



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES ORGÁNICOS BIO TAITA CHIMBORAZO (COPROBICH) DE LA PARROQUIA CAJABAMBA, CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTOR:

EDGAR EFRAÍN YUMBILLO TELENCHANO

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, ha sido desarrollado por el Sr. Edgar Efraín Yumbillo, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
MIEMBRO

CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Edgar Efraín Yumbillo Telenchano, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de marzo de 2017

Edgar Efraín Yumbillo Telenchano

C.C. 060436782-1

DEDICATORIA

A Dios por ser el principal gestor de mi vida, con su amor y su gracia ha permitido alcanzar grandes bendiciones en el transcurso del camino por darme sabiduría y fuerzas necesarias para culminar esta etapa académica.

A mis padres por el esfuerzo durante todo el ciclo estudiantil y la formación en valores, principios y consejos que han permitido superar cada dificultad de la vida.

Edgar Efraín Yumbillo Telenchano

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de alcanzar esta importante meta profesional y haber guiado y enseñado en cada dificultad y cada triunfo de la vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por las enseñanzas impartidas durante toda la formación profesional, pero sobre todo por ayudarme a fortalecer mis valores y mis principios.

A la Corporación de productores y comercializadores orgánicos bio taita Chimborazo (COPROBICH) que me permitió proponer y desarrollar mi trabajo de titulación por el apoyo y la orientación prestada.

A los ingenieros Carlos Patricio Arguello Mendoza y Víctor Oswaldo Cevallos Vique, por el valioso apoyo brindado en el asesoramiento del trabajo de titulación, sus orientaciones permitieron alanzar y concluir el presente trabajo.

A cada uno de los docentes de la Escuela de Ingeniería de Contabilidad y Auditoría por compartir sus conocimientos y recomendaciones durante nuestras jornadas en las aulas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Edgar Efraín Yumbillo Telenchano

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Certificación de Autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	xi
Índice de Cuadros	xii
Índice de Anexos	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Gestión.....	7
2.2.2 Modelo de gestión.....	7
2.2.3 El modelo tradicional de organización funcional	7
2.2.4 La gestión en las empresas.....	8
2.2.5 Gestión por procesos.....	9
2.2.5.1 Procesos	9
2.2.5.2 Direccionamiento estratégico	9

2.2.5.3	Enfoque de gestión por Procesos	12
2.2.5.4	Definición de gestión por Procesos	12
2.2.5.5	La Gestión por Procesos y la Estructura organizacional Tradicional	13
2.2.5.6	Clasificación de los Procesos.....	14
2.2.5.7	Principios de la Gestión por Procesos.....	14
2.2.5.8	Elementos de un Proceso	15
2.2.5.9	Factores de un Proceso	16
2.2.5.10	Diseño de procesos	16
2.2.6	Fases de la Gestión por Procesos	17
2.2.6.1	Método Gestión Sistémica de Procesos (GSP) para el Levantamiento de Procesos	18
2.2.6.2	Fases del Método GSP para el Levantamiento de Procesos	18
2.2.6.3	Primera fase: Mapas de Procesos Global y Ámbito	18
2.2.6.4	Segunda fase: flujograma de Información.	19
2.2.6.5	Tercera fase: Descripción del Proceso.....	20
2.2.7	Beneficios de un modelo de gestión por procesos.....	21
2.2.8	Cadena de Valor.....	21
2.2.9	Mapa de Procesos	22
2.2.10	Manual de Procesos	23
2.2.9.1	Procedimientos.....	23
2.2.9.10	Pasos para elaboración de manual de Procesos	23
2.2.11	Indicadores de Gestión.....	24
2.2.12	Tipos de Indicadores	24
2.2.11	Elementos determinantes de los indicadores de gestión.....	25
2.2.13	Ciclo de la Gestión PDCA	26
2.2.12.1	Cómo implantar el Ciclo PDCA en una organización?	26
2.3	IDEA A DEFENDER	27
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		28
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	28
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	29
3.4.1	Métodos	29
3.4.2	Técnicas e Instrumentos.....	30

3.5	RESULTADOS	30
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.	37
	CAPITULO IV: PROPUESTA	38
4.1	TITULO	38
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	38
4.2.1	Reseña Histórica de la Empresa.....	38
4.2.2	Situación Actual de la Empresa.	39
4.2.2.1	Ubicación Geográfica	40
4.4.3	Direccionamiento estratégico	41
4.4.3.1	Visión.....	41
4.4.3.2	Misión	41
4.4.3.2	Filosofía Empresarial	42
4.4.3.3	Políticas institucionales.....	42
4.4.3.4	Objetivos institucionales	43
4.4.3.5	Organigrama estructural	44
4.4.4	Análisis situacional actual de la empresa	45
4.4.4.1	Análisis de Medios Internos	46
4.4.4.2	Análisis de Medios Externos	52
4.4.4.3	Síntesis de análisis situacional de COPROBICH	56
4.4.5	Identificación de Procesos actuales de la Corporación.....	57
4.4.5.1	Procesos operativos de COPROBICH	58
4.4.5.2	Procesos de Apoyo de COPROBICH	58
4.4.5.3	Procesos Estratégicos de COPROBICH	58
4.4.6	Cadena de Valor.....	59
4.4.7	Mapa de Procesos	60
4.4.8	Identificación de los procesos críticos de la Corporación.	61
4.4.8.1	Propuesta de mejoramiento a los procesos en base a la metodología PDCA61	
4.4.8.2	Análisis de los procesos críticos de COPROBICH.	62
4.4.9	Manual de Procesos	67
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES.....	109
	BIBLIOGRAFÍA	110
	ANEXOS	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Existencia de un Modelo de Gestión	31
Tabla 2 : Gestión de actividades por procesos.....	32
Tabla 3 : El Modelo de Gestión por Procesos logra eficiencia y eficacia	33
Tabla 4: Mejora de Procesos y Procedimientos para una mejor gestión administrativa y operativa.....	34
Tabla 5 : Manual de procesos y procedimientos para todo el personal de la empresa ...	35
Tabla 6 : Evaluación de objetivos de los procesos de gestión	36
Tabla 7: Análisis FODA COPROBICH	45
Tabla 8: Análisis de matriz de medios internos	46
Tabla 9: Matriz de impacto y ocurrencia interna	48
Tabla 10: Matriz de Perfil estratégico interno.	49
Tabla 11: Matriz de ponderación de medios internos.....	50
Tabla 12: Análisis de matriz de medios Externos.....	52
Tabla 13: Matriz de impacto y ocurrencia Externa.....	53
Tabla 14: Matriz de Perfil estratégico Externo	54
Tabla 15: Matriz de ponderación de medios externos	55
Tabla 16: Codificación de Gestión por Procesos.....	57
Tabla 17: Procesos Operativos de COPROBICH.....	58
Tabla 18: Procesos de apoyo de COPROBICH.....	58
Tabla 19: Procesos Estratégicos de COPROBICH.....	58
Tabla 20: Flujograma del Proceso actual de Programación y producción	63
Tabla 21: Flujograma del Proceso mejorado de Programación y producción	64
Tabla 22: Flujograma del Proceso actual de Ventas y exportación	65
Tabla 23: Flujograma del Proceso mejorado de Ventas y exportación	66
Tabla 24: Proceso de Recepción y Almacenamiento de Materia Prima.....	72
Tabla 25: Descripción de actividades de recepción y almacenamiento de materia prima	73
Tabla 26: Indicador de recepción y almacenamiento de materia prima	75
Tabla 27: Proceso de Control de Calidad	76
Tabla 28: Descripción de actividades de control de calidad.....	77
Tabla 29: Indicador de Control de calidad.....	79

Tabla 30: Proceso de Programación y Producción	80
Tabla 31: Descripción de actividades de Programación y Producción.....	81
Tabla 32: Indicador de Control de calidad y Laboratorio.....	83
Tabla 33: Proceso de almacenamiento de productos terminados	84
Tabla 34: Descripción de actividades de Almacenamiento de Productos terminados ...	85
Tabla 35: Indicador de Almacenamiento de Productos terminados	87
Tabla 36: Proceso de almacenamiento de Comercialización –Gestión de Compras	88
Tabla 37: Descripción de actividades de Comercialización –Gestión de Compras	89
Tabla 38: Indicador de Comercialización –Gestión de Compras	91
Tabla 39: Proceso de almacenamiento de Comercialización –Ventas y exportación....	92
Tabla 40: Descripción de actividades de Comercialización – Ventas y exportación	93
Tabla 41: Indicador de Comercialización – Ventas y exportación	95
Tabla 42: Proceso Administrativo Financiero-Contabilidad	96
Tabla 43: Descripción de actividades de Administrativo Financiero-Contabilidad	97
Tabla 44: Indicador de Administrativo financiero –Contabilidad	99
Tabla 45: Proceso Unidad Técnica agrícola-Asistencia técnica y capacitación	100
Tabla 46: Descripción de actividades de Unidad Técnica agrícola-Asistencia técnica y capacitación	101
Tabla 47: Indicador de Unidad Técnica agrícola-Asistencia técnica y capacitación ..	103
Tabla 48: Proceso Directorio -Contratación del personal.....	104
Tabla 49: Descripción de actividades directorio- Contratación del personal	105
Tabla 50: Indicador de Directorio- Contratación del personal	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso	9
Gráfico 3: Fases de la Gestión por Procesos.....	17
Gráfico 4: Fases del Método GSP para el Levantamiento de Procesos.....	18
Gráfico 5: Simbología Básica del Flujograma de Información	20
Gráfico 2: Cadena de Valor	21
Gráfico 6: Contenido del Mapa de Procesos	22
Gráfico 7 : Ciclo PDCA - Planificar, Hacer, Verificar, Actuar	26
Gráfico 8 : Existencia de un Modelo de Gestión	31
Gráfico 9 : Gestión de actividades por procesos.....	32
Gráfico 10 : El Modelo de Gestión por Procesos logra eficiencia y eficacia	33
Gráfico 11 : Mejora de Procesos y Procedimientos para una mejor gestión administrativa y operativa.....	34
Gráfico 12: Socialización de manual de procesos y procedimientos al personal de la empresa	35
Gráfico 13 : Evaluación de objetivos de los procesos de gestión.....	36
Gráfico 14: Ubicación Geográfica de la Corporación	40
Gráfico 15: Organigrama estructural	44
Gráfico 16 : Cadena de Valor COPROBICH	59
Gráfico 17: Mapa de Procesos COPROBICH	60
Gráfico 18: Flujograma de Recepción y almacenamiento de materia prima.....	74
Gráfico 19: Flujograma Control de Calidad	78
Gráfico 20: Flujograma de Programación y Producción	82
Gráfico 21: Flujograma de Almacenamientos de Productos terminados.	86
Gráfico 22: Flujograma de Comercialización –Gestión de compras	90
Gráfico 23: Flujograma de Comercialización – Ventas y exportación.....	94
Gráfico 24: Flujograma de Administrativo Financiero- Contabilidad.....	98
Gráfico 25: Flujograma de Unidad Técnica agrícola-Asistencia técnica y capacitación	102
Gráfico 26 Flujograma de Directorio- Contratación del personal	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Estructura Tradicional Versus Gestión por Procesos.....	13
Cuadro 2: Productos de la empresa Actualmente	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de acción comparativa con la competencia estrategias de mercado.	112
Anexo 2: Organigrama estructural de COPROBICH	113
Anexo 3: Entrevista al administrador financiero de COPROBICH	114
Anexo 4: Encuesta dirigida a los empleados de COPROBICH.....	116
Anexo 5: Inicio de documentación levantamiento de información y de procesos	117
Anexo 6: Formato de ficha de procesos.....	118
Anexo 7: Formato ficha de descripción de procesos	119
Anexo 8: Formato de Flujograma de procesos	120
Anexo 9: Formato de indicador de gestión.....	121

RESUMEN

El diseño de un modelo de gestión por procesos para la corporación de productores y comercializadores orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH) de la parroquia Cajabamba, cantón Colta, provincia de Chimborazo, tiene la finalidad de mejorar el sistema de procesamiento y comercialización de sus productos orgánicos. Para el desarrollo del sistema se realizó un análisis situacional mediante el FODA, el direccionamiento estratégico para luego identificar los procesos, describir las actividades, mediante la siguiente estructura del modelo: cadena de valor, mapa de procesos, procesos críticos, manual de procesos. Como resultado encontramos que se ha desarrollado el manual de procesos y procedimientos con sus respectivas fichas de proceso, su descripción, flujogramas e indicadores de gestión para su seguimiento y la medición. La aplicación del enfoque basado en procesos le brinda a la empresa la oportunidad de optimizar sus recursos, incrementar la participación activa del personal promoviendo una cultura organizacional eficiente basada en el mejoramiento continuo de sus actividades y alcanzar objetivos organizacionales.

Palabras Claves: MODELO DE GESTIÓN, GESTIÓN POR PROCESOS, MANUAL DE PROCESOS, INDICADORES DE GESTIÓN, MEJORAMIENTO CONTINUO.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of a management model through processes for the corporation of producers and organic merchants “Bio Taita Chimborazo” (COPROBICH) from Cajabamba, Colta, Chimborazo province. The aim of this project is improving the process system and the organic product businesses. A situational analysis through SWOT was made to develop this system. The strategic routing helped to identify the processes being used, describe the activities through the following model structure: chain of value, map of processes, critical processes, manual of processes. As a result it was found that the manual of processes was developed and procedures with their corresponding index cards of processes. Their description, flow charts and management indicators for their follow up and measurement. The application of this approach brings this factory the opportunity to optimize its sources, increase the active participation of its members. It fosters an efficient organizational culture based on the continuous improvement of its different activities and it also allows to get all the organizational aims.

Key words: MANAGEMENT MODEL, PROCESS MANAGEMENT, MANUAL OF PROCESSES, MANAGEMENT INDICATORS, CONTINUOUS IMPROVEMENT.

INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial globalizado el mejorar el desempeño de los procesos organizacionales hoy en la actualidad es una prioridad, sin importar su tamaño, ni la actividad económica que realiza, la optimización de los recursos y de los procesos permiten obtener una margen de utilidad rentable. El diseño de un modelo de gestión por procesos para COPROBICH ofrece una mejora continua en todos los aspectos y es usado como una herramienta para dar valor agregado al cliente haciendo más competitiva en el mercado.

El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I nos referimos al planteamiento del problema que hace énfasis a la necesaria propuesta de diseñar un Modelo de Gestión por procesos, simultáneamente se plantea la justificación a la problemática y la determinación de los objetivos generales y específicos del trabajo de investigación.

El Capítulo II comprende los antecedentes investigativos referentes al tema, y la fundamentación teórica concernientes a los sistemas de gestión por procesos.

El Capítulo III presenta la modalidad y tipos de investigación, se establece la población y muestra para la realización del trabajo, así como la utilización de métodos, técnicas e instrumentos investigativos para finalmente verificar la Idea a Defender.

En el Capítulo IV comprende la Propuesta del diseño del modelo de Gestión por Procesos que parte del análisis situacional de la organización, la identificación y descripción de los procesos, la cadena de valor, el mapa de procesos, identificación de los nudos críticos y el manual de procesos y procedimientos con sus respectivos fichas y descripción de procesos, flujogramas e indicadores y finalmente se plantean las principales conclusiones y recomendaciones como aporte a la organización ,con la finalidad que mejoren los procesos, a través de una gestión eficiente y eficaz .

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones libremente de su tamaño y su actividad económica, enfrenta situaciones competitivas en áreas del sector que desarrolla, donde las empresas deben tomar en cuenta la satisfacción de necesidades de los clientes poniendo énfasis en cada uno de los procesos productivos y comerciales, dentro de este marco la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH) es una corporación de productores legalmente reconocida de derecho privado, autónoma, y beneficio social para sus socios que son indígenas Puruhá de 54 comunidades de 575 socios de 3 cantones como son de Riobamba, Colta y Guamote.

COPROBICH actualmente mediante creación de la planta procesadora de quinua como la unidad productiva que se incorpora para fortalecer a la Corporación, compra directamente quinua a sus socios y la exporta al comercio justo hacia Francia, Bélgica, Alemania y Canadá por la que se ha visto la necesidad de mejorar la competitividad así como la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Por esta situación la corporación está buscando la manera de mejorar los sistemas de producción y comercialización, por lo que mediante la entrevista con el Administrador Financiero se ha logrado identificar de manera general los siguientes problemas:

- Una estructura departamental que presenta la Corporación ha generado ineficiencias en los procesos y les ha hecho menos competitivos ante otras empresas. Ver anexos de Matriz de acción comparativa con la competencia estrategias de mercado y la estructura organizacional.
- Se presentan actividades duplicadas que generan costos elevados de las operaciones que revela a través de la ineficiencia e ineficacia de funciones no definidas.
- Inexistencia de manual de procesos, procedimientos y políticas claramente definidos ha causado el mal funcionamiento de la organización ocasionando la no adecuada distribución de recursos , es decir el uso ineficaz de la materia prima, estado de tiempo

ocioso de las máquinas y equipos, que ha ocasionado costos de producción elevada.

- Adicionalmente no existe un método de evaluar la gestión o control adecuado de los procesos, esto obliga a la creación de un sistema de indicadores de gestión y un modelo que identifiquen entradas, salidas, controles y mecanismos.

Para solucionar la problemática señalada se propone una alternativa que incorpora a la administración de la organización la necesidad de cambiar la actual estructura por un enfoque de Gestión por procesos para de esta manera desarrollar un trabajo ordenado y adecuado en la organización, mejorando la eficiencia como eficacia de sus operaciones y por consiguiente aumente su competitividad, mejorando el uso de recursos y que pueda dar una mejor calidad de atención y satisfacer las necesidades del cliente.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incidirá el Modelo de Gestión por Procesos para la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (Coprobich) de la Parroquia Cajabamba, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente trabajo de titulación tendrá lugar en la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (Coprobich) de la Parroquia Cajabamba, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo correspondiente al periodo 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo es una organización productiva donde procesa la quinua y comercializa a diferentes países como Francia, Bélgica, Alemania, Canadá entre otros.

La importancia y al justificación del Diseño de Gestión por procesos para la organización en el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, con esta premisa podemos señalar que el siguiente trabajo de investigación permitirá mejorar continuamente sus procesos en la parte operativa y en la administrativa.

Es fundamental dar solución a las actividades duplicadas, optimizando los recursos y en cada uno de los procesos, disminuyendo costos y elevando eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Centrándose en la gestión por procesos, procedimientos y políticas claramente definidos que aportan valor agregado a la organización con una adecuada distribución de recursos, de esta manera desarrollar un trabajo ordenado y adecuado mejorando la productividad. Adicionalmente es importante dar una respuesta a la falta de métodos de evaluación de gestión mediante indicadores y estándares de Gestión que facilitarían un control adecuado de las actividades que realizan día a día y en forma paralela evaluar a toda la corporación

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos BIO TAITA CHIMBORAZO (COPROBICH) de la Parroquia Cajabamba, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, orientado al mejoramiento continuo del sistema de procesamiento y comercialización de sus productos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis situacional de COPROBICH con el propósito de establecer las causas que estarían mermando los niveles de sistemas de productividad y comercial de la organización.
- Analizar los procesos y procedimientos de la Corporación mediante levantamiento de la información y documentarlos, para determinar las actividades principales y gestión de los procesos.
- Elaborar una propuesta de mejora de los sistemas de producción y comercialización de los productos que ofrece COPROBICH a través del diseño de un modelo de gestión por procesos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el transcurso de del tiempo se ha efectuado varios estudios investigativos orientados al Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos, razón por la cual para el desarrollo de la presente trabajo de investigación se ha tomado como referencia dos trabajos de titulación que menciono a continuación:

Tema:

“Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para las Industrias Metálicas Vilema, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo”

Autor: Lizbeth Karina Vilema Escudero. Las conclusiones que contribuyen son las siguientes:

La empresa cuenta con la suficiente información de diagnóstico que permitió documentar y mejorar por todos los medios mejorar los procesos organizativos a fin de cambiar viejas prácticas que han terminado por agotar a empresario, empleados y trabajadores.

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos aplicado a la Empresa Nutricereales de la Ciudad de Riobamba.

Autor: Elías Andrés Ortiz Macías. Las conclusiones que contribuyen son las siguientes:

Al mantener una adecuada documentación y estandarización de los procesos de la empresa, se podrá lograr un mejor desempeño de las actividades y constantemente se lograrán mejores resultados en todas las áreas de la misma.

(Serna Rodriguez, 2007) “Los procesos en las organizaciones indistintamente de su tamaño, requieren una adecuada gestión de los mismos, que mediante la optimización de los recursos permite alcanzar de una forma eficaz y eficiente los objetivos corporativos y satisfacción de las necesidades de los clientes.

Todo sistema de Gestión tiene como finalidad ayudar a la organización a establecer la metodología, las responsabilidades, los recursos, actividades, etc., que permitan una gestión que contribuya a la consecución de los objetivos establecidos.

Osakidetza ha adoptado el modelo EFQM de excelencia que ha sido concedido como una herramienta de diagnóstico, un marco de referencia para la gestión, que permite a las organizaciones identificar cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora cuando se comparan con la “excelencia” . En este modelo de gestión los procesos ocupan un lugar central, quedando definido como el “esquema general de procesos y procedimientos que emplea para garantizar que la organización realiza todas las áreas necesarias para alcanzar objetivos”.(Pag.08)

En conclusión la gestión de los procesos en una organización es indispensable, lo cual permite que defina las actividades principales y la asignación adecuada de los recursos y cumplir los objetivos organizacionales a través de los resultados eficientes y eficaces de sus productos y satisfacer las necesidades de los clientes internos como externos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión

De acuerdo a (Yáñez, 2010) La gestión se conceptualiza como guías de acción cuya función es orientar actividades por medio de la previsión y uso de esfuerzos y recursos disponibles encaminadas a alcanzar un determinado fin (P.18)“

(Perez, 2010) Menciona que: “La Gestión es cuestión de herramientas: en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión”

En relación a los autores anteriores podemos definir que la gestión es el conjunto de instrumentos operativos como herramienta para dirigir y administrar los recursos de una organización.

2.2.2 Modelo de gestión

(Navarro, 2009) Afirma que “Un Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”.

En conclusión un modelo de Gestión son directrices conformado por conjunto de estrategias y medios establecidos para administrar la organización.

2.2.3 El modelo tradicional de organización funcional

(Pérez & Pérez, 2007) “La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe

ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan”

En conclusión, este tipo de organizaciones funcionales desde el inicio de las empresas son tradicionales en su organización vertical, divididas en funciones específicas subordinadas por autoridades superiores dedicadas a cumplir una tarea o cargo.

2.2.4 La gestión en las empresas

La importancia de la Gestión en la empresa se realiza en la actualidad ya que de esta dependerá la persistencia de la organización y su éxito empresarial, para lo cual en encargado de administrar y gestionar las actividades deberá establecer los principios de los procesos administrativos de la organización.

Según (Chiavenato, 2004) Estas fases del proceso administrativo que la empresa debe poner énfasis son:

1. **Planeación.-** actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
2. **Organización.-** establecimiento de la estructura formal de autoridad, que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos, del objetivo buscado.
3. **Dirección.-** Actividad continúa de tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; asimismo, asumir el Liderazgo de la empresa.
4. **Control.-** En el control se verifica los resultados planteados en los tres pasos anteriores para evaluar la consecución de las metas y objetivos institucionales, en el control se mide el desempeño y por consiguiente las acciones preventivas y correctivas.

Se puede determinar que la gestión es una herramienta que sirve para conducir la empresa hacia los objetivos y tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas

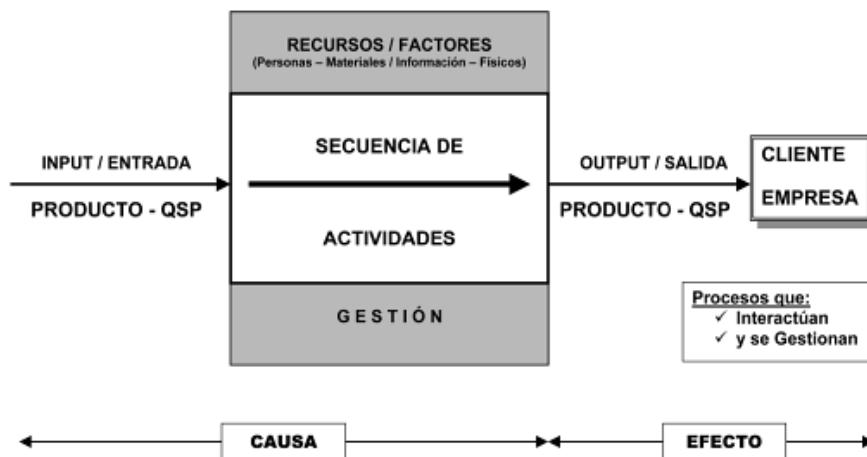
y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades actuales y las necesidades de los clientes

2.2.5 Gestión por procesos

2.2.5.1 Procesos

(Perez, 2010) Expresa que: “El proceso es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (P.51)

Gráfico 1: Proceso



Fuente: (Perez, 2010)

Elaborado por: Edgar Yumbillo

En conclusión, un proceso es el conjunto de actividades consecutivas, interrelacionadas entre sí para transformar las entradas de insumos en salidas de un producto o servicio.

