



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TÉSIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

TEMA:

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESO BASADO EN LA
NORMA ISO 9001:2015 PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA
MANUEL FREILE BARBA**

AUTOR: EDISON FABRICIO QUILCA ILES

DIRECTOR: MSc. MARCELO CISNEROS RUALES

IBARRA – ECUADOR

2023



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE

I. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, lo cual pongo a disposición la siguiente información.

DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003980412		
APELLIDOS Y NOMBRES:	QUILCA ILES EDISON FABRICIO		
DIRECCIÓN:	Ibarra, La Esperanza		
EMAIL:	efquilcai@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	-	TELÉFONO MÓVIL:	0986199604

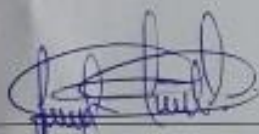
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESO BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA
AUTOR (ES):	QUILCA ILES EDISON FABRICIO
FECHA:	18 de enero del 2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero Industrial
ASESOR / DIRECTOR:	MSc. Marcelo Cisneros. Ing

2. CONSTANCIA

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrollo, sin violar derechos del autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que se asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra, 30 enero de 2023

Autor:



Edison Fabricio Quilca Iles
C.C: 1003980412



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ingeniero Marcelo Cisneros Rúaless Director de Trabajo de Grado desarrollado por el señor estudiante **EDISON FABRICIO QUILCA ILES**

CERTIFICA

Que, el Proyecto de Trabajo de grado titulado “**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESO BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA**”, ha sido elaborado en su totalidad por el señor estudiante **Edison Fabricio Quilca Iles,**

Bajo mi dirección, por la obtención del título de Ingeniero Industrial. Luego de ser revisada, considerando que se encuentra concluido y cumple con las exigencias y requisitos académicos de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, autoriza su presentación y defensa para que pueda ser juzgado por el tribunal correspondiente.

Ibarra, 30 de enero de 2023

Asesor:

MARCELO
BAYARDO
CISNEROS RUALES

Ing. en Ingeniería Industrial
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

EL SUBSCRIPCIÓN

Marcelo Bayardo Cisneros Ruales



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

DEDICATORIA

Lleno de regocijo, amor y esperanza dedico el presente trabajo de titulación, a todos mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante.

A mis padres Juan José Quilca y María Rebeca Iles, que, gracias a su sacrificio, consejos y apoyo en todo momento logré culminar mi carrera.

A mi hermana Evelyn Nikol Quilca, que es la razón de sentirme tan orgulloso de culminar mi meta, gracias a ella por confiar siempre en mí.

A mi hijo Derek Andrés Quilca, ya que tu afecto y tu cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo y de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Aún a tu corta edad me has enseñado muchas cosas de la vida. Te agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce y no amargo de la vida. Fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis.

Y sin dejar atrás a mis familiares por confiar en mí, a mis abuelitos, tíos y primos, gracias por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por haberme guiado siempre a lo largo de este camino en cada uno de mis pasos para cumplir con esta meta muy importante de mi vida.

A mis docentes por la paciencia y su constante aporte académico, personal y de vida.

A la asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba por brindarme la ayuda necesaria para culminar con éxito el presente proyecto

A mi familia por ser el pilar fundamental en mi vida, ya que son las personas que me inspiran a superarme día tras día.

RESUMEN

El trabajo de investigación se encuentra basado la propuesta de un sistema de gestión basado en los lineamientos que establece la norma ISO 9001: 2015, para la Asociación Manuel Freile Barba, la cual se dedica a la producción y comercialización de leche entera, siempre enfocada en alcanzar el éxito mediante el fortalecimiento de su producción. La investigación da inicio con el planteamiento del problema, seguido de la fundamentación teórica, dando paso al desarrollo del diagnóstico de la situación actual por la que atraviesa la asociación a través de la evaluación de la norma ISO 9001:2015; misma que evalúa el grado de cumplimiento de las gestiones que realice la empresa, determinando el cumplimiento de los procesos de producción estableciendo con ello un plan de mejoramiento continuo.

Finalizando con el diseño del sistema de gestión que contiene los procedimientos, formatos, diagramas de flujo, fichas, entre otros para obtener el nivel de cumplimiento de los procesos de producción para alcanzar el éxito empresarial.

Palabras clave: Gestión por procesos, manual de procesos, indicadores de gestión, procesos, check list, diagramas de flujo, manual de procedimientos.

ABSTRACT

The research work is based on the proposal of a management system based on the guidelines established by the ISO 9001: 2015 standard, for the Manuel Freile Barba Association, which is dedicated to the production and commercialization of whole milk, always focused on Achieve success by strengthening your production. The research begins with the statement of the problem, followed by the theoretical foundation, leading to the development of the diagnosis of the current situation that the association is going through the evaluation of the ISO 9001: 2015 standard; The same that assesses the degree of compliance with the procedures carried out by the company, determining compliance with the production processes, thereby establishing a continuous improvement plan.

Finalizing with the design of the management system that contains the procedures, formats, flow charts, files, among others, and to obtain the level of compliance with the production processes to achieve business success.

Keywords: Management by processes, process manual, management indicators, processes, checklist, flow diagrams, procedures manual.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS	xviii
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS	1
1.2.1 Objetivos General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 ALCANCE.....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN	3
CAPÍTULO II.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 Planificación Estratégica.....	4
1.1.1 Misión	5
1.1.2 Visión	5
1.1.3 Estructura Organizacional.....	5
1.1.4 Organigrama.....	6
1.1.5 FODA.....	7
1.2 Norma ISO/TC 10013 directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad.....	8

1.2.1	Requisitos de la norma ISO 9001:2015	8
1.3	Gestión por Procesos.....	9
1.3.1	Beneficios de la Gestión por Procesos	9
1.4	Principios de la Gestión de Calidad	9
1.5	Sistema de gestión de la calidad basado en procesos	10
1.5.1	Proceso	10
1.5.2	Elementos de un proceso.....	11
1.5.3	Factores de un proceso	12
1.5.4	Jerarquía de los procesos.....	12
1.5.4.1	Macroproceso	13
1.5.4.2	Proceso	13
1.5.4.3	Subprocesos.....	14
1.5.4.4	Actividades.....	14
1.5.4.5	Tareas	14
1.6	Tipos de documentos de un sistema de gestión de la calidad	14
1.7	Procedimiento	15
1.8	Mapa de Procesos	15
1.9	Levantamiento de procesos.....	16
1.9.1	Mapeo de procesos	16
1.9.2	Modelamiento visual de procesos	17
1.9.3	Caracterización de procesos	17
1.9.4	Diagrama de flujo.....	18
1.9.5	Indicadores	18
CAPÍTULO III.....		20
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....		20

3.1	Introducción	20
3.2	Antecedentes	20
3.3	Datos Generales	22
3.4	Análisis PESTEL	23
3.4.1	Factor Político Legal	23
3.4.2	Factor Económico	24
3.4.3	Factor Social.....	26
3.4.4	Factor Tecnológico.....	27
3.4.5	Factor Ecológico	28
3.5	Análisis de PORTER	29
3.5.1	Amenaza de nuevos competidores	30
3.5.2	Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	31
	Amenaza de productos sustitutos.....	32
3.5.3	Poder de negociación de los consumidores.....	32
	Poder de negociación de los consumidores	32
3.5.4	Poder de negociación de los proveedores	34
	Poder de negociación de los proveedores	34
3.5.5	Rivalidad de competidores.....	34
	<i>Rivalidad entre competidores</i>	34
3.5.6	Resumen de las 5 fuerzas de PORTER.....	35
3.5.7	Síntesis de la intensidad competitiva	36
3.6	Matriz FODA	37
3.6.1	Ponderación de la Matriz FODA.....	37
3.6.1.1	Matriz de Estrategias Factores Externos (MEFE)	37
3.6.1.2	Matriz de Estrategias Factores Internos (MEFI)	39

3.6.1.3	Cruce Estratégico de la Matriz FODA matriz FODA	40
3.7	Análisis de Resultados de la Auditoria de Diagnóstico	41
3.7.1	Contexto de la Organización.....	41
3.7.2	Liderazgo.....	42
3.7.3	Planificación.....	42
3.7.4	Apoyo.....	43
3.7.5	Operación	44
3.7.6	Evaluación del desempeño.....	44
3.7.7	Mejora	45
3.8	Metodología Aplicada.....	48
3.9	Métodos.....	48
3.9.1	Método Documental o Bibliográfico	48
3.9.2	Método Descriptivo.....	48
3.10	Técnica de Investigación.....	48
3.10.1	La Entrevista	48
3.10.2	Observación.....	49
CAPÍTULO IV.....		50
4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS MEDIANTE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		50
4.1	Lineamientos Estratégicos Propuestos.....	51
4.1.1	Misión	51
4.1.2	Visión	51
4.1.3	Objetivos Empresariales.....	51
4.1.4	Valores institucionales	52

4.2	Contexto de la Organización.....	52
4.2.1	Compresión de la Organización y su Contexto.....	52
4.2.2	Determinación del Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad	52
4.2.3	Sistema de Gestión de Calidad y sus Procesos	53
	4.2.3.1 Identificación de procesos	53
	4.2.3.2 Mapa de procesos de la Asociación	53
4.2.4	Codificación de los procesos.....	55
4.2.5	Inventario de proceso	56
4.2.6	Caracterización de Procesos.....	57
4.2.7	Lista Maestra.....	58
4.2.8	Ficha de Indicadores	60
4.2.9	Matriz de Riesgos.....	61
	4.2.9.1 Tratar Riesgos	62
4.2.10	Manual de Procedimientos.....	62
4.3	Liderazgo	63
4.3.1	Políticas de Calidad.....	63
4.3.2	Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización 64	
	4.3.2.1 Estructura Organizacional	64
4.4	Planificación	64
4.4.1	Objetivos de Calidad y planificación para lograrlos	65
4.5	Apoyo.....	66
4.5.1	Toma de Conciencia.....	66
4.5.2	Comunicación	66

4.5.3	Competencia.....	66
4.6	Operación.....	67
4.6.1	Identificación y trazabilidad.....	67
4.7	Evaluación del desempeño.....	67
4.7.1	Indicadores	67
4.7.2	Auditoría Interna	68
4.8	Mejora.....	69
4.9	Resultados de la evaluación del check list final.....	72
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES.....		77
BIBLIOGRAFÍA		78
ANEXOS		82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Enfoque por Función vs Enfoque por Proceso</i>	6
Tabla 2 <i>Elementos de un proceso</i>	12
Tabla 3 <i>Datos Generales de la Asociación</i>	23
Tabla 4 <i>Valoración de las Fuerzas de PORTER</i>	30
Tabla 5 <i>Barrera de Entrada</i>	30
Tabla 6 <i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	32
Tabla 7 <i>Poder de Negociación de los Consumidores</i>	32
Tabla 8 <i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	34
Tabla 9 <i>Rivalidad Entre Competidores</i>	34
Tabla 10 <i>Consolidado</i>	35
Tabla 11 <i>Resumen</i>	35
Tabla 12 <i>Síntesis Intensidad</i>	36
Tabla 13 <i>Matriz FODA</i>	37
Tabla 14 <i>Matriz de Estrategias Factores Externos</i>	38
Tabla 15 <i>Matriz de Estrategias Factores Internos</i>	39
Tabla 16 <i>Cruce Estratégico de la Matriz FODA</i>	40
Tabla 17 <i>Puntaje por Respuesta</i>	46
Tabla 18 <i>Resultados de la Gestión por Procesos</i>	47
Tabla 19 <i>Inventario de Procesos Propuesto para la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba</i>	56

Tabla 20 <i>Caracterización de Procesos</i>	58
Tabla 21 <i>Lista Maestra de Documentos de la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba</i>	59
Tabla 22 <i>Matriz de Evaluación de Riesgos</i>	61
Tabla 23 <i>Planificación para el Cumplimiento de los Objetivos de Calidad</i>	65
Tabla 24 <i>Tabla de Indicadores</i>	68
Tabla 25 <i>Plan de Mejoras</i>	70
Tabla 26 <i>Análisis de Resultados de Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015</i>	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Proceso de Elaboración del Plan Estratégico</i>	4
Figura 2 <i>DAFO</i>	7
Figura 3 <i>Requisitos de la norma ISO 9001:2015</i>	8
Figura 4 <i>Representación gráfica de un proceso</i>	11
Figura 5 <i>Jerarquía de los procesos</i>	13
Figura 6 <i>Mapa de Procesos</i>	16
Figura 7 <i>Diagrama de flujo</i>	18
Figura 8 <i>Balanza Comercial Total</i>	25
Figura 9 <i>Exportación no petrolera</i>	26
Figura 10 <i>Cinco fuerzas de PORTER</i>	29
Figura 11 <i>Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 4</i>	41
Figura 12 <i>Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 5</i>	42
Figura 13 <i>Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 6</i>	43
Figura 14 <i>Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 7</i>	43
Figura 15 <i>Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 8</i>	44
Figura 16 <i>Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 9</i>	45
Figura 17 <i>Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 10</i>	46
Figura 18 <i>Mapa de Procesos de la Asociación</i>	54
Figura 19 <i>Codificación de Procesos</i>	55
Figura 20 <i>Política de Calidad</i>	63

Figura 21 *Estructura Organizacional Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba.....64*

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Check List de Evaluación	83
Anexo 2. Autoevaluación de las cláusulas	92
Anexo 3. Caracterización de procesos	99
Anexo 4. Ficha de Indicadores	107
Anexo 5. Manual de Funciones	116
Anexo 6. Matriz de riesgos de la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba	121
Anexo 7. Manual de Procedimientos	124
Anexo 8. Registros y Formatos	170
Anexo 9. Modelo del Plan de Auditorias.....	175
Anexo 10. Check List de Evaluación Final	180

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROBLEMA

En la actualidad, la Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) está siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad 2 y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9001, 2019).

Entre los problemas más comunes que se presentan en la asociación se puede mencionar que cuenta con varios procesos operativos, los cuales no se encuentran identificados por el personal, tampoco plasmados en documentación oficial. Se desconoce la percepción del cliente con respecto al producto que la asociación brinda ya que no existe un método elaborado para su evaluación y seguimiento. Se identificó que cada empleado sigue su propio método de trabajo lo que genera variabilidad en la realización de las actividades operativas. Tomando en cuenta estos inconvenientes, se realizará el diseño del Sistema de Gestión por Procesos basado en la norma ISO 9001:2015, con el propósito de solucionar los problemas internos y aportar en la mejora continua de los diferentes procesos que mantiene la asociación, contribuyendo en la mejora de la productividad y calidad.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos General

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos mediante la Norma ISO 9001:2015 para evaluar, controlar y sistematizar los procesos en la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teórica y bibliográficamente como se lleva a cabo el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba.
- Realizar el diagnóstico situacional de la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba mediante la metodología establecida, que permita determinar la línea base actual, para desarrollar un modelo de gestión adecuado la organización.
- Desarrollar el Sistema de Gestión por Procesos en base a la Norma ISO 9001:2015 de acuerdo con el diagnóstico situacional.

1.3 ALCANCE

El presente trabajo de investigación se lo desarrollará en la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba ubicada en el cantón Ibarra provincia de Imbabura, identificando los procesos que se llevan a cabo, para establecer los diferentes formatos (fichas, registros, instructivos) que permita realizar un seguimiento que conlleve a obtener planes de mejoramiento, con el objetivo de obtener un sistema de gestión por procesos factible.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, el avance y desarrollo de la ciencia y tecnología, ha proporcionado muchos beneficios al desarrollo de la agricultura, la ganadería y la industria. La industria láctea no es la excepción, en esta área se han desarrollado varias técnicas para el procesamiento de la leche cruda, generando mayor garantía de calidad, nutrición y salud para los consumidores, quienes podrán elegir entre las diferentes marcas existentes en el mercado (Mariño, 2016).

La calidad debe ser establecida en función de la elaboración, siendo importante la implementación de un sistema de gestión por procesos para la asociación Manuel Freile Barba para cumplir con: métodos de tecnología de punta, procesos organizados y capacidad técnica humana bien entrenada. Si se cumplen los requerimientos antes citados, los registros y normas sanitarias serán parámetros que aporten a la comercialización con precios justos para los productores (Summers, 2016).

La idea de diseñar un sistema de gestión por proceso basado en la Norma ISO 9001:2015 para la asociación Manuel Freile Barba; se puede mencionar que la asociación se maneja sobre la base de un inapropiado manejo administrativo y operativo que ocasiona inconvenientes en el suministro de recursos al proceso, así como en la capacidad de respuesta al cliente, e impide el desarrollo de estrategias que permitan conseguir el efectivo cumplimiento de los diferentes procesos que maneja la asociación en sus áreas de trabajo.

CAPÍTULO II

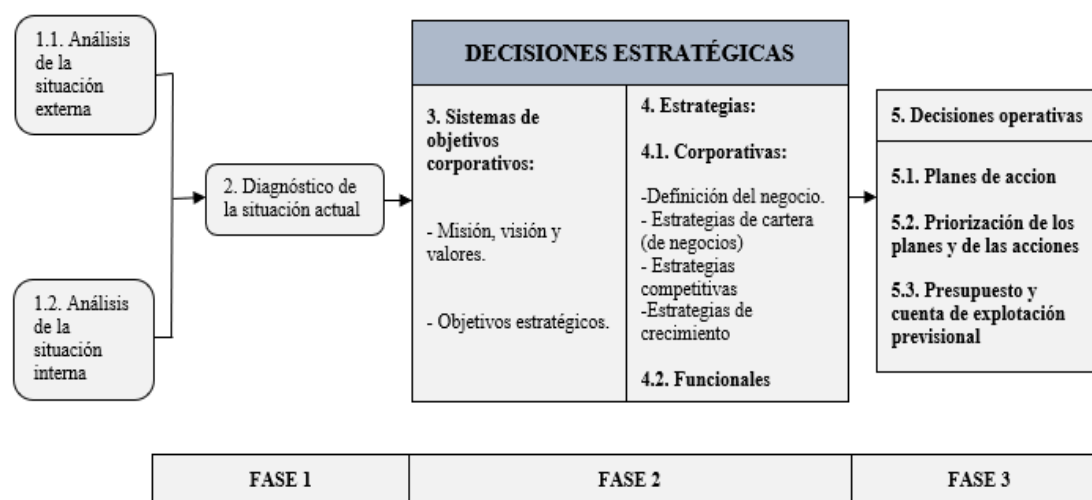
2. MARCO TEÓRICO

1.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (Aldana, 2019).

Figura 1

Proceso de Elaboración del Plan Estratégico



Fuente: (ANCÍN, 2019)

Elaborado por: Autor

Un plan estratégico determina los lineamientos y directrices que las organizaciones requieren ya sea a corto o largo plazo, en sí consiste en cumplir todos los objetivos o estrategias planteadas de manera que puedan cumplir con la misión organizacional, la visión planteada y sus valores. De tal manera que la empresa se maneje bajo estos objetivos y

estrategias formuladas con el propósito de aumentar la calidad y productividad de su producto.

