROCALIDAD?
3. ¿Cuáles son los problemas que se repiten en la ciudad de Catacocha en cuanto a la venta de carnes?
4. ¿Qué medidas ha tomado durante todo este tiempo en cuanto a los problemas presentados en la ciudad de Catacocha?
5. ¿Qué sugerencias daría a las Asociación de matarifes “Reina del Cisne” con el fin de superar las falencias presentadas?
6. ¿A qué sanciones están expuestos en caso de incumplimiento de todas las normas de calidad?

Anexo 4

Guión de entrevista al responsable del camal municipal de Catacocha

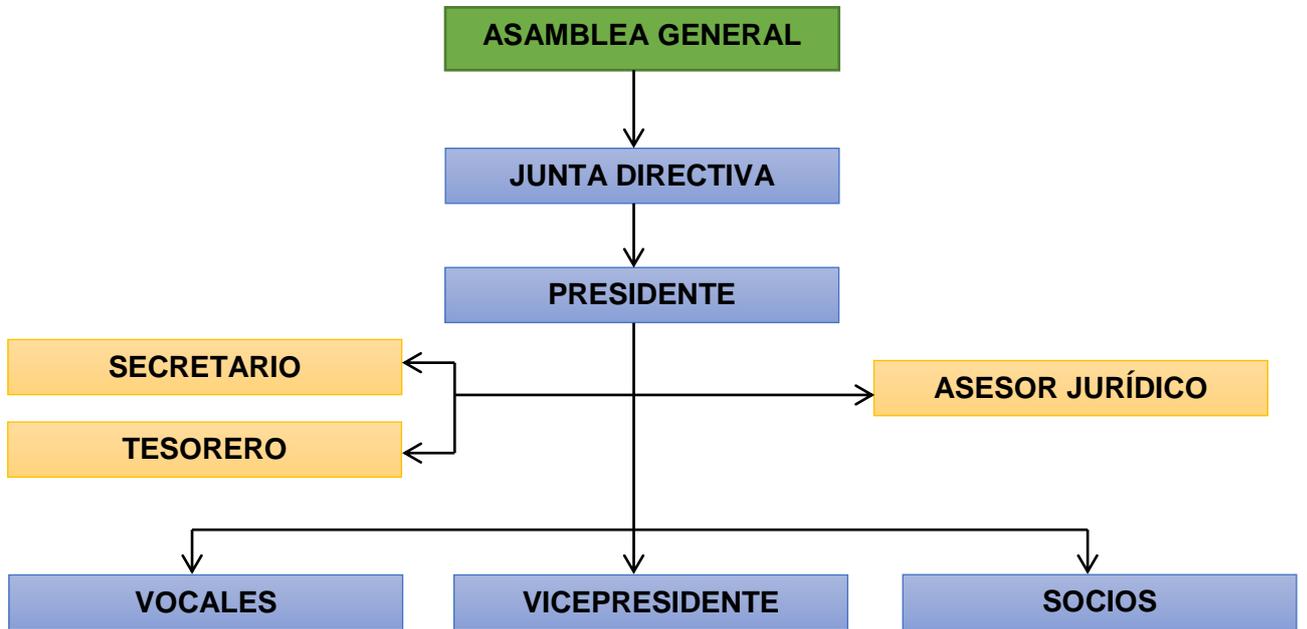
1. ¿Cuántas cabezas de ganado, cerdo, chivo y borrego faena cada semana?
2. ¿Los animales sacrificados pasan controles de calidad antes de ser faenados?
3. ¿El camal cumple con todos los requisitos que exige AGROCALIDAD?
4. ¿Quién es el encargado de darle mantenimiento a las instalaciones del camal?
5. ¿Se han paralizado las actividades de faenamiento en el camal de Catacocha? (si la respuesta es afirmativa) ¿Por qué motivo?
6. ¿Cómo es todo el proceso de faenamiento?

Anexo 5
Ficha de observación

INSTALACIÓN OBSERVADA: Tercenas			
FECHA DE OBSERVACIÓN:			
ASPECTOS OBSERVADOS	SI	NO	OBSERVACION
INSTALACIONES			
Cuenta con balanzas modernas			
Cuenta con frigoríficos			
Las instalaciones de las tercenas son aseadas			
Las instalaciones de las tercenas son adecuadas con cerámica.			
CONTROLES			
La Comisaria Municipal realiza controles de precios			
La Comisaria Municipal realiza controles en el peso del producto			
Los precios del producto se mantienen exhibidos.			
ATENCIÓN AL CLIENTE			
Se atiende con cordialidad			
Se atiende con agilidad al cliente			
Se atiende los requerimientos del cliente			
El personal que atiende en la venta utiliza guantes para la manipulación de la carne			
Se realizan ofertas y promociones			
Se cuenta con clientes fijos.			
CALIDAD DEL PRODUCTO			
Los productos que se expenden son frescos			
Los productos cuenta con sello de calidad			
Existe variedad de carnes para la venta			
Se ofertan otros productos, en base al principal (por ejemplo longaniza, carne molida).			