2.2.5.2 Direccionamiento estratégico

(Beltrán, 2002) Define al Direccionamiento estratégico como: “ El instrumento metodológico por el cual establecemos logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.”

Los factores que más pesan al formular el direccionamiento estratégico son su misión, y su visión, puesto que las distintas organizaciones se concretan en una serie de objetivos en cuya consecución han de participar todas las áreas organizativas, su estructura responde a los procesos que dan soporte a la consecución de dichos objetivos.

Misión

Muchas personas suelen confundir la misión con la visión de una empresa. Una forma sencilla de diferenciar estas dos declaraciones es recordando que la visión responde a la pregunta: “¿Qué queremos llegar a ser?”.

La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- a) ¿Quiénes somos?
- b) ¿Qué buscamos?
- c) ¿Qué hacemos?
- d) ¿Dónde lo hacemos?
- e) ¿Por qué lo hacemos?
- f) ¿Para quién trabajamos?

Visión

(Fleitman, 2000) “La Visión denominado como el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es el imagen a futuro de como deseamos que sea la empresa más adelante”.

Su propósito es ser motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Objetivos Estratégicos

(Fleitman, 2000) Menciona que los objetivos deben ser prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a todos lo que conforman la empresa a entender y comprender a dónde quiere llegar la empresa en un futuro, estableciendo las prioridades de esta.

En resumen, los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples. (p, 56)

Políticas empresariales

(Torres Andrade, 2012) Las las políticas empresariales son “un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa” (p,76),

Es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecuencia de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo.

Es importante que las políticas empresariales afecten a toda la organización, ya que de ese modo se creara una cadena de trabajo orientado a cumplir las políticas y a trabajar por el objetivo común de la compañía. Esto les permite a los directivos medios elaborar planes concretos de acción orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales

2.2.5.3 Enfoque de gestión por Procesos

Para (López , 2008) establece que el enfoque de Gestión por procesos, se encuentra más disparidad en las definiciones, empezando por que existen dos términos principales como son la “gestión de procesos” y enfoque de procesos en donde no se ve con precisión la frontera entre uno y otro, y si además se agregan otros conceptos como “gestión estratégica” de procesos, mejoramiento de procesos y hasta reingeniería de procesos, se amplía más la impresión. (pag.28)

El enfoque de procesos requiere que la organización administre cada proceso como una unidad única y a su vez como un componente de una red de procesos, eliminar las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unificar su enfoque a las principales metas de la organización, esto también incluye la manera apropiada de administrar las interfaces entre los procesos.

La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa. (pag.29)

En conclusión, podemos decir que un enfoque basado en procesos permite gestionar de una mejor manera los procesos, reducir costos y mantener una ventaja competitiva para la organización y satisfacer las necesidades del cliente mostrando un mejor desempeño.

2.2.5.4 Definición de gestión por Procesos

(Bravo, Gestión de Procesos, 2011)Manifiesta que la gestión por procesos es: Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores (P.09)

En conclusión, la gestión por procesos permite identificar los procesos necesarios y cumplir los objetivos organizacionales, optimizando recursos y así generar valor agregado a los procesos y resultados en sus productos.

2.2.5.5 La Gestión por Procesos y la Estructura organizacional Tradicional

Para (López , 2008) menciona que; las opciones evaluadas, se encuentran factores externos e internos, que justifican un cambio en la forma de hacer las cosas. Uno de estos factores se refiere a las estructuras organizacionales tradicionales o de tipo funcional, que en opinión de varios de los expertos investigados, son una de las principales causas de la ineficiencia organizacional. A continuación se presentan algunas comparaciones entre la gestión tradicional y la propuesta de gestión por procesos. (pág. 24)

Cuadro 1: Estructura Tradicional Versus Gestión por Procesos

La organización burocrática y la organización por procesos.	
José Antonio Pérez – Fernández de Velasco	
La organización Burocrática “EL PASO”	Organización por procesos “EL FUTURO ”
Organización burocrática basada en jerarquías, clásicas y verticales, supervisión y control donde solo los directivos toman decisiones.	Menos jerarquía y liderazgo directivo.
La organización piramidal tiene distribución homogénea de funciones especializadas.	Diseño de la organización en función del valor agregado.
Basada en la jerarquía y el control para procesar información y tomar decisiones.	Énfasis en procesos, sistemas y personas. Empresas gobernantes por los requisitos de los clientes.
Formal e inflexible, limita la creatividad.	Gestión participativa. Delegar más responsabilidad y autoridad a los niveles operativos.
Crecimiento controlado en entorno predecible.	Estructura flexible y menos formal.
Personal poco calificado, de modelo mecanicista (unos piensan y otros hacen).	Aprendizaje permanente.
Asignación de tareas.	Asignación responsabilidad global sobre el proceso.

Fuente: (López , 2008)

Elaborado: Edgar Yumbillo

2.2.5.6 Clasificación de los Procesos

Según (Harrington, 2001) la gestión por procesos se dividen en: procesos gerenciales, procesos claves y procesos de apoyo.

Procesos Gobernantes o estratégicos.- Se denominan a los procesos gerenciales de planificación y control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de: Planificación Financiera o Desdoblamiento de la estrategia.

Procesos Operativos oClaves.- Se denominan a los procesos operativos que generan salidas y tienen un impacto alto sobre la satisfacción del cliente, por ejemplo: Investigación y Desarrollo de Productos, Servicio al Cliente o Procesamiento de solicitudes.

Procesos de apoyo.- Se denominan a los procesos de apoyo a procesos internos que dan sustento a los claves o gerenciales, por ejemplo: Servicios Legales.

Administración de Recursos Humanos, Sistemas contables o sistemas de información.
(pág.46)

2.2.5.7 Principios de la Gestión por Procesos

(Arcelay, 1999) Proceso es “un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas”.

A continuación se describe los siguientes principios:

- Establecer prioridad
- Verificar y describir el propósito del proceso
- Definir el proceso, sus límites e interfaces
- Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso
- Documentar el proceso
- Establecer puntos de control

- Definir los indicadores
- Mejorar el proceso (19)

2.2.5.8 Elementos de un Proceso

(Perez, 2010), destaca que:

Todo proceso tiene 4 elementos:

- a. Un INPUT (entrada Principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.

El input es un “producto” que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

- b. La Secuencia de las Actividades propiamente dicha que precisan de medios u recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar u cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo. Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).
- c. Un OUTPUT (salida) producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”

Propugnamos considerar siempre dos tipos de output:

1. De producto tangible que posteriormente será sometido al control de calidad (medición y seguimiento del producto ISO 9001).
2. Finalista ,de eficacia (resultados) o sus sinónimos valor , satisfacción (p.55)

2.2.5.9 Factores de un Proceso

Según (Perez, 2010) señala que; predominan los siguientes factores:

- 1.- Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de procesos, todas ellas con conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas.
- 2.- Materiales.** Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso.
- 3.- Recursos físicos.** Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en las adecuadas condiciones de uso. (pag.57)
- 4.- Métodos/Planificación del proceso.** Método de trabajo. Procedimientos, hoja de procesos, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace qué, cuándo y muy ocasionalmente cómo.
- 5.- Medio Ambiente.** O entorno en que se lleva a cabo del proceso. (pag.58)

2.2.5.10 Diseño de procesos

(Muñoz, 1999) Manifiesta que el diseño de un proceso parte del comportamiento del fin que se dese conseguir y de la decisión y orden de las actividades necesarias para ello. La consecuencia que puede seguirse para llevar a cabo el diseño es la siguiente:

- a) Definido el servicio conocer todos los aspectos de su diseño y comprobar que efectivamente pueden llevarse a cabo.
- b) Elegir las actividades necesarias para prestar el servicio y conseguir sus objetivos.
- c) Comprobar que cada una de las actividades elegidas está dotada de los medios materiales y de las personas adecuadas para conseguir su objetivo.

De una manera general, el proceso siempre deberá incluir:

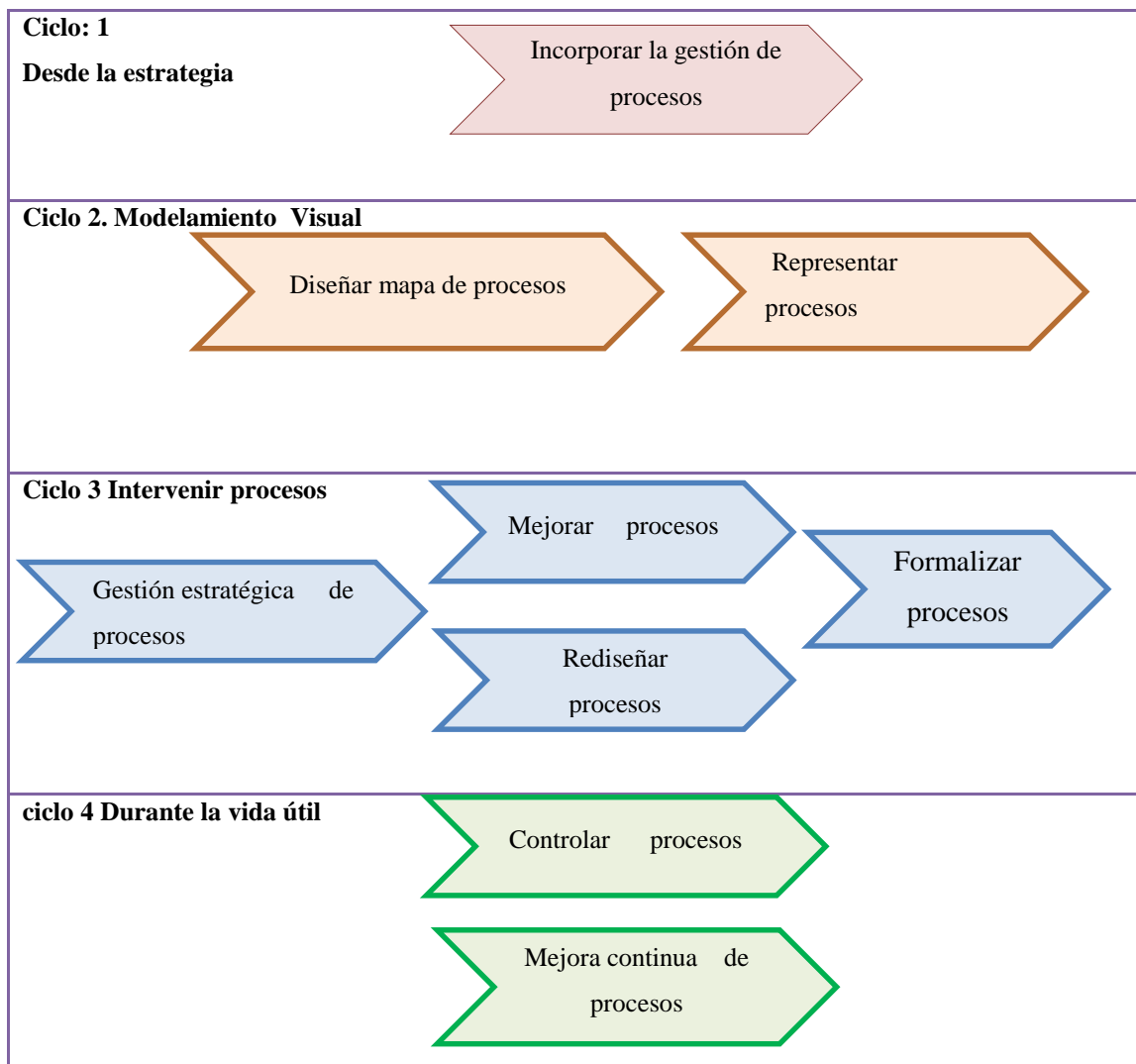
1. La descripción de cómo conseguir los objetivos bajo condiciones operativos
2. El equipo físico, el equipo humano y la información.

En conclusión, el diseño de un proceso requiere de la información de las actividades de la organización, el objetivo del proceso, los recursos que se necesitan y el responsable del proceso.

2.2.6 Fases de la Gestión por Procesos

La Gestión por procesos abarca nueve fases divididos en cuatro ciclos correspondientes al curso normal de los eventos, es una forma secuencial para cada proceso. Tal como se aprecia en la siguiente figura. (Bravo, Gestión de Procesos, 2011)

Gráfico 2: Fases de la Gestión por Procesos



Fuente: (Bravo, Gestión de Procesos, 2011)
Elaborado Por: Edgar Yumbillo

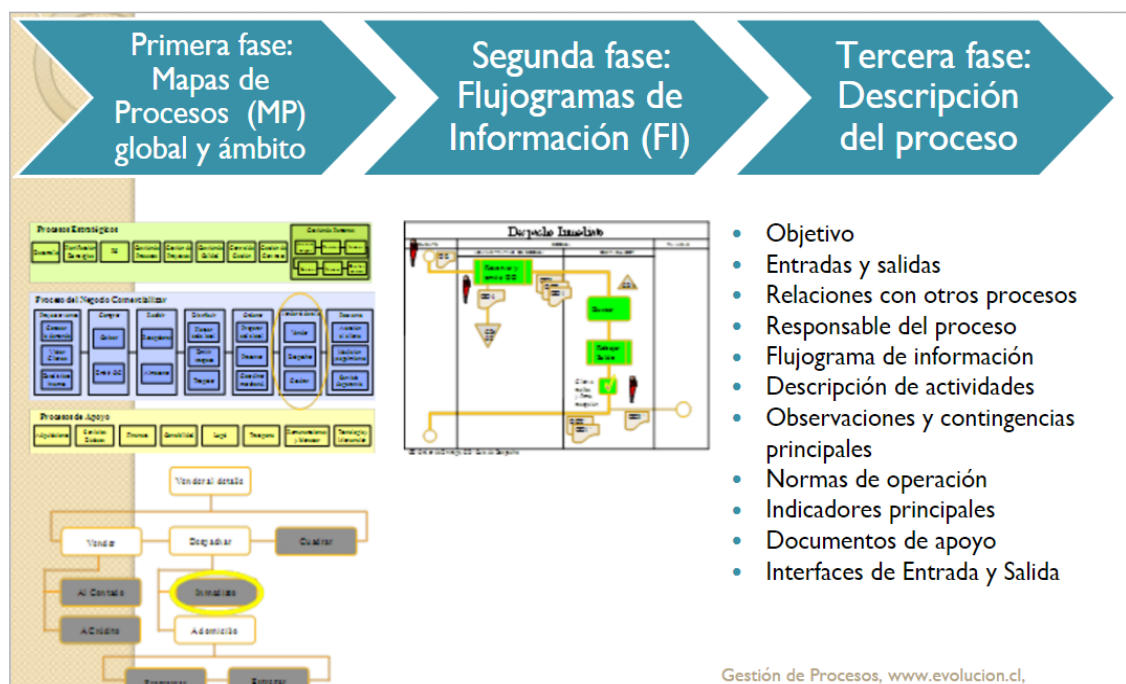
2.2.6.1 Método Gestión Sistemática de Procesos (GSP) para el Levantamiento de Procesos

El método de Gestión Sistemática de Procesos (GSP) para el levantamiento de procesos se basan en tres principios fundamentales. (Bravo, 2009)

- ✓ Participativo, base en la visión sistémica, los actores del proceso tienen rol principal
- ✓ Los analistas de procesos son facilitadores
- ✓ Supone estrategia de la organización formal, conocida y actualizada. (pág. 392)

2.2.6.2 Fases del Método GSP para el Levantamiento de Procesos

Gráfico 3: Fases del Método GSP para el Levantamiento de Procesos



Fuente: (Bravo, 2009)
Elaborado Por : Edgar Yumbillo

2.2.6.3 Primera fase: Mapas de Procesos Global y Ámbito

a) Descripción:

Todo el hacer de la organización, son base para miradas parciales válidas tales como:

- ✓ Análisis de riesgos y de cadena de valor
- ✓ Costeo de actividades e indicadores de gestión
- ✓ Implantación de un ERP o de normas de calidad
- ✓ Auditoría y control de gestión, análisis BPM y WORKFLOW
- ✓ Mejora, rediseño y formalizar

b) Claves:




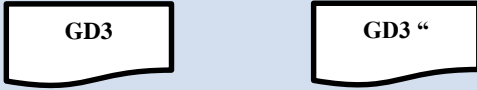

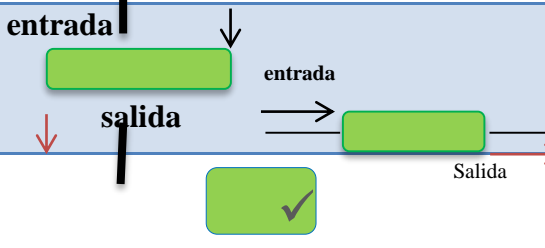

- ✓ Asegurar consistencia entre los nombres de los procesos de los mapas y flujogramas
- ✓ El MP Global sólo tiene macro procesos
- ✓ Mantiene los mapas el área de procesos. (pág. 393)

2.2.6.4 Segunda fase: flujograma de Información.

a) Descripción:

- ✓ Un flujograma describe operativo con un flujo claro
- ✓ Sólo un página, letra grande, que en tamaño carta se pueda leer a dos metros de distancia (clave el vistazo)
- ✓ Sigue temporalidad (hacia abajo) y critico curso normal de los eventos de la OMG (Object Management Group)
- ✓ Se enfatiza la simplicidad para que sirva de guía a los actores del proceso, quienes lo mantienen y mejoran
- ✓ Dirige el dueño del proceso, centraliza el área GP
- ✓ Clave: pegarlos en las paredes junto al mapa de procesos del ámbito. (pág. 395)

Gráfico 4: Simbología Básica del Flujograma de Información

	Actividad manual
	Actividad con apoyo computacional
	Archivo permanente manual
	Documento: es un formulario. Cuando tiene apóstrofes implica sólo un cambio menor
	Continuación en otro proceso, sigue las reglas de E/S de líneas
	Regla de las entradas y salidas de información en el FI
	Actividad de aprobación: el rol que corresponde sólo aprueba.

Fuente: (Bravo, 2009)
 Elaborado Por : Edgar Yumbillo

2.2.6.5 Tercera fase: Descripción del Proceso

Se describe un conjunto de procesos operativos de un ámbito, por ejemplo, vender al detalle.

a) Completa:

- ✓ Objetivo
- ✓ Entradas y salidas (proveedores y clientes)
- ✓ Relaciones con otros procesos
- ✓ Responsable del proceso
- ✓ Flujograma de información
- ✓ Descripción de actividades
- ✓ Contingencias principales
- ✓ Normas de operación
- ✓ Indicadores principales

- ✓ Interfaces de Entradas y Salida
- ✓ Documentación de apoyo
- ✓ Puntos críticos. (pág. 397)

2.2.7 Beneficios de un modelo de gestión por procesos

(Jeanne & Peter, 2010)

- La reducción de costes
- La reducción de tiempos en la toma de decisiones
- Una mejor gestión de riesgos en el negocio, la optimización del cumplimiento normativo, mejor tiempo de respuesta ante desastres y disminución de los riesgos de seguridad.
- Una estandarización dentro de la compañía, por mejora en la información compartida y por constituirse un estándar de integración de los procesos.
- Estratégicamente, se consigue la excelencia operacional, un mejor servicio al cliente, agilidad estratégica y potenciación del liderazgo en los productos y servicios.(p.178)

2.2.8 Cadena de Valor

La cadena de valor es una serie de actividades realizadas en una organización que dan como resultado un producto que genera valor al cliente, para esto requiere actividades primarias y de apoyo.

Gráfico 5: Cadena de Valor



Fuente: (Cedillo y Sánchez, 2006)

Elaborado por: Edgar Yumbillo

(Cedillo y Sánchez, 2006) “La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra Competitive Advantage.” (p.87)

2.2.9 Mapa de Procesos

(García, 2007) “Es una representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una organización, para lo cual debemos identificar los procesos que intervienen”.

Para obtener una visión de conjunto del sistema de gestión de la organización, resulta de gran utilidad realizar agrupaciones de varios procesos (macro procesos) en función del tipo de actividad y de su importancia.

Gráfico 6: Contenido del Mapa de Procesos



Fuente: (Jeanne & Peter, 2010)
Elaborado Por: Edgar Yumbillo

En conclusión podemos decir que mapa de procesos es una representación gráfica de todos los procesos que intervienen en la organización, que se interrelacionan en forma consecutiva para alcanzar los objetivos estratégico de la organización.

2.2.10 Manual de Procesos

(Ortiz, 2010) “Un manual de procesos es un instrumento administrativo que apoya el que hacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa”.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

2.2.9.1 Procedimientos

(Pérez F. , 1999) Menciona: “Un procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo”.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

2.2.9.10 Pasos para elaboración de manual de Procesos

(Ortiz, 2010) Indica que:

Un sistema está basado en varios procedimientos interdependientes.

- Elaboración

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

- Definir el contenido:
- Introducción.
- Objetivos.
- Áreas de aplicación.
- Responsables.
- Políticas.
- Descripción de las operaciones.
- Formatos.

- Diagramas de flujo.
- Terminología (p.345)

2.2.11 Indicadores de Gestión

(Beltrán, 2002) Un indicador “es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variable, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas”(p.128)

En conclusión, un indicador de gestión de gestión son instrumentos que permiten evaluar en qué medida se están logrando los objetivos o el desempeño de la organización.

2.2.12 Tipos de Indicadores

(Beltrán, 2002) Indica que: los indicadores pueden clasificar en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

- **Los indicadores de eficacia:** Se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.
- **Los indicadores de eficiencia:** Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. (p.187)

Características de los Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

Simplicidad

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Adecuación

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

Validez en el tiempo

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

Participación de los usuarios

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

Utilidad

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular un valor particular y mejorarlas.

Oportunidad

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.2.11 Elementos determinantes de los indicadores de gestión

Los Indicadores de Gestión deben cumplir las siguientes condiciones básicas:

(Beltrán, 2002) “Deben aportar información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

Su cálculo debe repartir de las magnitudes observadas sin dar lugar a ambigüedades; permitiendo que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe su fiabilidad siempre que sea preciso”

2.2.13 Ciclo de la Gestión PDCA

(Bernal, 2013) Menciona que: “Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...)”.

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

Gráfico 7 : Ciclo PDCA - Planificar, Hacer, Verificar, Actuar



Fuente: (Bernal, 2013)

Elaborado Por: Edgar Yumbillo

2.2.12.1 Cómo implantar el Ciclo PDCA en una organización?

(Bernal, 2013) En su artículo menciona las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

“1. Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.

2. Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

3. Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

4. Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.”

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño del modelo de Gestión por procesos; permitirá a la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo orientar al mejoramiento continuo del sistema de procesamiento y comercialización de sus productos.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en base a la investigación cualitativa cuantitativa que permite la descripción de los procesos de la empresa y examinación de datos numéricos directamente donde ocurren los hechos para determinar fichas de indicadores, además fue diseñada de manera secuencial, sistemática un modelo de Gestión por Procesos para la empresa.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La Investigación Descriptiva:

Se utilizó este tipo de investigación ya que describe, todos los componentes principales, una realidad; en el caso de la Corporación, se describe paso a paso cada uno de las unidades que conforman el la área operativa y la administrativa de la empresa evidenciando sus características.

Investigación de Campo:

Se efectuó la investigación de campo que a través de las visitas a las instalaciones de la organización permitió recopilar información necesaria de todas las actividades desarrolladas en el área operativa y administrativo de COPROBICH.

Investigación bibliográfica - documental:

La investigación se desarrolló de forma bibliográfica porque se utilizó diferentes referencias bibliográficas de diversos autores escritos sobre cuestiones determinadas que apporto al marco teórico de esta investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población.

La población de la investigación constituyen todos los funcionarios, de COPROBICH

Un total de 12 personas que laboran en la empresa

6 Administrativos

6 De producción

Muestra.

Se aplicó a todos los trabajadores de COPROBICH.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

3.4.1 Métodos

Se utilizó los métodos deductivo, inductivo y analítico

- ✓ **Deductivo.-** El estudio de los casos particulares nos permite conocer la realidad ,determinar el aporte de todos los responsables de las unidades de la organización recopilando la información general y llegar a conclusiones lógicas acerca de los procesos que se desarrollan en la Corporación

- ✓ **Inductivo.-** Hace referencia a la observación mediante visitas permanentes a la organización en cada uno de las unidades determinando los procesos efectuados en ellas.

- ✓ **Analítico.-** Se aplicó este método en la diagramación de flujos, realización de las fichas de procesos, fichas de indicadores y mapas de procesos: para estructurar la parte documental del levantamiento de información de los procesos.

3.4.2 Técnicas e Instrumentos

A continuación se mencionan las técnicas que se utilizaron durante el proceso de recolección de la información, para el desarrollo del Diseño de Modelo de Gestión por Procesos para COPROBICH

Observación

Mediante esta técnica se afirmó personalmente mediante visitas a lugar de los hechos y circunstancias relacionadas con las operaciones diarias de la organización

Indagación

Se averiguo y recaudo toda información en relación a l problema específico presentada en la organización.