1.1.1 Misión

La misión es una descripción de lo que queremos hacer. ¿Cuáles deben ser nuestros productos y servicios? ¿En qué sector queremos estar? ¿Cuáles deben ser nuestros mercados y clientes? ¿En qué áreas geográficas? (Hernandez, 2016).

La misión es el propósito que tiene una organización, en donde establece los motivos o razones por la cual está ejerciéndose, para alcanzar beneficios institucionales.

1.1.2 Visión

La visión son los objetivos y estrategias que la empresa u organización pretende lograr en un futuro, definiendo un tiempo en el cual lograría establecer todas las metas propuestas (Hernandez, 2016).

La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la empresa.

1.1.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es fundamental para una organización ya que permite un correcto funcionamiento y una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo, que le permiten generar estrategias concretas.

1.1.4 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Carrasco, 2018).

Un organigrama nos detalla la estructura de la organización, los niveles jerárquicos de cada área, los cuales nos permite trabajar de una manera ordenada y es muy eficaz en la toma de decisiones.

Tabla 1

Enfoque por Función vs Enfoque por Proceso

Organización con enfoque por funciones	Organización con enfoque por procesos
El problema está en el empleado.	El problema se encuentra en el proceso
El centro de la organización es el empleado.	El centro de la organización es la persona.
Se centra en el trabajo individual.	Se centra en el trabajo en equipo.
Se evalúa al individuo.	Se evalúa al proceso.
Se controla a la gente.	Se potencia el talento humano.
Se busca culpables.	Se busca la causa del error.
Se estructura por funciones.	Se estructura por procesos.
La cabeza es el gerente.	La cabeza es el líder.
Se orienta en la tarea.	Se orienta al cliente, a los procesos.
El proceso es aislado, no se articula ni se alimenta.	El proceso solo es viable en los equipos de trabajo.

Fuente: (Summers, 2016)

Elaborado por: Autor

1.1.5 FODA

El FODA es la herramienta que permite conocer las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una empresa, estos están conformados de sus factores internos y externos, esto se lo realiza con la finalidad de establecer estrategias para dar solución a los inconvenientes encontrados (Carrasco, 2018).

Figura 2

DAFO

INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Estrategias ofensivas (OF)	Estrategias de supervivencia (DA)
	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades. - Pregunta clave: ¿si potenciamos esta fortaleza podremos aprovechar mejor esta oportunidad? 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuye las debilidades y neutraliza las amenazas. - Pregunta clave: ¿si superamos esta debilidad, podremos defendernos mejor de los efectos de esta amenaza?
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Estrategias Adaptativa (DO)	Estrategias Adaptativa (FA)
	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. - Pregunta clave: ¿si superamos esta debilidad, podremos aprovechar esta oportunidad? 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar las amenazas exteriores, usando las fortalezas. - Pregunta clave: ¿si potenciamos esta fortaleza, podremos defendernos mejor de esta amenaza?

Fuente: (Carrasco, 2018)

Elaborado por: Autor

El análisis FODA es un tipo de diagrama que se utiliza habitualmente en los negocios y la educación para estudiar los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas en una situación determinada.

1.2 Norma ISO/TC 10013 directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad

El ISO/TC 10013 proporciona directrices o recomendaciones para el desarrollo y mantenimiento de la documentación necesaria para asegurar un sistema de la calidad eficaz, adaptado a las necesidades específicas de la organización (Lopez, 2016).

El ISO/TC 10013 proporciona directrices o recomendaciones para el desarrollo y mantenimiento de la documentación necesaria para asegurar un sistema de la calidad eficaz, adaptado a las necesidades específicas de la organización.

1.2.1 Requisitos de la norma ISO 9001:2015

Los requisitos ISO 9001 que establece la Norma ISO 9001, Sistema de gestión de la calidad, establecen una serie de pautas que las empresas que desean obtener o mantener el certificado ISO 9001 deben cumplir.

Figura 3

Requisitos de la norma ISO 9001:2015



Fuente: (ACMS, 2017)

1.3 Gestión por Procesos

La gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, que son una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido o agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (AlcaldeSanMiguel, 2016).

La gestión por procesos consiste en organizar de manera coordinada todos los procesos existentes en la empresa para evitar tareas repetitivas y disminuir tiempos muertos, esto conlleva a mejorar exhaustivamente cada actividad realizada.

1.3.1 Beneficios de la Gestión por Procesos

Para gerenciar la información de toda la organización los procesos han de estar bien definidos en función de las metas y objetivos comunes que involucran a todos, en el mejoramiento continuo que tendrá siempre presente la satisfacción de los usuarios (Delgado, 2010).

Como consecuencia de que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno complejo e inestable, los procesos en general son sometidos a continuos cambios para que puedan adaptarse al medio, permitiendo obtener la máxima rentabilidad.

1.4 Principios de la Gestión de Calidad

La norma ISO-9001:2015, establece siete principios que actúan como pilares de la Gestión de la Calidad. En la introducción a los principios de la norma señala lo siguiente: “Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente (Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia, 2017).

La calidad aparece como principio de una empresa en el siglo XXI y se encuentra vinculado a aquella organización que busca consolidarse, crecer y desarrollarse para tener éxito. Los principios de gestión de calidad son las grandes premisas que se utilizan para transmitir por la alta dirección de la organización. Se ha identificado ocho principios de gestión de la calidad que puede utilizar la alta dirección con el fin de conducir a una organización hacia una mejora en el desempeño.

1.5 Sistema de gestión de la calidad basado en procesos

El sistema de Gestión de la Calidad es un proceso de principio de gestión básico y fundamental para obtener resultados y aspectos de mejora continua, para obtener mayores resultados la norma ISO 9001 (Gutiérrez, 2018).

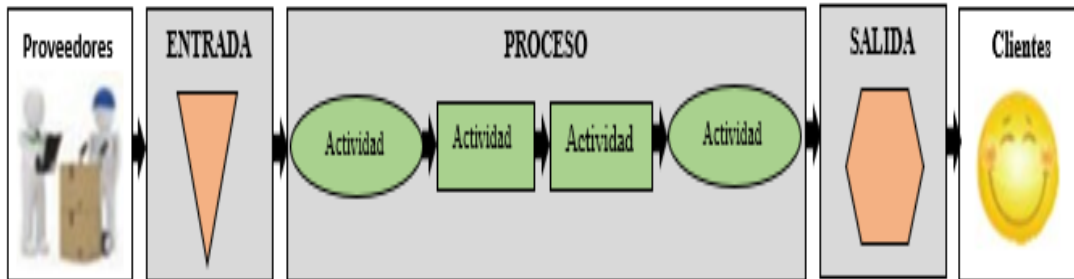
Esta norma menciona los principios de Gestión de la calidad como las claves de éxitos, mismos que tiene relevancia y sostienen que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso

1.5.1 Proceso

Es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman los insumos y las salidas de la organización; considerado también como la articulación de diferentes tareas que se emprenden en las empresas de acuerdo con el direccionamiento estratégico, cuyo fin es contar con clientes satisfechos, clientes fieles (Aldana, 2019).

Figura 4

Representación gráfica de un proceso



Fuente: (ACMS, 2017)

Elaborado por: Autor

Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente, o más sencillamente, secuencia de actividades que tiene un producto con valor. Las actividades de los procesos están interrelacionadas, no son independientes, sino que están vinculadas unas a otras, y son repetitivas, pues cada vez que se dispara el proceso se pone en marcha esa secuencia de actividades. En cuanto a lo de sistemáticas, las actividades se realizan siempre de una manera concreta, o al menos eso es lo deseable si se quiere alcanzar un resultado uniforme cada vez que el proceso se desarrolle.

1.5.2 Elementos de un proceso

Como menciona (Moya,2014) en todo proceso, nos encontramos los siguientes elementos:

- Una entrada (input)
- Recursos o factores del proceso
- Sistema de Control
- Una salida (output)

Por otra parte, los procesos no generan únicamente resultados dirigidos a un cliente externo. El receptor puede ser una persona o un proceso de la propia organización. De hecho, puede considerarse que en cada puesto de trabajo se desarrolla una serie de actividades que pueden percibirse como un proceso.

1.5.3 Factores de un proceso

Se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 2

Elementos de un proceso

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Entradas	Pueden ser materiales o información suministrada por el proveedor que respondan a criterios de aceptación.
Salidas	Resultados del proceso. Producto o servicio destinado a satisfacer las necesidades del cliente o consumidor.
Proveedor	Proporciona las entradas y debe constar con una previa aceptación del cliente
Cliente	Receptor del proceso puede ser cliente interno o externo.

Fuente: (Moya et al., 2014)

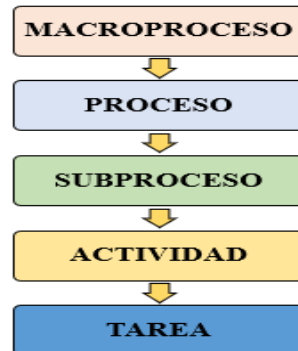
Elaborado por: Autor

1.5.4 Jerarquía de los procesos

La jerarquía de los procesos es un sistema sencillo es posible que todos los procesos pueden ser necesarios en algún momento, incluso pueden estar presente durante el inicio del sistema e incluso existe una forma de crear o destruir procesos cuando se requiera durante la operación (Vivanco, 2017).

Figura 5

Jerarquía de los procesos



Fuente: (Grijalva, 2016)

Elaborado por: Autor

1.5.4.1 Macroproceso

Constituye el primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la organización debe realizar, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la misión fijada y la visión proyectada (AlcaldeSanMiguel, 2016).

La jerarquía de los procesos es un sistema sencillo es posible que todos los procesos pueden ser necesarios en algún momento, incluso pueden estar presente durante el inicio del sistema e incluso existe una forma de crear o destruir procesos cuando se requiera durante la operación.

1.5.4.2 Proceso

Según la Norma ISO 9001:2015, es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos (Lopez, 2016).

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

1.5.4.3 Subprocesos

Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede realizar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso (AlcaldeSanMiguel, 2016).

Un subproceso es un componente de un proceso. Se utiliza para dividir procesos en unidades más pequeñas con fines de evaluación.

1.5.4.4 Actividades

Acciones requeridas para generar un determinado resultado, identifican el que y están constituidas por tareas. Estas acciones por lo general están encargadas a un área funcional.

1.5.4.5 Tareas

Conjunto de acciones detalladas, que articuladas permiten llevar a cabo una actividad. Además, son micro acciones que forman una actividad, es la subdivisión más pequeña del proceso.

1.6 Tipos de documentos de un sistema de gestión de la calidad

El tipo de información relevante que se debe gestionar como información documentada englobaría todos aquellos datos que proporcionan información coherente,

interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la organización; hasta ahora documentados en manuales de gestión (Castellnou, 2018).

De acuerdo a cortes los tipos son:

- Política de calidad.
- Mapa de procesos.
- Indicadores de calidad.
- Objetivos de calidad.
- Organigrama de la empresa funcional y nominal.

1.7 Procedimiento

La palabra procedimiento, según una buena parte de los expertos que empezaron a aplicarla al proceso de enseñanza/aprendizaje, engloba la idea de estrategias y técnicas de aprendizaje, pero a su vez el diccionario de la Real Academia de la Lengua dice que procedimiento es método de ejercer, que estrategia es el arte para dirigir un asunto, y que técnica es el conjunto de procedimientos de que se sirve una ciencia, un arte y una habilidad para usar de esos procedimientos (Summers, 2016).

En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse y como deben controlarse y registrarse.

1.8 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica de la empresa que facilita la comunicación y nos permiten evidenciar el enfoque a cada proceso, su secuencia e interacción (Pérez, 2015).

Figura 6

Mapa de Procesos



Fuente: (Pérez, 2015)

Elaborado por: Autor

Los mapas de procesos ayudan a identificar cómo está estructurado los procesos actualmente en una organización, a analizar las actividades del proceso para reducir tiempos y aumentar la productividad, a verificar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo el mejoramiento del nuevo proceso, a orientar a los empleados, a evaluar, establecer y fortalecer resultados.

1.9 Levantamiento de procesos

1.9.1 Mapeo de procesos

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización. Se trata de un mapa con un tamaño promedio de unos dos metros cuadrados donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones (Carrasco, 2018).

El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. El mapeo de procesos es una herramienta de gestión que se utiliza para representar visualmente el flujo de trabajo y los pasos y las personas que participan en un proceso empresarial. Estos mapas también se denominan comúnmente diagramas de flujo o diagramas de flujo de trabajo.

1.9.2 Modelamiento visual de procesos

Modelar los procesos es tomar consciencia de lo que hacemos y cómo lo hacemos. Tiene que ver con detenerse, mirar y escuchar para reflexionar y actuar. Aunque cualquier tipo de modelo no sirve, porque si es muy complejo no ayudará en esa toma de consciencia (Pérez, 2015).

La modelación visual participativa (MVP) es una forma de comunicación humana mediante modelos simples, visuales e intuitivos logrados gracias a la participación de todos los involucrados en el proceso.

1.9.3 Caracterización de procesos

Es un documento en el que se pretende identificar todas las características relevantes del proceso para que el control de las actividades establecidas en el diagrama de flujo, Para caracterizar un proceso se debe elaborar una ficha de procesos en la que se pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama (Moya, 2014).

La caracterización de procesos se trata de realizar un análisis profundo de los procesos teniendo en cuenta los elementos que originan que estos procesos tengan un principio y un final.

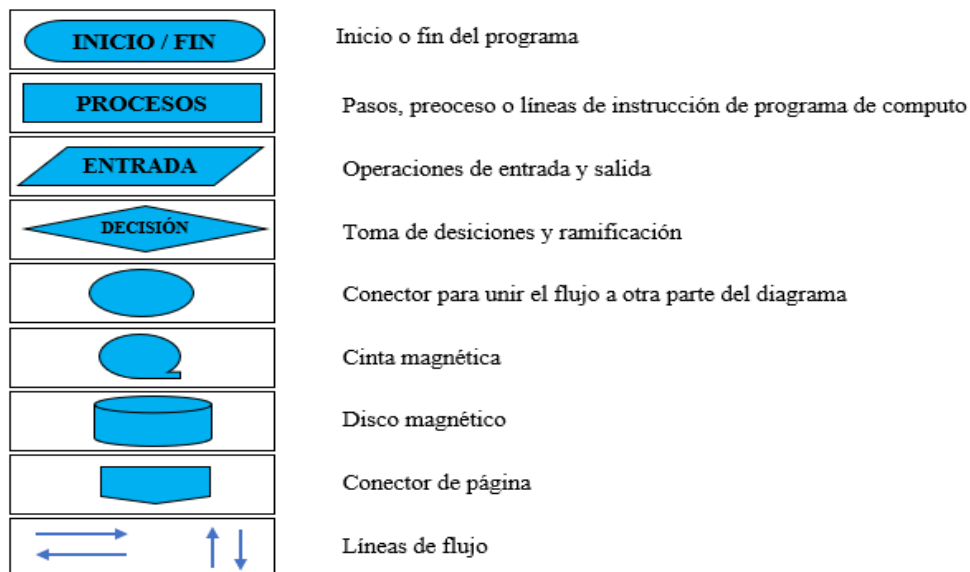
1.9.4 Diagrama de flujo

Es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, porque pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo cual facilita la comprensión y contribuye a fortalecer a dinámica organizacional y a simplificar el trabajo (Fincowsky, 2018).

Los diagramas de flujo dan ventaja al momento de explicar el programa a otros. Por lo tanto, está correcto decir que un diagrama de flujo es una necesidad para la documentación mejor de un programa complejo.

Figura 7

Diagrama de flujo



Fuente: (Fincowsky, 2018)

Elaborado por: Autor

1.9.5 Indicadores

Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados

que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan (Franklin, 2017).

Los indicadores deben cumplir con tres características fundamentales:

- Medibles
- Verificables
- Realizables

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 Introducción

El enfoque principal de todo empresario es conocer cuál es la situación actual de la empresa tal es el caso de la Asociación Manuel Freile Barba, en cuanto a sus factores internos y externos, permitiendo establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conociendo como se están llevando a cabo cada uno de los procesos, de igual manera se conoce los inconvenientes por los que se encuentran atravesando las áreas de trabajo de la asociación. En el presente capítulo se da a conocer la descripción de la asociación y un diagnóstico de la misma con la finalidad de establecer el desarrollo de un sistema de gestión de procesos aplicando a la norma ISO 9001:2015.

3.2 Antecedentes

En los últimos años, el avance y desarrollo de la ciencia y tecnología, ha proporcionado muchos beneficios al desarrollo de la agricultura, la ganadería y la industria. La industria láctea no es la excepción, en esta área se han desarrollado varias técnicas para el procesamiento de la leche cruda, generando mayor garantía de calidad, nutrición y salud para los consumidores, quienes podrán elegir entre las diferentes marcas existentes en el mercado.

La calidad de un producto debe ser establecida en función de la elaboración, siendo importante el diseño de un sistema de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 para la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba para cumplir con: métodos de tecnología de punta, procesos organizados y capacidad técnica humana bien entrenada. Si se cumplen los requerimientos antes citados, los registros y normas sanitarios serán parámetros que aporten a la comercialización con precios justos para los productores.

La calidad es un desafío que representa una inversión hoy, si se quiere permanecer en el mercado del mañana.

En Ecuador, los mejoramientos de los procesos de las empresas provocan competencia en los mercados, y por tanto los sistemas de calificación sobre la calidad de los productos se vuelven más exigentes, premiando la calidad y penalizando la falta de calidad; situación que marca una gran diferencia sobre el total de los ingresos económicos y financieros de una empresa. Es importante considerar que existe apoyo para un desarrollo socioeconómico.

La idea de diseñar un sistema de gestión por proceso basado en la Norma ISO 9001:2015 en la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba; se puede mencionar que en la asociación se maneja sobre la base de un inapropiado manejo administrativo y operativo que ocasiona inconvenientes en el suministro de recursos al proceso, así como en la capacidad de respuesta al cliente, e impide el desarrollo de estrategias que permitan conseguir el efectivo cumplimiento de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la asociación.

Entre los problemas más comunes que se presentan en la asociación están los siguientes:

- La organización cuenta con un flujo de procesos operativos en el área de producción, los cuales no se encuentran identificados por el personal, tampoco plasmados en documentación oficial.
- Se desconoce la percepción del cliente con respecto al producto que la asociación brinda ya que no existe un método elaborado para su evaluación y seguimiento.
- Cada empleado sigue su propio método de trabajo lo que genera variabilidad en la realización de las actividades operativas de la asociación.

- No se toma en cuenta el orden de los procesos operativos y productivos de la asociación aspecto que afecta directamente a la producción.

3.3 Datos Generales

La Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba se encuentra en el valle entre las faldas orientales del Imbabura y la cordillera de Angochagua, de la que toma su nombre, su significado en castellano es vena o raíz, cruda o verde; este valle surcado por el río Tahuando, en la ancestral parroquia del mismo nombre, pertenece al cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

La parroquia Angochagua, se encuentra organizada en seis comunas, La Magdalena, La Rinconada, Zuleta, Chilco, y Cochas en donde se mantiene las artesanías tradicionales como los bordados, la cerámica y los textiles. La accesibilidad a la Asociación se puede realizar desde Ibarra a 11Km al sur oriente y desde la vía de Olmedo hacia La Esperanza en dirección norte.