Anexo 7:

Organigrama estructural de la Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”



ÍNDICE

PORTADA	
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ESQUEMA DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema.....	7
1.2. Justificación	10
1.3. Objetivos	
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4. Hipótesis.....	12
1.5. Alcance.....	12
CAPÍTULO II	
REVISIÓN DE LITERATURA	
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Fundamentación teórica	
2.2.1 Ciudad de Catacocha.....	17
2.2.1.1 Aspectos históricos	17
2.2.1.2 Aspectos físicos	17
2.2.1.3 Aspectos económicos	17
2.2.1.3.1 Agricultura y ganadería	18
2.2.1.3.2 Industria	18
2.2.1.3.3 Turismo.....	18
2.2.1.3.4 Comercio	18
2.2.1.4 Aspectos culturales.....	19
2.2.2 Asociación de Matarifes “Reina del Cisne”	19
2.3 Gestión por procesos en las organizaciones.....	21
2.3.1 Procesos.....	22

2.3.2 Mapa de procesos	23
2.3.3 Caracterización de los procesos	24
2.3.4 Pasos de la gestión por procesos	25
2.3.5 Beneficios de la gestión por procesos.....	26
2.4 Clasificación de procesos	27
2.4.1 Procesos operativos o procesos clave	27
2.4.2 Procesos estratégicos.....	27
2.4.3 Procesos de apoyo o de soporte.....	28
2.5 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	28
2.5.1 Diagrama de flujo.....	29
2.5.2 Diagrama de causa – efecto	30
2.5.3 Hojas de control.....	31
2.6 Metodología para la mejora de los procesos.....	31
2.7 Indicadores de desempeño del proceso.....	33
2.7.1 Objetivos de los indicadores de desempeño de los procesos	33
2.7.2 Tipos de indicadores de desempeño de los procesos	34
2.8 Cadena de valor	35
2.8.1 Elementos básicos de la cadena de valor	36
2.8.1.1 Actividades primarias	36
2.8.1.2 Actividades de soporte.....	37
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
3.1 Materiales	40
3.2 Contexto	40
3.3 Participantes	40
3.4 Tipo de investigación	40
3.4.1 Descriptiva	41
3.4.2. Correlacional.....	41
3.4.3 De Campo.....	41
3.5 Métodos de investigación.....	41
3.5.1 Método Inductivo.....	42
3.5.2 Método Deductivo	42
3.5.3 Método Analítico	42
3.5.4 Método Sintético	42
3.5.5 Método Estadístico	42
3.6 Población y muestra	

3.6.1 Población	43
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
3.7.1 Técnicas	43
3.7.1.1. Bibliográfica	43
3.7.1.2 Entrevista	43
3.7.1.3 Observación científica	43
3.7.1.4 Metodología para la mejora de procesos	44
3.7.2 Instrumentos	46
3.7.2.1 Ficha bibliográfica	46
3.7.2.2 Guía de la entrevista	46
3.7.2.3 Ficha de la observación	46
CAPITULO IV	
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE”	
4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL	48
4.1.1 Análisis del medio interno	49
4.1.2 Análisis del medio externo	56
4.1.3 Análisis Comparativo (Matriz FODA)	59
CAPÍTULO V	
RESULTADOS	
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE” DE LA CIUDAD DE CATACocha	64
5.1.1 Proceso de abastecimiento de ganado (PO-AG-01)	64
5.1.2 Proceso de faenamiento de ganado (PO-FG-02)	65
5.1.3 Proceso de comercialización de carnes (PO-CC-03)	65
5.2 DISEÑO DE LOS MAPAS DE PROCESOS DE LA ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE” DE LA CIUDAD DE CATACocha	65
5.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y LAS ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE” DE LA CIUDAD DE CATACocha	68
5.3.1 Proceso: Abastecimiento de ganado	68
5.3.1.1. Diagrama de flujo del Proceso Operativo de Abastecimiento de Ganado (PO-AG-01)	68
5.3.1.2. Ficha del Proceso Operativo de Abastecimiento de Ganado (PO-AG-01)	71
5.3.2. Proceso: Faenamiento de Ganado	73
5.3.2.1. Diagrama de Flujo del Proceso Operativo de Faenamiento de Ganado (PO-FG-02)	73
5.3.2.2. Ficha del Proceso Operativo de Faenamiento de Ganado (PO-FG-02)	75

5.3.3 Proceso: Comercialización de carne	77
5.3.3.1 Diagrama de flujo del Proceso Operativo de Comercialización de Carne (PO-CC- 03)	77
5.3.3.2. Ficha del Proceso Operativo de Comercialización de Carne (PO-CC-03)	80
5.4 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ASOCIACIÓN DE MATARIFES “REINA DEL CISNE” DE LA CIUDAD DE CATACOCHA.....	82
5.4.1. Seguimiento y medicación de los procesos	82
5.4.1.1 Indicador del proceso: Abastecimiento de ganado (PO-AG-01)	82
5.4.1.2 Indicador del Proceso: Faenamiento del Ganado (PO-FG-02)	83
5.4.1.3 Indicador del Proceso: Comercialización de Carne (PO-CC-03)	84
5.4.2. Control de los procesos	85
5.4.2.1. Control del proceso: Abastecimiento de ganado	85
5.4.2.2 Control del proceso: Faenamiento de ganado	87
5.4.2.3 Control del proceso: Comercialización de carnes	89
5.4.3. Propuesta de mejora de los procesos	91
5.4.3.1. Mejora del Proceso Operativo: Abastecimiento de Ganado	92
5.4.3.2 Mejora del Proceso Operativo: Comercialización de Carne	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	