Encuestas

Se aplicó encuestas mediante preguntas orales o escritas realizadas a las personas que se concierten al problema de la investigación

3.5 RESULTADOS

Una vez efectuado las encuestas a los doce empleados que laboran en la Organización se pudo realizar la verificación de la inexistencia de un modelo de Gestión por Procesos en COPROBICH mediante la tabulación de los resultados que se presenta a continuación.



Encuesta dirigida a los empleados de COPROBICH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Objetivo: Identificar claramente los procesos de la gestión interna de COPROBICH

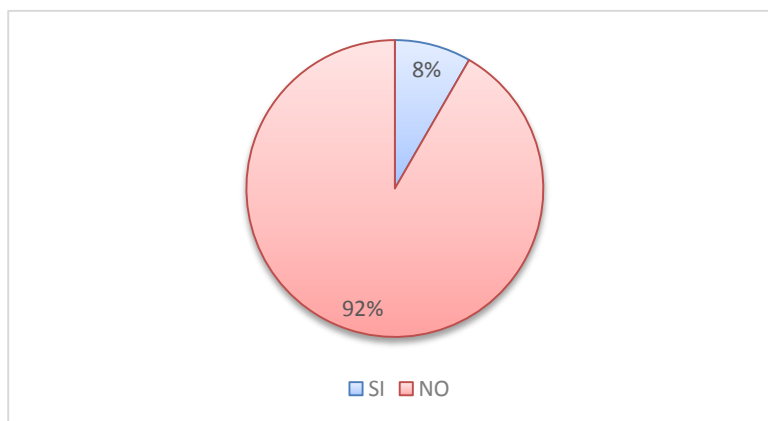
1. ¿Existe un modelo de Gestión que permita verificar claramente los procesos en el área administrativa y operativa de la Corporación?

Tabla 1 : Existencia de un Modelo de Gestión

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	1	8%
NO	11	92%
TOTAL	12	100%

Fuente: COPROBICH
Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 8 : Existencia de un Modelo de Gestión



Fuente: COPROBICH
Elaborado por: Edgar Yumbillo

Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos al tabular, el 92% de los empleados de la organización manifiestan que no existe un modelo de Gestión que permita verificar claramente los procesos, esto afirma la necesidad de crear el mismo en el trabajo de investigación planteada. Sin embargo el 8% de empleados afirma que existe un modelo de Gestión.

2. ¿Conoce si la Corporación gestiona sus actividades por procesos?

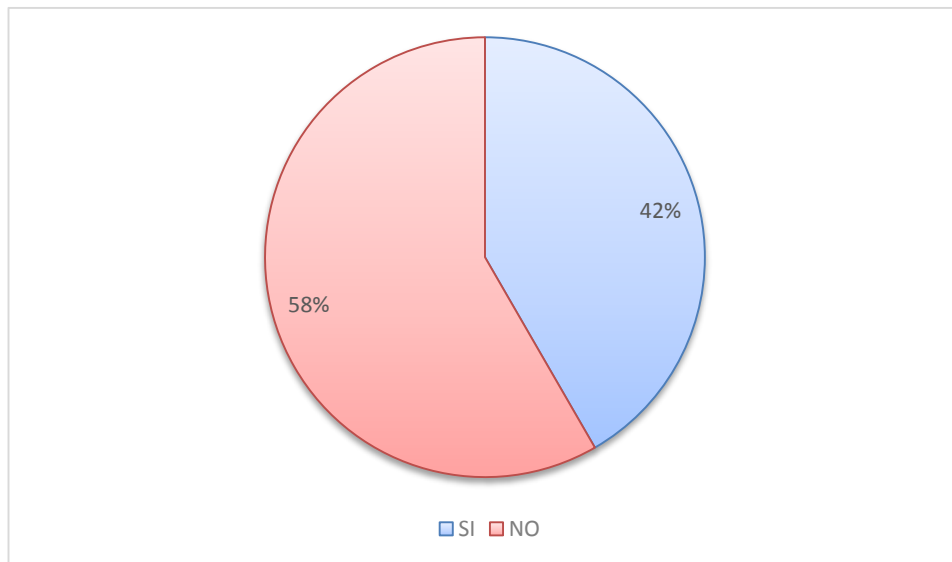
Tabla 2 : Gestión de actividades por procesos

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 9 : Gestión de actividades por procesos



Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Análisis e Interpretación

Al tabular las respuestas de las encuestas aplicadas a los empleados, el 42% del personal de la organización mencionan que si conocen las operaciones de la empresa gestiona por procesos en el tiempo que ellos laboran, mientras que un 58% de los empleados no conocen sobre la gestión por procesos en la empresa, ya que son personal ocasionalmente que trabajan temporalmente por contratos.

3. ¿Cree usted que un Modelo de Gestión por Procesos pueda lograr la eficiencia y eficacia en el área operativa y administrativa de la Corporación?

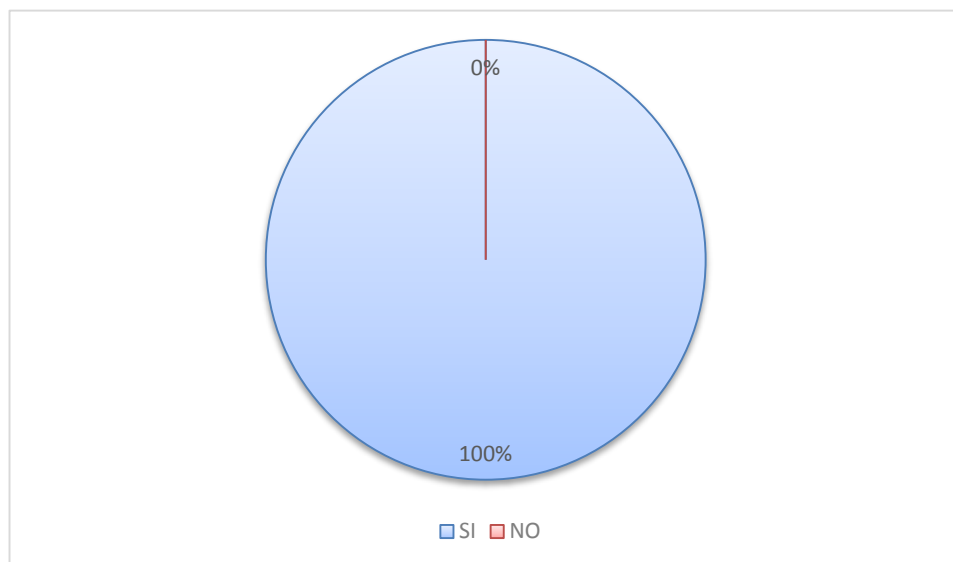
Tabla 3 : El Modelo de Gestión por Procesos logra eficiencia y eficacia

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 10 : El Modelo de Gestión por Procesos logra eficiencia y eficacia



Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Análisis e Interpretación

El 100 % de los empleados de la organización respondieron que es de gran importancia contar con un modelo de Gestión por Procesos que permita lograr eficiencia y eficacia en los procesos internos como externos, así cumplir objetivos corporativos.

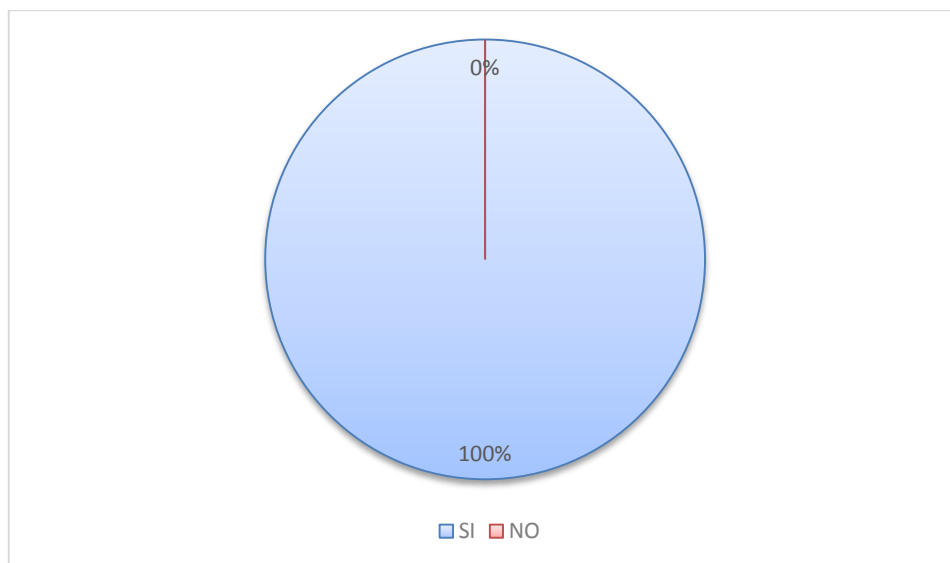
4. ¿Según su Criterio cree que se debe mejorar los procesos y procedimientos para una mejor gestión administrativa y operativa?

Tabla 4: Mejora de Procesos y Procedimientos para una mejor gestión administrativa y operativa

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: COPROBICH
Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 11 : Mejora de Procesos y Procedimientos para una mejor gestión administrativa y operativa



Fuente: COPROBICH
Elaborado por: Edgar Yumbillo

Análisis e Interpretación

Según la encuesta aplicado a los empleados de la organización el 100% de los empleados manifiestan que se debe mejorar los procesos y procedimientos para lograr una mejor gestión en la parte administrativa y operativa de la empresa que permita cumplir eficientemente todas las actividades que optimicen recursos, y generar valor hacia el cliente.

5. ¿El personal de la empresa conoce por escrito el Manual de procesos y procedimientos de gestión?

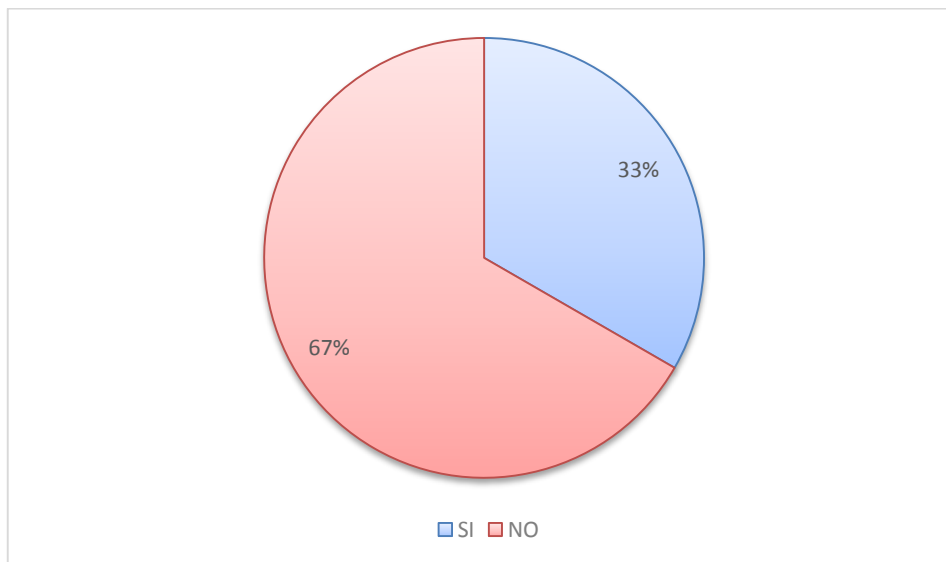
Tabla 5 : Manual de procesos y procedimientos para todo el personal de la empresa

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 12: Socialización de manual de procesos y procedimientos al personal de la empresa



Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Análisis e Interpretación

El 67% de los empleados respondieron que no tienen ningún documento recibido donde especifiquen las funciones que posees a su cargo. Sin embargo el 33% del personal mencionan que si recibieron un documento donde especifiquen las funciones a desempeñar ya que son personal que dieron inicio a las operaciones de la Corporación.

6. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento del objetivo de los procesos de Gestión?

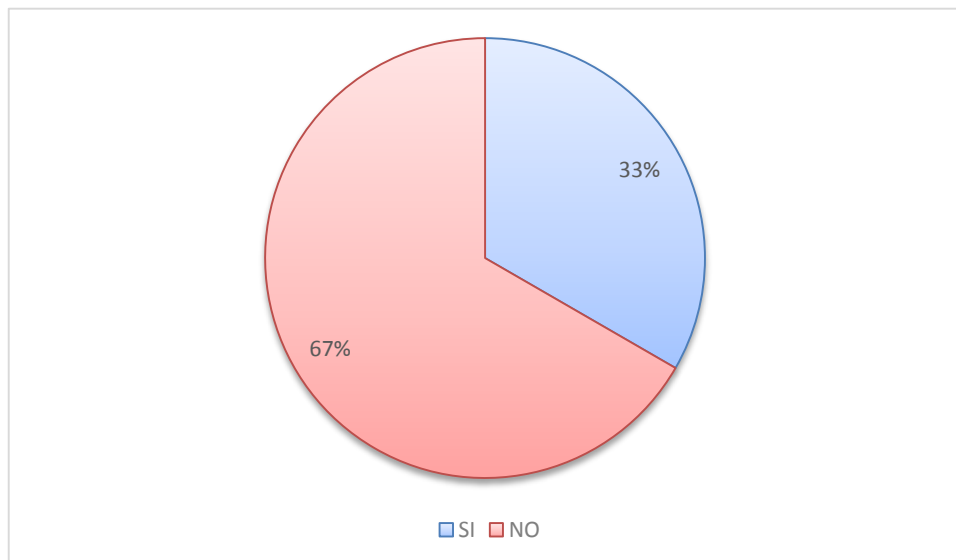
Tabla 6 : Evaluación de objetivos de los procesos de gestión

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 13 : Evaluación de objetivos de los procesos de gestión



Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Análisis e Interpretación

Al tabular las encuestas a la organización, el 67% del personal manifiesta que no han realizado una evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos de la gestión por procesos, accionando una deficiencia en las actividades que operan, mientras que el 33% del personal describe que sí realiza evaluaciones de cumplimiento de los objetivos de los procesos para su mejoramiento.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.

Con el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos BIO TAITA CHIMBORAZO (COPROBICH) de la Parroquia Cajabamba, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, empezó con el compromiso Institucional y cambio de cultura organizacional dirigida por el Administrador Financiero de la Corporación ,quien está encargado de marcha y gestión de los procesos de dicha organización en el enfoque de orientar al mejoramiento continuo del sistema de procesamiento y comercialización de sus productos.

CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1 TITULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES ORGÁNICOS BIO TAITA CHIMBORAZO (COPROBICH) DE LA PARROQUIA CAJABAMBA, CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

CORPORACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES ORGÁNICOS
BIO TAITA CHIMBORAZO (COPROBICH)

4.2.1 Reseña Histórica de la Empresa

(COPROBICH, 2003) La Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH), fue reconocida legalmente mediante acuerdo ministerial N° 184 del 21 de julio del 2003 del ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) pegado a lo que contiene el Título XXX del Código Civil, en su artículo 564.

La Ley de Economía Popular y Solidaria y del sector financiero Popular y Solidario, de acuerdo al criterio de asesor Jurídico del MAGAP, tiene la potestad de regular las actividades de COPROBICH, a través de la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. Esta ley en su artículo 15 menciona que las organizaciones del sector comunitario son todas las organizaciones vinculadas por relaciones de territorio, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, que mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley.

Esta ley entró en vigencia el 13 de abril del 2011, por lo que su aplicación avanza en

forma progresiva habiendo sido las cooperativas de toda clase en el país (de vivienda, de ahorro y crédito, de transporte, etc), las primeras organizaciones que han tenido que ajustarse a sus nuevos requerimientos.

La Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo, en el futuro tendrá que ajustarse a lo que ordena la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, cuando el organismo correspondiente así lo disponga, pero hasta que eso suceda, la Corporación que antes atendía solo los aspectos productivos de la quinua y su comercialización debe modificar su Estatuto y Reglamento Interno, incluyendo en éstos el proceso de transformación. Además, estas modificaciones deben incluir a la planta procesadora de quinua como una unidad productiva que se incorpora a la COPROBICH para fortalecer a la Corporación en la exportación de los productos orgánicos que ella produce. Para ello es necesario que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP, como institución de Gobierno que todavía tiene competencia al respecto, apruebe estas modificaciones y con los documentos habilitantes lo incluya en sus registros, una vez que sea legalizado.

4.2.2 Situación Actual de la Empresa.

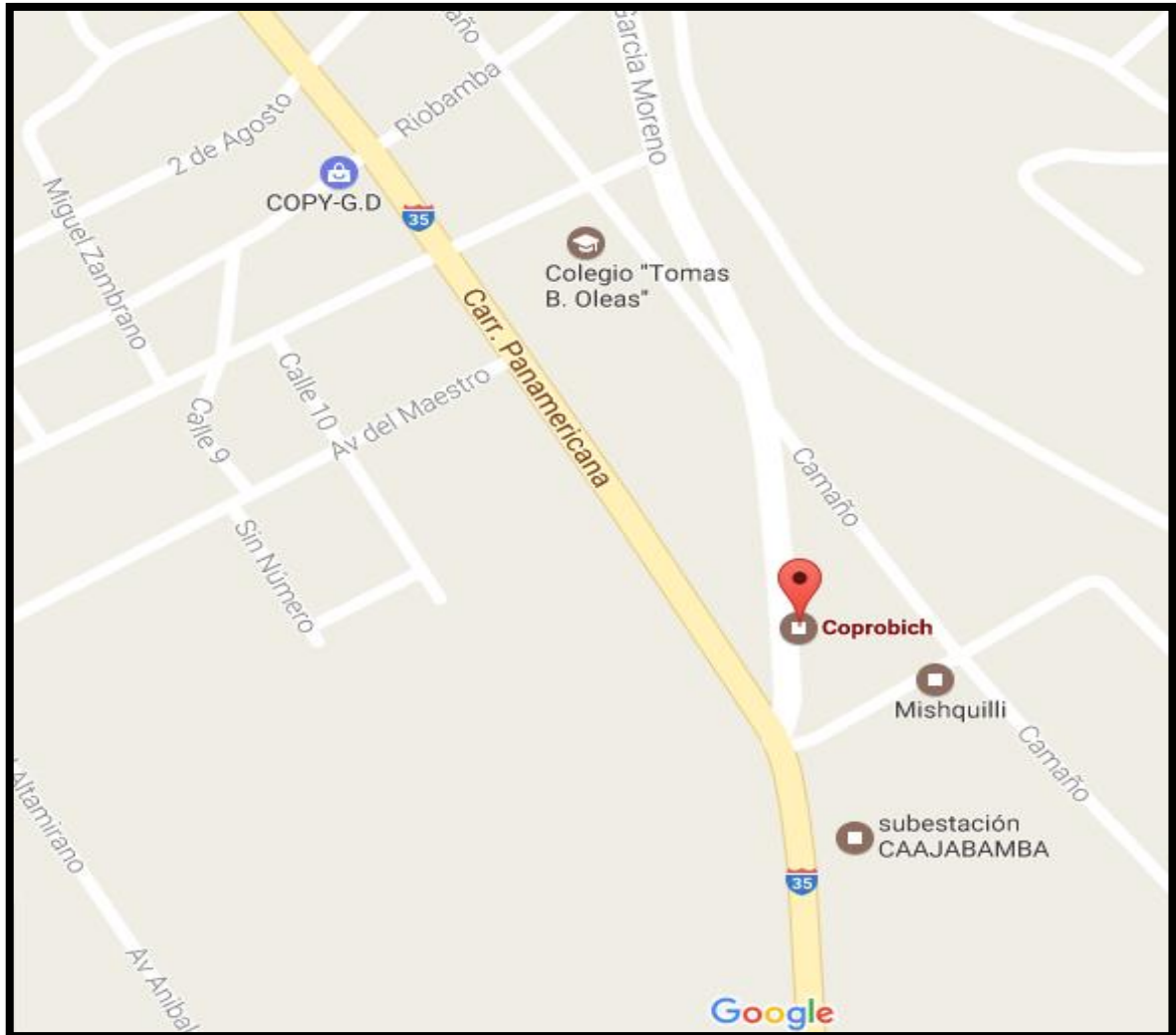
La Corporación de productores y comercializadores orgánicos Bio Taita Chimborazo (Coprolich) marca un crecimiento continuo en la producción y comercialización de sus productos ,desde su creación busca reducir la exclusión de los indígenas Puruhá de la provincia de Chimborazo a través de la valoración de la quinua, trigo, arroz de cebada y otros productos agropecuarios orgánicos.

Actualmente la Corporación está ganando reconocimiento, autonomía, independencia y poder de negociación frente a otro tipo de actores. Desde el 2009 después de la aprobación de la asamblea, COPROBICH compra directamente quinua a sus socios y la exporta al comercio justo hacia Francia, Bélgica, Alemania Canadá y con socios indígenas Puruhá de 54 comunidades de los cantones Riobamba, Colta y Guamote, cuenta a la fecha con más de 575 familias asociadas.

4.2.2.1 Ubicación Geográfica

La planta COPROBICH está ubicada en la Provincia de Chimborazo cantón Colta , parroquia Cajabamba en la Av. Unidad Nacional y Av. García Moreno, sector Camal.

Gráfico 14: Ubicación Geográfica de la Corporación



Fuente: Google Maps
Elaborado por: Edgar Yumbillo

Cuadro 2: Productos de la empresa Actualmente

PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
Quinua <ul style="list-style-type: none">• Andi quinua de 500 gramos• Andi quinua de 1000 gramos• Quinua orgánica 100%	son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos “orgánicos” corre a cargo de un organismo especializado como es certificadora BCS de Alemania y certificado de Comercio Justo propiedad de los productores, conocido como el Símbolo de los Pequeños Productores (SPP)

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

4.4.3 Direccionamiento estratégico

4.4.3.1 Visión

En el 2020, la COPROBICH es una empresa asociativa de pequeños productores orgánicos autosustentable, que exporta quinua y otros productos ancestrales a nivel nacional e internacional, bajo parámetros de certificación orgánica, comercio justo, responsabilidad social y medio ambiental.

4.4.3.2 Misión

Producir, transformar y comercializar productos de alta calidad, cumpliendo estándares mundiales para satisfacer y superar las demandas de sus clientes, promoviendo la protección del medio ambiente, contribuyendo al desarrollo socio-económico de sus socios y de la Provincia de Chimborazo.

4.4.3.2 Filosofía Empresarial

La filosofía de la COPROBICH se resume en: Fortalecer a los pequeños agricultores de la provincia de Chimborazo a través del mejoramiento de sus cultivos en general, pero el de la quinua orgánica en especial, dando seguridad alimentaria a la familia para luego incrementar la comercialización a través de las exportaciones con precios, peso y trato justo para sus productores.

Esta filosofía se fundamenta en los principios y valores que diariamente practica la COPROBICH entre sus miembros y sociedad en general y que son:

- Democracia y Participación
- Solidaridad
- Equidad
- Respeto
- Transparencia
- Responsabilidad

4.4.3.3 Políticas institucionales

La COPROBICH, a través de sus niveles directivos ha establecido que para el logro de sus fines, es obligatorio cumplir y hacer cumplir las siguientes políticas institucionales:

- La democracia y participación de todos sus socios/as, muchas veces a través de la presta mano o realización de mingas, en las que cada socio participa de diferentes maneras en los eventos o comisiones a las que son asignados.
- Cuidado, protección y conservación de la Pachamama su suelo, la defensa del medio ambiente, el cuidado y protección de la biodiversidad, de la alimentación diversificada y la salud de productores y consumidores.
- Impulso y reconocimiento de la identidad cultural, valorarla y robustecerla a través de la difusión de sus costumbres y tradiciones, su medicina tradicional y el fortalecimiento de su economía.

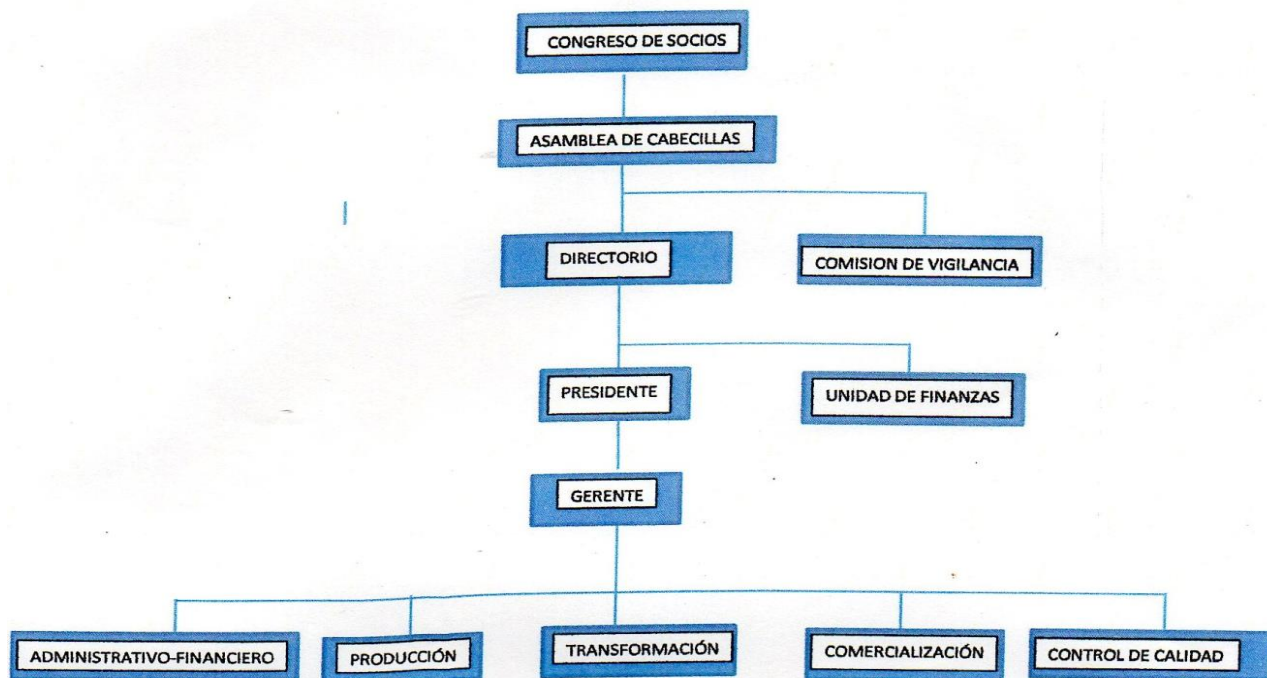
- Trabajar intensamente para que a mediano plazo, la Corporación sea propietaria de la cadena completa del procesamiento de la quinua y otros productos propios de las comunidades, esto es desde su siembra, cosecha, procesamiento y añadido de valor agregado, venta y exportación a mercados nacionales e internacionales.