La Asociación, está conformada por 55 socios, su principal actividad productiva es la leche, pero también en la actualidad se dedican al cultivo de hortalizas, productos que son comercializados en Ibarra y sus alrededores.

Tabla 3

Datos Generales de la Asociación

RAZÓN SOCIAL	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA
Dirección	Av. Galo Plaza Lasso y la vía a Zuleta
Parroquia	Angochagua
Cantón	Ibarra
Provincia	Imbabura
Telf./cel.	063047367 / 0994004512
Correo electrónico	asolamagdalenahotmail.com
Representante legal	Ing. Adriana Guatemal
Número de socios	55
Ubicación geográfica	

Elaborado por: Autor

3.4 Análisis PESTEL

3.4.1 Factor Político Legal

El año 2019 comenzó un camino de fortalecimiento al sector lácteo ecuatoriano, con diferentes acciones y acercamientos con productores pecuarios que concluyeron en la firma del Acuerdo Interministerial Nro.177, este acuerdo fue resultado de la política de diálogo que busca garantizar la sostenibilidad del sector, a través de fomento al consumo local de leche y derivados lácteos; a las exportaciones de productos y subproductos lácteos (Ganadería, 2019).

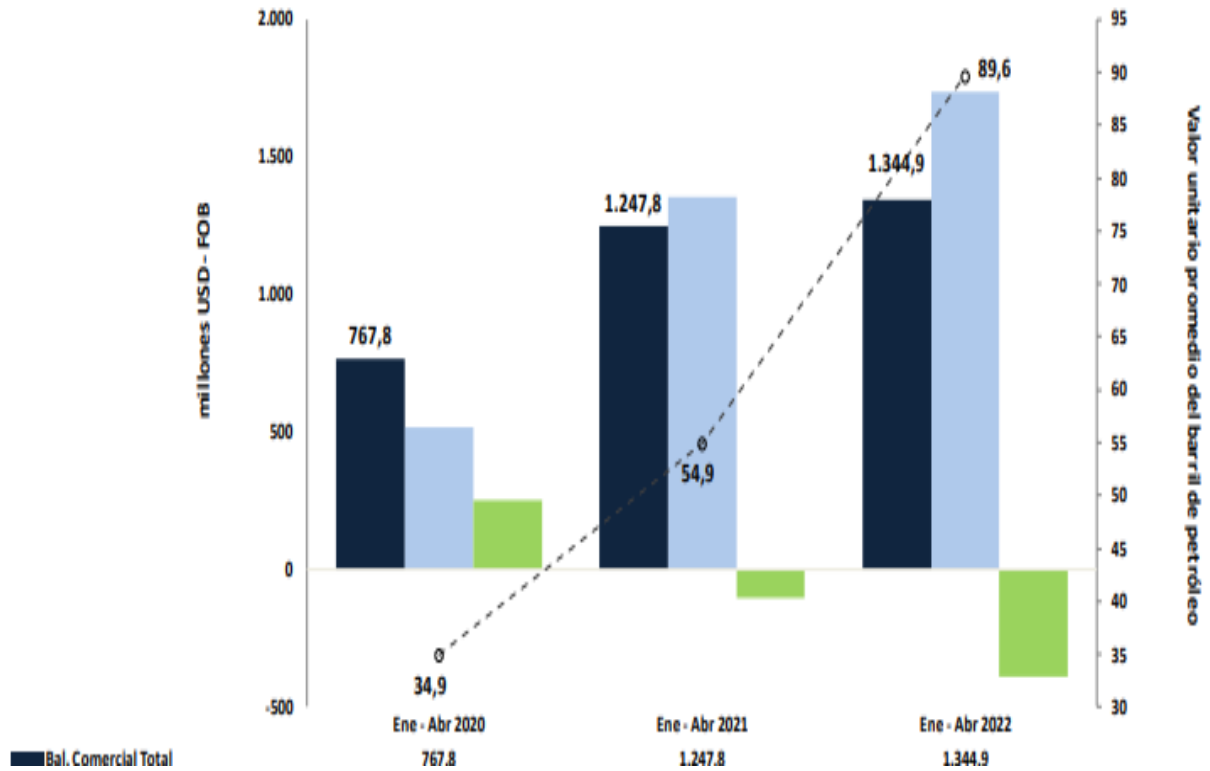
Por otra parte es importante mencionar que las nuevas políticas de gobierno apuntan a la realización de acuerdos comerciales internacionales que permitan a los productores comercializar el producto en mercados internacionales, lo que beneficia a los productores lácteos debido que al existir mayor demanda del producto se puede aumentar la producción, otro factor a mencionar es que en los últimos años no se ha hecho ningún acuerdo para establecer un costo estándar del litro de leche, se plantea generar un techo del precio del producto en beneficio de los productores, los cuales son parámetros que benefician a la asociación.

3.4.2 Factor Económico

La situación económica del país se ve afectada por la producción petrolera, sin embargo, según el análisis entregado por el Banco Central del Ecuador la evolución de la balanza Comercial Total en el período enero a abril de 2022 nos da datos referentes a la situación economía que vive nuestro país hoy en día, resaltando que registró un superávit de USD 1.344,9 millones; USD 97,1 millones más que el resultado obtenido en 2021, lo que significó un aumento del saldo comercial de 7,8%.

Figura 8

Balanza Comercial Total

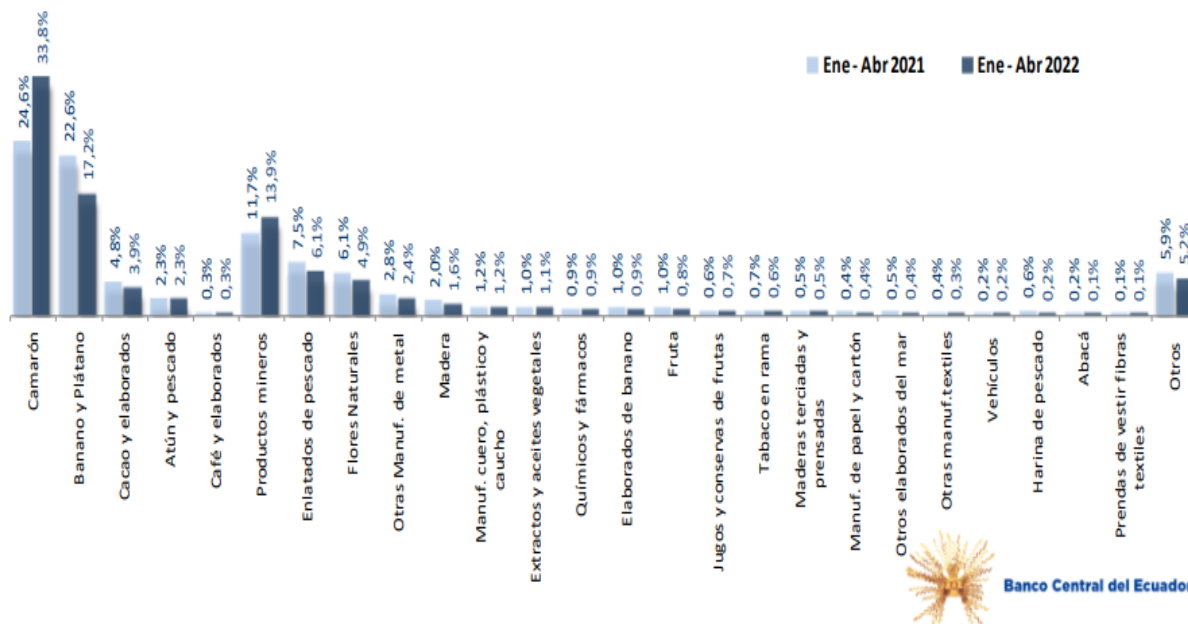


Fuente: (Ecuador, 2022)

Las exportaciones no petroleras se encuentran encabezadas por el Banano y plátano mientras que el exportar productos lácteos se encuentra incluido en el rubro Otros teniendo un 5,2 %.

Figura 9

Exportación no petrolera



Fuente: (Ecuador, 2022)

Dentro del factor económico beneficia a la asociación debido que para la reactivación económica del país se pretende realizar inversión publico privada lo que genera nuevas industrias para procesamiento lácteo, con quien se puede establecer mesas de diálogos para la comercialización del producto, se habla de un beneficio crediticio para agricultores con créditos a bajas tasa de interés por prolongados periodos de tiempo, lo que es conveniente para la asociación con la finalidad de aumentar la producción y ampliar el nicho de mercado.

3.4.3 Factor Social

El gerente de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), Juan Pablo Grijalva, resaltó que en Ecuador el crecimiento en la producción de leche se mantiene con una tendencia entre el 25% y el 30% en los últimos años; por tal motivo, el sector busca consolidar nuevos mercados para vender el alimento. Esta industria, la cual ya ha exportado a Venezuela, está haciendo gestiones para introducir el producto a Centroamérica y otros países como Rusia (El Telégrafo , 2020).

Ecuador es considerado un país productor de materias primas, donde según el Ministerio de Agricultura y Ganadería presenta una producción de 6,6 millones de litros por día que abastecen la demanda local, la cual representan un crecimiento en la producción con respecto al año 2019 y uno de los principales objetivos del sector para este año es que el país sea exportador de leche de alta calidad. En el país, en la región Sierra, se produce el 73% de leche, en la Costa el 19% y en la Amazonía 8%. La producción lechera beneficia a unos 271.535 productores pecuarios del país. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad (Ganadería, 2019).

Por otro lado la pandemia ha ocasionado que la comercialización de los productos se disminuya debido al efecto que causó en el factor del desempleo, lo que ha disminuido la compra de los productos derivados de la leche, el nuevo gobierno mediante su plan de vacunación pretende reactivar la economía y a través de la inversión privada generar nuevo emprendimientos que generen empleos y de esta forma generar circulante lo que permitirá a la sociedad adquirir productos de primera necesidad incluidos los derivados de la leche y la leche como tal lo que beneficia a los productores para mejorar sus volúmenes de producción.

3.4.4 Factor Tecnológico

El factor tecnológico dentro de las empresas lácteas se ve a la vanguardia de la innovación ya que se puede evidenciar que disponen de la tecnología con fines de optimizar recursos y tiempo, además innovar los procesos productivos, de esta manera obtener la satisfacción plena de los clientes. Con el fin de establecer una competitividad en el mercado nacional las empresas lácteas han establecido la tecnología adecuada para la producción.

La asociación agropecuaria Manuel Freile Barba con el propósito de mejorar e incrementar su producción a adquirido los instrumentos y la maquinaria necesaria para el

control de la leche, sin embargo, es una organización que se encuentra en desarrollo por lo que su planta esta adecuada para adaptarse según lo que requiera.

Cabe recalcar que el factor tecnológico beneficia a la asociación, debido a que en la actualidad la tecnificación agrícola y ganadera avanza a pasos agigantados, la industrialización de los procesos es uno de los pilares fundamentales para la calidad del producto, es por ello que la asociación plantea tecnificar los procesos de producción, acopio y distribución del producto.

3.4.5 Factor Ecológico

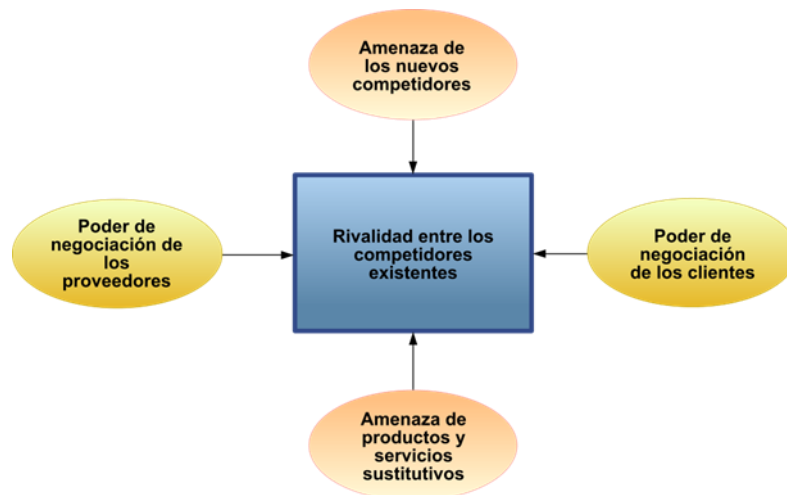
En el factor ecológico también es de gran importancia ya que en este punto se puede conocer los entes reguladores y como ente regulador de las empresas lechereas se encuentra el Ministerio del Medio Ambiente (MAE), la cual hace frente al tratamiento de desechos y residuos que se generan en las empresas con el fin de precautelar y evitar la contaminación o sustancias peligrosas sean desechas al aire libre. En este contexto los organismos encargados del control e inspección a las empresas lecheras son AGROCALIDAD, MAGAP y MSP las cuales están presentes con el fin de capacitar adecuadamente sobre la vigilancia y control de la inocuidad de la leche.

Como es en este caso según (Ministerio de Industrias y Productividad, 2020) nos dice que, en la cadena de lácteos, se busca fomentar la industria de concentración de proteína a partir del uso del suero de leche, que se encadena a la industria farmacéutica y de cosméticos, además que es una alternativa de remediación para el tratamiento del suero generado por la fabricación de quesos y que presenta un grave problema ambiental.

3.5 Análisis de PORTER

Figura 10

Cinco fuerzas de PORTER



Elaborado por: Autor

El modelo principal de las fuerzas de PORTER ayuda a tener un acercamiento hacia la estructura de la industria y se señala las oportunidades y amenazas que tiene el sector específico (en este caso de la Asociación) para entender cómo se compite en un contexto específico.

Para realizar el análisis de la competencia se procede a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de PORTER.

La amenaza o poder de la fuerza es:

Tabla 4

Valoración de las Fuerzas de PORTER

#	Valoración
5	Muy fuerte
4	Fuerte
3	Mediana
2	Débil
1	Muy débil

Elaborado por: Autor

Según los resultados de las cinco fuerzas de PORTER para el presente plan de negocios existe un nivel “MEDIANO” de competitividad, por lo que se debe mejorar el posicionamiento de la asociación y de esta manera generar una posición adecuada en el mercado para convertirse en una empresa líder, sustentada en un producto de calidad y en un buen servicio al cliente.

3.5.1 Amenaza de nuevos competidores

Tabla 5

Barrera de Entrada

Barreras de Entrada	Calificación
Economía de escala	5
Diferenciación de producto	4
Identidad de la marca	5
Requisitos de capital	4
Acceso a los clientes	3
Acceso a proveedores	3
Promedio	4

Elaborado por: Autor

En torno a la amenaza de entrada de nuevos competidores se identifica que puede haber empresas de similar tamaño o más grandes, que incluso pertenecen a economías multinacionales entendiéndose que su impacto es muy fuerte para el caso de la industria láctea y específicamente de la asociación. Además, existe diferenciación del producto con un impacto fuerte, pues al presentar los productos al público cada vez se observan innovaciones tanto en la calidad del mismo, como en la diversificación de productos lácteos, así como los empaques llamativos (como el Tetrapak), todo ello lleva a tener un impacto fuerte en la industria local láctea y específicamente para el caso de la asociación.

También en torno a la identificación de la marca hay un impacto fuerte pues las grandes empresas hacen publicidad masiva lo que crea un impacto de fidelización con las marcas de sus productos.

Otros elementos como el acceso de clientes y proveedores tienen un impacto medio, porque si bien la asociación está distribuida de manera que el público potencial tenga un acceso directo a los productos, esto también sucede con el resto de las empresas nuevas de la industria láctea que ingresan en el mercado también disponen de acceso adecuado entre el cliente y la empresa, y los proveedores y la empresa.

En promedio entonces, se obtiene una calificación de 4 en torno a la amenaza de entrada de nuevos competidores, lo que corresponde a un nivel fuerte de impacto.

3.5.2 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Un aspecto a ser considerado en la industria lechera respecto a la amenaza de productos sustitutos ya que como indica la teoría, un mercado no será atractivo mientras existan otros productos sustitutos, ya sean más avanzados o desarrollados del que ofrece esta industria; es así el caso de productos que han ido apareciendo en el mercado que hacen competencia a los productos de la industria láctea.

Tabla 6*Amenaza de Productos Sustitutos*

Amenaza de productos sustitutos	Calificación
Jugos, té, agua aromática, leche de soya	3
Promedio	3

Elaborado por: Autor

Tal como se observa, la amenaza principal de productos sustitutos son las bebidas con agua, colorante, preservantes ya sean estos jugos, té helado, todas estos tienen un consumo per cápita de 8,5 litros por mes a nivel global, además el consumo de la leche de soya es mínimo en Ecuador, ya que alcanza un promedio de 11 TM por año a nivel nacional, lo cual se traduce en tan sólo 0,001 Kg/año por persona.

Todos estos productos sustitos en sus diferentes presentaciones y variaciones son una amenaza evidente puesto que el mercado de esta industria se ve reducido con el incremento del consumo de este tipo de bebidas que cada vez se incrementa dejando un mercado reducido en el cual la industria lechera debe tomar medidas que le permita tener una ventaja competitiva sobre estas industrias.

3.5.3 Poder de negociación de los consumidores

Tabla 7*Poder de Negociación de los Consumidores*

Poder de negociación de los consumidores	Calificación
Concentración de compradores	4
Grado de dependencia-canales de distribución	3
Posibilidad de negociación	4
Volumen comprador	3
Costos o facilidades del cliente a cambiar de empresa	4
Disponibilidad de información	5
Existencia de sustitutos	3
Capacidad de integrarse	4
Promedio	3

Elaborado por: Autor

En torno al poder de negociación de los consumidores incluye una influencia fuerte en torno a la concentración de compradores, porque todos se ubican en el mismo sitio geográfico, además en torno al grado de dependencia en cuanto a canales de distribución hay un impacto medio, porque si bien la mayoría de integrantes de la asociación son productores, requieren de intermediarios para que sus productos lleguen al consumidor, así como también hay un fuerte impacto en la negociación entre la asociación y consumidores.

A esto se le agrega que hay un impacto fuerte en la facilidad que tiene el cliente para cambiar o modificar las facilidades de acceso al producto o precios que la asociación pone.

Algo que tiene un impacto medio es la existencia de sustitutos en el sector, aunque a nivel de industria local si hay un amplio acceso a productos sustitutos, así como la capacidad de la integración de la empresa a agentes del sector tiene un impacto alto.

En general hay un impacto medio en promedio del poder de negociación con los consumidores, lo que podría mejorar si la asociación se da a conocer más a nivel local.

Además, la OMS (Organización Mundial de la Salud) señala que una persona en promedio debe consumir mínimo 130 litros de leche durante un año, en el caso de Ecuador, se ha determinado que un ecuatoriano promedio consume menos de 100 litros por año. Es por ello que, en la actualidad, tanto los productores como ganaderos se encuentran enfocados en el aumento del consumo de leche anual por parte de los ecuatorianos, por lo que exponen ante a sus clientes las ventajas de su consumo, dado su aporte nutricional. Sin embargo, los clientes buscan una mejor comodidad en cuanto al precio del producto y hacen la comparación de los precios entre las distintas empresas que ofrecen los mismos productos y así optar por el que sea más conveniente para el cliente, esto ha hecho que la asociación tome un proceso arduo con estrategias para poder fidelizar a sus clientes dando un buen servicio y cumpliendo con los pedidos a tiempo.