4.4.3.4 Objetivos institucionales

1. Velar por el Buen Vivir o Sumak Kawsay de las comunidades rurales socias de la organización.
2. Abrir canales de comercialización para los productos orgánicos, que retribuyan dignamente a los socios de la Corporación con precio, peso y trato justo.
3. Promover la creatividad e innovación en cada sus procesos para mejorar los productos y satisfacer las necesidades del cliente

4.4.3.5 Organigrama estructural

Gráfico 15: Organigrama estructural



Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

4.4.4 Análisis situacional actual de la empresa

Tabla 7: Análisis FODA COPROBICH

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	Participación directa de los productores	Sobrecarga de funciones al personal
	Espacio Físico adecuado	Inexistencia de Manual de procesos y procedimientos.
	Producción orgánica de sus productos	Ausencia de suficientes promotores técnicos agrícolas.
	Precios bajos	Baja campaña publicitaria.
	Personal comprometido con su trabajo.	Desconocimiento de la marca.
	Experiencia agrícola en los productores	
	Reconocimiento Nacional e internacional por la producción orgánica de sus productos.	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	Apertura de mercados nacionales e internacionales	Aumento de número de competidores.
	Apoyos gubernamentales y ONG's	Productos de la competencia posesionados en el mercado.
	Convenios interinstitucionales	Limitado acceso a medios de producción de los productores.
	Certificación orgánica de sus productos	Condiciones climáticas no favorables.
	Cambios en los hábitos de consumo	

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

4.4.4.1 Análisis de Medios Internos

Tabla 8: Análisis de matriz de medios internos

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
	FORTALEZAS	
F1	Participación directa de los productores	La corporación tiene la participación directa en grupos de productores dentro de las comunidades socias que participan en las asambleas de cabecillas quienes mantienen informados con la organización.
F2	Espacio Físico adecuado	La organización dispone de un espacio físico suficiente donde actualmente funcionan la planta procesadora de Quinoa oficinas administrativas, así como las facilidades de comunicación satelital ,logísticas etc.
F3	Producción orgánica de sus productos	La producción orgánica ,combinada con prácticas ancestrales ,está muy naturalizada en los productores y productoras, lo que a la vez se convierte en un aspecto social que fortalece a la organización
F4	Precios bajos	La organización se ha convertido en un referente de producción y precios accesibles a nivel nacional, que atraen a los intermediarios que abren mercados esto beneficia directamente a los socios de la organización.
F5	Personal comprometido con su trabajo.	El personal mantiene un compromiso con la organización que constituye una fortaleza, los usuarios son atendidos en su propio idioma lo que da claridad en sus

		trámites y las actividades que la organización realiza.
F6	Experiencia agrícola en los productores	La organización cuenta con comunidades socias que siembran con más intensidad y en forma orgánica la quinua que han adquirido experiencia en el transcurso de su vida productiva agrícola.
F7	Reconocimiento Nacional e internacional por la producción orgánica de sus productos.	La corporación por sus sistemas de organización y producción de quinua orgánica es conocida a nivel nacional, y tiene contactos a nivel internacional que facilita seguir procesando sus productos.
DEBILIDADES		
D1	Sobrecarga de funciones al personal	Una estructura departamental tradicional y falta de personal suficiente permite que las funciones sean sobrecargadas con actividades en diferentes campos lo que debilita la efectividad en los resultados.
D2	Inexistencia de Manual de procesos y procedimientos.	Los procesos y procedimientos de la organización no se encuentran definidas que ha no permitido que los recursos se distribuyan adecuadamente y las actividades no relazan en forma consecutiva.
D3	Ausencia de suficientes promotores técnicos agrícolas.	El insuficiente personal en áreas de promotores técnicos agrícola, ha debilitado en las visitas al campo seguimiento de sembríos, controles de calidad etc... Que satura las actividades y los retrasos en los proyectos.
D4	Baja campaña publicitaria.	La organización no realiza una masiva campaña publicitaria que no ha permitido que sus productos sean conocidos en los consumidores.

D5	Desconocimiento de la marca.	La relación bilateral de la organización con la Empresa Sumak Life permitía ofertar sus productos desde sus inicios, posteriormente a partir del 2014 propone su propia marca que actualmente es incógnito en el mercado

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 9: Matriz de impacto y ocurrencia interna

ALCANCE: Fortalezas Y Debilidades

		PROBABILIDAD DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	F1,F3,F6,D2	D1,D3	
	MEDIO	F2,F4,F5,F7	D4,D5	
	BAJO			

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 10: Matriz de Perfil estratégico interno.

MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO					
ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDADES		EQUILIBRIO	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD		FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2		3	4
F1 Participación directa de los productores					
F2 Espacio Físico adecuado					
F3 Producción orgánica de sus productos					
F4 Precios bajos					
F5 Personal comprometido con su trabajo.					
F6 Experiencia agrícola en los productores					
F7 Reconocimiento Nacional e internacional por la producción orgánica de sus productos.					
D1 Sobrecarga de funciones al personal					
D2 Inexistencia de Manual de procesos y					
D3 Ausencia de suficientes promotores técnicos agrícolas.					
D4 Baja campaña publicitaria.					
D5 Desconocimiento de la marca.					
TOTAL	1	2	2	3	4
PORCENTAJE	8,33	16,67	16,67	25,00	33,33

Fuente: COPROBICH
 Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 11: Matriz de ponderación de medios internos
ALCANCE: Fortalezas y Debilidades

CÓDIGO	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Participación directa de los productores	0,10	5	0,50
F2	Espacio Físico adecuado	0,10	5	0,50
F3	Producción orgánica de sus productos	0,10	5	0,50
F4	Precios bajos	0,10	4	0,40
F5	Personal comprometido con su trabajo.	0,10	4	0,40
F6	Experiencia agrícola en los productores	0,10	5	0,50
F7	Reconocimiento Nacional e internacional por la producción orgánica de sus productos.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
D1	Sobrecarga de funciones al personal	0,10	2	0,20
D2	Inexistencia de Manual de procesos y procedimientos.	0,10	1	0,10
D3	Ausencia de suficientes promotores técnicos agrícolas.	0,10	2	0,20
D4	Baja campaña publicitaria.	0,10	3	0,30
D5	Desconocimiento de la marca.	0,10	3	0,30
TOTAL		1,20	43	4,30

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

ANÁLISIS

Una vez efectuado el análisis interno de COPROBICH, de sus fortalezas y debilidades que arrojan un resultado de ponderación de 4,30 % nos indica que la organización posee más fortalezas que debilidades, entre sus potenciales vemos la participación directa de los productores y su experiencia en sus cultivos como también la corporación cuenta con una infraestructura adecuada y procesa solo productos orgánicos que hace la diferencia ante la competencia.

Por lo que debe potencializar las mismas sin dejar por alto la adecuada descripción de funciones de todo el personal para evitar sobrecarga de actividades también establecer manuales de procesos y procedimientos que permita realizar las operaciones de forma eficiente y eficaz y asignar presupuesto para contratación de promotores de cultivos agrícolas ya son la principal fuente de materia prima para la organización.

Se deberá tomar decisiones responsables, asumiendo el crecimiento de la organización potencializando en sus fortalezas, estableciendo acciones para mejorar las debilidades para cumplir las metas y objetivos trazados por la organización

4.4.4.2 Análisis de Medios Externos

Tabla 12: Análisis de matriz de medios Externos

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
	AMENAZAS	
A1	Aumento de número de competidores.	En los últimos años las exportaciones de productos orgánicos han sido atractivos en el mercado internacional y nacional que va en aumento las empresas de la misma competencia que pueden limitar el mercado en el cual actualmente se desenvuelve.
A2	Productos de la competencia poseionados en el mercado.	La organización compite con empresas fuertes en el mercado y los productos son bien posicionados y poseen ventaja competitiva en comparación a los productos que inicialmente está abriendo nuevos mercados.
A3	Limitado acceso a medios de producción de los productores.	Los pequeños productores indígenas socios de la corporación cuentan con un limitado acceso a los medios de producción como tierra ,agua, crédito y otros factores que limita una adecuada producción .Pese a estas condiciones manejan una diversidad de cultivos orgánicos.
A4	Condiciones climáticas no favorables.	Los cambiantes factores y condiciones climáticos en el sector causan incertidumbre en la producción de sus cultivos y falta de correcta orientación técnica a los productores acerca de las condiciones climáticas.
	OPORTUNIDADES	
O1	Apertura de mercados nacionales e internacionales	La apertura de nuevos mercados locales y diferentes regiones del país por consiguiente países extranjeros abre la oportunidad de que la producción se incremente y los ingresos beneficien directamente a los socios de la corporación.

O2	Apoyos gubernamentales y ONG's	El apoyo constante se puede asegurar que algunas instituciones del gobiernos y ONG's , brindan el apoyo a la corporación en diferentes campos ,lo que garantiza la credibilidad en el trabajo que la organización ejecuta.
O3	Convenios interinstitucionales	La organización desde sus inicios ha trabajado en varios convenios en diferentes campos en áreas de financiamiento, comercialización y gestión, que favorecerá al buen funcionamiento de la corporación.
O4	Certificación orgánica de sus productos	Los productos orgánicos certificados son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos "orgánicos" corre a cargo de un organismo especializado como son la BCS y SPP
O5	Cambios en los hábitos de consumo	Los cambios en los hábitos de los consumidores tanto, locales el resto del país y el mercado internacional esta consiente que los productos orgánicos poseen altos contenidos nutricionales, ideales para la preparación de diferentes comidas y poseen cero sustancias químicas en comparación al resto de productos.

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 13: Matriz de impacto y ocurrencia Externa

ALCANCE: Amenazas Y Oportunidades

		PROBABILIDAD DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	A3,O1,O4		
	MEDIO	A1,A2,A4,O2	O3,	
	BAJO	O5		

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 14: Matriz de Perfil estratégico Externo

MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO					
ASPECTOS EXTERNOS	AMENAZAS		EQUILIBRIO	OPORTUNIDADES	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA		OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
	1	2		3	4
O1 Apertura de mercados nacionales e internacionales					
O2 Apoyos gubernamentales y ONG's					
O3 Convenios interinstitucionales					
O4 Certificación orgánica de sus productos					
O5 Cambios en los hábitos de consumo					
A1 Aumento de número de competidores.					
A2 Productos de la competencia posesionados en el mercado					
A3 Limitado acceso a medios de producción de los productores					
A4 Condiciones climáticas no favorables					
TOTAL	1	3		2	3
	11,11	33,33		22,22	33,33

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Fuente: COPROBICH

Tabla 15: Matriz de ponderación de medios externos

ALCANCE: Oportunidades y Amenazas

CÓDIGO	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Apertura de mercados nacionales e internacionales	0,10	5	0,50
O2	Apoyos gubernamentales y ONG's	0,10	4	0,40
O3	Convenios interinstitucionales	0,10	5	0,50
O4	Certificación orgánica de sus productos	0,10	5	0,50
O5	Cambios en los hábitos de consumo	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
A1	Aumento de número de competidores.	0,10	2	0,20
A2	Productos de la competencia posesionados en el mercado.	0,10	2	0,20
A3	Limitado acceso a medios de producción de los productores.	0,10	1	0,10
A4	Condiciones climáticas no favorables.	0,10	2	0,20
TOTAL		0,90	30	3,00

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

ANÁLISIS

El análisis externo tiene la finalidad de detectar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa como podemos presenciar en la matriz como apertura de nuevos mercados, apoyo del gobierno al sector productivo, convenios entre instituciones y la certificaciones de producción orgánica y precio justo ,así como el cambio de hábitos de consumo en los clientes contemporáneos en adquirir productos orgánicos evitando sustancias químicas industrializadas y por siguiente las amenazas presenciadas que podrían perjudicar a la organización que son la aparición de nuevos competidores y sus productos con posicionamiento en el mercado que fuertemente limita al acceso fácil de la inserción de productos, a la vez el limitado acceso de los productores a los medios de producción que no permite alcanzar que los procesos y proyecciones se cumplan puesto que también las condiciones climáticas producen incertidumbre en los productores .

En la actualidad en la organización es de vital importancia poseer información y conocimiento de lo que sucede dentro y fuera de esta, por lo que un análisis nos permite darnos cuenta lo esencial para crecer organizacionalmente y que podemos explorar para mantenernos en el mercado debido a los constantes cambios a los que hoy día nos vemos expuestos, para que una empresa mantenga competitiva.

4.4.4.3 Síntesis de análisis situacional de COPROBICH

Una vez analizado la situación actual de la organización y toda información y basados en los resultados del análisis FODA y las encuestas aplicadas al personal y todas las áreas de COPROBICH , se ha llegado a la conclusión de que la corporación necesita un modelo de gestión por procesos que permita mejorar el sistema productivo y comercial ,estableciendo procesos y procedimientos que evite sobrecarga de funciones de los trabajadores y buscando recursos para cubrir la necesidad de ampliar la parte técnica de los promotores de agricultura que son esenciales para la adquisición de la materia prima , a la vez empezar una campaña publicitaria que lleguen a conocer su marca y productos que oferta la organización que potencializando en sus fortalezas la participación directa de los productores, la planta procesadora con un espacio físico amplio y la experiencia de los agricultores en sus cultivos .

Además la organización presencia amenazas que pueden ser desfavorables como el aumento de nuevos competidores y sus productos con posicionamiento en el mercado que limita la inserción de productos, a la vez los productores poseen bajo acceso a los

medios de producción retrasando procesos, puesto que también las condiciones climáticas producen incertidumbre en los productores a su vez la organización tiene sus medios a favor que pueden dar apertura a nuevos mercados a nivel nacional como internacional , que con el apoyo de ciertos organismos de gobierno que priorizan el sector agrícola que tendrán mayor peso de firmar convenios interinstitucionales y certificaciones agrícolas y de calidad .

La encuesta aplicada para determinar la ausencia de un modelo de gestión por procesos para la organización se efectuó con el siguiente formato .Anexo 4

4.4.5 Identificación de Procesos actuales de la Corporación

En la identificación de los procesos se consideró los factores estratégicos de la organización, identificando todas las actividades que se realiza en la organización y los encargados de cada área como administrativa y productiva, las herramientas utilizadas en el levantamiento de la información fueron:

- Entrevistas personales
- Reuniones de trabajo
- Observación directa

Se tuvo una reunión y se entrevistó al presidente, vicepresidenta y administrador financiero de la Corporación obteniendo los siguientes resultados.

Para efectuar el inventario de los procesos se elaboró una codificación dada por niveles, de acuerdo a la estructura de la empresa.

Tabla 16: Codificación de Gestión por Procesos

NIVELES	NÚMEROS DE DÍGITOS
Sistema	A
Macroproceso	A
Proceso	A
Subproceso	1

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Con la codificación previa de la gestión por procesos se presenta la Matriz de inventarios de con el fin de identificar la estructura de macroprocesos.

4.4.5.1 Procesos operativos de COPROBICH

Tabla 17: Procesos Operativos de COPROBICH

PROCESO	SUBPROCESO
A.A.A Recepción y Almacenamiento de Materia Prima	A.A.A.1 Recepción y Almacenamiento de Materia Prima
A.A.B Control de calidad	A.A.B.1 Control de Calidad y Laboratorio
A.A.C Programación y Producción	A.A.C.1 Programación y Producción
A.A.D Almacenamiento	A.A.D.1 Almacenamiento de Productos terminados
A.A.E Comercialización	A.A.E.1 Gestión de Compras
	A.A.E.2 Ventas y exportación

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

4.4.5.2 Procesos de Apoyo de COPROBICH

Tabla 18: Procesos de apoyo de COPROBICH

PROCESO	SUBPROCESO
A.A.F Administrativo Financiero	A.A.F.1 Contabilidad
A.A.G Unidad Técnica agrícola	A.A.G.1 Asistencia Técnica y capacitación

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

4.4.5.3 Procesos Estratégicos de COPROBICH

Tabla 19: Procesos Estratégicos de COPROBICH

PROCESO	SUBPROCESO
A.A.H Directorio	A.A.H.1. Contratación del Personal

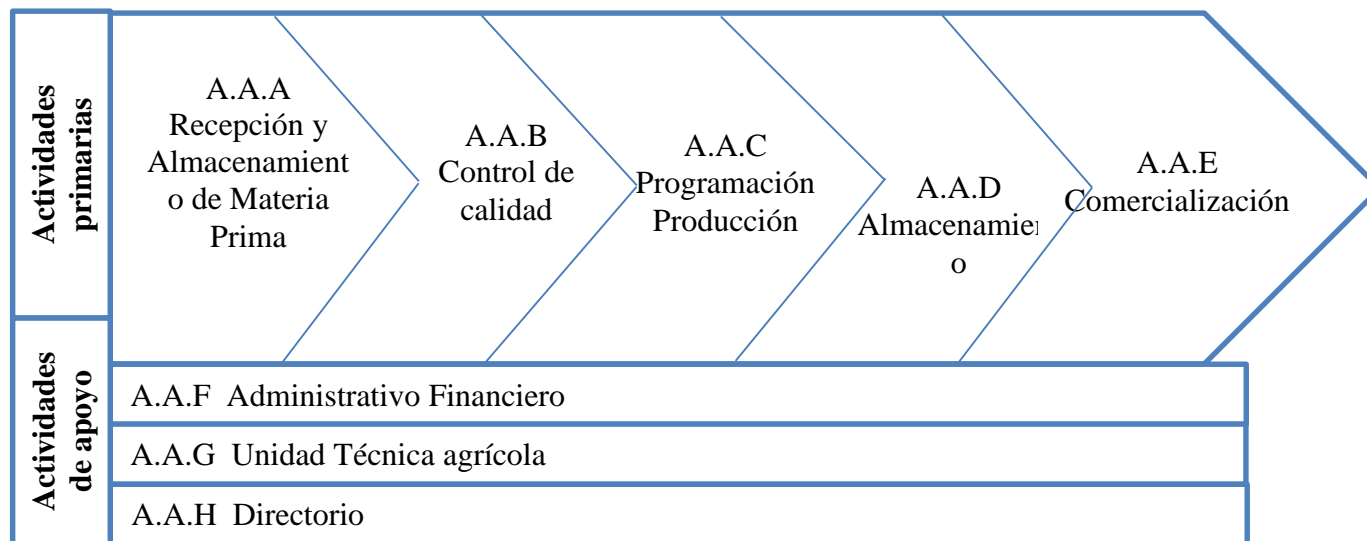
Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

4.4.6 Cadena de Valor

A continuación se presenta la cadena de valor que se propone para COPROBICH.

Gráfico 16 : Cadena de Valor COPROBICH



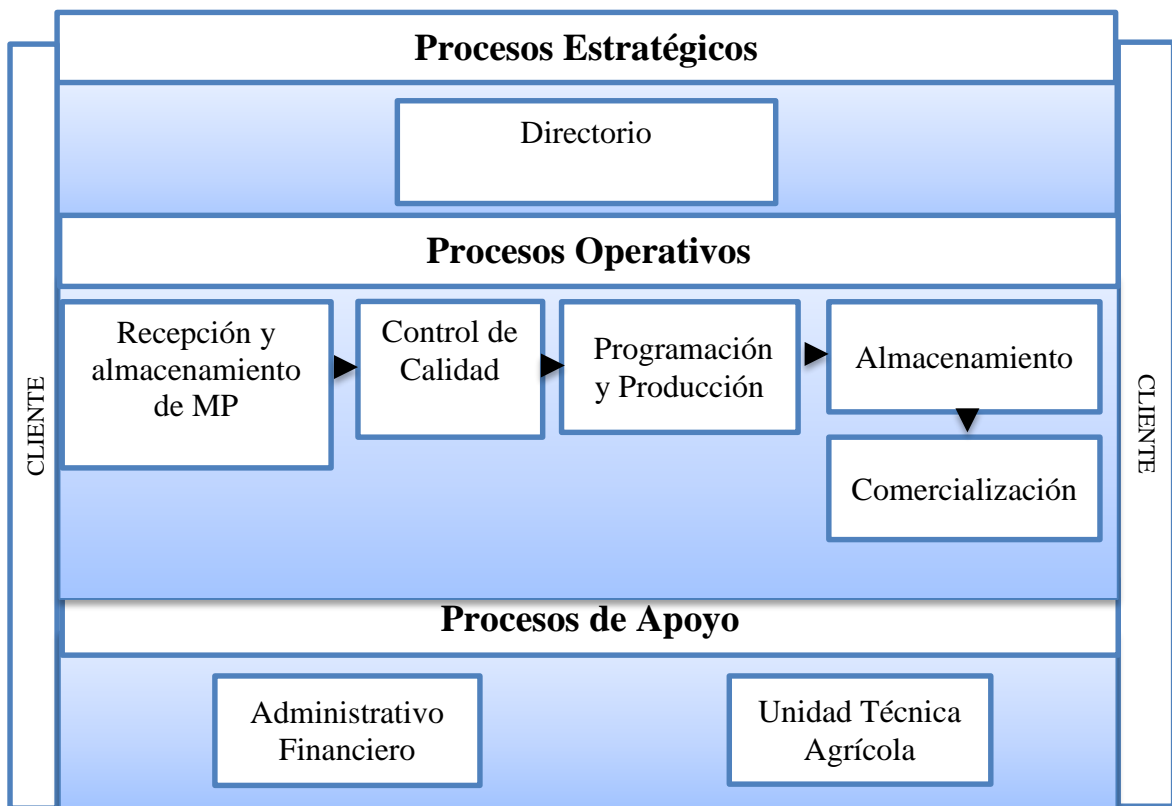
Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

4.4.7 Mapa de Procesos

Una vez establecida la cadena de valor, podemos proceder a la elaboración de la Mapa de procesos de la organización y observar de forma general la interacción de los macroprocesos y los procesos de la corporación, la estructura presentada puede ser modificada y mejorada según el desarrollo de nuevos procesos y el crecimiento organizacional.

Gráfico 17: Mapa de Procesos COPROBICH



Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

4.4.8 Identificación de los procesos críticos de la Corporación.

Los procesos críticos son proceso de gran importancia y los que afecta de forma directa a la satisfacción del cliente y a la eficiencia económica de la organización .Para identificar los procesos críticos de la organización, se generó una reunión con los directivos de COPROBICH, realizando un análisis del nivel de aportación que tiene cada proceso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Determinándose así los procesos críticos:

- Programación y producción (A.A.C.1)
- Comercialización - Ventas y exportación (A.A.E.1)

Los procesos identificados como críticos demandan no solo de mayor importancia, sino también requieren un mayor nivel de inversión para asegurarse de que no fallen o incluso para evitar que su criticidad sacuda a la operación de los procesos claves .Estos procesos son los que necesitan ejecutarse de mejor manera, con el fin de cumplir los objetivos propuestos de cada proceso, y así satisfacer las necesidades de los clientes.

4.4.8.1 Propuesta de mejoramiento a los procesos en base a la metodología

PDCA

Una vez identificado los procesos críticos de la corporación, se realiza un análisis para poder justificar si la situación actual debe mantenerse o mejorarse.

Las etapas para desarrollar el mejoramiento de los procesos en base a la metodología PDCA son:

- **PLAN (Planificar):** Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora.
- **DO (Hacer):** Implementar los nuevos procesos. Si es posible, en una pequeña escala.

- **CHECK (Verificar):** Pasado un período previsto con anterioridad, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Se deben documentar las conclusiones.
- **ACT (Actuar):** Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario. Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior. Documentar el proceso.

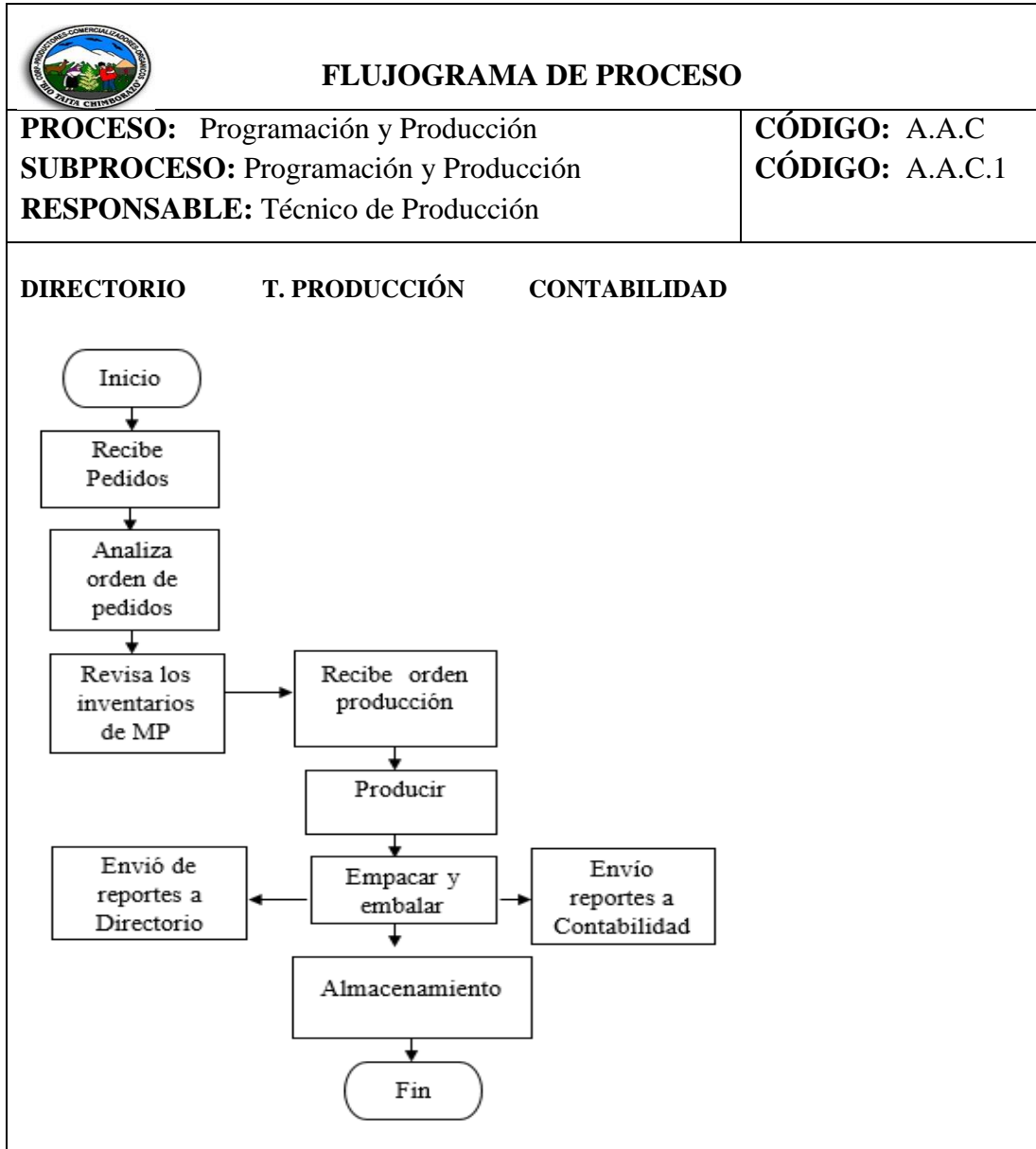
4.4.8.2 Análisis de los procesos críticos de COPROBICH.

Como resultado del análisis efectuado en la identificación de procesos críticos de COPROBICH anteriormente se realiza comparaciones en cuanto a:

- Diagrama de flujo de la situación actual y la situación mejorada de los procesos Críticos.

Situación actual del Proceso Programación y producción

Tabla 20: Flujograma del Proceso actual de Programación y producción

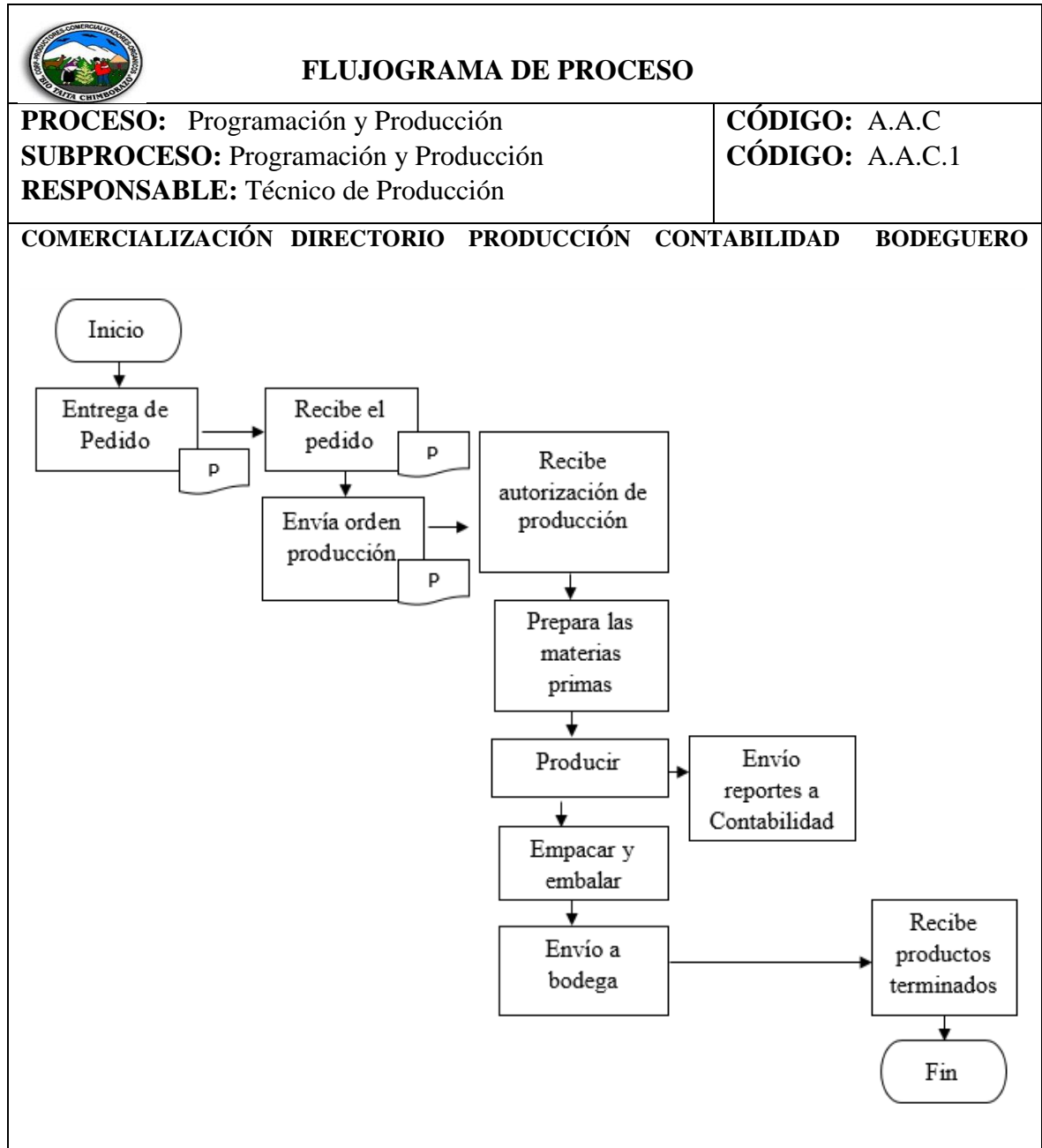


Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Situación actual del Proceso mejorado de Programación y producción

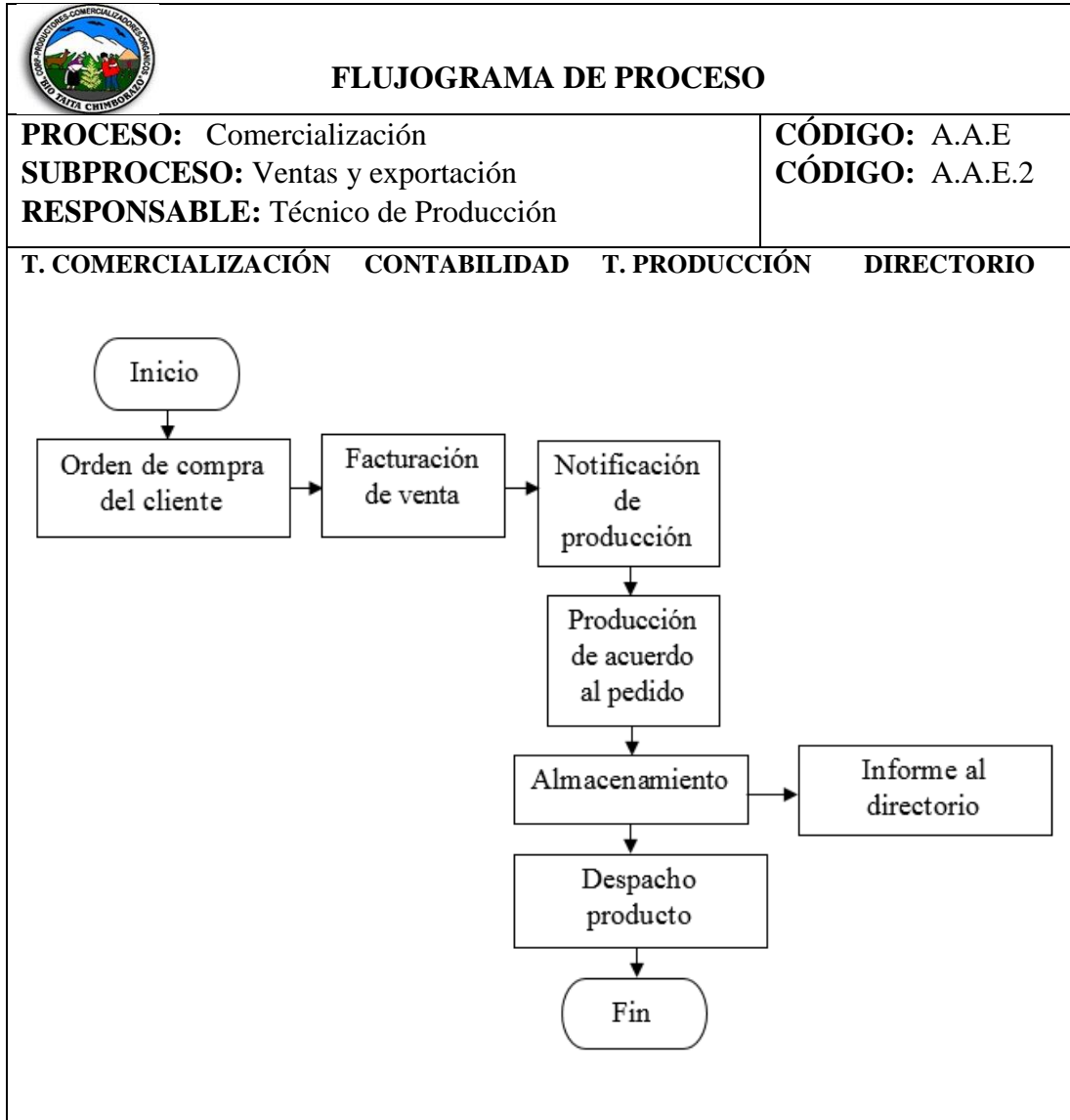
Tabla 21: Flujograma del Proceso mejorado de Programación y producción



Fuente: COPROBICH
 Elaborado por: Edgar Yumbillo

Situación actual del Comercialización-Ventas y exportación

Tabla 22: Flujograma del Proceso actual de Ventas y exportación

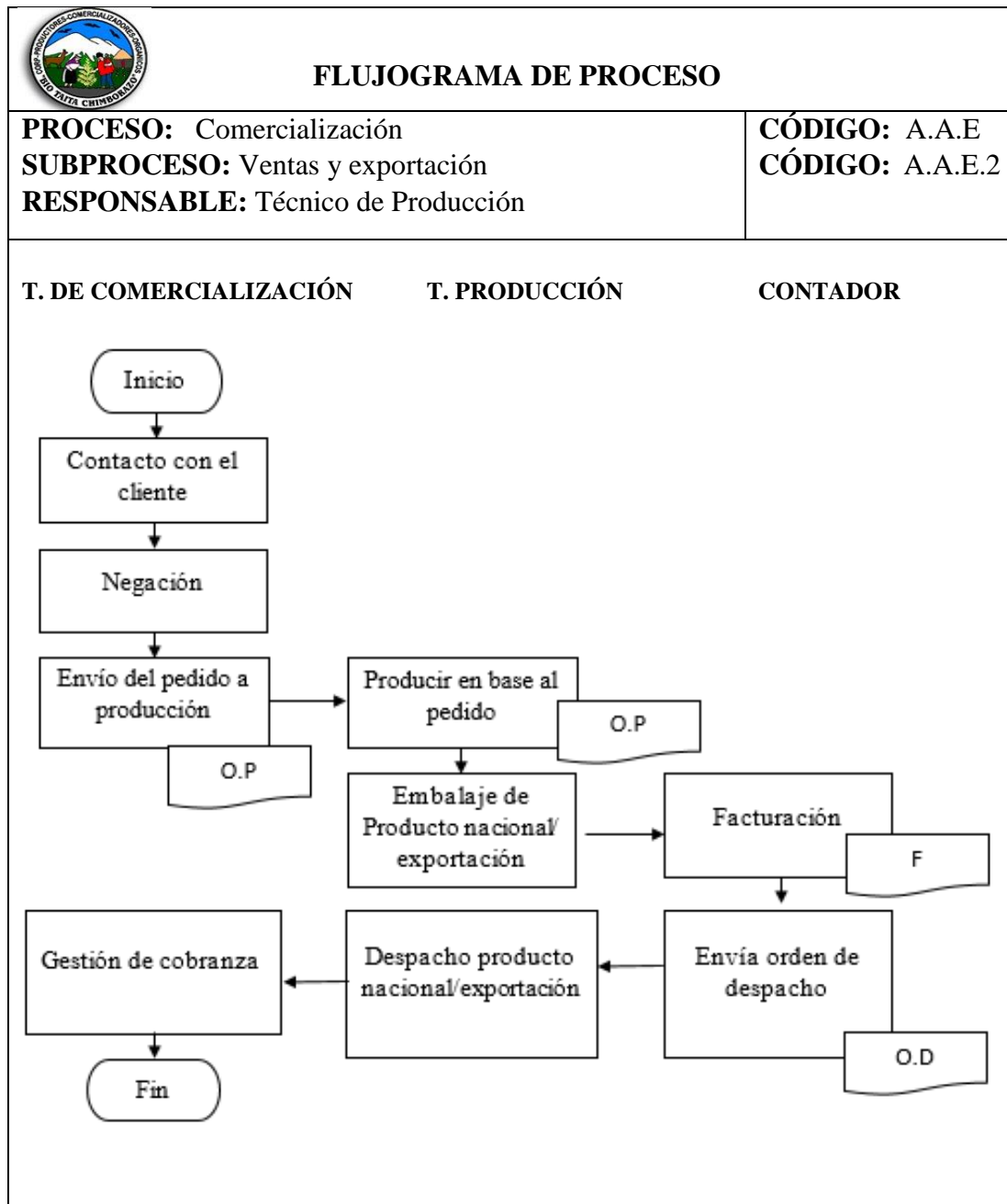


Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Situación actual del Proceso mejorado de Comercialización-Ventas y exportación

Tabla 23: Flujograma del Proceso mejorado de Ventas y exportación



Fuente: COPROBICH
 Elaborado por: Edgar Yumbillo

4.4.9 Manual de Procesos



MANUAL DE PROCESOS COPROBICH

CAJABAMBA-ECUADOR

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	68
1.OBJETIVO	69
2.ALCANCE.....	69
3.DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	69
4.MAPA DE PROCESOS	71
5. PROCESOS ACTUALES DE COPROBICH	72
5.1 PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS.....	72
5.1.1 Procesos Operativos o Claves.....	72
5.1.2 Procesos de apoyo.....	96
5.1.3 Procesos Estratégicos.....	104

1. OBJETIVO

Normalizar las diferentes actividades que el personal de la organización realiza, y ayudar a la orientación de sus trabajos facilitando la satisfacción de las necesidades de los clientes internos como externos.

2. ALCANCE

Este manual cubre todos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que realiza en la Corporación.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Proceso.- Conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) repetitivas que transforma las entradas en salidas para clientes internos como externos.

Mapa de Procesos.- El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y sus interrelaciones entre ellos.

Entradas.- Son requisitos que deben tener antes de que una función (procesos) pueda ser aplicada. Pueden adoptar la forma de materiales, información, dinero.

Salidas.- Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas.

Recursos.- Conjunto de personas, bienes materiales, económicos, tecnológicos y técnicos con que cuentan y utiliza una organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios.

Controles.- Medidas encaminadas a evitar la realización de amenazas.

Indicadores.- Permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número. Suele ser para comparar el desempeño de un empleado entre periodos o entorno social.

Cliente.- Es el receptor de un proceso, bien, servicio, producto o idea, obtenida de un proceso anterior o vendedor a cambio de un valor económico u valor.

Cliente interno.- Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos. En si es aquella persona que espera que presten servicio dentro de la misma organización.

Cliente externo.- Persona que compra productos o servicios para su actividad o proceso productivo de forma habitual.

Diagrama de flujo.- Representa la esquematización grafica de un proceso, el cual muestra gráficamente los pasos o procedimientos a seguir para alcanzar un resultado.

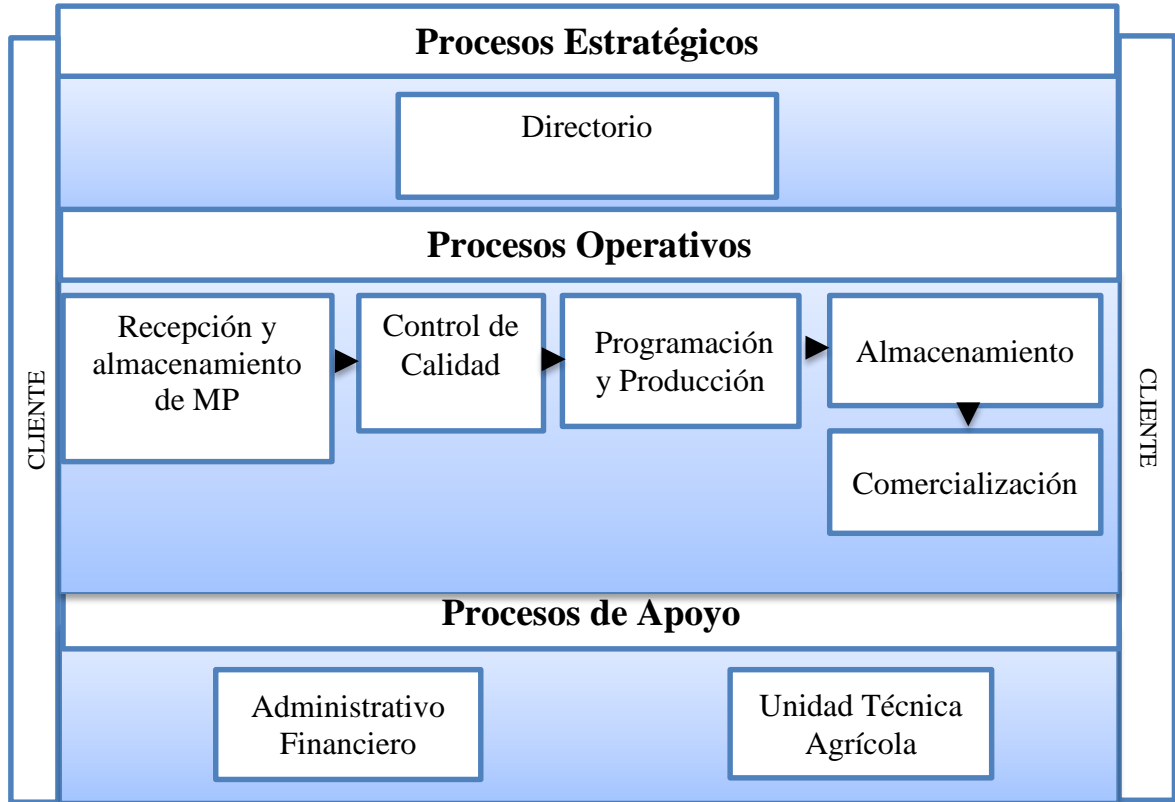
Efectividad.- Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Procesos estratégicos.- Son destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Están en relación muy directa con la misión y visión de la organización. Involucran personas de alto nivel de la corporación.

Procesos operativos o Claves.- Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio, denominados también operativos, propios de la actividad de la empresa

Procesos operativos o Claves.- Son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos claves se puedan llevar a cabo.

4. MAPA DE PROCESOS



Fuente: COPROBICH


Elaborado por: Edgar Yumbillo

5. PROCESOS ACTUALES DE COPROBICH

5.1 PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS

5.1.1 Procesos Operativos o Claves


Tabla 24: Proceso de Recepción y Almacenamiento de Materia Prima

FICHA DE PROCESOS	
	<p>PROCESO: Recepción y Almacenamiento de Materia Prima</p> <p>SUBPROCESO: Recepción y Almacenamiento de Materia Prima</p>
	<p>CÓDIGO: A.A.A</p> <p>CÓDIGO: A.A.A.1</p>
<p>OBJETIVO: Coordinar el abastecimiento del producto por parte de proveedores calificados y almacenar para el inicio de la producción.</p>	<p>RESPONSABLE: Técnico de Producción</p>
<p>ALCANCE :</p> <p>Empieza: Con la traspotación de la materia prima e insumos a la Planta por parte del proveedor calificado.</p> <p>Incluye : Gestión de pagos y logística interna</p> <p>Termina: Almacenamiento del producto en la bodega.</p>	<p>DOCUMENTACIÓN: Orden de Pedido.</p>
<p>ENTRADAS: Materia Prima e insumos.</p> <p>PROVEEDORES: Productores socios de la corporación</p>	
<p>SALIDAS: Producto físico, inventario solicitado.</p> <p>CLIENTES: Técnico de producción</p>	
<p>INSPECCIONES: Verificación del inventario por parte de técnico de Producción.</p>	<p>REGISTROS: Formato de registro de bodega.</p>
<p>INDICADORES: Índice de compras completas, Niveles de existencia por mes.</p>	<p>CONTROL : Controles de Stock</p>
<p>OBSERVACIÓN :</p>	<p>REVISIÓN:</p> <p>FECHA:</p>

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

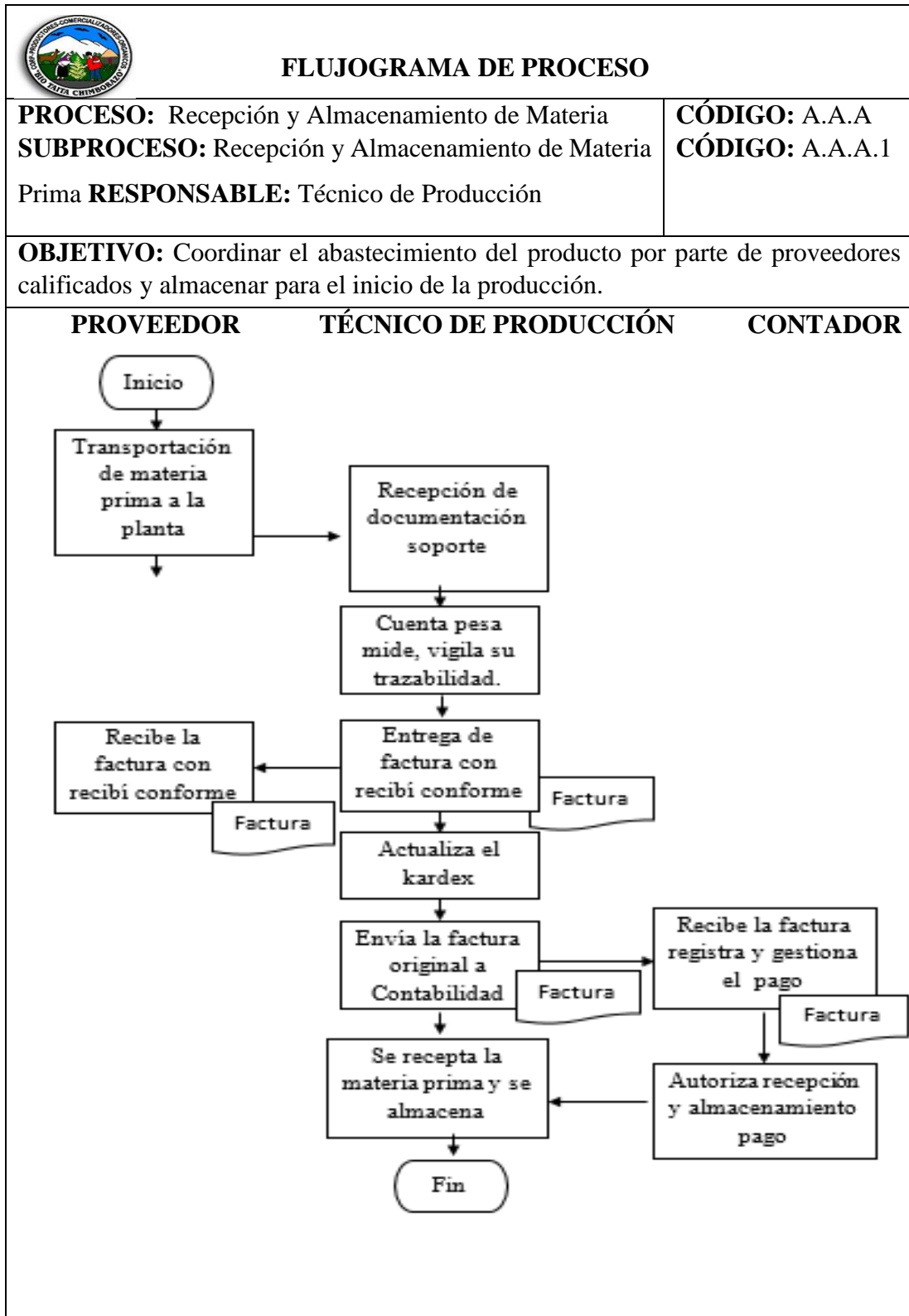
Tabla 25: Descripción de actividades de recepción y almacenamiento de materia prima