3.5.4 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 8

Poder de Negociación de los Proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Calificación
Proveedores nacionales	3
Promedio	3

Elaborado por: Autor

El poder de negociación con los proveedores es medio, pues la asociación dispone de proveedores nacionales lo que le facilita la negociación en cuanto a tiempos de entrega de materiales, equipos, materia prima, insumos de veterinaria, pero también los proveedores tienen el poder de manejar por ejemplo los montos de créditos directos a la asociación, lo que limita el poder de negociación de la misma.

3.5.5 Rivalidad de competidores

Tabla 9

Rivalidad Entre Competidores

<i>Rivalidad entre competidores</i>	Calificación
Variedad de competidores de productos lácteos	3
Infraestructura de comercialización y logística son	4
Posicionamiento de la marca de productos	3
Promedio	3

Elaborado por: Autor

En torno a la rivalidad entre competidores se observa que hay un impacto medio en cuanto a la variedad de competidores de productos lácteos pues son básicamente de amplia cantidad las empresas del sector, sobre todo aquellas que han venido del exterior a posicionarse, además hay un impacto fuerte en la infraestructura de comercialización y la logística, además hay un impacto medio del posicionamiento de las marcas de productos lácteos de quienes pertenecen a la asociación en comparación con sus competidores.

En general se obtiene un impacto medio en general con la rivalidad entre competidores, lo que amerita a incursionar en estrategias de diferenciación para mejorar la competitividad.

Tabla 10

Consolidado

Factores	Muy débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy fuerte
Rivalidad entre competidores			X		
Amenaza productos sustitutos			X		
Poder negociación proveedores			X		
Poder negociación de los consumidores			X		
Barreras de entrada				X	

Elaborado por: Autor

En general, hay un impacto fuerte con las barreras de entrada, mientras que hay un impacto medio en lo que tiene que ver a la rivalidad entre competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, y consumidores.

3.5.6 Resumen de las 5 fuerzas de PORTER

Tabla 11

Resumen

Fuerzas	Calificación
Rivalidad entre competidores	3
Amenaza productos sustitutos	3
Poder negociación proveedores	3
Poder negociación de los	3
Nuevos competidores	4
Total	16

Elaborado por: Autor

Análisis: El cálculo de la sumatoria de cada uno de los promedios de las fuerzas de PORTER, cuyo resultado fue de 16, este valor se ubica dentro del rango de intensidad “MEDIANA”.

3.5.7 Síntesis de la intensidad competitiva

Tabla 12

Síntesis Intensidad

Síntesis Intensidad	Muy débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy fuerte
Competitiva del sector	5 a 8	9 a 12	13 a 17	18 a 21	22 a 25

Elaborado por: Autor

Tal como se observa, existen una intensidad competitiva mediana en promedio en torno al sector lácteo, sin embargo, puede mejorar y hacerse fuerte o muy fuerte, pero esto dependerá de la capacidad de la asociación por mejorar su calidad de gestión de procesos internos, y esto por supuesto lo podrá lograr al incorporar las normas ISO 9001-2015 en dicha gestión.

3.6 Matriz FODA

Tabla 13

Matriz FODA

	F	FORTALEZAS	D	DEBILIDADES
INTERNO	F1	El personal de la asociación cuenta con la experiencia en la producción de leche	D1	Limitada cartera de clientes
	F2	Cuenta con la tecnología necesaria para la producción de la leche	D2	Criterios divididos en cuanto a la calidad y precio de la leche
	F3	Largo trayecto en el mercado	D3	No están diseñados ni definidos los procesos
	F4	Responsabilidad laboral por parte del personal	D4	Falta de planificación con enfoque a mejora continua
	F5	Personal motivado	D5	Falta de estrategias operativas
	O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
EXTERNO	O1	Relación con organismos externos	A1	Aumento de la competencia
	O2	Mano de obra con alta experiencia laboral	A2	Inestabilidad económica del país
	O3	Diseño de estrategias de marketing y publicidad del producto	A3	Costos bajos de las competencias
	O4	Desarrollo de nuevas tecnologías	A4	Incremento de exigencias tributarias
	O5	Ofrecer producto único	A5	Altos costos de los insumos

Elaborado por: Autor

3.6.1 Ponderación de la Matriz FODA

3.6.1.1 Matriz de Estrategias Factores Externos (MEFE)

El peso de cada factor va desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante, hay que recalcar que el peso indica la importancia del factor y su influencia para alcanzar el éxito en el sector. La calificación se divide en cuatro valores entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Tabla 14*Matriz de Estrategias Factores Externos*

OPORTUNIDADES			
DETALLE	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Relación con organismos externos	0.05	2	0.1
Mano de obra con alta experiencia laboral	0.10	3	0.3
Diseño de estrategias de marketing y publicidad del producto	0.10	4	0.4
Desarrollo de nuevas tecnologías	0.2	4	0.8
Ofrecer producto único	0.05	2	0.1
AMENAZAS			
Aumento de la competencia	0.05	1	0.05
Inestabilidad económica del país	0.05	4	0.2
Costos bajos de las competencias	0.15	2	0.3
Incremento de exigencias tributarias	0.2	1	0.2
Altos costos de los insumos	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.95

Elaborado por: Autor

Dando una sumatoria de 2.95 superando el valor establecido de parámetro que es 2.50 quiere decir que la asociación se encuentra por encima del valor por lo tanto el mismo cuenta con más oportunidades que amenazas.

3.6.1.2 Matriz de Estrategias Factores Internos (MEFI)

Tabla 15

Matriz de Estrategias Factores Internos

FORTALEZAS			
DETALLE	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
El personal de la asociación cuenta con la experiencia en la producción de leche	0.10	2	0.2
Cuenta con la tecnología necesaria para la producción de la leche	0.10	4	0.4
Largo trayecto en el mercado	0.2	4	0.8
Responsabilidad laboral por parte del personal	0.05	2	0.1
Personal motivado	0.05	2	0.1
DEBILIDADES			
Limitada cartera de clientes	0.05	2	0.1
Criterios divididos en cuanto a la calidad y precio del producto	0.10	4	0.4
No establece un Plan de Marketing	0.10	3	0.3
Falta de planificación con enfoque a mejora continua	0.2	1	0.2
Falta de estrategias operativas	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.7

Elaborado por: Autor

Dando una sumatoria de 2.7 superando el valor establecido de parámetro que es 2.50 quiere decir que la asociación está por encima del valor por lo tanto el mismo cuenta con más fortalezas que debilidades.

3.6.1.3 Cruce Estratégico de la Matriz FODA

Tabla 16

Cruce Estratégico de la Matriz FODA

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)
<p>F1, O1. Aprovechar la capacidad del talento humano en la producción garantizada que tiene la asociación, una producción de calidad, generar alianzas estratégicas, mediante la firma de convenios que permitan promover su producto, con la finalidad de aumentar su mercado.</p> <p>F2, O3. Cubrir las expectativas de los mercados más competitivos, mediante la calidad de producción y producto que promueve la asociación.</p> <p>F3, O4. Implementar procesos de capacitación al personal para actualizar sus conocimientos y mejorar la producción.</p> <p>F3, O2. Mantener comunicación efectiva con entidades que promocionen el producto.</p>	<p>F1, A1. Fortalecer la calidad del producto para ser más competitivos, analizando las falencias de la competencia para que como empresa los mejore, llegando de una manera más efectiva al cliente.</p> <p>F2, A3. Ampliar la gama de productos generando nuevos productos, que se diferencie de la competencia.</p> <p>F5, A2. Mantener el personal motivado en identificar nuevos proyectos que generen ingresos a la asociación.</p> <p>F4, A4. Desarrollar productos con materia prima menos costosa, para obtener dos líneas de productos y no perder el mercado ante empresas que ofrecen su producto a costo bajos.</p>
ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
<p>D1, O1. Ampliar su cartera de clientes mediante el accionar de estrategias o proyectos que vayan en beneficio de obtener convenios o alianzas, en sí ganar mercado con empresas</p> <p>D2, O4. La alta dirección debe renovarse en cuanto a tendencia de producción.</p> <p>D3, O2. Desarrollar campañas masivas de promoción y difusión de los productos que oferta la asociación mediante un plan de marketing que logre posicionar a la asociación en el mercado y se diferencie de la competencia.</p> <p>D4, O3. Diseñar un sistema de gestión por procesos para identificar y estandarizar los procesos.</p>	<p>D1, A2. Mejorar la gestión de la asociación con la finalidad de obtener nuevos objetivos que mejore la economía de la misma.</p> <p>D2, A3. Establecer un consenso entre la alta dirección para obtener nueva maquinaria de producción.</p> <p>D3, A4. Promocionar la marca del producto por medios de comunicación efectiva y diseñar materiales digitales y una página web donde el cliente pueda acceder a información relevante del producto que oferta.</p> <p>D4, A1. La asociación al no tener documentado los procesos, no podrá disputar su producto con la competencia, por ende, es necesario documentar los procesos para que sus actividades se desarrollen de la mejor manera.</p>

Elaborado por: Autor

3.7 Análisis de Resultados de la Auditoría de Diagnóstico

Se realizó la auditoría del diagnóstico inicial en la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba, con la finalidad de reconocer y determinar cuál es el desempeño en cada uno de los ítems de la norma ISO 9001:2015. Para la presentación de los resultados obtenidos se dividió por cláusulas, mostradas en las siguientes tablas. (Ver anexo 2)

3.7.1 Contexto de la Organización

Con los datos obtenidos en el punto 4 (Contexto de la organización), se obtuvo un 25% de cumplimiento del check list de la norma como se puede visualizar en la figura 11, lo que quiere decir que tiene un nivel de cumplimiento bajo, esto debido a que la asociación no tiene identificado los procesos de sus actividades, es por ello que se necesita diseñar y tomar en cuenta actividades como seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones internas o externas.

Figura 11

Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 4



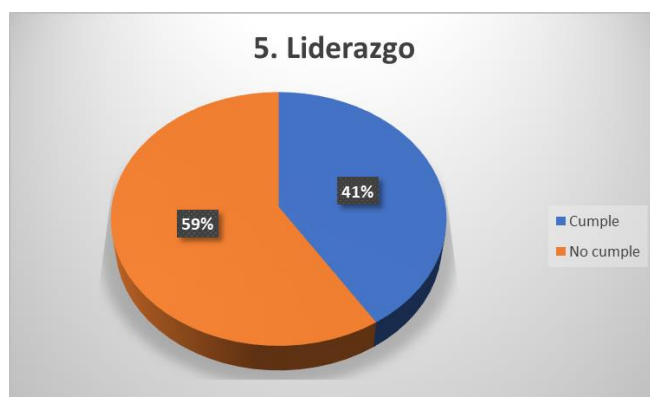
Elaborado por: Autor

3.7.2 Liderazgo

Con los datos obtenidos en el punto 5 (Liderazgo), se obtuvo un 41% de cumplimiento del check list de la norma como se puede visualizar en la figura 12, lo que quiere decir que tiene un nivel de cumplimiento regular, esto debido a que la asociación no tiene la política de calidad establecida, es por ello que no está accesible a las partes interesadas, ni tampoco se ha comunicado dentro de la organización y no se encuentra documentada.

Figura 12

Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 5



Elaborado por: Autor

3.7.3 Planificación

Con los datos obtenidos en el punto 6 (Planificación), se obtuvo un 40% de cumplimiento del check list de la norma como se puede visualizar en la figura 13, lo que quiere decir que tiene un nivel de cumplimiento regular, esto debido a que la asociación no establece la información documentada y no se han determinado los riesgos y oportunidades que deben ser identificados para asegurar una buena gestión institucional.

Figura 13

Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 6



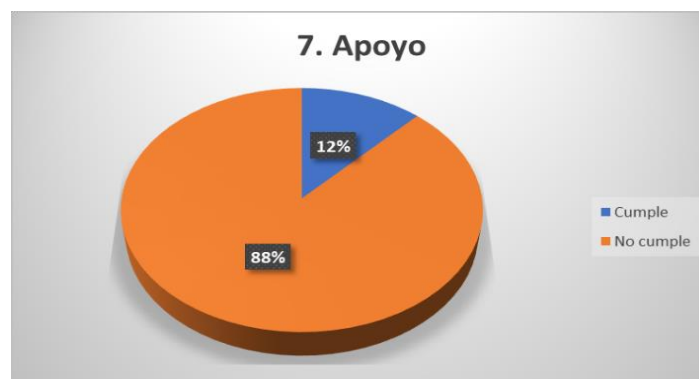
Elaborado por: Autor

3.7.4 Apoyo

Con los datos obtenidos en el punto 7 (Apoyo), se obtuvo un 12% de cumplimiento del check list de la norma como se puede visualizar en la figura 14, lo que quiere decir que tiene un nivel de cumplimiento muy bajo, esto debido a que la asociación no tiene definido los procedimientos, no tienen la documentación requerida por la norma, no tiene una metodología para la revisión y actualización de documentos, ni los documentos necesarios para el funcionamiento de sus procesos.

Figura 14

Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 7



Elaborado por: Autor

3.7.5 Operación

Con los datos obtenidos en el punto 8 (Operación), se obtuvo un 61% de cumplimiento del check list de la norma como se puede visualizar en la figura 15, lo que quiere decir que tiene un nivel de cumplimiento muy medio, esto debido a que la asociación no se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios, no controlan en medida la disponibilidad y el uso de los recursos, no se controla las actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas, no existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación y no existe documentación que garanticen la efectividad de sus procesos.

Figura 15

Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 8



Elaborado por: Autor

3.7.6 Evaluación del desempeño

Con los datos obtenidos en el punto 9 (Evaluación del desempeño), se obtuvo un 30% de cumplimiento del check list de la norma como se puede visualizar en la figura 16, lo que quiere decir que tiene un nivel de cumplimiento bajo, esto debido a que no cuentan con una gestión por procesos y no tienen indicadores, la asociación no lleva a cabo

auditorías internas, ni las planifica, no mantiene información documentada como evidencia de los resultados.

Figura 16

Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 9



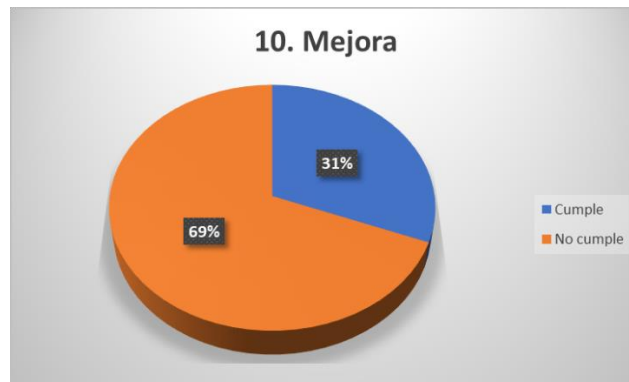
Elaborado por: Autor

3.7.7 Mejora

Con los datos obtenidos en el punto 10 (Mejora), se obtuvo un 31% de cumplimiento del check list de la norma como se puede visualizar en la figura 17, lo que quiere decir que tiene un nivel de cumplimiento bajo, esto debido a que la asociación no mantiene información documentada como evidencia de las no conformidades o de cualquier acción realizada, es por lo que no se puede analizar los resultados de la acción correctiva.

Figura 17

Porcentaje de Cumplimiento de la Cláusula 10



Elaborado por: Autor

Para determinar el porcentaje de cumplimiento y obtener la tabulación, se asignó un valor numérico a cada tipo de respuesta como se observa en la tabla 17:

Tabla 17

Puntaje por Respuesta

Respuesta	Peso
Total	10
Parcialmente	5
Nada	0

Fuente: (ISO, 2018)

Elaborado por: Autor

Una vez obtenido se utiliza la siguiente ecuación, para la obtención del porcentaje de cumplimiento, en la que se divide el puntaje para el número preguntas aplicadas y se multiplica por 100.

$$\% \text{ de Cumplimiento} = \frac{\text{Valor obtenido del puntaje}}{\text{Número de preguntas aplicadas}} \times 100$$

Los resultados obtenidos se basan en el cumplimiento porcentual para cada uno de los requisitos de la norma. Para lo cual se definió los siguientes parámetros:

- Si es menor a 50% se debe “DISEÑAR”
- Si es mayor o igual a 50% hay que “MEJORAR”
- Si es mayor o igual a 80% se debe “MANTENER”

En la tabla 18, se muestran los porcentajes obtenidos de implementación por cada cláusula de la norma ISO 9001:2015.

Tabla 18

Resultados de la Gestión por Procesos

RESULTADOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS			
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN	CICLO PHVA	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	25%	P	DISEÑAR
5. LIDERAZGO	41%	P	DISEÑAR
6. PLANIFICACION	40%	P	DISEÑAR
7. APOYO	12%	H	DISEÑAR
8. OPERACIÓN	61%	H	MEJORAR
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	32%	V	DISEÑAR
10. MEJORA	31%	A	DISEÑAR
Total resultado implementación	34%		
Calificación total en la Gestión por Procesos	BAJO		

Elaborado por: Autor

Después del análisis realizado se descubrió un porcentaje de cumplimiento del 34% de los requisitos de la norma, y como conclusión de los resultados se identifica que el nivel de implementación de la gestión por procesos en la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba es BAJO, debido a que no se encuentran definidos ni documentados sus procesos.

3.8 Metodología Aplicada

En este método se inició con la información obtenida del diagnóstico situacional, y se desarrolló un plan de mejoras entorno a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015, en el cual se especificó todos los numerales de la norma con las actividades a realizar, con el propósito de obtener el sistema de gestión por procesos de la asociación, permitiendo verificar resultados de la información inicial con la final.

3.9 Métodos

3.9.1 Método Documental o Bibliográfico

En base a este método se investigó toda la información correspondiente para la elaboración del marco teórico, para lo cual se realizó un análisis de toda la información que se obtuvo de libros, artículos científicos, patentes, revistas, sitios web y demás documentos que generen buena información en relación con el tema investigado.

3.9.2 Método Descriptivo

Mediante este método descriptivo se analizó la asociación, identificando todos los procesos que conlleva el sistema de extracción de leche, para un posterior análisis mediante un instrumento de la norma ISO 9001: 2015, con la finalidad de determinar la situación inicial y la problemática que genera la asociación.

3.10 Técnica de Investigación

3.10.1 La Entrevista

Se la aplicara a dirigente de la asociación para conocer cómo se lleva a cabo los procesos de extracción de leche en la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba.

3.10.2 Observación

Se la aplicará para verificar como se lleva a cabo los procesos de extracción de leche en la asociación con la finalidad de aplicar el instrumento de la norma ISO 9001:2015.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS MEDIANTE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA

En este capítulo se procederá a estructurar el Sistema de Gestión por Procesos para la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba, basada en los principales incumplimientos que se detectaron con la auditoría en base al diagnóstico según la norma ISO 9001:2015, además de mejorar, actualizar y documentar los procesos.