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO: Recepción y Almacenamiento de Materia SUBPROCESO: Recepción y Almacenamiento de Materia RESPONSABLE: Técnico de Producción			CÓDIGO: A.A.A CÓDIGO: A.A.A.1
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Transportación de materia prima a la planta	El proveedor transporta la materia prima a las instalaciones de la planta.	Proveedor
2	Recepción de documentación soporte	Recibe la factura para verificar las materias primas e insumos que ingresan a la empresa	Técnico de producción
3	Cuenta pesa mide, vigila su trazabilidad.	Revisa que la cantidad y peso de las materias primas e insumos sean correctas.	Técnico de producción
4	Entrega de factura con recibí conforme	Entrega la copia de la factura sellada con el recibí conforme al proveedor	Técnico de producción/Proveedor
5	Recibe la factura con recibí conforme	Recibe la copia de la factura sellada con el recibí conforme al proveedor	Proveedor
6	Actualiza el kardex	Registra en el Kardex la cantidad de materia prima recibida	Técnico de producción
7	Envía la factura original a Contabilidad	Envía la factura de compra a contabilidad para su registro y pago	Técnico de producción/Contador
8	Recibe factura original a Contabilidad	recibe la factura de compra y su registra y cancelan el pago	Contador
9	Autoriza recepción y almacenamiento	Una vez cancelado al proveedor se envía la materia prima a la bodega	Contador
10	Recepción y almacenamiento	Se recepta la materia prima y se almacena.	Técnico de producción

Fuente: COPROBICH


Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 18: Flujograma de Recepción y almacenamiento de materia prima



Fuente: COPROBICH
 Elaborado por: Edgar Yumbillo


Tabla 26: Indicador de recepción y almacenamiento de materia prima

 FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN	
PROCESO: Recepción y Almacenamiento de Materia Prima SUBPROCESO: Recepción y Almacenamiento de Materia Prima e insumos RESPONSABLE: Técnico de Producción	CÓDIGO: A.A.A CÓDIGO: A.A.A.1
Nombre del Indicador:	Índice de compras completas
Tipo de Indicador:	Efectividad
Descripción :	Mide el grado de cumplimiento de compra de quinua programado.
Formula:	# De sacos de quinua programados para la compra/# de sacos de quinua comprados.
Unidad de medida:	Unidad
Frecuencia :	Mensual
Nombre del Indicador:	Niveles de existencia de materia prima
Tipo de Indicador:	Indicador de producción
Descripción :	Mide el grado de producción de la materia prima programada en un mes.
Formula:	#Materia prima programados para producir/#materia prima producida
Unidad de medida:	Unidad
Frecuencia :	Mensual

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo


Tabla 27: Proceso de Control de Calidad

FICHA DE PROCESOS	
	<p>PROCESO: Control de calidad SUBPROCESO: Control de calidad y Laboratorio</p> <p>CÓDIGO: A.A.B CÓDIGO: A.A.B.1</p>
<p>OBJETIVO: Analizar y controlar el cumplimiento de criterios de calidad de las materias primas y equipos a utilizarse en la producción</p>	<p>RESPONSABLE: Técnico de Producción</p>
<p>ALCANCE : Empieza: Con la orden de producción Incluye: Análisis de laboratorio de la muestras de materia prima, herramientas a ser utilizadas y control de plagas. Termina: Con los resultados de control de calidad y laboratorio.</p>	<p>DOCUMENTACIÓN Orden de Producción.</p>
<p>ENTRADAS: Materia Prima e insumos. PROVEEDORES: Productores socios de la corporación</p>	
<p>SALIDAS: Materia prima, equipos y herramientas controlada y competente. CLIENTES: Técnico de producción.</p>	
<p>INSPECCIONES: Verificación de materia prima, equipos y herramientas antes de iniciar la producción.</p>	<p>REGISTROS: Registro de producción Registro de Control de calidad Registro de control microbiológico</p>
<p>INDICADORES: Inventarios de Materia prima defectuosos</p>	<p>CONTROL : Controles de calidad Control de plagas</p>
<p>OBSERVACIÓN :</p>	<p>REVISIÓN: FECHA:</p>

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

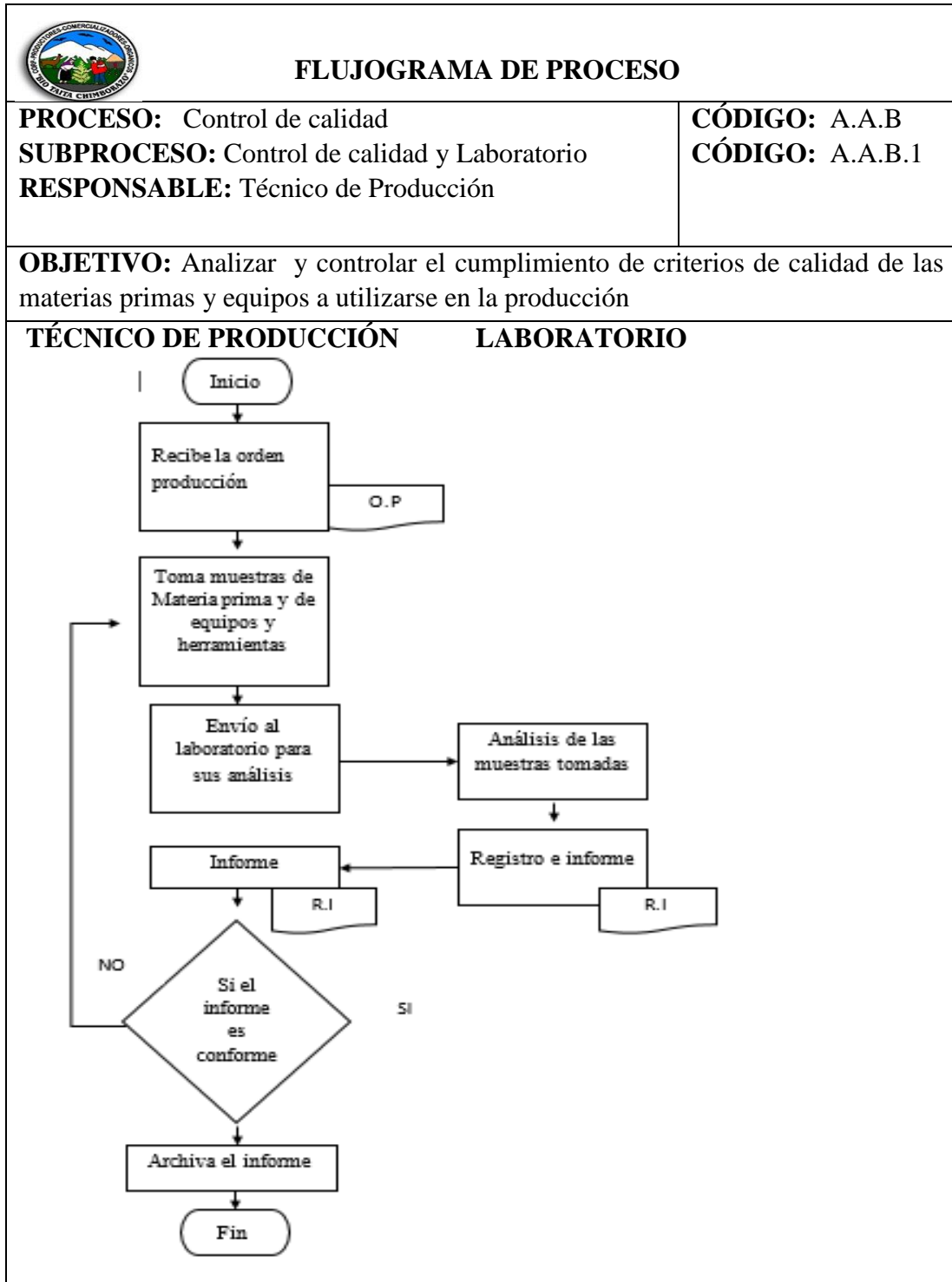
Tabla 28: Descripción de actividades de control de calidad

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO: Control de calidad SUBPROCESO: Control de calidad y Laboratorio RESPONSABLE: Técnico de Producción			CÓDIGO: A.A.B CÓDIGO: A.A.B.1
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibe la orden producción	Inicia con la orden de producción	Técnico de Producción
2	Toma muestras de Materia prima y de equipos y herramientas	Realiza muestras de materias primas equipos y herramientas que van a ser utilizadas.	Técnico de Producción
3	Envío al laboratorio para sus análisis	En el laboratorio se realiza un análisis de acuerdo a los parámetros de calidad	Técnico de Producción
4	Análisis de las muestras tomadas	Se analiza las muestras tomadas de materias primas equipos y herramientas que van a ser utilizadas en la producción.	Laboratorio
5	Registro e informe	Registra los resultados obtenidos en el análisis y elabora un informe.	Laboratorio
6	Envío Registro e informe	Se envía los resultados obtenidos en el análisis e informe.	Laboratorio/ Técnico de Producción
7	Si existe MP ,equipos y herramientas defectuoso	En caso de que existe las materias primas ,equipos y herramientas defectuosos ,se sustituye y empieza el nuevo análisis y control de calidad	Técnico de Producción
8	Archiva el informe	Archiva el informe y envía a secretaria	Técnico de Producción

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo


Gráfico 19: Flujograma Control de Calidad



Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo


Tabla 29: Indicador de Control de calidad

 FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN	
PROCESO: Control de calidad SUBPROCESO: Control de calidad y Laboratorio RESPONSABLE: Técnico de Producción	CÓDIGO: A.A.B CÓDIGO: A.A.B.1
Nombre del Indicador:	Calidad de Materia prima
Tipo de Indicador:	Calidad
Descripción :	Mide la cantidad de Materias primas con defecto
Formula:	#cantidad de Materia prima defectuoso/ Total de Materia en orden de Producción
Unidad de medida:	Unidad
Frecuencia :	Mensual
Nombre del Indicador:	Calidad de herramientas y equipos
Tipo de Indicador:	Calidad
Descripción :	Mide el grado de dificultad que tiene herramientas y equipos para utilización en la producción.
Formula:	#Número de equipos y herramientas defectuosas/Total de equipos y herramientas.
Unidad de medida:	Unidad
Frecuencia :	Mensual

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo


Tabla 30: Proceso de Programación y Producción

	FICHA DE PROCESOS PROCESO: Programación y Producción SUBPROCESO: Programación y Producción	CÓDIGO: A.A.C CÓDIGO: A.A.C.1
OBJETIVO: Programar y garantizar la transformación de entradas en productos que llegue a su término acorde a las necesidades del cliente.	RESPONSABLE: Técnico de Producción	
ALCANCE: Empieza: Con la Autorización de Producción, Informe de revisión de inventarios. Incluye: Pulida, lavado, secado y clasificado del Producto. Termina: Con el empaclado y paleteado.	DOCUMENTACIÓN Orden de Producción. Informe de Control de Calidad. Orden de requisición	
ENTRADAS: Pedidos de los clientes, capacidad de producción		
PROVEEDORES: Comercialización, Técnico de Producción		
SALIDAS: Producto Físico, inventarios solicitados		
CLIENTES: Bodega		
INSPECCIONES: Inspecciones permanentes en cada lote de producción.	REGISTROS: Registro de producción Registro de Control de calidad Registro de Mano de obra Registro de Producto terminado	
INDICADORES: Indicadores de cumplimiento de producción ,Tiempo real de Producción	CONTROL : Controles de buenas prácticas de manufactura.	
OBSERVACIÓN :	REVISIÓN: FECHA:	

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

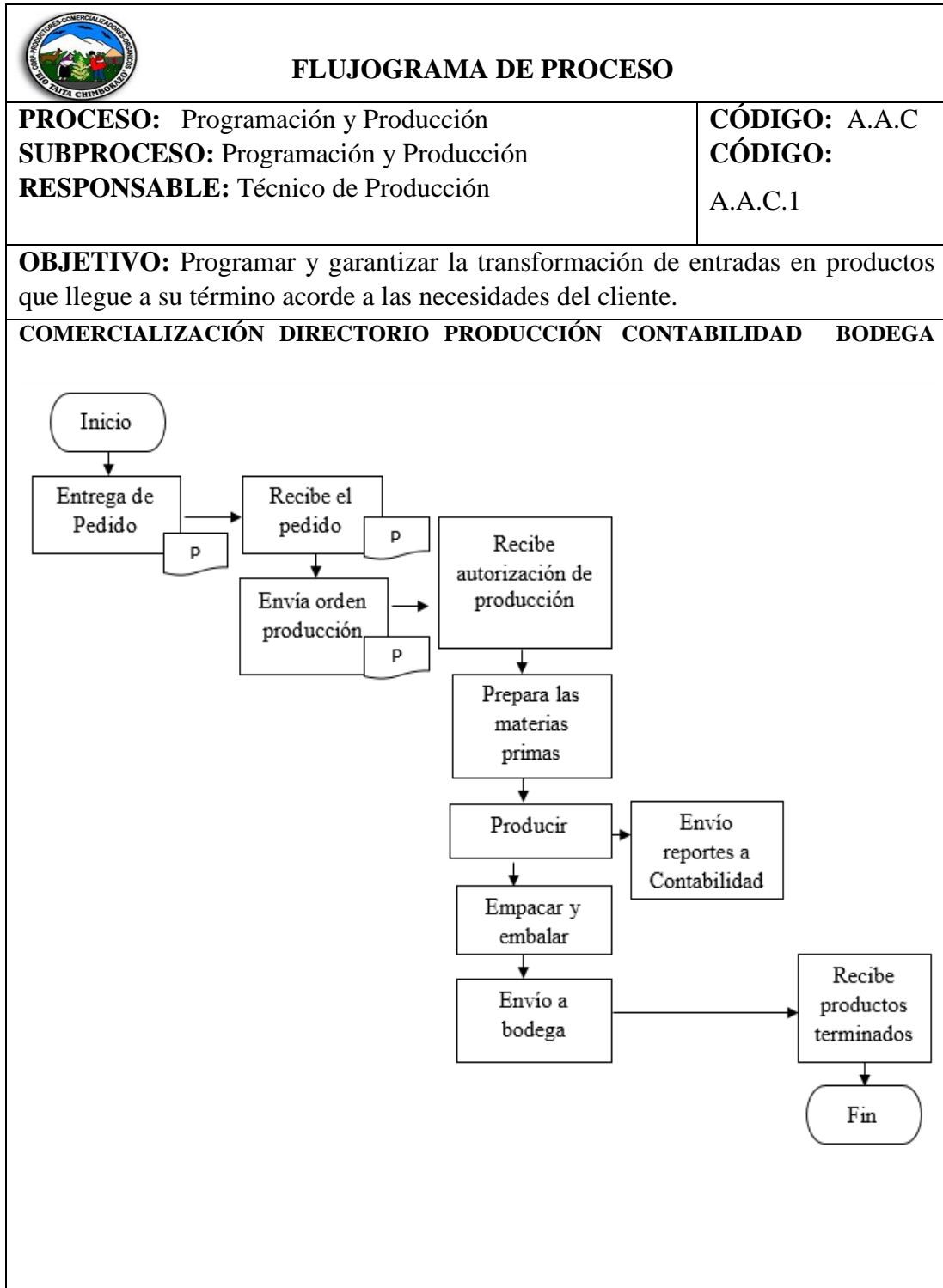
Tabla 31: Descripción de actividades de Programación y Producción

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO: Programación y Producción SUBPROCESO: Programación y Producción RESPONSABLE: Técnico de Producción			CÓDIGO: A.A.C CÓDIGO: A.A.C.1
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Entrega de Pedido	El técnico de Comercialización envía el pedido a Directorio	Técnico de Comercialización
2	Envía orden producción	Envía orden de pedido y autorizando la producción	Presidente del directorio
3	Recibe autorización de producción	Recibe la autorización y revisa informe de Control de calidad	Técnico de producción
4	Prepara las materias primas	Reúne las materias primas autorizadas para iniciar la producción.	Técnico de producción
5	Producir	Procesar el producto según el pedido.	Técnico de producción
6	Enviar reportes a Contabilidad	Reportar la producción a contabilidad para su registro y archivo	Técnico de producción/Contabilidad
7	Empacar y embalar	Empacar el producto terminado y embalar según el pedido	Técnico de producción
8	Envío a bodega	Enviar el producto terminado a bodega para su almacenamiento.	Técnico de producción/Bodega

Fuente: COPROBICH


Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 20: Flujoograma de Programación y Producción



Fuente: COPROBICH
Elaborado por: Edgar Yumbillo


Tabla 32: Indicador de Control de calidad y Laboratorio

	
FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN	
PROCESO: Programación y Producción SUBPROCESO: Programación y Producción RESPONSABLE: Técnico de Producción	
CÓDIGO: A.A.C CÓDIGO: A.A.C.1	
Nombre del Indicador:	Índice de cumplimiento de producción
Tipo de Indicador:	Eficacia
Descripción :	Mide el cumplimiento de órdenes de producción programados
Formula:	# De órdenes de producción programados/# de órdenes de producción producidos
Unidad de medida:	Cantidad
Frecuencia :	Mensual
Nombre del Indicador:	Tiempo real de producción
Tipo de Indicador:	Eficiencia
Descripción :	Permite medir el tiempo real de producción de un determinado pedido.
Formula:	Tiempo total de Producción(-)Tiempo de parada y reparaciones
Unidad de medida:	Tiempo
Frecuencia :	Mensual

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 33: Proceso de almacenamiento de productos terminados

	FICHA DE PROCESOS PROCESO: Almacenamiento SUBPROCESO: Almacenamiento de Productos terminados	CÓDIGO: A.A.D CÓDIGO: A.A.D.1
OBJETIVO: Almacenar y custodiar las existencias y productos terminados de acuerdo a las exigencias del cliente		RESPONSABLE: Técnico de Producción
ALCANCE: Empieza: Con la entrega de productos terminados de la producción. Incluye: Registro de inventarios, clasificación ,custodio Termina: Con el almacenamiento de las existencias.		DOCUMENTACIÓN Informe de entrega recepción
ENTRADAS: Producción de la planta		
PROVEEDORES: Técnico de Producción		
SALIDAS: Producto Físico, inventarios terminados		
CLIENTES: Bodega, Clientes, Comercialización.		
INSPECCIONES: Inspecciones a los productos terminados antes de ingresar a la bodega.	REGISTROS: Registro de producción Registro de productos terminados Registro de Kardex	
INDICADORES: Indicadores de calidad del producto.	CONTROL : Controles de productos defectuosos.	
OBSERVACIÓN :	REVISIÓN: FECHA:	

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

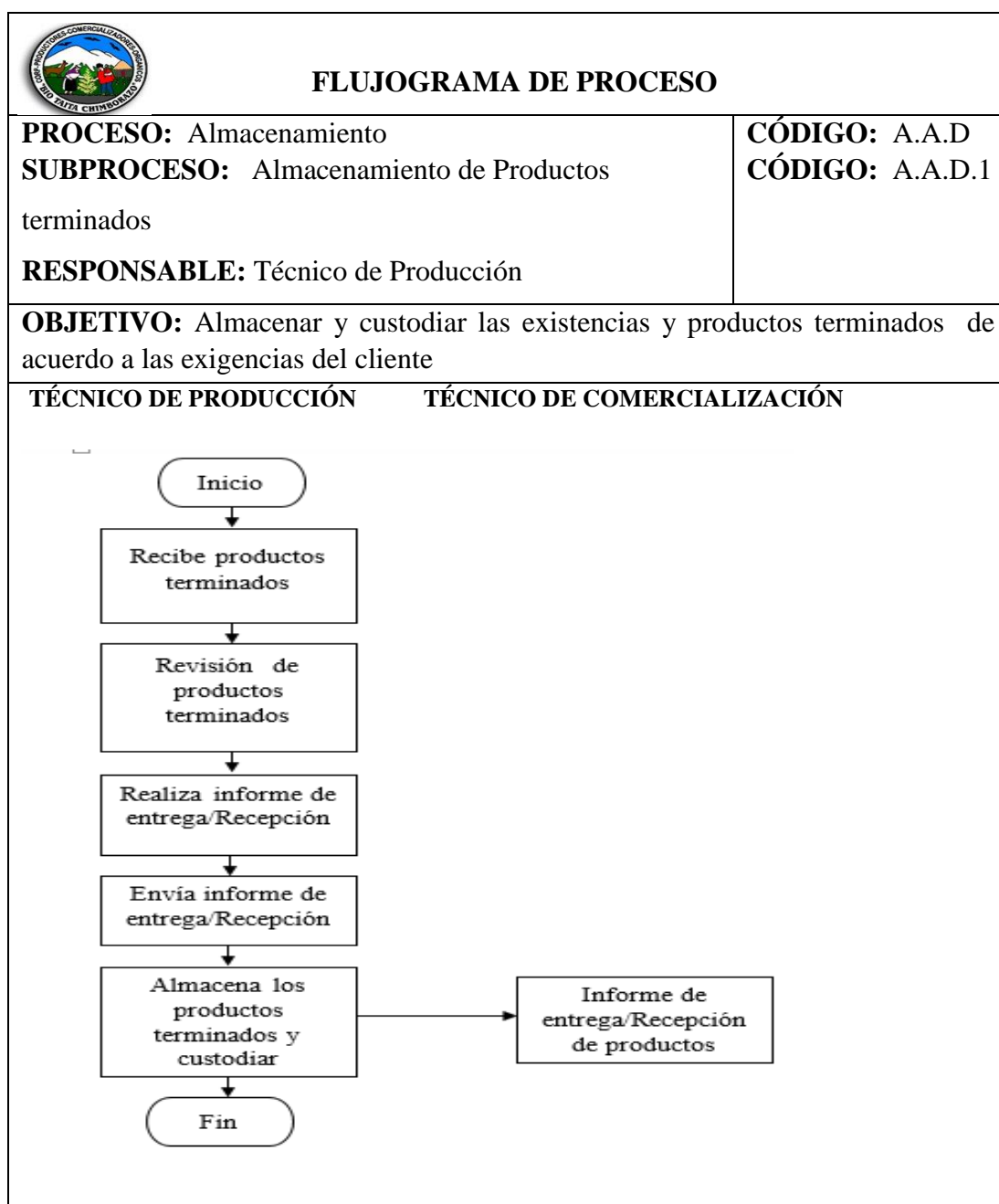
Tabla 34: Descripción de actividades de Almacenamiento de Productos terminados

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO: Almacenamiento SUBPROCESO: Almacenamiento de Productos terminados RESPONSABLE: Técnico de Producción			CÓDIGO: A.A.D CÓDIGO: A.A.D.1
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibe de productos terminados	De la producción le envía a la bodega todos los productos terminados.	Técnico de producción
2	Revisión de productos terminados	Recibe los productos terminados y revisa según las especificaciones	Técnico de producción
3	Realiza informe de entrega/Recepción	Realiza el informe de entrega/Recepción	Técnico de producción
4	Envía informe de entrega/Recepción	Realiza el informe de entrega/Recepción a comercialización	Comercialización
5	Almacena los productos terminados y custodiar	Almacena el producto terminado por orden de pedidos.	Técnico de producción

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 21: Flujoograma de Almacenamientos de Productos terminados.



Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo


Tabla 35: Indicador de Almacenamiento de Productos terminados

 FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN	
PROCESO: Almacenamiento SUBPROCESO: Almacenamiento de Productos terminados RESPONSABLE: Técnico de Producción	CÓDIGO: A.A.D CÓDIGO: A.A.D.1
Nombre del Indicador:	Calidad Productos terminados
Tipo de Indicador:	Calidad
Descripción :	Mide la cantidad de Productos terminados con defecto
Formula:	$\frac{\# \text{cantidad de Productos terminados defectuoso}}{\text{Total de Productos terminados}}$
Unidad de medida:	Unidad
Frecuencia :	Mensual

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo


Tabla 36: Proceso de almacenamiento de Comercialización –Gestión de Compras

FICHA DE PROCESOS		
	PROCESO: Comercialización SUBPROCESO: Gestión de Compras	CÓDIGO: A.A.E CÓDIGO: A.A.E.1
OBJETIVO: Gestionar y asegurar que la organización posea suficiente abastecimiento de materias primas, bienes y servicios necesarios para la empresa.		RESPONSABLE: Técnico de Comercialización
ALCANCE: Empieza: Con la orden de compra Incluye: Compra, trasportación pago del bien o servicio. Termina: Acta de recibí conforme		DOCUMENTACIÓN: Orden de compra Factura Cheque
ENTRADAS: Solicitud de pedido de compra PROVEEDORES: Proveedores calificados, Socios		
SALIDAS: Producto Físico, o servicio solicitado CLIENTES: Producción, otros.		
INSPECCIONES: Inspecciones a los productos que ingresar a la bodega.		REGISTROS: Registro de Compra Registro de Kardex
INDICADORES: Índice de cumplimiento de compras		CONTROL : Controles de Compras defectuosas
OBSERVACIÓN :		REVISIÓN: FECHA:

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

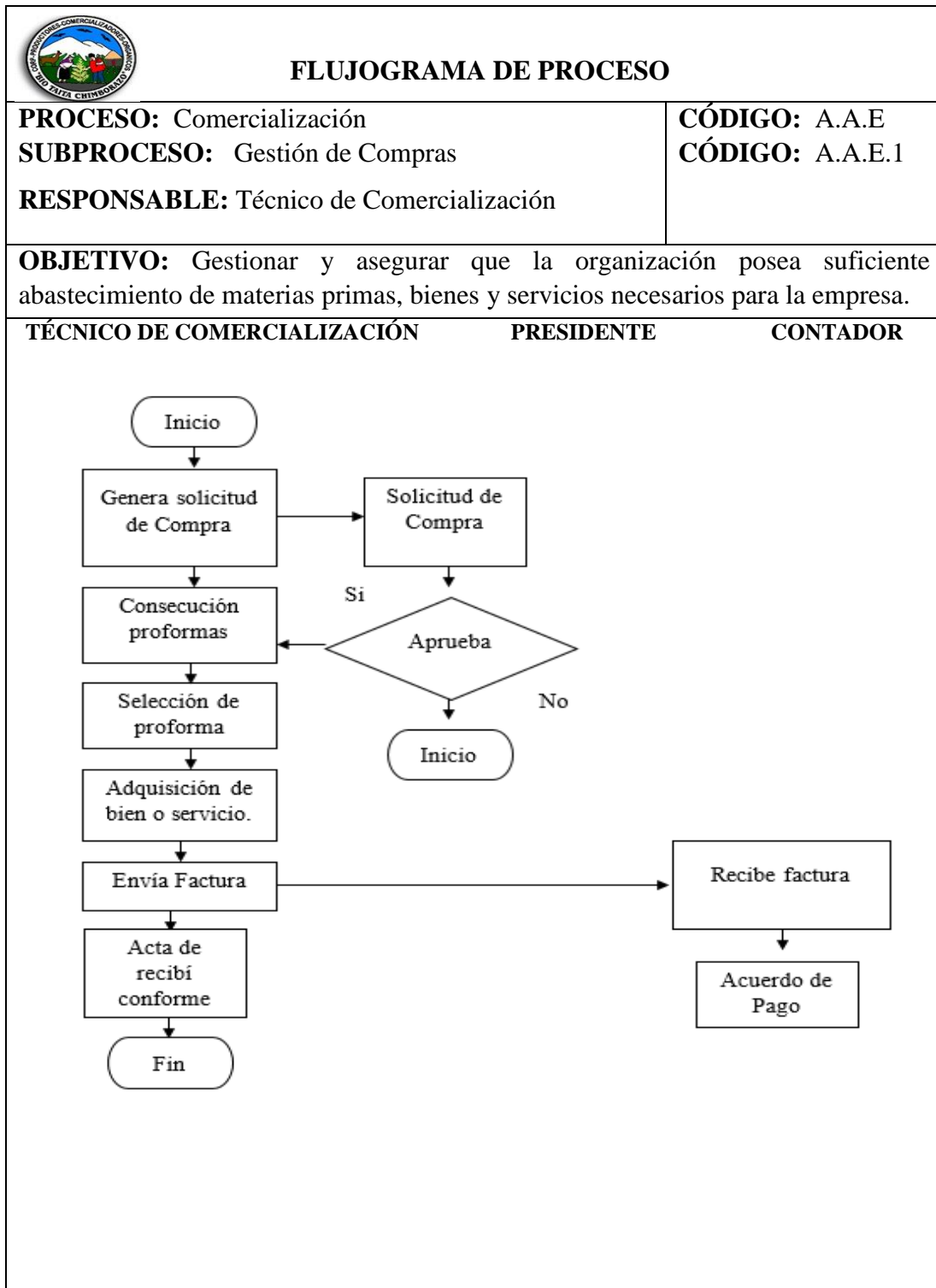
Tabla 37: Descripción de actividades de Comercialización –Gestión de Compras

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO: Comercialización SUBPROCESO: Gestión de Compras RESPONSABLE: Técnico de Comercialización			CÓDIGO: A.A.E CÓDIGO: A.A.E.1
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Solicitud de Compra	El departamento o cualquier encargado del proceso que requiera comprar solicitan a comercialización.	Técnico de Comercialización
2	Aprobación de solicitud	El presidente de la corporación aprueba la solicitud de compra emitida	Presidente de Directorio
3	Consecución proformas	El solicitante debe presentar 3 proformas para su calificación.	Técnico de Comercialización
4	Selección de proforma	Se selecciona la proforma en base a calidad, precio y tiempo de entrega.	Técnico de Comercialización
5	Adquisición de bien o servicio.	Se realiza la compra del bien o servicio.	Técnico de Comercialización
7	Entrega de factura	Se entrega la factura a contabilidad para su registro y pago.	Contador
6	Acuerdo de pago	Se realiza el pago en efectivo, cheque u otro.	Contador
7	Acta de recibí conforme	Se procede a firmar el acta de recibí conforme	Técnico de Comercialización

Fuente: COPROBICH


Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 22: Flujograma de Comercialización –Gestión de compras



Fuente: COPROBICH
 Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 38: Indicador de Comercialización –Gestión de Compras

 <p>FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN</p>		
PROCESO: Comercialización SUBPROCESO: Gestión de Compras RESPONSABLE: Técnico de Comercialización		CÓDIGO: A.A.E CÓDIGO: A.A.E.1
Nombre del Indicador:	Índice de cumplimiento de compras	
Tipo de Indicador:	Eficacia	
Descripción :	Mide el cumplimiento de órdenes de compra programados	
Formula:	$\frac{\# \text{ De órdenes de compra ejecutadas}}{\# \text{ De órdenes de compra solicitados}}$	
Unidad de medida:	Cantidad	
Frecuencia :	Mensual	

Fuente: COPROBICH


Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 39: Proceso de almacenamiento de Comercialización –Ventas y exportación

	FICHA DE PROCESOS	
	PROCESO: Comercialización SUBPROCESO: Ventas y exportación	CÓDIGO: A.A.E CÓDIGO: A.A.E.2
OBJETIVO: Garantizar la operación de ventas y exportación y mantener los niveles de ingresos acorde a la planificación financiera de la empresa para precautelar la rentabilidad de la organización.		RESPONSABLE: Técnico de Comercialización
ALCANCE: Empieza: Con el contacto del comprador Incluye: Negociación, exportación, recepción de pedidos, análisis de cobros. Termina: Despacho del producto		DOCUMENTACIÓN: Orden de pedido Factura Cheque L/C
ENTRADAS: Solicitud de pedido de compra PROVEEDORES: Producción, almacenamiento		
SALIDAS: Venta del Producto , o servicio solicitado CLIENTES: Despachadores, transportistas.		
INSPECCIONES: Monitoreo de toda la Venta por el Técnico de Comercialización		REGISTROS: Registro de facturación y crédito.
INDICADORES: Tasa de entrega de pedidos, indicador económico		CONTROL : Análisis de Crédito
OBSERVACIÓN :		REVISIÓN: FECHA:

Fuente: COPROBICH
Elaborado por: Edgar Yumbillo

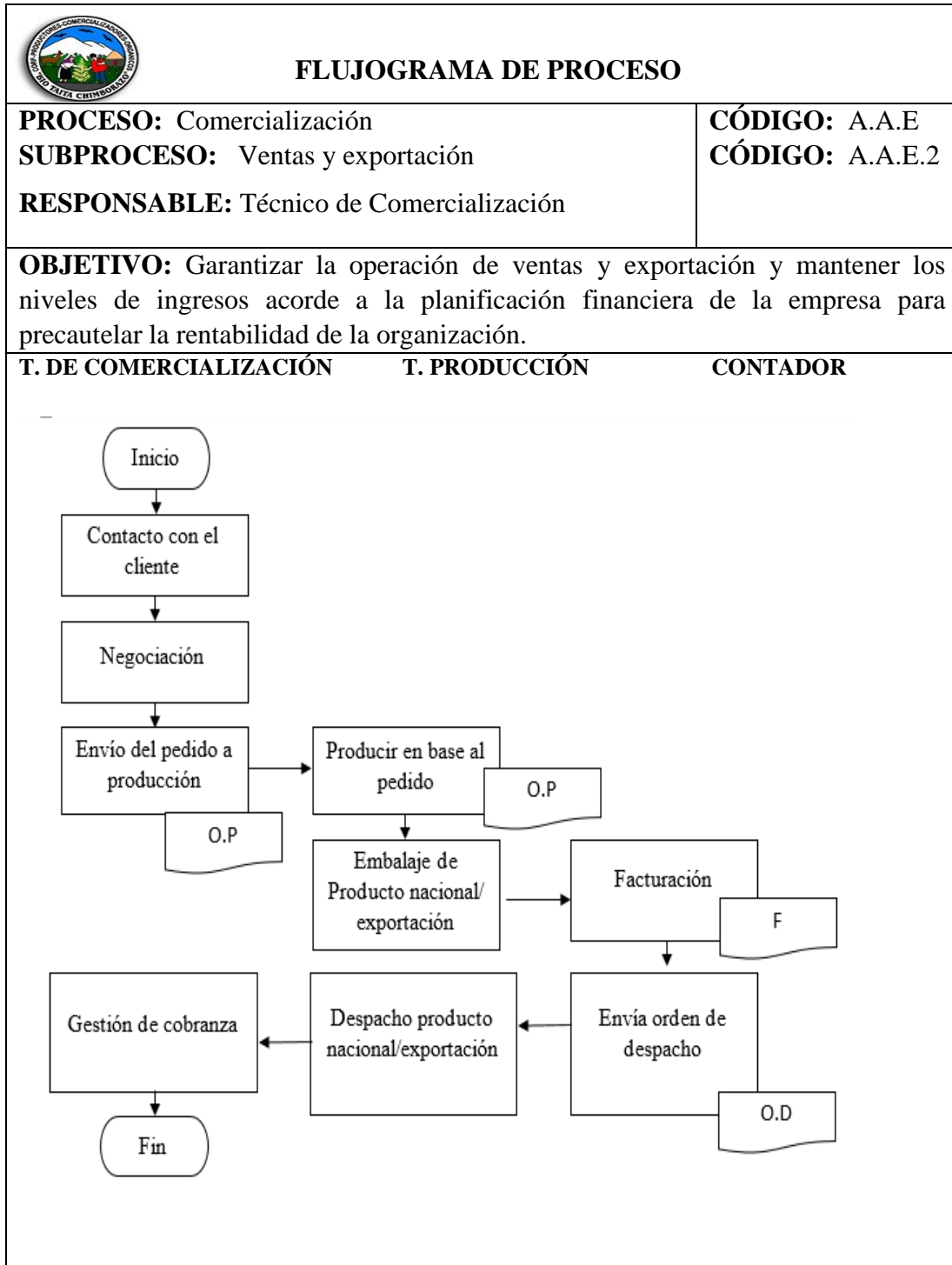
Tabla 40: Descripción de actividades de Comercialización – Ventas y exportación

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO: Comercialización SUBPROCESO: Ventas y exportación RESPONSABLE: Técnico de Comercialización			CÓDIGO: A.A.E CÓDIGO: A.A.E.2
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Contacto con el cliente	Realizan contactos con el cliente ya sea nacionales o extranjeros.	Técnico de Comercialización
2	Negociación	Establecen las negociaciones de cantidades, precios y formas de envío del producto.	Técnico de Comercialización
3	Envío de pedido a producción	Se envía la orden de pedido a la producción para su procesamiento	Técnico de Producción
4	Producir en base al pedido	Procede a la producción de los productos de acuerdo a los pedidos establecidos.	Técnico de Producción
5	Embalaje de Producto nacional/ exportación	Se realiza el embalaje de los productos de acuerdo a las presentaciones solicitadas.	Técnico de Producción
6	Facturación	Procesamiento de la documentación de venta tanto para a nivel nacional o extranjero	Contabilidad
7	Envía orden de despacho	Una vez formalizado la facturación solicita el orden de despacho	Contabilidad
8	Despacho producto nacional/exportación	Se despacha el producto solicitado y autorizado.	Técnico de Producción
9	Gestionar Cobranza	Trámites y acuerdos de pagos y la gestión de cobranza.	Técnico de Comercialización

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo


Gráfico 23: Flujoograma de Comercialización – Ventas y exportación



Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 41: Indicador de Comercialización – Ventas y exportación


 FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN		
PROCESO: Comercialización SUBPROCESO: Ventas y exportación RESPONSABLE: Técnico de Comercialización		CÓDIGO: A.A.E CÓDIGO: A.A.E.2
Nombre del Indicador:	Tasa de entregas programadas.	
Tipo de Indicador:	Eficacia	
Descripción :	Determina en porcentaje el número de entregas de pedidos a tiempo.	
Formula:	# Pedidos entregados / # de pedidos programadas.	
Unidad de medida:	Cantidad	
Frecuencia :	Mensual	
Nombre del Indicador:	Recuperación de cartera	
Tipo de Indicador:	Económico	
Descripción :	Determina la capacidad de recuperación de cartera de la empresa.	
Formula:	360/ Rotación de cuentas por cobrar	
Unidad de medida:	Cantidad	
Frecuencia :	Mensual	

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

5.1.2 Procesos de apoyo


Tabla 42: Proceso Administrativo Financiero-Contabilidad

FICHA DE PROCESOS		
	PROCESO: Administrativo Financiero SUBPROCESO: Contabilidad	CÓDIGO: A.A.F CÓDIGO: A.A.F.1
OBJETIVO: Llevar el manejo de los registros contables de la corporación, documentar cada una de las transacciones, preparar informes y estados financieros.		RESPONSABLE: Contador
ALCANCE : Empieza: Recepción de documentación fuente Incluye : Proceso contable, obligaciones del SRI, IESS, SEPS Termina: Envío de reportes financieros		DOCUMENTACIÓN: Facturas, Ch, N/C, N/D , Contratos, retenciones
ENTRADAS: Documentación fuente		
PROVEEDORES: Clientes, proveedores internos y externos		
SALIDAS: Reportes Financieros		
CLIENTES: Directorio, entidades reguladoras		
INSPECCIONES: Verificación de las transacciones y envío de reportes contables.		REGISTROS: Libros contables, Roles de pago
INDICADORES: Reportes entregadas a tiempo		CONTROL : Documentación fuente
OBSERVACIÓN :		REVISIÓN: FECHA:

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

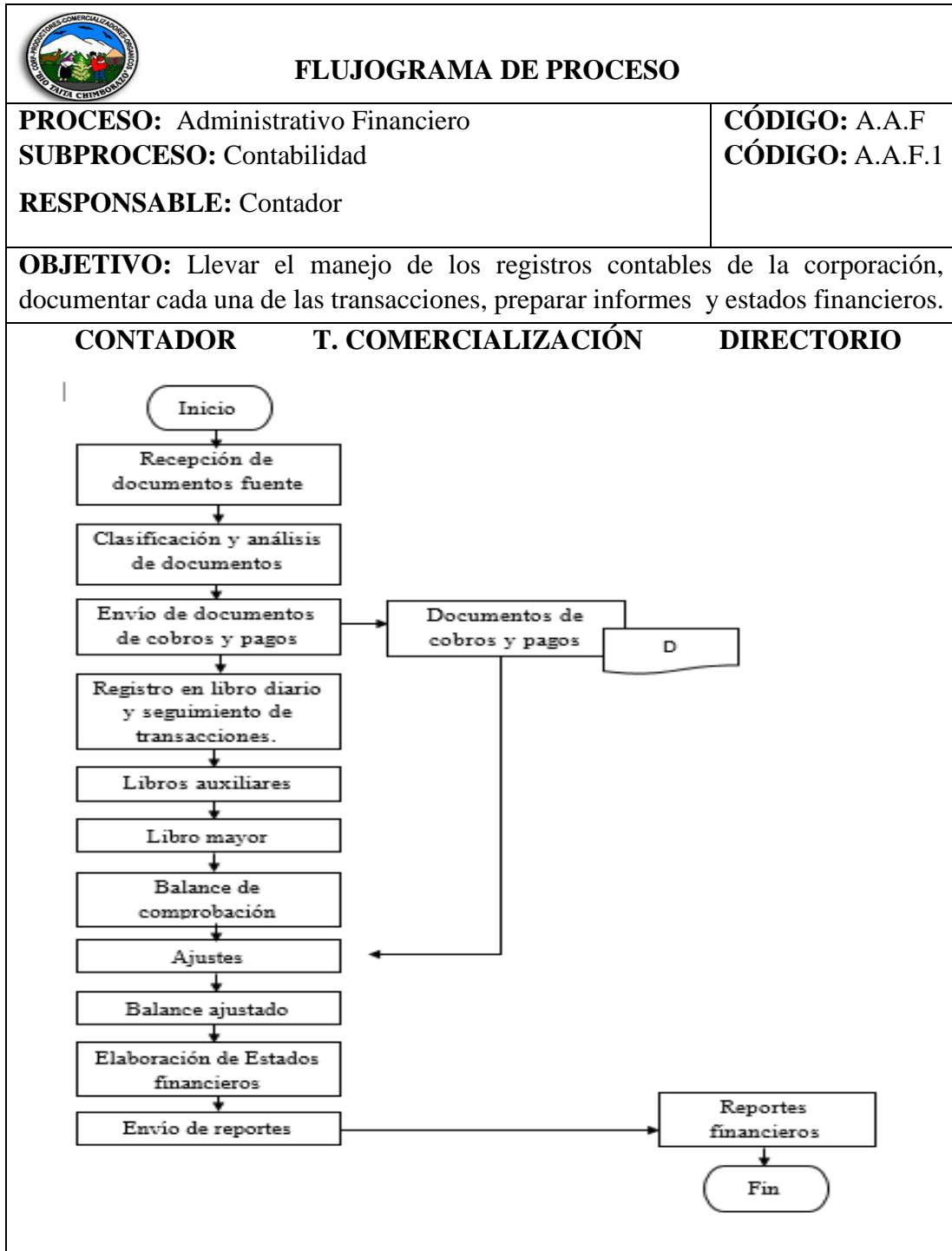
**Tabla 43: Descripción de actividades de Administrativo Financiero-
Contabilidad**

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO: Administrativo Financiero SUBPROCESO: Contabilidad RESPONSABLE: Contador			CÓDIGO: A.A.F CÓDIGO: A.A.F.1
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recepción de documentos fuente	Adquiere la información contable mediante documentos de respaldo	Contador
2	Clasificación y análisis de documentos	Se clásica por documentos de compras, ventas N/C obligaciones etc.	Contador
3	Envío de documentos de cobros y pagos	Los documentos de facturas de compras y ventas envían a comercialización para su respectivo seguimiento.	Contador/Técnico de comercialización
3	Registro en libro diario y seguimiento de transacciones.	Registro de la transacciones s diarias generadas en la corporación	Contador
4	Libros auxiliares	Registro en auxiliares de compras ventas ,ingresos egresos etc.	Contador
5	Libro mayor	Mayoorización de las transacciones registradas en el libro diario	Contador
6	Balance de comprobación	Se resumen las sumas totales de las cuentas y sus respectivos saldos	Contador
7	Ajustes	Registro de ajustes ocasionados en el tiempo establecido.	Contador
8	Balance ajustado	Resumen de sumas y saldos totales de las cuentas.	Contador
9	Elaboración de Estados financieros	Genera estados financieros respectivos con la información contable contrariada	Contador
10	Envío de reportes Financieros	Se envía reportes financieros finales al directorio	Directorio

Fuente: COPROBICH


Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 24: Flujoograma de Administrativo Financiero- Contabilidad



Fuente: COPROBICH
Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 44: Indicador de Administrativo financiero –Contabilidad

 FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN		
PROCESO: Administrativo Financiero SUBPROCESO: Contabilidad RESPONSABLE: Contador		CÓDIGO: A.A.F CÓDIGO: A.A.F.1
Nombre del Indicador:	Reportes entregadas a tiempo	
Tipo de Indicador:	Efectividad	
Descripción :	Determina en porcentaje el número de reportes entregadas a tiempo.	
Formula:	$\frac{\# \text{ Reportes financieros entregados}}{\# \text{ de reportes financieros programados}}$	
Unidad de medida:	Cantidad	
Frecuencia :	Mensual	

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo


Tabla 45: Proceso Unidad Técnica agrícola-Asistencia técnica y capacitación

FICHA DE PROCESOS	
	<p>PROCESO: Unidad Técnica agrícola SUBPROCESO: Asistencia técnica y capacitación</p>
<p>OBJETIVO: Planificar, implementar dar seguimiento a las actividades productivas de las comunidades socios, y brindar asesoría y capacitación técnica en temas de producción orgánica.</p>	<p>CÓDIGO: A.A.G CÓDIGO: A.A.G.1</p> <p>RESPONSABLE: Técnico agrícola</p>
<p>ALCANCE : Empieza: Planificación de Siembra, asistencia técnica y capacitación. Incluye: Asistencia técnica desde la siembra hasta la cosecha Termina: Cosecha de la quinua y almacenamiento por el agricultor.</p>	<p>DOCUMENTACIÓN: Guía de campo, Ficha técnica.</p>
<p>ENTRADAS: Necesidades de asistencia técnica y capacitación PROVEEDORES: Socio agricultores de la corporación</p>	
<p>SALIDAS: Asistencia técnica ,capacitación y Cosecha CLIENTES: Técnico de producción</p>	
<p>INSPECCIONES: Seguimiento permanente de los cultivos orgánicos, asesoramiento y capacitación desde la siembra hasta la cosecha.</p>	<p>REGISTROS: Capacitación, Asistencia técnica, Registro de campo.</p>
<p>INDICADORES: Nivel asistencia técnica, Nivel de capacitación.</p>	<p>CONTROL : Cultivo orgánico.</p>
<p>OBSERVACIÓN :</p>	<p>REVISIÓN: FECHA:</p>

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

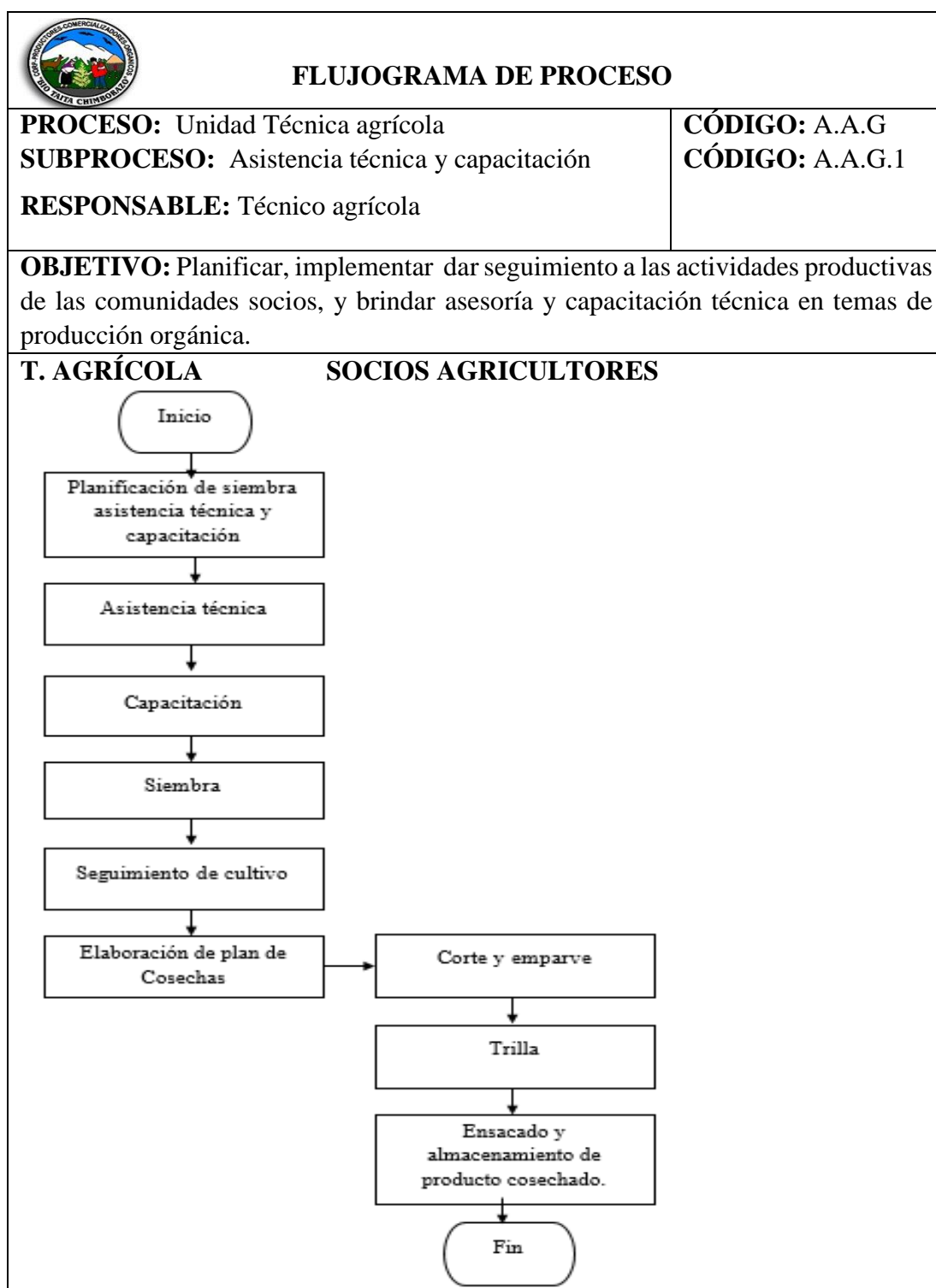
Tabla 46: Descripción de actividades de Unidad Técnica agrícola-Asistencia técnica y capacitación

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO: Unidad Técnica agrícola SUBPROCESO: Asistencia técnica y capacitación RESPONSABLE: Técnico agrícola			CÓDIGO: A.A.G CÓDIGO: A.A.G.1
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Planificación de siembra asistencia técnica y capacitación	Establece un plan de siembras, asistencia técnica y capacitación en áreas necesarias y afines al cultivo orgánico	Técnico agrícola
2	Asistencia técnica	La asistencia técnica será permanente desde la siembra hasta la cosecha.	Técnico agrícola
3	Capacitación	Las capacitaciones serán permanentes según las necesidades de los agricultores.	Técnico agrícola
4	Siembra	Procede a la siembra en propiedad del agricultor.	Técnico agrícola
5	Seguimiento de cultivo	Se dará seguimiento permanente al a siembra inicial en todas sus etapas.	Técnico agrícola
6	Elaboración de plan de Cosechas	Se elabora un plan de cosechas que involucren a todas las comunidades socias.	Técnico agrícola
7	Corte y emparve	Empieza la cosecha con corte y emparve de la quinua.	Socios agricultores
8	Trilla	Mediante operadoras de trilladoras se procede a trillar en cada una de las comunidades socias	Socios agricultores
9	Enscado y almacenamiento de producto cosechado.	Se almacena en sacos para su posterior transportación para la planta.	Socios agricultores

Fuente: COPROBICH


Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 25: Flujoograma de Unidad Técnica agrícola-Asistencia técnica y capacitación



Fuente: COPROBICH
Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 47: Indicador de Unidad Técnica agrícola-Asistencia técnica y capacitación


 FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN		
PROCESO: Unidad Técnica agrícola SUBPROCESO: Asistencia técnica y capacitación RESPONSABLE: Técnico agrícola		CÓDIGO: A.A.G CÓDIGO: A.A.G.1
Nombre del Indicador:	Nivel de Asistencia Técnica	
Tipo de Indicador:	Eficacia	
Descripción :	Mide el número de Asistencias técnicas atendidas a los agricultores	
Formula:	# De asistencias técnicas efectuadas / # asistencias técnicas programadas	
Unidad de medida:	Cantidad	
Frecuencia :	Mensual	
Nombre del Indicador:	Nivel de capacitación	
Tipo de Indicador:	Eficacia	
Descripción :	Mide el número de las capacitaciones efectuadas con los agricultores	
Formula:	# De capacitaciones efectuadas / # capacitaciones programadas	
Unidad de medida:	Cantidad	
Frecuencia :	Mensual	

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

5.1.3 Procesos Estratégicos


Tabla 48: Proceso Directorio -Contratación del personal

	FICHA DE PROCESOS	
	PROCESO: Directorio SUBPROCESO: Contratación del personal	CÓDIGO: A.A.H CÓDIGO: A.A.H.1
OBJETIVO: Gestionar las contrataciones del nuevo personal con experiencia, conocimientos, destrezas y habilidades que labore en la corporación.		RESPONSABLE: Presidente
ALCANCE : Empieza: Convocatorias de necesidad de contratación Incluye: reclutamiento, entrevista, selección, y contratación. Termina: Registro en la inspectoría del trabajo/IESS		DOCUMENTACIÓN: Contrato de Trabajo
ENTRADAS: Solicitud de trabajo. PROVEEDORES: Directorio		
SALIDAS: Personal idóneo para el trabajo. CLIENTES: Presidente, contador		
INSPECCIONES: Verificación de perfiles de los trabajadores		REGISTROS: Nomina
INDICADORES: Tasa de personas contratadas		CONTROL : Personal contratado.
OBSERVACIÓN :		REVISIÓN: FECHA:

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

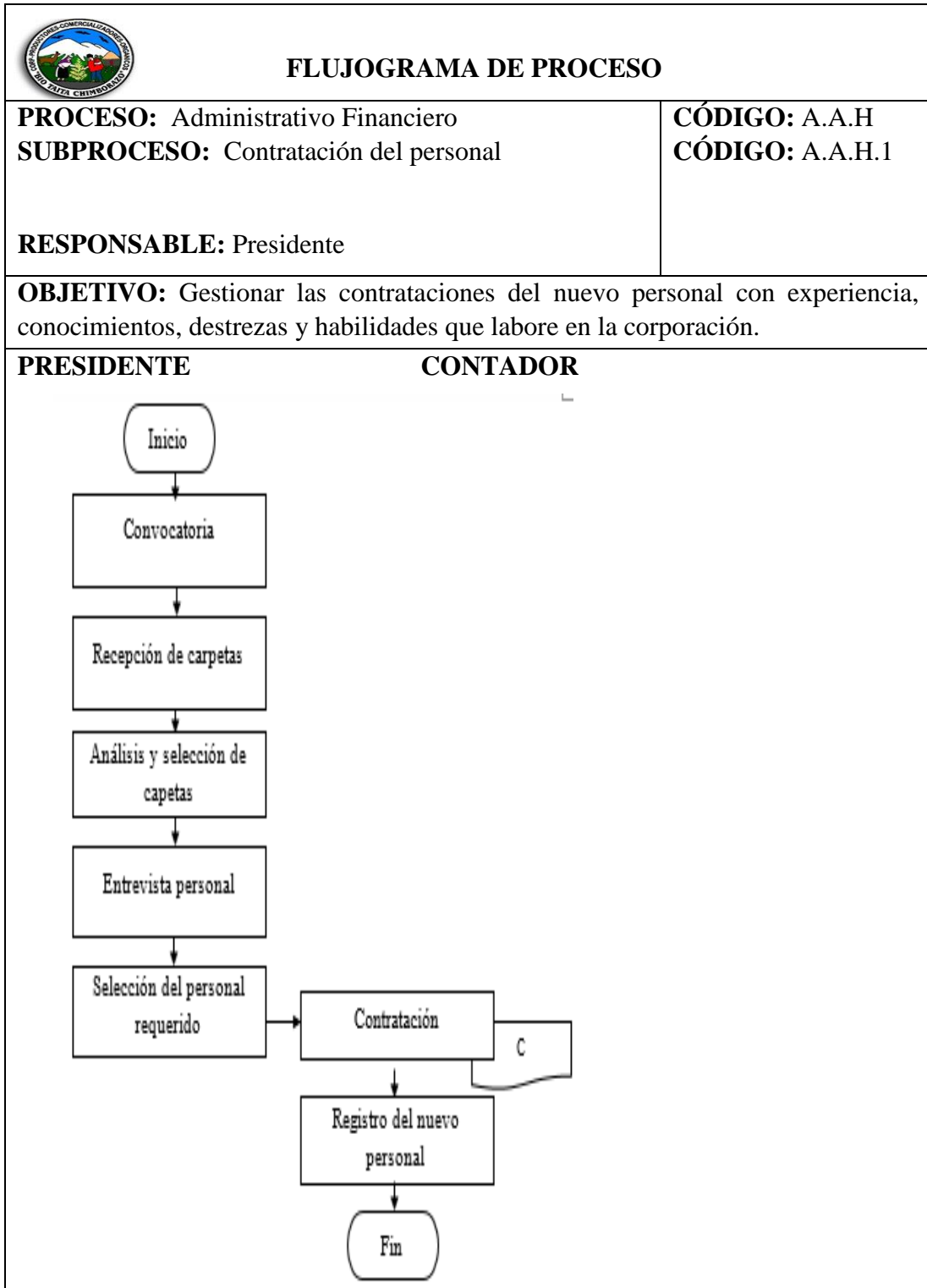
Tabla 49: Descripción de actividades directorio- Contratación del personal

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO: Directorio SUBPROCESO: Contratación del personal RESPONSABLE: Presidente			CÓDIGO: A.A.H CÓDIGO: A.A.H.1
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Convocatoria	Convocatoria solicitando aspirantes al cargo	Presidente
2	Recepción de carpetas	Se recepta carpetas de los aspirantes	Presidente
3	Análisis y selección de carpetas	Procede a analizar el cumplimiento de los perfiles de las carpetas	Presidente
4	Entrevista personal	Entrevistas a personas seleccionadas aspirantes al cargo	Presidente
5	Selección del personal requerido	Procede a la selección de la persona idónea para el cargo solicitado	Presidente
6	Contratación	Firman el contrato de trabajo	Contador
7	Registro del nuevo personal	Registro en la inspectoría del trabajo ,IESS y nómina de la corporación	Contador

Fuente: COPROBICH


Elaborado por: Edgar Yumbillo

Gráfico 26 Flujograma de Directorio- Contratación del personal



Fuente: COPROBICH
Elaborado por: Edgar Yumbillo

Tabla 50: Indicador de Directorio- Contratación del personal

 <p>FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN</p>		
PROCESO: Directorio SUBPROCESO: Contratación del personal RESPONSABLE: Presidente		CÓDIGO: A.A.H CÓDIGO: A.A.H.1
Nombre del Indicador:	Reportes entregadas a tiempo	
Tipo de Indicador:	Productividad	
Descripción :	Mide el número de personas contratadas según el requerimiento de la corporación	
Formula:	$\# \text{ De personas contratadas} / \# \text{ de personas requeridas}$	
Unidad de medida:	Cantidad	
Frecuencia :	Trimestral	

Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

CONCLUSIONES

- La organización COPROBICH actualmente carece de un modelo de gestión por procesos, que gestione sus actividades empresariales de manera eficiente y eficaz dando valor agregado a los clientes internos como externos.
- Mediante el análisis situacional fue posible detectar la principal fortaleza participación directa de los productores y producción orgánica hace diferencia a la competencia. La mayor debilidad es la inexistencia de manual de procesos que pueda describir sus actividades La principal oportunidad la apertura de nuevos mercados que permitirá posicionarse y la principal amenaza el limitado acceso a los medios de producción de los socios agricultores que puede restringir la producción.
- La organización durante su funcionamiento por una estructura departamental, los empleados no son comunicados mediante un documento las funciones y procesos a realizar, ocasionando ineficiencia en funciones y actividades duplicadas.
- Con el levantamiento de información de los procesos y subprocesos de la organización se pudo identificar los procesos claves, estratégicos y de apoyo lo cual facilita la estructuración de la cadena de valor y el mapa de procesos donde se describen gráficamente los procesos actuales de la organización, también proporciona información necesaria para detectar los procesos críticos y las oportunidades de mejora de los mismos como son los procesos de programación y producción como ventas y comercialización .
- El manual de procesos permite delimitar los procesos, identificando sus entradas, salidas objetivo, responsables, alcance, controles e indicadores aplicables. Este documento está escrito en un lenguaje sencillo y de fácil aplicación para los miembros de la organización para ser difundidos con normalidad.
- La estandarización y documentación de las actividades realizadas en COPROBICH contribuirá al mejoramiento de la productividad y comercialización de los productos y consecuentemente aportara al logro de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Modelo de Gestión por Procesos en la Corporación COPROBICH, generando un cambio de cultura organizacional en todos los empleados, garantizando la mejora continua en sus procesos operativos y administrativos de la organización.
- Se recomienda mencionar el direccionamiento estratégico en todos los niveles esto permite concienciar al personal a participar en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.
- Aplicar el manual de procesos según el área, y las actividades en la parte operativa y administrativa, enviando por escrito el manual de procedimientos a los cuales cada empleado debe remitirse y forjar resultados que aporten valor a los procesos.
- Rectificar los procesos críticos de programación y producción y en el proceso ventas y exportación utilizando la propuesta de procesos mejorados así deliberando actividades las duplicadas.
- Capacitar al personal de la corporación a fin de que el trabajo de investigación, tenga un efecto positivo y cambio institucional en el desarrollo y aplicación del modelo de gestión por procesos iniciando por los niveles de alta dirección hasta llegar a todos los integrantes de la organización.
- Designar a un encargado que actualice y monitoree el manual de procesos y procedimientos con el fin de tener normalizado los procesos que vayan incrementando de acuerdo a las necesidades de la corporación.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, C. J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución
- Chiavenato, I. (2004). *Teoría de la Administración* 7a ed. México: Mc.Graw-Hill
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos* . Mexico: Mc.Graw-Hill
- Harrington, J. (2001). *Mejoramiento de los Procesos en la Empresa*. Bogota: Mc.Graw-Hill
- Muñoz, M. A. (1999). *Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid: Díaz de Santos.
- Perez, F. J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic
- Beltrán, J. (2002). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Corporación de productores y comercializadores orgánicos Bio Taita Chimborazo. (2003). *Reseña Histórica*. Cajabamba: COPROBICH
- Yáñez, L. M. (2010). *Mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa con énfasis en el área logística de ROCHE Ecuador S.A División Diagnóstica. Tesis de Graduación*. Sangolquí: ESPE
- Arcelay, S. (1999). *Gestión de Procesos*. Obtenido de <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos>
- Bravo, C. J. (2009). *Gestión de Procesos*. Obtenido de <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo>
- García, J. M. (2007). *Guía para la identificación y análisis de los procesos*. Obtenido de http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos
- López, F. (2008). *Antecedentes Históricos de Gestión por Procesos*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream>
- Navarro, E. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Obtenido de <http://gdthgrupo8.blogspot.com/2016/04/modelos-de-gestion-empresarial>
- Pérez, D. M., & Pérez, R. Y. (2007). *Organización funcional*. Obtenido de http://eprints.rclis.org/10620/1/10Organizaci%C3%B3n_funcional,_matricial.
- Pérez, F. (1999). *Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=f0CfkKxSmhUC&pg>
- Serna Rodríguez, F. (2007). *Gestión por Procesos en el ámbito de la gestión de personas en Ozakidetza*. Obtenido de www.osanet.net

- Torres Andrade, H. (2012). *La solución para el Emprendimiento y el Fortalecimiento empresarial*. Obtenido de <http://empresamia.com/crear-empresa/crear/item/809-que-son-las-politicas-empresariales>
- Bernal, J. J. (2013). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)*. Obtenido de <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de acción comparativa con la competencia estrategias de mercado

CARACTERÍSTICAS	COMPETENCIA 1 COPROBICH	COMPETENCIA 2 SUMAK LIFE
UBICACIÓN DE LOS CLIENTES	Provincia de Chimborazo	Provincia de Chimborazo
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	Materia prima con quinua	Materia prima con quinua con diferentes elementos para su composición
FORMA DE DISTRIBUCIÓN	Cuenta con vehículos propios para el traslado de la mercadería	Cuenta con vehículos para el traslado de mercadería y con un agente vendedor que recorre los diferentes lugares según sus pedidos y ofertando los productos.
TOTAL DE VENTAS	En el periodo 2014 – 2015 aumento en un 09% el volumen de ventas	En el periodo 2014 -2015 aumento en un 15% el volumen de ventas
LOCALIZACIÓN	Posee una planta procesadora propia	Posee una planta procesadora propia en Guano y sus oficinas en la ciudad de Riobamba
TIEMPO EN EL MERCADO	Desde el año 2009 (6 Años)	Desde el año 2006 (10 Años)
VARIEDAD DE PRODUCTOS	Produce dos productos de quinua, exportando quinua en toneladas a diferentes países	Produce una gran variedad de productos de quinua, exportando quinua en toneladas a diferentes países
PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES	Es Bueno y Aceptable en su promedio	Es excelentemente aceptable en su promedio

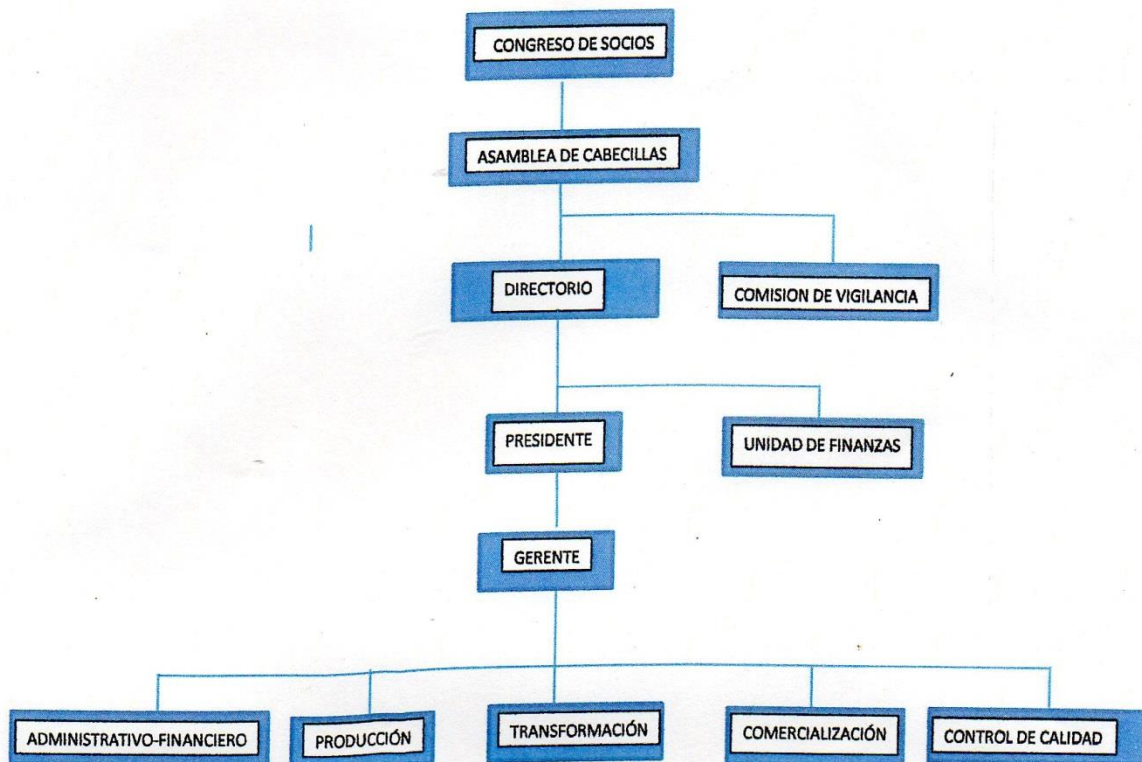
Fuente: Sumak Life

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Anexo 2: Organigrama estructural de COPROBICH



I. GÁNICO ESTRUCTURAL PROPUESTO DE LA COPROBICH



Fuente: COPROBICH

Elaborado por: Edgar Yumbillo

Anexo 3: Entrevista al administrador financiero de COPROBICH



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR FINANCIERO DE COPROBICH

Nombre: Ing. Daniel Pilamunga Chango

1. Como está estructurado la organización ha tenido dificultades?

La organización está estructurada de una forma Vertical, dividida por departamentos, no se ha presentado dificultades pero la organización lineal que tenemos tiene falencias en la participación competitiva actual y el mejoramiento continuo.

2. La empresa tiene claramente definido los procesos, procedimientos y políticas de las actividades que realiza ha tenido dificultades?

No existen los procesos definidos pero estamos en elaboración de procedimientos y políticas si existen dificultades en ciertas ocasiones en la distribución de recursos como materiales, humanos y financieros, desperdicios en materia prima, tiempo ocioso de las máquinas y equipos y por ende costos de producción se ha visto elevado.

3. ¿Cuántos Socios comunidades tiene la Corporación?

Actualmente asociamos de 575 socios de 54 comunidades de 3 cantones como son de Riobamba, Colta y Guamote.

4. Se ha visto actividades duplicadas que ha generado costos innecesarios?

Si se ha visto anteriormente cuando recién iniciamos a implantar la planta de quinua aun no teníamos funciones no definidas los costos eran altos ahora estamos controlando.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



5. Tiene indicadores de Gestión para evaluar o un modelo para evaluar la Gestión?

Si tenemos indicadores de gestión y financieros pero existe la necesidad de implementar métodos de evaluación de la gestión y un modelo que identifiquen entradas, salidas, controles y mecanismos.

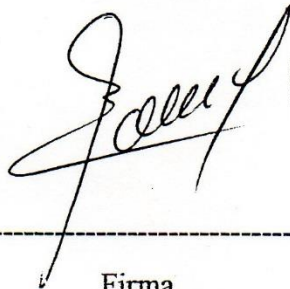
6. ¿Cuántos empleados tiene la corporación?

La parte Administrativa cuenta con 6 persona.

La parte de Planta están con 6 persona .

7. ¿Cuál es la Actividad Principal de la Corporación?

La actividad principal de la Corporación es el procesamiento de Quinoa y comercialización de la misma al mercado Local e internacional.





Firma



Anexo 4: Encuesta dirigida a los empleados de COPROBICH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Objetivo: Identificar claramente los procesos de la gestión interna de COPROBICH

Género: Femenino Masculino Edad _____

1. ¿Existe un modelo de Gestión que permita verificar claramente los procesos en el área administrativa y operativa de la Corporación?

SI NO

2. ¿Conoce si la Corporación gestiona sus actividades por procesos?

SI NO

3. ¿Cree usted que un Modelo de Gestión por Procesos pueda lograr la eficiencia y eficacia en el área operativa y administrativa de la Corporación?

SI NO

4. ¿Según su Criterio cree que se debe mejorar los procesos y procedimientos para una mejor gestión administrativa y operativa?

SI NO

5. ¿El personal de la empresa conoce por escrito el Manual de procesos y procedimientos de gestión?

SI NO

6. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento del objetivo de los procesos de Gestión?

SI NO

Anexo 5: Inicio de documentación levantamiento de información y de procesos

Cajabamba 13 de enero de 2017

Ingeniero

Daniel Pilamunga Chango

ADMINISTRADOR FINANCIERO DE COPROBICH


Presente.-

De mis consideraciones

Luego de expresarle un cordial y atento saludo deseándole éxitos en el cargo que desempeña, me dirijo a usted para informarle que el trabajo de investigación en desarrollo para la Organización COPROBICH con el tema "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES ORGÁNICOS BIO TAITA CHIMBORAZO (COPROBICH) DE LA PARROQUIA CAJABAMBA, CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO". El mismo que se encuentra en fase de inicio de documentación, levantamiento de información y de procesos, por lo cual solicito muy cordialmente se autorice el inicio del mismo, por medio al acceso a la empresa y a la entrevista con el personal autorizado durante el mes de enero, a fin de que comunique la información requerida a quien corresponda y se dé el inicio de este cambio de Gestión por procesos en beneficio de la organización.

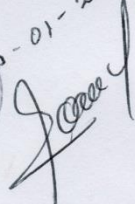
Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente.



Edgar Efraín Yumbillo Telenchano.

Tesista.



Recibido
13-01-2017



Anexo 6: Formato de ficha de procesos

	FICHA DE PROCESOS	
	PROCESO: SUBPROCESO:	CÓDIGO: CÓDIGO:
OBJETIVO:	RESPONSABLE:	
ALCANCE : Empieza: Incluye: Termina:	DOCUMENTACIÓN:	
ENTRADAS:		
PROVEEDORES:		
SALIDAS:		
CLIENTES:		
INSPECCIONES:	REGISTROS:	
INDICADORES:	CONTROL :	
OBSERVACIÓN :	REVISIÓN: FECHA:	


Anexo 7: Formato ficha de descripción de procesos

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO: SUBPROCESO: RESPONSABLE:			CÓDIGO: CÓDIGO:
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE

Anexo 8: Formato de Flujograma de procesos

	FLUJOGRAMA DE PROCESO	
PROCESO: SUBPROCESO: RESPONSABLE:		CÓDIGO: CÓDIGO:
OBJETIVO:		

Anexo 9: Formato de indicador de gestión

	FICHA DE INDICADOR DE GESTIÓN	
PROCESO: SUBPROCESO: RESPONSABLE:	CÓDIGO: CÓDIGO:	
Nombre del Indicador:		
Tipo de Indicador:		
Descripción :		
Formula:		
Unidad de medida:		
Frecuencia :		