Para tener un orden de los elementos en un ciclo lógico la norma ISO se basa en el ciclo PHVA, la cual es un enfoque de gestión simple e iterativo para probar cambios o soluciones a problemas, la misma implica 4 pasos que son: Planear, Verificar, Hacer y Actuar.

En la etapa de planificación se procederá a comprender el estado actual y el estado deseado de la organización, en pocas palabras se procederá a definir los objetivos y como alcanzarlos, identificar y abordar los riesgos y oportunidades, así como también establecer los recursos necesarios para generar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, esto es porque el sistema gestión tiene que planificarse teniendo en cuenta el contexto de la organización, las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Una vez que se tenga un plan de acción se procederá a ejecutar dentro del estándar que se ha planificado, para esto la norma ISO 9001:2015 se relaciona esta fase con las cláusulas 7 (Apoyo) y 8 (Operación). Luego de ejecutar se procederá a verificar si se ha utilizado los recursos necesarios, si se ha alcanzado los objetivos previamente establecidos, para lo cual la norma ISO se relaciona con la cláusula 9 (Evaluación del desempeño). Y finalmente con toda esa información se procederá a mejorar generando una acción al respecto, para lo cual la

cláusula 10 (Mejora) indica que la organización tiene que determinar seleccionar las oportunidades de mejora que sea necesaria para cumplir con los requisitos del cliente.

Para ello, se inicia con la propuesta de lineamientos estratégicos que corresponde a la misión, visión, políticas y valores institucionales, siendo ejes organizativos que permitirán el alcance de los objetivos empresariales.

4.1 Lineamientos Estratégicos Propuestos

4.1.1 Misión

La Asociación Agropecuaria Manuel Freile La Barba tiene como propósito realizar una producción de leche de óptima calidad para el consumo humano, permitiendo generar recursos para sostener la asociación y lograr una rentabilidad adecuada en beneficio de los trabajadores y accionistas.

4.1.2 Visión

La Asociación Agropecuaria Manuel Freile La Barba para el 2026 pretende ser una asociación fiable y reconocida en el mercado ecuatoriano, por la calidad de productos lecheros, que posea un personal altamente capacitado, maquinaria e instalaciones acordes a las necesidades de la asociación, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1.3 Objetivos Empresariales

- Proveer a la sociedad de productos de alta calidad.
- Lograr obtener y mantener un nivel de rentabilidad razonable.
- Velar por el mejoramiento de salarios de los trabajadores
- Producir la cantidad de productos suficientes para satisfacer la demanda del mercado.

4.1.4 Valores institucionales

Los valores que se deben cumplir son:

- Respeto
- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Equidad
- Seguridad

4.2 Contexto de la Organización

4.2.1 Compresión de la Organización y su Contexto

Para la comprensión y análisis del entorno se desarrolló por medio la matriz PESTEL, en el cual se identificó los factores que intervienen dentro de la organización como: Político, económico, social, tecnológico, ecológico, y legal. Para la comprensión y análisis de la organización se desarrolló por medio de la herramienta de las cinco fuerzas de PORTER, en el cual se identificó las competencias presentes y existentes de forma global de la organización, donde se consideró que las fuerzas de los clientes, proveedores, nuevos competidores y rivalidad de los competidores es alta, mientras que la fuerza de amenaza de productos sustitutos se consideró como fuerza media. Para la comprensión del contexto interno y externo de la organización se utilizó la herramienta de la matriz FODA, obteniendo como resultado fuerte en los factores externos y débil en los factores internos.

4.2.2 Determinación del Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

El presente diseño del sistema de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 se desarrollará en la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba, el alcance de este diseño se aplica en el requisito de planificación 6.2 de la norma que hace referencia al

planteamiento de los objetivos de calidad, además también no se tomará en cuenta el ítem 8.3 que hace referencia al requisito 8 de Operación de la norma que habla sobre el diseño y desarrollo de productos y servicios, ya que en la organización no existe un área específica donde se determine el diseño y desarrollo de nuevos productos ya que tiene un patrón determinado a seguir o desarrollar y no se ha cambiado. Además, dentro del macroproceso operativo se realizará la caracterización y manual de procedimientos de la extracción de leche.

4.2.3 Sistema de Gestión de Calidad y sus Procesos

4.2.3.1 Identificación de procesos

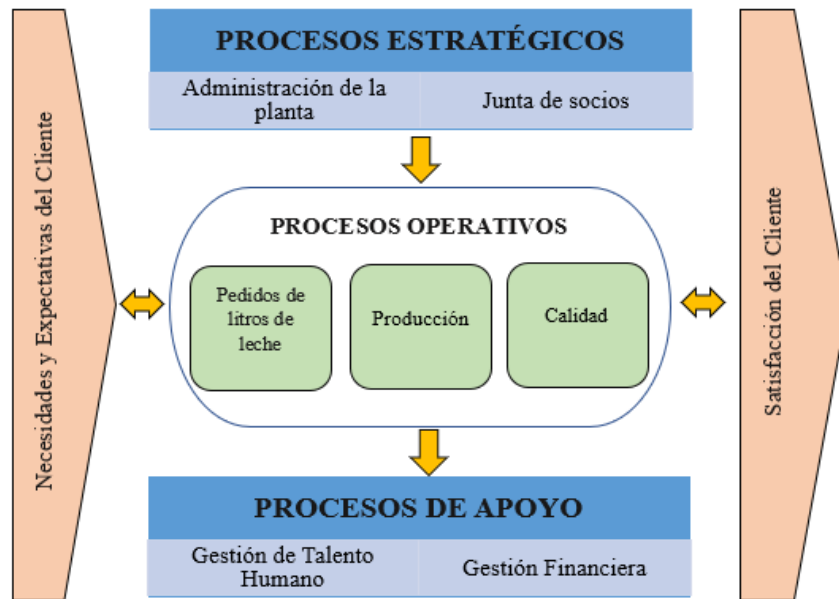
Como punto de partida la asociación debe basarse en la Normativa ISO 9001:2015 para diseñar, establecer y optimizar sus procesos y sus interacciones, entradas, salidas y partes interesadas, así como también los recursos que deben emplear para su ejecución y los riesgos que pueden existir en ellos, para esto se va a partir desde lo que es el mapa de procesos donde se identificaron según su naturaleza.

4.2.3.2 Mapa de procesos de la Asociación

En el siguiente el mapa de procesos propuesto para la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba se identificó todos los procesos y subprocesos, con el propósito de convalidar toda la información recolectada, y se obtuvo lo siguiente:

Figura 18

Mapa de Procesos de la Asociación



Elaborado por: Autor

La propuesta del mapa de procesos de la asociación se encuentra conformada y distribuida de la siguiente manera, acorde a los macroprocesos o estructura del mapa de procesos.

Proceso Estratégico

- Administración de planta
- Junta de socios

Proceso Operativo

- Pedidos de litros de leche
- Producción
- Calidad

Proceso de Apoyo

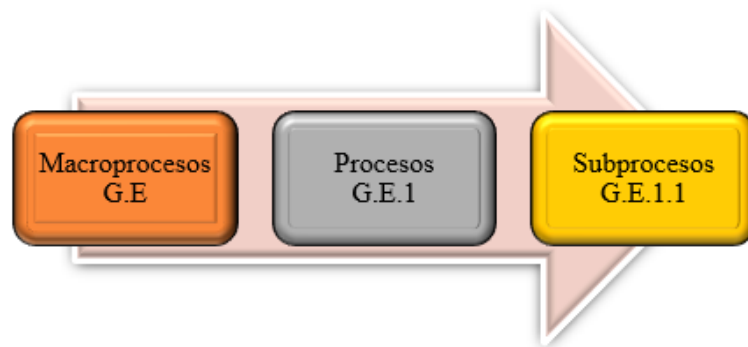
- Gestión de talento humano
- Gestión financiera

4.2.4 Codificación de los procesos

En la figura 19 se muestra la codificación que se utilizó para cada uno de los procesos que existen en la asociación.

Figura 19

Codificación de Procesos



Elaborado por: Autor

Macroprocesos: El macroproceso se codificará en letra mayúscula las iniciales del nombre macroproceso.

Procesos: Los procesos se codificará en letra mayúscula las iniciales del nombre macroproceso, seguido de la numeración que corresponda, de acuerdo con el proceso, todo ello separado por un punto.

Subproceso: El subproceso se codificará con las iniciales del macroproceso en mayúscula, seguido de la numeración del proceso y finalmente el número del subproceso que contenga cada proceso, todo ello separado por un punto.

4.2.5 Inventario de proceso

El inventario de procesos se lo realizo en base al mapa de procesos diseñado anteriormente, en el cual se listan los procesos identificados del mismo en donde se encontró que existen 3 macroprocesos, de los cuales se derivan 7 procesos, y 25 subprocesos, en la tabla 19 se muestra a detalle el inventario de proceso propuesto:

Tabla 19

Inventario de Procesos Propuesto para la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba

		INVENTARIO DE PROCESOS		Código:		IP.AMF.01
				Versión:		1
				Elaborado por:		Autor
				Revisado por:		Gerente
CÓDIGO	MACRO PROCESOS	CÓDIGO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESOS	
G.E	GESTIÓN ESTRATÉGICA	G.E.1	ADMINISTRACIÓN DE PLANTA	G.E.1.1	Guía de remisión	
				G.E.1.2	Registro para atención a quejas y reclamos	
				G.E.1.3	Registro de planificación estratégica	
G.E	GESTIÓN ESTRATÉGICA	G.E.2	JUNTA DE SOCIOS	G.E.2.1	Aprobación y toma de decisiones asociación	
G.O	GESTIÓN OPERATIVA	G.O.1	PEDIDOS DE LITROS DE LECHE	G.O.1.1	Registro de pedido de leche	
				G.O.1.2	Registro de planificación de producción	
		G.O.2	PRODUCCIÓN	G.O.2.1	Requerimientos de alimentos para el ganado	
				G.O.2.2	Procedimiento de alimentación	
				G.O.2.3	Procedimiento de programación de la producción	
				G.O.2.4	Procedimiento del enfriamiento de la leche	
		G.O.3	CALIDAD	G.O.3.1	Procedimiento del control de calidad	
				G.O.3.2	Ficha de descripción del producto	
				G.O.3.3	Registro de la liberación de la leche	

				G.O.3.4	Reporte de producto no conforme
G.A	GESTIÓN APOYO	G.A.1	TALENTO HUMANO	G.A.1.1	Registro del personal activo
				G.A.1.2	Registro del personal capacitado
				GA.1.3	Organización estructural
		G.A.2	FINANCIERO	G.A.2.1	Requerimiento presupuestario de cada proceso
				G.A.2.2	Registro de adquisiciones

Elaborado por: Autor

4.2.6 Caracterización de Procesos

La caracterización de los procesos es una herramienta muy importante para la planificación, el seguimiento y control de los procesos. Para ello se desarrolló una matriz de caracterización de procesos donde se describió de manera específica cómo funcionan los procesos, considerada como una hoja de vida del proceso, en donde se debe identificar las entradas que inician las actividades, las salidas que son los elementos transformados del proceso, los usuarios que reciben las salidas, los recursos, el objetivo del proceso, el alcance y los documentos que intervienen para el desarrollo del proceso. Las fichas de las caracterizaciones de los procesos se observan en el Anexo 3.

En la siguiente tabla 20 se muestra la caracterización de los procesos, los cuales se encuentran codificados acordes a lo mencionado anteriormente de tal manera que se detallara en la ficha de caracterización.

Tabla 20*Caracterización de Procesos*

COD	MACROPROCESO	PROCESO	CÓDIGO CARACTERIZACIÓN
G.E	Gestión Estratégica	Administración de planta	G.E.1
G.O	Gestión Operativa	Junta de socios	G.E.2
		Pedidos de litros de leche	G.O.1
		Producción	G.O.2
G.A	Gestión de Apoyo	Calidad	G.O.3
		Talento Humano	G.A.1
		Financiero	G.A.2

Elaborado por: Autor

4.2.7 Lista Maestra

La lista Maestra de documentos es de gran importancia dentro del diseño del sistema de gestión por procesos, ya que se obtiene de cada uno de los procesos la misma que servirá para llevar una mejor gestión documental, teniendo en cuenta los documentos principales que cada proceso debe tener y su respectivo control, con la finalidad de poseer información documentada y se pueda tener respaldo de las acciones que realizan cada proceso y dar cumplimiento con el sistema de gestión.

En la tabla 21 se detalla los documentos y registros que intervienen dentro de cada proceso de la asociación.

Tabla 21

Lista Maestra de Documentos de la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS						
CÓDIGO	PROCESO	CÓDIGO	DOCUMENTOS	INTERNO	EXTERNO	DISPONIBILIDAD
G.E.1	Administración de Planta	D01.G.E.1	Guía de remisión	X		Vigente
		R01.G.E.1	Registro para atención a quejas y reclamos	X		Vigente
		R02.G.E.1	Registro de planificación estratégica	X		Vigente
G.E.2	Junta de Socios		Aprobación y toma de decisiones asociación	X		Vigente
G.O.1	Pedidos de Litros de Leche	R03.G.O.1	Registro de pedido de leche		X	Vigente
		R04.G.O.1	Registro de planificación de producción	X		Vigente
		R05.G.O.1	Registro de producción			Vigente
G.O.2	Producción	D02.G.O.2	Requerimientos de alimentos para el ganado	X		Vigente
		D03.G.O.2	Procedimiento de alimentación	X		Vigente
		D04.G.O.2	Procedimiento de programación de la producción	X		Vigente
		D05.G.O.2	Procedimiento del enfriamiento de la leche	X		Vigente
		R06.G.O.2	Registro de orden de producción	X		Vigente

G.O.3	Calidad	D06.G.O.3	Procedimiento del control de calidad	X		Vigente
		D07.G.O.3	Ficha de descripción del producto	X		Vigente
		R07.G.O.3	Registro de la liberación de la leche	X		Desarrollar
		R08.G.O.4	Reporte de producto no conforme	X		Desarrollar
G.A1	Gestión de Talento Humano	R09.G.A.1	Registro del personal activo	X		Vigente
		R10.G.A.1	Registro del personal capacitado	X		Vigente
G.A.2	Gestión Financiera	D08.G.A.2	Requerimiento presupuestario de cada proceso	X		Vigente
		R11.G.A.2	Registro de adquisiciones	X		Vigente

Elaborado por: Autor

4.2.8 Ficha de Indicadores

Los indicadores son valores numéricos que nos permiten obtener información sintetizada del desempeño de un proceso, y es un requisito de la norma ISO 9001:2015, por esta razón en las caracterizaciones de los procesos se coloca el indicador de medición y control de cada subproceso.

Para ello se realizó fichas de cada indicador, en donde se detalla una breve descripción, su fórmula de cálculo en el caso de ser un indicador cuantitativo o su criterio de evaluación en caso de ser cualitativo, el responsable de evaluar el indicador, el proceso o subproceso que se controla y las evidencias que se requiere para el cálculo del indicador.

(Ver anexo 4)

4.2.9 Matriz de Riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta muy importante que nos ayuda a determinar los riesgos que más impacto tiene o son más significativos a las actividades o procedimientos de la organización con el fin de determinar los riesgos más relevantes que pueden presentarse y afectar a la seguridad y salud de los trabajadores.

A continuación se detalla las todas acciones que se debe seguir para desarrollar la matriz de riesgos.

- Para realizar la matriz es necesario identificar el riesgo y las causas que genera el riesgo.
- También en el análisis de riesgo se debe identificar el tipo de riesgo que pertenece.
- Para realizar el análisis del riesgo se debe tomar en cuenta la probabilidad del riesgo mediante una escala como: NP (nada probable), LP (ligeramente probable), PP (poco probable), MP (muy probable) y EP (extremadamente probable), así como también la severidad se debe evaluar mediante una escala si la consecuencia es: Insignificante, Menor, Moderados, Crítico y Catastróficos.

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Riesgos

		Probabilidad				
		Nada probable	Ligeramente probable	Un poco probable	Muy probable	Extremadamente probable
Severidad	Insignificante	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Menor	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Moderado	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Crítico	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Catastrófico	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto

Fuente: (Pérez, 2016)

Mediante la Matriz de Identificación de Riesgos que se describe se identificaron cada uno de los riesgos presentados en la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba. (Ver anexo 6)

4.2.9.1 Tratar Riesgos

Para el tratamiento de riesgos la asociación se enfoca en las siguientes opciones:

- Realizar un seguimiento de los riesgos de baja prioridad.
- Disminuir la posibilidad de estos riesgos, mediante acciones de control que reduzcan el impacto del riesgo realizando diferentes actividades.
- Luego de que hayan sido reducidos los riesgos, mantener en este estado con el respectivo control.
- Verificar las actividades a realizarse con el propósito de que sean beneficiosas, para reducir los riesgos y no implementar soluciones que conlleven a un costo elevado y no se obtenga ningún provecho de esto, puesto que muchos de los riesgos pueden reducirse con una inversión baja o a su vez el costo de implementar una solución es demasiado alto frente al beneficio a obtener.
- Es muy importante realizar una lluvia de ideas con todos los involucrados en cada etapa para dar una solución más factible.

4.2.10 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un elemento de control interno para obtener de una forma detallada, ordenada, sistemática e integral todos los pasos, las responsabilidades e información de las distintas operaciones o actividades que se realizan en el macroproceso operativo, además este manual servirá como un instrumento que apoya el trabajo cotidiano de la gestión productiva que tiene la Asociación, ya que brindara información útil y necesaria para cumplir con los objetivos empresariales establecidos.

El presente manual está elaborado acorde a las necesidades de la asociación, representa las funciones que le compete a cada trabajador, evitando así la duplicidad de funciones, para mantener a la asociación activa con procesos que sirvan de guía para un correcto desempeño laboral. (Ver anexo 7)

4.3 Liderazgo

En esta cláusula trata acerca de la política de calidad de la empresa y los roles que debe ejecutar para la buena gestión en sus procesos, como responsabilidades para el cumplimiento de sus metas y buena organización.

4.3.1 Políticas de Calidad

La política de calidad es la línea de acción de la organización para la mejora de sus procesos internos y en esta se detalla el compromiso que tiene la organización con los clientes. En la siguiente tabla se define la política de calidad propuesta para la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba.

Figura 20

Política de Calidad

Política de Calidad

“La Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba asegura permanentemente la calidad de la leche cruda, mediante la mejora continua en nuestras actividades cumpliendo con las normas, requisitos y parámetros de calidad con el fin de lograr con una satisfacción plena de nuestros clientes”.

Elaborado por: Autor

4.3.2 Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización

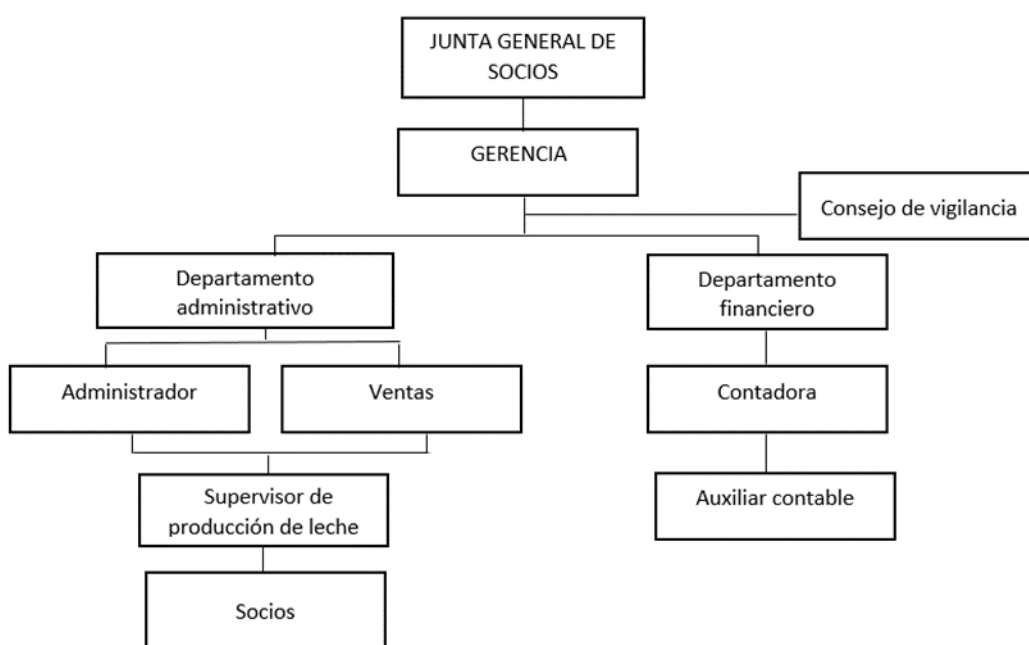
Al instante de poder definir la estructura organizacional de la empresa se debe establecer las funciones de cada puesto de trabajo con un manual de funciones, la cual debe reflejar una funcionalidad apropiada en la organización.

4.3.2.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional fue diseñada de acuerdo con las necesidades de la Asociación. Para el desarrollo del presente trabajo se analizará las diferentes áreas, en la que están delimitados los procesos y sus respectivos encargados.

Figura 21

Estructura Organizacional Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba



Elaborado por: Autor

4.4 Planificación

En este apartado de la norma lo que se procura es asegurar el cumplimiento de los procesos del sistema de gestión de calidad, tomando en cuenta los riesgos presentes o que

pueden presentarse en la misma con el objetivo de tomar acciones con respecto a cada una de ellas y de esta manera puedan mejorar continuamente.

4.4.1 Objetivos de Calidad y planificación para lograrlos

Con la finalidad de alcanzar los objetivos de calidad institucionales y la sostenibilidad empresarial se va a mejorar continuamente el desarrollo de las actividades y contribuir al crecimiento de la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba.

En la tabla 23 se plantea los objetivos de calidad con su respectiva planificación y lograr el cumplimiento de la misma.

Tabla 23

Planificación para el Cumplimiento de los Objetivos de Calidad

Objetivos de Calidad	Acción	Responsabilidad	Periodo de Cumplimiento	Indicador
Fortalecer las competencias de todos los trabajadores en cuanto de la mejora continua, la calidad e inocuidad del producto	Capacitar a los trabajadores para el cumplimiento del objetivo con fin de dar seguimiento al desempeño laboral	Personal de administración	Trimestral	% de trabajadores capacitados
Evaluar la satisfacción del cliente a través de los medios necesarios con el fin de obtener una perspectiva de la mejora en la organización	Aplicar encuestas a los clientes en cuanto a la satisfacción plena de producto	Jefe de ventas	Mensual	% de satisfacción del cliente
Mejorar constantemente el sistema de gestión para llenar los vacíos y los riesgos de la misma	Conservar actualizado la información en cuanto a los documentos y registros, mediante eso poder dar el adecuado seguimiento	Jefe de producción	Trimestral	% de mejoras realizadas

Elaborado por: Autor

4.5 Apoyo

En este apartado de la norma hace referencia a todos los recursos necesarios para poder establecer la mejora continua del sistema de gestión para su eficaz labor dentro de la organización.

4.5.1 Toma de Conciencia

Para dar cumplimiento a este ítem de la norma se realizó la política de calidad y los objetivos de calidad a través de ello lograr la contribución de un buen sistema de gestión. Es por ello que se socializa tanto la política como los objetivos de calidad con el fin de mejorar el desempeño laboral de todos los trabajadores.

4.5.2 Comunicación

Una buena comunicación tanto interna como externa es muy importante ya que ayuda a mejorar la competitividad de la organización, su adaptación a los diferentes cambios del entorno también fomenta una buena motivación del personal y a la vez facilita el logro de los objetivos y metas establecidas por la organización, y de esta manera mejorar el sistema de gestión y el buen desempeño del personal en los distintos puestos de trabajo.

4.5.3 Competencia

Debido a que la asociación necesita fijar la competencia de todos los trabajadores que desempeñan una labor que pueda alterar el desempeño del sistema de gestión de calidad se establecen funciones específicas a cada personal dentro de la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba, las cuales se detallan en el manual de funciones.

El establecimiento del manual de funciones para los trabajadores, permiten identificar roles a cumplir, responsabilidades, limitaciones y actividades que competen a los cargos contribuyendo a una mejor gestión de la organización (Lozano, 2017).

En el anexo 4 se detalla el manual de funciones de los puestos de trabajo del personal.

4.6 Operación

En este apartado de la norma hace referencia a la aplicación de los requisitos que se han generado en los ítems anteriores, con el fin de consolidar la planificación y control de los procesos para el buen desempeño del sistema de gestión, a la vez teniendo en cuenta el control de NO conformidades y liberación de producto.

4.6.1 Identificación y trazabilidad

La identificación y trazabilidad son de mucha importancia y necesarios para la salida o liberación del producto ya que mediante eso se puede asegurar la conformidad de la misma e identificar el estado de las salidas con el fin de cumplir con los requisitos de seguimiento y medición.

La información documentada sobre la identificación y trazabilidad se encuentra en el manual de procedimientos (Anexo 7).

4.7 Evaluación del desempeño

En este apartado de la norma hace referencia a la evaluación del desempeño del sistema de gestión la cual se ejecuta mediante el planteamiento de indicadores, revisión y puesta en marcha el procedimiento de auditorías para diagnosticar la situación en la que se encuentra los procesos, a su vez toda la información debe estar documentada y registrada con el fin de mantener un respaldo para la gestión de evaluación del desempeño.

4.7.1 Indicadores

En este ítem de los indicadores se desarrollaron los indicadores de calidad con la finalidad de evaluar los procesos y de esta manera dar seguimiento y medir los resultados de las actividades que se realizan en los diferentes procesos existentes en la asociación.

En la tabla 24 se detallan los indicadores de cada proceso operativo de la asociación.

Tabla 24

Tabla de Indicadores

Tabla de Indicadores		
Proceso	Indicadores	Código
Administración de planta	Planificación estratégica	I.1.G.E.1
Junta de socios	Porcentaje de riesgos identificados	I.2.G.E.2
Pedidos de litros de leche	Porcentaje de pedidos de leche aceptados	I.1.G.O.1
	Eficiencia en producción en área de almacenamiento	I.1.G.O.2
Producción	Porcentaje de seguridad, orden y limpieza en el área de extracción de leche	I.2.G.O.2
	Porcentaje de producto que no cumple con los estándares de calidad	I.1.G.O.3
Calidad	Eficiencia en producción en el área de control de calidad	I.2.G.O.3
Gestión de Talento Humano	Gestión administrativa del personal de la asociación.	I.1.G.A.1
Gestión Financiero	Registro de ingresos y gastos, manejo contable de la asociación	I.2.G.A.2

Elaborado por: Autor

4.7.2 Auditoría Interna

La auditoría interna es un método mediante la cual se planea la evaluación del desempeño de todos y cada uno de los procesos que conforman el sistema de gestión con la

finalidad de conocer el alcance del cumplimiento de los requerimientos de la norma, identificar los riesgos que amenacen al sistema de gestión, aprobar el uso responsable y eficiente de los recursos asignados y para que de esta manera la asociación esté mejor organizada.

4.8 Mejora

En este último apartado de la norma se desarrolla un plan de mejoras acerca de cada uno de los puntos de la norma con la finalidad de tomar acciones correctivas y preventivas para mejorar la situación de la organización y así poder lograr la eficacia del sistema de gestión.

Tabla 25

Plan de Mejoras

PLAN DE MEJORAS PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA											
			VERSIÓN:		ELABORADO POR:		Autor	Firma:	FECHA ELABORACIÓN:		dd/mm/aa
			CÓDIGO:		REVISADO POR:		Gerente	Firma:	FECHA REVISIÓN:		dd/mm/aa
			PÁGINA:		APROBADO POR:		Gerente	Firma:	FECHA APROBACIÓN:		dd/mm/aa
CICLO	OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADOR DE LOGRO	VALOR DE INDICADOR INICIAL	META	EVIDENCIA DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE PRIORIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN
P	Planificar la readecuación de las áreas de trabajo	Mejorar el área de producción de leche entera	Talento humano, materiales	Gerente general, Responsable del SG, Jefe de producción	% Cumplimiento del plan estratégico	5%	100 % de cumplimiento del plan estratégico	Registro de cumplimiento	Media	ago-05	oct-30
		Ampliar el área de producción	Talento humano, materiales	Gerente general, Jefe de producción	% Cumplimiento del plan estratégico	10%	100% de cumplimiento del plan estratégico	Fotos de evidencia	Media	sep-03	oct-31
	Planificar capacitación de auditores internos	Realizar una capacitación de auditoría interna	Talento humano, económicos	Gerente general, Responsable del SG	% de cumplimiento de Capacitaciones	5%	100% de capacitaciones cumplidas	Certificados de auditores internos	Alta	sep-05	oct-31
H	Implementar el diseño del Sistema de Gestión	Diseñar el sistema de gestión propuesto	Talento Humano, tecnológicos	Responsable del SG	% de requisitos cumplidos	34%	100% de requisitos cumplidos	Establecimiento de documentación y registros	Alta	sep-02	feb-04
		Documentar los requisitos del SG	Talento Humano, tecnológicos	Responsable del SG, responsables de área	% de documentación creada	40%	100% de documentación creada	Establecimiento de documentación y registros	Alta	sep-01	feb-04
		Tomar en cuenta los riesgos de los procesos	Talento Humano	Responsable del SG, responsables de área	% de riesgos identificados	40%	100% de riesgos identificados	Matriz de identificación de riesgos	Alta	sep-01	feb-04
		Socialización de la propuesta del SG	Talento Humano, útiles materiales	Responsable del SG,	Número de personas socializadas	40%	Total, del personal capacitado	Registro de capacitación	Alta	sep-01	feb-04

		Puesta en marcha de la propuesta del SG	Talento Humano, tecnológicos, económicos	Gerente general, Responsable del SG,	% de procedimientos cumplidos	15%	100% de procedimientos cumplidos	Procedimientos y registros	Alta	sep-01	feb-04
--	--	---	--	--------------------------------------	-------------------------------	-----	----------------------------------	----------------------------	------	--------	--------

V	Evaluación de desempeño del Sistema de Gestión	Realizar auditorías de seguimiento al SGC	Talento humano	Responsable del SG	% de auditorías cumplidas	0%	100% de cumplimiento de planificación	Informe de auditorías	Alta	ene-04	feb-04
		Verificar el cumplimiento de los requisitos	Talento humano	Responsable del SG	% de requisitos cumplidos	40%	100% de requisitos cumplidos	Cumplimiento de procedimientos y registros	Alta	ene-04	feb-04
		Seguimiento y mitigación de los riesgos identificados	Talento humano	Responsable del SG	% de riesgos controlados	35%	100% de riesgos controlados	Plan de actuación ante la identificación de riesgos	Media	ene-04	feb-04
		Verificar la eficacia de los registros	Talento humano	Responsable del SG	% registros eficaces	40%	100% deregistros eficaces	Registro de control e indicadores	Alta	ene-04	feb-04
A	Mejora del Sistema de Gestión	Implementar plan de acción	Talento Humano, tecnológicos, económicos	Responsable del SG, responsables de área de producción	% de cumplimiento del plan de mejoras	10%	100% de cumplimiento	Informe de cumplimiento, indicadores	Media	ene-04	feb-04
		Evaluar los resultados	Talento Humano, tecnológicos, económicos	Gerente General, Responsable del SG	% de cumplimiento de indicadores	10%	100% en valores de indicadores	Informe de evaluación de resultados, informe de revisión por la dirección	Media	ene-04	feb-04
		Buscar la diversificación de productos afines.	Talento Humano, tecnológicos, económicos	Responsable del SG	número de productos afines opcionales	0%	100% en valores de indicadores	Productos afines disponibles	Alta	ene-04	feb-04
		Establecer nuevo plan de mejoras	Talento Humano, Gerente	Responsable del SG	% de aspectos mejorados	5%	100% en valores de indicadores	Nuevo plan de mejoras	Alta	ene-04	feb-04

Elaborado por: Autor

4.9 Resultados de la evaluación del check list final

De acuerdo con la evaluación inicial realizada con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 fue del 34% de cumplimiento que representa un nivel BAJO, después de haber elaborado el mapa de procesos, caracterización, manual de procedimientos y manual de funciones, los resultados arrojados incrementaron en un 78% de cumplimiento, y se concluye que la eficiencia institucional de la asociación a ha aumentado identificando y documentando sus procesos.

En la siguiente tabla se puede observar la mejora del cumplimiento de los requisitos de la norma.

Tabla 26

Análisis de Resultados de Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2015					
Requisitos	Documentación requerida	Cumplimiento Inicial	Observaciones	Acciones tomadas	Cumplimiento Final
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4.4. Sistema de Gestión por Procesos	Sistema de Gestión por Procesos	NO		Diseñar el modelo de gestión por Procesos.	SI
	Caracterización de procesos	NO		Se caracteriza los procesos mediante fichas de procesos que aborda actividades, recursos, responsabilidades, riesgos y documentos.	SI
	Mapa de procesos	NO		Se realizar una propuesta de mapa de procesos, donde se identifica de mejor manera los procesos.	SI
	Inventario de procesos	NO	No contempla todas las áreas de la empresa	Se elabora una lista maestra donde se da a conocer los Macroproceso, procesos y subprocesos con sus códigos.	SI
	Manual de procedimientos	NO	No contempla todas las áreas de la empresa, está enfocado solo en el área de producción	El manual de procedimientos se realiza con las exigencias de la norma mediante formatos establecidos que involucran las actividades del proceso con el respectivo responsable del área de producción	SI
	Instructivo de cómo elaborar los procedimientos	NO		El instructivo de cómo desarrollar procedimientos, y como crear, codificar y actualizar documentos se elabora por medio de un formato propuesto y principales contenidos exigidos por la norma.	SI
	Instructivo de cómo crear, codificar y actualizar los documentos	NO			SI
Comparación	Total	25%		Total	95%
5. LIDERAZGO					

5.2. Política	Política de la calidad	NO		La política de calidad se definió en base a los fines que tiene la asociación y a su contexto.	SI
5.3 Roles, responsabilidades y	Estructura Organizacional	NO		Se elabora el manual de funciones y la estructura organizacional por procesos	SI

autoridades de la organización				abarca toda la jerarquía y áreas que contemplan la asociación.	
Comparación	Total	41%		Total	81%

6. PLANIFICACIÓN

6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Determinar los riesgos y oportunidades en cada proceso.	NO	Se determinó los riesgos en los procesos del área productiva.	Se desarrolló una matriz de riesgos que permita determinar los principales riesgos en cada proceso	SI
6.2 Objetivos y política de la calidad	Objetivos y política de calidad	NO		Se establece la política y objetivos de calidad	SI
Comparación	Total	40%		Total	84%

7. APOYO

7.6. Información documentada	Mantener la información documentada por la norma ISO 9001 y 10013.	NO		Se desarrolló un instructivo de gestión documental y manejo de los procedimientos	SI
Comparación	Total	12%		Total	80%

8. OPERACIÓN

8. Operación	Control de los procesos y documentos	NO	No existe formatos estandarizados	Se socializó el manual de procedimiento con todo el personal.	SI
Comparación	Total	61%		Total	71%

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Indicadores de gestión	NO		Se elabora indicadores de gestión de los procesos	SI
9.3. Auditoría interna	Plan de auditorías	NO		Se determinó un plan de auditoría	SI
Comparación	Total	30%		Total	73%
10. MEJORA					
10.2. Mejora continua	Oportunidades de mejora	NO		Se elaboró un plan de mejoras para la asociación agropecuaria Manuel Freile Barba	SI
Comparación	Total	31%		Total	62%

Elaborado por: Autor

CONCLUSIONES

- Se fundamentó teóricamente las bases de un diseño gestión de los procesos, mismos que fueron puestos en práctica en el desarrollo de la propuesta del proyecto de investigación, haciendo énfasis en la importancia que tiene un sistema de gestión de calidad en una organización, permitiendo conocer cuáles son los parámetros fundamentales para la aplicación del mismo.
- Se realizó un check list bajo los lineamientos que establece la norma ISO 9001:2015, en el que se alcanzó un 34% de cumplimiento, teniendo como resultado un incumplimiento, razón por la cual se plantea la necesidad de diseñar un sistema de gestión por procesos y a través de este establecer un plan de mejoras.
- Una vez realizado el levantamiento de la información de la asociación Manuel Freile Barba, se procedió con el diseño del sistema de gestión por procesos, donde se determinó un mapa de procesos y se documentó los procesos productivos, lo que se encuentran en el manual de procedimientos alcanzando un cumplimiento del 78% que significa que se encuentra en una valoración media.

RECOMENDACIONES

- Que se implemente el sistema de gestión por procesos con la finalidad de que la asociación sea competitiva, por el cumplimiento de calidad y productividad, para esto se necesita el compromiso y la colaboración de todos los trabajadores y directivos, para lograr los objetivos planteados por la asociación apuntando siempre a la mejora continua.
- Toda la información levantada en el diagnóstico debe ser actualizada de acuerdo con la necesidad de la Asociación o cambios que necesite realizar la misma, por lo general se debería realizar una actualización de este cada año, para un mejor control de los procesos que lleva la asociación.
- Se debe llevar un constante control de las actividades que lleva la asociación con el propósito de evaluar, y conocer las debilidades de las diferentes etapas del proceso de producción de la organización, y de esta forma proponer mejoras a los inconvenientes que se susciten en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ISO 9001. (2015). Guía de aplicación de la ISO 9001:2015. Suiza: Grafismo Impresores Ltda.
- Alcalde San Miguel, P. (2016). Sistema de Gestión de la Calidad por Procesos. En P. Alcalde San Miguel, Calidad (págs. 89-105). Madrid- España: Ediciones Paraninfo. S.A.
- Mariño Navarrete, H. (2016). Gerencia de Procesos. México: Editorial Alfaomega.
- Summers (2016). Planificación Estratégica. En D. C. Summers, Administración de la calidad (págs. 109-126). México: Pearson Educación.
- AECA. (1997). Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Madrid: Ed. AECA.
- Alcalde San Miguel, P. (2016). Sistema de Gestión de la Calidad por Procesos. En P. Alcalde San Miguel, Calidad (págs. 89-105). Madrid- España: Ediciones Paraninfo. S.A.
- Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, I., González, C., Galindo, O., & Villegas, A. (2013). El Enfoque por procesos, base de la administración por la calidad. En L. Aldana, M. Álvarez, C. Bernal, I. Díaz, C. González, O. Galindo, & A. Villegas, Administración por Calidad (págs. 145-170). México: Alfaomega Grupo Editor.
- Bizagi Process Modeler. (2014). Bizagi Process Modeler: User Guide.
- Bravo, Carrasco, J. (2013). Conceptos esenciales de procesos. En J. Bravo Carrasco, Gestión de Procesos (págs. 20-52). Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Carrasco, J. B. (2013). Gestión por Procesos: Desde la mejora hasta el rediseño. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

- Castellnou, R. (12 de Septiembre de 2018). Gestión basada en procesos. La necesidad de la gestión por procesos. Revista Captio.
- Delgado, A., & Jávita, S. (2010). Diseño de procesos. INIAP, 52-56.
- Duhat Kizatus, M. A. (2007). Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo.
- Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. (2005). Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia. Madrid-España: FC Editorial. Fundación Confemetal.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). Estructuras Organizacionales. En E. B. Franklin Fincowsky, Organización de empresas (págs. 99-157). México: McGrawHill Education.
- Franklin, F. E. (2007). Auditoría Administrativa-Gestión Estratégica del Cambio. México: Mc Graw Hill- ISBN 970-26-0784-1.
- Gómez, J. (2015). Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. España: AENOR ediciones.
- Gutiérrez, M. (2003). Administrar para la calidad: Conceptos administrativos del control total de calidad. México: Limusa.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodologías de la investigación. México: Ms Graw Hill.
- Sexta Edic.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). Introducción a la Administración. México: McGraw- Hill. ISO. (2018). Cuestionario de autoevaluación.
- ISO 9001. (2015). Guía de aplicación de la ISO 9001:2015. Suiza: Grafismo Impresores Ltda.
- ISO/TR 10013. (s.f.). Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad. Ginebra.
- López, L. P. (2015). Cómo documentar un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2015. España: FC EDITORIAL.

- López, L. P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid-España: FC Editorial. Fundación Confemetal.
- Mariño Navarrete, H. (2002). *Gerencia de Procesos*. México: Editorial Alfaomega.
- Moya, C., Moya, N., Pastos, S., & Moya, M. (2014). *Gestión de Calidad: Implementación del sistema y procesos*. FORMACIÓN ALCALÁ.
- Pardo, Á. J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR ediciones. Pérez, F. d. (2015). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial - 5ta Edición.
- Porter, M. E. (2013). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. En *Cadena de Valor* (pág. 589). Ediciones Pirámide.
- Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos*. México: Mc Graw-Hill Educación- 5ta edición.
- Summers, D. C. (2006). *Planificación Estratégica*. En D. C. Summers, *Administración de la calidad* (págs. 109-126). México: Pearson Educación.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los Manuales de Procedimientos como herramienta de control internacional de una organización*. Scielo, 1-6.
- Álvarez, A. (07 de 01 de 2015). *www.forosecuador.ec*. Recuperado el 11 de 06 de 2018, de *www.forosecuador.ec*:
<http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/9603-personas-naturales-que-no-esta%CC%81n-obligadas-a-llevar-contabilidad>
- Bomberos Ibarra. (2017). Obtenido de <http://bomberosibarra.gob.ec/?p=1353#!/>
- Ley de compañías. (2014). *www.oas.org*. Obtenido de *www.oas.org*:
http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2019). Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/>

Municipalidad de Ibarra. (2019). Obtenido de

<https://www.ibarra.gob.ec/web/index.php/gobierno/gestion-tributaria/1214-informacion-de-la-patente-municipal>

SRI. (6 de Noviembre de 2017). Obtenido de

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/ins-pnatural>

ANEXOS

Anexo 1. Check List de Evaluación

DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS APLICANDO LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA.						
CRITERIOS DE CALIFICACION: TOTALMENTE. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; PARCIALMENTE. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene); NADA. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S).						
No.	NUMERALES	CICLO PHVA	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
			CUMPLIMIENTO			
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		PHVA	TOTAL	PARCIALMENTE	NADA	
4.1 COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO						
4.4 SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS		P				
1	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión y su aplicación a través de la organización					0
2	La organización ha: ¿Determinado las entradas requeridas salidas esperadas de estos procesos?					0
3	¿Determinado la secuencia e interacción de sus procesos?					0
4	¿Determinado los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad?				5	
5	¿Asignado las responsabilidades y autoridades para estos procesos?				5	
6	¿Abordado los riesgos y oportunidades de acuerdo con los requisitos?				5	
7	¿Evaluado estos procesos e implementado cualquier cambio para asegurar que estos procesos logren los resultados previstos?				5	
8	¿Mejorar los procesos y el sistema de gestión por procesos?				5	
9	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de estos.					0
10	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de sus procesos para tener la confianza de que los procesos se realicen según lo planificado					
Subtotal			0	25	0	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			25%			

5. LIDERAZGO					
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL					
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia de la Gestión por procesos.	P		5	
2	Rinde cuentas sobre la eficacia del sistema de gestión por procesos				0
3	¿Asegurándose que se establezca la política y objetivos de la calidad para el sistema de gestión por procesos y son compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización?			5	
5	¿Promueve el uso del enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos?				0
6	¿Asegura que los recursos necesarios para el sistema por procesos estén disponibles?			5	
7	¿Comunica la importancia de una gestión por proceso eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad?				0
8	¿Se asegura que el sistema de gestión por procesos logre los resultados previstos?			5	
9	¿Se compromete, dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión por procesos?			5	
10	¿Promueve la mejora?			5	
11	¿Apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad?			5	
5.1.2 Enfoque al cliente					
12	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.	P		5	
13	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.			5	
14	¿El enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente se mantiene?			5	
5.2 POLITICA					
5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLITICA					
15	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.	P	10		
5.2.2 Comunicación de la política de calidad					
16	La política de calidad está disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización y se encuentra documentada			5	
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN					

17	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.			5	
Subtotal			10	60	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			41%		
6. PLANIFICACION					
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES					
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que la gestión por procesos logre los resultados esperados.	P		5	
2	La asociación ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.			5	
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS					
3	La asociación ha establecido objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para la Gestión por Procesos.			5	
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos de calidad			5	
6.3 PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS					
5	Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en la Gestión por Procesos y la gestión de su implementación?				0
Subtotal			0	20	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /50)			40%		
7. APOYO					
7.1 RECURSOS					
1	La asociación ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de la Gestión por Proceso (incluidos los requisitos de las personas, medio ambientales y de infraestructura)	H		5	
7.1.6 Conocimientos de la organización					
2	Ha determinado en la asociación los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.			5	
7.4 COMUNICACIÓN					
3	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas de la Gestión por proceso dentro de la asociación.				
7.5 INFORMACION DOCUMENTADA					
7.5.1 Generalidades					

4	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces de la Gestión por Procesos.				0		
7.5.2 Control de la información documentada							
5	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por la Gestión por Proceso				0		
6	Según la norma ISO 10013 una Gestión por Proceso, debe tener documentado: Políticas de la calidad y sus objetivos				0		
7	Procedimientos documentados según la estructura de la norma ISO 10013				0		
8	Documentos internos y externos		5				
9	Registros				0		
10	Especificaciones Técnicas del servicio				0		
11	Formularios				0		
12	Manual de procedimientos				0		
7.5.3. CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN							
13	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.				0		
Subtotal					0	15	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)					12%		
8. OPERACIÓN							
8.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL							
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	H		5			
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la asociación.			5			
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.			5			
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.			5			
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS							
8.2.1 Comunicación con el cliente							
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.	H	10				
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.			5			
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios							
7	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la asociación.	H	10				
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios							

8	La asociación revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios.	H	10		
9	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.		10		
10	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.		5		
11	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.		5		
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
8.3.1 Generalidades					
13	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.	H		5	
14	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación	H		5	
15	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.		5		
16	Se conserva información documentada sobre las salidas del producto leche entera.		5		
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE					
8.4.1 Generalidades					
17	La asociación asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.	H	10		
18	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.		5		
19	Se conserva información documentada de estas actividades		5		
8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO					
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio					
20	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	H		5	
21	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.		5		
22	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.		5		
23	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados		5		
24	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.		5		
25	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.		10		
26	Se controla la designación de personas competentes.		10		

27	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.			5	
28	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.			5	
29	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.			5	
8.5.6 Control de cambios					
30	La asociación revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.	H		5	
31	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.			5	
8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
32	La asociación implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	H		5	
33	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.			5	
34	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			5	
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES					
35	La asociación se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.	H		5	
36	La asociación toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.		10		
37	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.		10		
38	La asociación trata las salidas no conformes de una o más maneras		10		
39	La asociación conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.				5
Subtotal			100	140	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)				61%	
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANÁLISIS Y EVALUACION					
9.1.1 Generalidades					
1	La asociación determina que necesita seguimiento y medición.	V		5	
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.			5	
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.			5	
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.			5	
5	Evalúa el desempeño y la eficacia de la Gestión por Procesos.				0
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.				0

9.1.2 Satisfacción del cliente					
7	La asociación realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	V		5	
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.			5	
9.1.3 Análisis y evaluación					
9	La asociación analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.	V		5	
9.2 AUDITORIA INTERNA					
10	La asociación lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.	V			0
11	Las auditorías proporcionan información sobre la Gestión por Proceso conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.			5	
12	La asociación planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.				0
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.				0
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.				0
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.				0
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.			5	
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.				0
9.3 REVISION POR LA DIRECCION					
9.3.1 Generalidades					
18	La alta dirección revisa que la Gestión por Proceso a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.	V		5	
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección					
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.	V		5	
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes a la Gestión por Procesos.			5	
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia de la Gestión por Proceso.			5	
22	Considera los resultados de las auditorías.				0
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.				0
24	Considera la adecuación de los recursos.			5	
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.			5	
26	Se considera las oportunidades de mejora.			5	
Subtotal			0	80	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)				30%	

10. MEJORA					
10.1 Generalidades					
1	La asociación ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.	A		5	
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA					
2	La asociación reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.	A	10		
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.			5	
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.				0
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.				0
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.				0
7	Hace cambios a la Gestión por Procesos si fuera necesario.				0
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.			5	
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.				0
10.3 MEJORA CONTINUA					
10	La asociación mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de la gestión por proceso.				5
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.			5	
Subtotal			10	25	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /11+B1730)			31%		
RESULTADOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS					
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN	CICLO PHVA	ACCIONES POR REALIZAR		
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	25%	P	DISEÑAR		
5. LIDERAZGO	41%	P	DISEÑAR		
6. PLANIFICACION	40%	P	DISEÑAR		
7. APOYO	12%	H	DISEÑAR		
8. OPERACIÓN	61%	H	MEJORAR		
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	30%	V	DISEÑAR		
10. MEJORA	31%	A	DISEÑAR		
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION		34%			
Calificación global en la Gestión por Procesos		BAJO			

ANEXO 2

**AUTOEVALUACIÓN DE LAS CLÁUSULAS DE LA ISO
9001:2015**

Anexo 2. Autoevaluación de las cláusulas

Autoevaluación cláusula 4 (Contexto de la organización)							
Nº Pregunta	Sección/Clausula (ISO 9001:2015)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada		
1	4.4.1	Gestión por procesos			0		
2	4.4.2				0		
3	4.4.3				0		
4	4.4.4			5			
5	4.4.5			5			
6	4.4.6			5			
7	4.4.7			5			
8	4.4.8			5			
9	4.4.9					0	
10	4.4.10					0	Total
Total por pregunta (1)			0	5	5	10	
Peso (2)			10	5	0		
Puntaje (1) * (2)			0	25	0	25	

Elaborado por: Autor

Autoevaluación cláusula 5 (Liderazgo)						
Nº Pregunta	Sección/Cla usula (ISO 9001:2015)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	5.1.1.1	Liderazgo y Compromis o Gerencial		5		
2	5.1.1.2					0
3	5.1.1.3				5	
4	5.1.1.4					0
5	5.1.1.5					0
6	5.1.1.6				5	
7	5.1.1.7					0
8	5.1.1.8				5	
9	5.1.1.9				5	
10	5.1.1.10				5	
11	5.1.1.11				5	
12	5.1.2.1	Enfoque al Cliente		5		
13	5.1.2.2				5	
14	5.1.2.3				5	
15	5.2.1	Política	10			
16	5.2.2	Comunicación de la Política		5	0	
17	5.3.	Roles y Responsabilidades		5		Total
Total por pregunta (1)			1	12	5	17
Peso (2)			10	5	0	
Puntaje (1) *(2)			10	60	0	70

Elaborado por: Autor

Autoevaluación cláusula 6 (Planificación)						
Nº Pregunta	Sección/Clausula (ISO 9001:2015)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	6.1.1	Acciones para abordar Riesgos		5		
2	6.1.2			5		
3	6.2.1	Objetivos de calidad y su planificación		5		
4	6.2.2			5		
5	6.3	Planificación de Cambios			0	Total
Total por pregunta (1)			0	4	1	5
Peso (2)			10	5	0	
Puntaje (1)*(2)			0	20	0	20

Elaborado por: Autor

Autoevaluación cláusula 7 (Apoyo)						
Nº Pregunta	Sección/Cláusu la (ISO 9001:2015)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	7.1	Recursos		5		
2	7.1.6	Conocimiento de la organización		5		
3	7.4	Comunicación			0	
4	7.5.1	Generalidades			0	
5	7.5.2.1	Control de información documentada			0	
6	7.5.2.2				0	
7	7.5.2.3				0	
8	7.5.2.4				5	
9	7.5.2.5					0
10	7.5.2.6					0
11	7.5.2.7					0
12	7.5.2.8					0
13	7.5.3	Creación y actualización			0	Total
Total por pregunta (1)			0	3	10	13
Peso (2)			10	5	0	
Puntaje (1)*(2)			0	15	0	15

Elaborado por: Autor

Autoevaluación cláusula 8 (Operaciones)						
N° Pregunta	Sección/Clausula (ISO 9001:2015)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	8.1.1	Planificación y control operacional		5		
2	8.1.2			5		
3	8.1.3			5		
4	8.1.4			5		
5	8.2.1.1	Requisitos para productos o servicios	10			
6	8.2.1.2			5		
7	8.2.2.1			10		
8	8.2.3.1			10		
9	8.2.3.2			10		
10	8.2.3.3				5	
11	8.2.3.4				5	
12	8.3.1	Diseño y desarrollo de productos y servicios		5		
13	8.3.2			5		
14	8.3.3			5		
15	8.3.4			5		
16	8.4.1	Control de los productos, procesos o servicios	10			
17	8.4.2			5		
18	8.4.3			5		
19	8.5.1.1	Producción y provisión de productos		5		
20	8.5.1.2			5		
21	8.5.1.3			5		
22	8.5.1.4			5		
23	8.5.1.5			5		
24	8.5.1.6			10		
25	8.5.1.7			10		
26	8.5.1.8				5	
27	8.5.1.9				5	
28	8.5.1.10				5	
29	8.5.6.1	Control de cambios		5		
30	8.5.6.2			5		
31	8.6.1			5		
32	8.6.2	Liberación de productos y servicios		5		
33	8.6.3			5		
34	8.7.1	Control de salidas no conformes		5		
35	8.7.2			10		
36	8.7.3			10		
37	8.7.4			10		
38	8.7.5				5	
Total por pregunta (1)			10	28	0	38
Peso (2)			10	5	0	
Puntaje (1) *(2)			100	140	0	240

Elaborado por: Autor

Autoevaluación cláusula 9 (Evaluación del Desempeño)						
N° Pregunta	Sección/Cláusula (ISO 9001:2015)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	9.1.1.1	Generalidades		5		
2	9.1.1.2			5		
3	9.1.1.3			5		
4	9.1.1.4			5		
5	9.1.1.5				0	
6	9.1.1.6			5		
7	9.1.2.1	Satisfacción del cliente		5		
8	9.1.2.2			5		
9	9.1.3	Análisis y evaluación		5		
10	9.2.1	Auditoría Interna			0	
11	9.2.2			5		
12	9.2.3				0	
13	9.2.4				0	
14	9.2.5				0	
15	9.2.6				0	
16	9.2.7			5		
17	9.2.8				0	
18	9.3.1	Revisión por la gerencia		5		
19	9.3.2.1	Entrada de revisión por la dirección		5		
20	9.3.2.2			5		
21	9.3.2.3			5		
22	9.3.2.4				0	
23	9.3.2.5				0	
24	9.3.2.6			5		
25	9.3.2.7			5		
26	9.3.2.8			5		
Total por pregunta (1)			0	17	9	26
Peso (2)			10	5	0	
Puntaje (1)*(2)			0	80	0	80

Elaborado por: Autor


Autoevaluación cláusula 10 (Mejora)						
N° Pregunta	Sección/Clausula (ISO 9001:2015)	Justificación (documento)	Total	Parcialmente	Nada	
1	10.1	Generalidades		5		
2	10.2.1	No conformidad y acción correctiva	10			
3	10.2.2			5		
4	10.2.3					0
5	10.2.4					0
6	10.2.5					0
7	10.2.6					0
8	10.2.7				5	
9	10.2.8					0
10	10.3.1	Mejora Continua		5		
11	10.3.2			5		Total
Total por pregunta (1)			1	5	5	11
Peso (2)			10	5	0	
Puntaje (1)*(2)			10	25	0	35


Elaborado por: Autor

ANEXO 3


CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Anexo 3. Caracterización de procesos

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		CÓDIGO:	G.E.1									
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	VERSIÓN:	1									
		ELABORADO POR:	Autor									
		REVISADO POR:	Sr. Alfonso Castelo									
		APROBADO POR:	Ing. Edison Criollo									
MACROPROCESO:	GESTIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABLES:	Presidente									
PROCESO:	ADMINISTRACION DE PLANTA											
OBJETIVO:	Planificar la administración de la planta con la colaboración de los responsables de cada proceso con el fin de medir el nivel de ejecución de actividades y evaluación del desempeño de cada área de la organización para dar cumplimiento a cada una de las actividades que se presentan en los procesos.	PARTICIPANTES:	Jefes de área Gerente									
ALCANCE:	Cumplir con todos los requisitos del de los trabajadores en las diferentes áreas de la asociación											
TRABAJADORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES								
<ul style="list-style-type: none"> • Internos Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de producción 	<table border="1"> <tr> <td>P</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar un listado de posibles requerimientos de los trabajadores y de planta ✓ Planificar la disposición de recursos y espacio para la ejecución del servicio </td> </tr> <tr> <td>H</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de requerimientos del personal ✓ Llenar datos básicos del trabajador ✓ Tomar los requerimientos que necesitan vayan detallados ✓ Aprobar el requerimiento del trabajador </td> </tr> <tr> <td>V</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar tiempos de reuniones ✓ Verificar pedido y acuerdos con el cliente </td> </tr> <tr> <td>A</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias </td> </tr> </table>	P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar un listado de posibles requerimientos de los trabajadores y de planta ✓ Planificar la disposición de recursos y espacio para la ejecución del servicio 	H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de requerimientos del personal ✓ Llenar datos básicos del trabajador ✓ Tomar los requerimientos que necesitan vayan detallados ✓ Aprobar el requerimiento del trabajador 	V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar tiempos de reuniones ✓ Verificar pedido y acuerdos con el cliente 	A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias 	Buena planificación de la administración de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> • Internos: Gerente general Junta de socios
P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar un listado de posibles requerimientos de los trabajadores y de planta ✓ Planificar la disposición de recursos y espacio para la ejecución del servicio 											
H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de requerimientos del personal ✓ Llenar datos básicos del trabajador ✓ Tomar los requerimientos que necesitan vayan detallados ✓ Aprobar el requerimiento del trabajador 											
V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar tiempos de reuniones ✓ Verificar pedido y acuerdos con el cliente 											
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias 											
NORMATIVA LEGAL	ISO 9001:2015, NTE INEN 2892, NTE INEN 2537	NORMATIVA ISO 9001: 2015: 4,5,6,7,8,8.1,8										
INDICADORES	RECURSOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS		RIESGOS								
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Gerente general • Técnicos: Formato de orden de requerimientos; Computadora, internet • Materiales de Oficina Impresora, hojas de papel, anillados, pastas, etc. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE DOCUMENTO</th> <th>CÓDIGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Guía de remisión</td> <td>D01.G.E.1</td> </tr> <tr> <td>Registro para atención a quejas y reclamos</td> <td>R01.G.E.1</td> </tr> <tr> <td>Registro de planificación estratégica</td> <td>R02.G.E.1</td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE DOCUMENTO	CÓDIGO	Guía de remisión	D01.G.E.1	Registro para atención a quejas y reclamos	R01.G.E.1	Registro de planificación estratégica	R02.G.E.1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No disponer de materiales ✓ Toma de información incorrecta de requerimientos 	
NOMBRE DOCUMENTO	CÓDIGO											
Guía de remisión	D01.G.E.1											
Registro para atención a quejas y reclamos	R01.G.E.1											
Registro de planificación estratégica	R02.G.E.1											

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		CÓDIGO:	G.E.2									
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		VERSIÓN:	1								
			ELABORADO POR:	Autor								
			REVISADO POR:	Sr. Alfonso Castelo								
			APROBADO POR:	Ing. Edison Criollo								
MACROPROCESO:	GESTION ESTRATEGICA		RESPONSABLES:	Junta de Socios								
PROCESO:	JUNTA DE SOCIOS		PARTICIPANTES:	Gerente								
OBJETIVO:	Aprobar la planificación y generar posibilidades de mejora mediante la comunicación directa entre todos los miembros de la institución, para cumplir con las exigencias normativas y expectativas del cliente											
ALCANCE:	Establecer un direccionamiento estratégico a la asociación											
TRABAJADORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES								
<ul style="list-style-type: none"> • Internos Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de acciones en la planificación estratégica de acuerdo con las especificaciones de los trabajadores. 	<table border="1"> <tr> <td>P</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobar la planificación un listado de posibles requerimientos de los trabajadores y de planta ✓ Aprobación de las cuentas anuales y de la distribución del resultado </td> </tr> <tr> <td>H</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombramiento de los administradores de la sociedad. ✓ Toma de decisiones en cualquier campo en beneficio de la asociación. </td> </tr> <tr> <td>V</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendición de cuentas a los socios </td> </tr> <tr> <td>A</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias </td> </tr> </table>	P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobar la planificación un listado de posibles requerimientos de los trabajadores y de planta ✓ Aprobación de las cuentas anuales y de la distribución del resultado 	H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombramiento de los administradores de la sociedad. ✓ Toma de decisiones en cualquier campo en beneficio de la asociación. 	V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendición de cuentas a los socios 	A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias 	Aprobación de la planificación de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> • Internos: Talento Humano Contador
P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobar la planificación un listado de posibles requerimientos de los trabajadores y de planta ✓ Aprobación de las cuentas anuales y de la distribución del resultado 											
H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombramiento de los administradores de la sociedad. ✓ Toma de decisiones en cualquier campo en beneficio de la asociación. 											
V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendición de cuentas a los socios 											
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias 											
NORMATIVA LEGAL	ISO 9001:2015, NTE INEN 2892, NTE INEN 2537	NORMATIVA ISO 9001: 2015: 4,6,7,8										
INDICADORES	RECURSOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS		RIESGOS								
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobación de indicadores planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Gerente general • Técnicos: Formato de orden de requerimientos; Computadora, internet • Materiales de Oficina Impresora, hojas de papel, anillados, pastas, etc. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE DOCUMENTO</th> <th>CÓDIGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Evaluación de riesgos</td> <td>R01.G.E.1</td> </tr> <tr> <td>Documentación generada por incumplimiento</td> <td>D01.G.E.1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE DOCUMENTO	CÓDIGO	Evaluación de riesgos	R01.G.E.1	Documentación generada por incumplimiento	D01.G.E.1			<ul style="list-style-type: none"> ✓ No disponer de materiales ✓ Toma de información incorrecta del manejo contable 	
NOMBRE DOCUMENTO	CÓDIGO											
Evaluación de riesgos	R01.G.E.1											
Documentación generada por incumplimiento	D01.G.E.1											

Elaborado por: Autor

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		CÓDIGO: G.O.1										
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		VERSIÓN:	1								
			ELABORADO POR:	Autor								
			REVISADO POR:	Sr. Alfonso Castelo								
			APROBADO POR:	Ing. Edison Criollo								
MACROPROCESO:	GESTIÓN OPERATIVA		RESPONSABLES:	Jefe de Ventas								
PROCESO:	PEDIDOS DE LITROS DE LECHE		PARTICIPANTES:	Jefes de área Gerente								
OBJETIVO:	Planificar las órdenes de pedidos al cliente con el fin de cumplir sus necesidades											
ALCANCE:	Cumplir con todos los requisitos del cliente para que la leche sea recibida											
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES								
<ul style="list-style-type: none"> • Externos Clientes Empresas privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido del cliente • Niveles de stock • Niveles de producción 	<table border="1"> <tr> <td>P</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar un listado de posibles requerimientos del cliente ✓ Planificar la disposición de recursos y espacio para la ejecución del servicio </td> </tr> <tr> <td>H</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de pedido del cliente ✓ Llenar datos básicos del cliente ✓ Tomar los requerimientos que necesitan ✓ Aprobar el pedido </td> </tr> <tr> <td>V</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar tiempos de entrega ✓ Verificar pedido y acuerdos con el cliente </td> </tr> <tr> <td>A</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias </td> </tr> </table>	P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar un listado de posibles requerimientos del cliente ✓ Planificar la disposición de recursos y espacio para la ejecución del servicio 	H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de pedido del cliente ✓ Llenar datos básicos del cliente ✓ Tomar los requerimientos que necesitan ✓ Aprobar el pedido 	V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar tiempos de entrega ✓ Verificar pedido y acuerdos con el cliente 	A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias 	Planificación de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Internos: Gerente general Jefe de producción
P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar un listado de posibles requerimientos del cliente ✓ Planificar la disposición de recursos y espacio para la ejecución del servicio 											
H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de pedido del cliente ✓ Llenar datos básicos del cliente ✓ Tomar los requerimientos que necesitan ✓ Aprobar el pedido 											
V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar tiempos de entrega ✓ Verificar pedido y acuerdos con el cliente 											
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias 											
NORMATIVA LEGAL	ISO 9001:2015, NTE INEN 2892, NTE INEN 2537	NORMATIVA ISO 9001: 2015: 7,8										
INDICADORES	RECURSOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS		RIESGOS								
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de pedidos de leche aceptados ✓ Porcentaje de seguridad, orden y limpieza en el área 	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Gerente general y Jefe de ventas • Técnicos: Formato de orden de producción; Computadora, internet • Materiales de Oficina: Impresora, hojas de papel, anillados, pastas, etc. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE DOCUMENTO</th> <th>CÓDIGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Registro de pedidos de leche</td> <td>R01.G.O.1</td> </tr> <tr> <td>Registro de planificación de la producción</td> <td>R02.G.O.1</td> </tr> <tr> <td>Registro de producción</td> <td>R03.G.O.1</td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRE DOCUMENTO	CÓDIGO	Registro de pedidos de leche	R01.G.O.1	Registro de planificación de la producción	R02.G.O.1	Registro de producción	R03.G.O.1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No disponer de materiales ✓ Toma de información incorrecta de requerimientos 	
NOMBRE DOCUMENTO	CÓDIGO											
Registro de pedidos de leche	R01.G.O.1											
Registro de planificación de la producción	R02.G.O.1											
Registro de producción	R03.G.O.1											

Elaborado por: Autor

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA

CÓDIGO:

G.O.2

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS




MACROPROCESO:	GESTIÓN OPERATIVA	VERSIÓN:	1
PROCESO:	PRODUCCIÓN	ELABORADO POR:	Autor
OBJETIVO:	Disponer y coordinar las operaciones del proceso de producción con la finalidad de obtener los litros de leche solicitados en la orden de producción y satisfacer al cliente.	REVISADO POR:	Sr. Alfonso Castelo
ALCANCE:	Cumplir con todos los requisitos del cliente	APROBADO POR:	Ing. Edison Criollo
		RESPONSABLES:	Operarios
		PARTICIPANTES:	Jefe de producción

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Internos Área de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima e insumos • Fichas Técnicas • Muestras de producto 	P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar orden de producción ✓ Planificar la disposición materia prima e insumos para la ejecución del producto. 	Producto de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Internos Área de producción Jefe de producción
		H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción de leche en la zona de extracción ✓ Programación de la producción ✓ Almacenado en tanque de enfriamiento 		
		V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar tiempos de ordeño ✓ Verificar orden de producción para cumplir los requisitos 		
		A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias 		


NORMATIVA LEGAL	ISO 9001:2015, NTE INEN 2892, NTE INEN 2537	NORMATIVA ISO 9001: 2015: 4.2, 4.4, 5.2, 5.3, 7.1, 8.1, 8.2, 8.4, 8.5
------------------------	---	--

INDICADORES	RECURSOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS		RIESGOS
		NOMBRE DOCUMENTO	CÓDIGO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de seguridad, orden y limpieza en el área de extracción de leche ✓ Eficiencia en producción en el área empaçado 	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Jefe de producción, Supervisores, vaqueros • Técnicos: Materiales e insumos. Ordeño mecánico • Materiales de Oficina Impresora, hojas de papel, esferos 	Requerimiento de alimentos para ganado	D01.G.O.2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No disponer de piezas de ordeño mecánico ✓ Fallos en ordeño y tanques de enfriamiento ✓ Ausentismo del personal operativo ✓ Suspensión de energía eléctrica
		Procedimiento de alimentación	D02.G.O.2	
		Procedimiento de programación de la producción	D03.G.O.2	
		Procedimiento de enfriamiento de la leche	D04.G.O.2	
		Registro de orden de producción	R04.G.O.2	


Elaborado por: Autor

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA			CÓDIGO:	G.O.3	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			VERSION:	1
				ELABORADO POR:	Autor
				REVISADO POR:	Sr. Alfonso Castelo
				APROBADO POR:	Ing. Edison Criollo
MACROPROCESO:	GESTIÓN OPERATIVA			RESPONSABLES:	Operarios
PROCESO:	CALIDAD			PARTICIPANTES:	Jefe de producción Operario de calidad
OBJETIVO:	Disponer y coordinar las operaciones de control de calidad con la finalidad de obtener el producto solicitado en la orden de producción y satisfacer al cliente.				
ALCANCE:	Cumplir con todos los requisitos del cliente				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Internos Área de producción	<ul style="list-style-type: none"> Leche Muestra de producto 	P <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar un listado de defectos comunes en la calidad de la leche ✓ Planificar la disposición de recursos y materiales para el almacenaje de la leche. 	H <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción del producto ✓ Control de calidad ✓ Almacenamiento en tanques de enfriamiento 	Producto almacenado Muestra de producto	<ul style="list-style-type: none"> Internos Tanques de almacenamiento de leche <ul style="list-style-type: none"> Externos Cliente final
NORMATIVA LEGAL	ISO 9001:2015, NTE INEN 2892, NTE INEN 2537		NORMATIVA ISO 9001: 2015: 4.2, 4.4, 5.3, 7.1, 8.1, 8.2		
INDICADORES	RECURSOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS		RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de producto que no cumple con los estándares de calidad ✓ Eficiencia en producción en el área de control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Humano: Operarios de calidad Técnicos: Ordeño mecánico y tanques de enfriamiento Materiales de Oficina: Hojas de papel, esferos, tijeras 	NOMBRE DOCUMENTO	CÓDIGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fallos en maquinarias y equipos ✓ Implementos de tanque de enfriamiento dañados 	
		Procedimiento de control de calidad	D05.G.O.3		
		Ficha de descripción del producto	D06.G.O.3		
		Registro de liberación del producto	R05.G.O.3		
		Reporte de productos no conforme	R06.G.O.3		

Elaborado por: Autor

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		CÓDIGO:	G.E.1									
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		VERSIÓN:	1								
			ELABORADO POR:	Autor								
			REVISADO POR:	Sr. Alfonso Castelo								
			APROBADO POR:	Ing. Edison Criollo								
MACROPROCESO:	GESTION DE APOYO		RESPONSABLES:	Talento humano								
PROCESO:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		PARTICIPANTES:	Jefes de área Gerente								
OBJETIVO:	Establecer y garantizar las competencias del personal, para proveer a la empresa de una estable ventaja competitiva											
ALCANCE:	Este proceso comienza a partir de la necesidad de apoyo de humano, reclutamiento, vinculación al personal, hasta la desvinculación de la institución.											
TRABAJADORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES								
<ul style="list-style-type: none"> • Internos Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de normativa trabajadores 	<table border="1"> <tr> <td>P</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión administrativa de personal ✓ Planificar el reclutamiento del personal ✓ Planificar capacitaciones para los trabajadores </td> </tr> <tr> <td>H</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar evaluaciones del desempeño de los trabajadores ✓ Llenar datos básicos del trabajador ✓ Tomar los requerimientos que necesitan vayan detallados ✓ Aprobar el requerimiento del trabajador </td> </tr> <tr> <td>V</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar tiempos de reuniones ✓ Verificar pedido y acuerdos con el cliente </td> </tr> <tr> <td>A</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias </td> </tr> </table>	P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión administrativa de personal ✓ Planificar el reclutamiento del personal ✓ Planificar capacitaciones para los trabajadores 	H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar evaluaciones del desempeño de los trabajadores ✓ Llenar datos básicos del trabajador ✓ Tomar los requerimientos que necesitan vayan detallados ✓ Aprobar el requerimiento del trabajador 	V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar tiempos de reuniones ✓ Verificar pedido y acuerdos con el cliente 	A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias 	Planificación de la administración de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> • Internos: Gerente general Junta de socios
P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión administrativa de personal ✓ Planificar el reclutamiento del personal ✓ Planificar capacitaciones para los trabajadores 											
H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar evaluaciones del desempeño de los trabajadores ✓ Llenar datos básicos del trabajador ✓ Tomar los requerimientos que necesitan vayan detallados ✓ Aprobar el requerimiento del trabajador 											
V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar tiempos de reuniones ✓ Verificar pedido y acuerdos con el cliente 											
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias 											
NORMATIVA LEGAL	ISO 9001:2015, NTE INEN 2892, NTE INEN 2537	NORMATIVA ISO 9001: 2015: 4.2, 4.4, 5.2										
INDICADORES	RECURSOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS		RIESGOS								
✓ Gestión administrativa del personal de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Responsable de talento humano • Técnicos: Formato de orden de requerimientos; Computadora, internet • Materiales de Oficina: Impresora, hojas de papel, anillados, pastas, etc. 	NOMBRE DOCUMENTO	CÓDIGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No disponer de materiales ✓ Toma de información incorrecta de requerimientos 								
		Registro del personal activo	R01.G.A.1									
		Registro del personal capacitado	R02.G.A.1									

Elaborado por: Autor


ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		CÓDIGO:	G.A.1									
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		VERSIÓN:	1								
			ELABORADO POR:	Autor								
			REVISADO POR:	Sr. Alfonso Castelo								
			APROBADO POR:	Ing. Edison Criollo								
MACROPROCESO:	GESTIÓN DE APOYO	RESPONSABLES:	Contador									
PROCESO:	FINANCIERO	PARTICIPANTES:	Jefes de área Gerente									
OBJETIVO:	Llevar a cabo un manejo eficiente de los ingresos y egresos que mantiene la asociación.											
ALCANCE:	Generar un adecuado consumo de los recursos, además de establecer un mercado sólido para la venta del producto.											
TRABAJADORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES								
<ul style="list-style-type: none"> • Internos Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de ingresos y egresos 	<table border="1"> <tr> <td>P</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar al día los libros contables ✓ Manejo de legalización y depósito de libros y cuentas </td> </tr> <tr> <td>H</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de impuestos en el caso de hacerlo. ✓ Asegurara que los clientes paguen a tiempo. ✓ Planificar provisiones </td> </tr> <tr> <td>V</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar los pagos pendientes de la asociación </td> </tr> <tr> <td>A</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificar los pagos a los trabajadores y proveedores. </td> </tr> </table>	P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar al día los libros contables ✓ Manejo de legalización y depósito de libros y cuentas 	H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de impuestos en el caso de hacerlo. ✓ Asegurara que los clientes paguen a tiempo. ✓ Planificar provisiones 	V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar los pagos pendientes de la asociación 	A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificar los pagos a los trabajadores y proveedores. 	Manejo contable de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> • Internos: Contador
P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar al día los libros contables ✓ Manejo de legalización y depósito de libros y cuentas 											
H	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de impuestos en el caso de hacerlo. ✓ Asegurara que los clientes paguen a tiempo. ✓ Planificar provisiones 											
V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar los pagos pendientes de la asociación 											
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificar los pagos a los trabajadores y proveedores. 											
NORMATIVA LEGAL	ISO 9001:2015, NTE INEN 2892, NTE INEN 2537	NORMATIVA ISO 9001: 2015: 4.2, 4.4, 5.2, , 8.1, 8.2										
INDICADORES	RECURSOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS		RIESGOS								
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registro de ingresos y gastos, manejo contable asociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Contador • Técnicos: Formato de orden de requerimientos; Computadora, internet • Materiales de Oficina Impresora, hojas de papel, anillados, pastas, etc. 	NOMBRE DOCUMENTO	CÓDIGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No disponer de materiales ✓ Toma de información incorrecta del manejo contable 								
		Requerimiento presupuestario de cada proceso	D01.G.A.1									
		Registro de adquisiciones	R01.G.A.1									

Elaborado por: Autor


ANEXO 4

FICHA DE INDICADORES


Anexo 4. Ficha de Indicadores

	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA			
	INDICADORES DE PROCESOS		GESTIÓN POR PROCESOS	
EDICIÓN	CÓDIGO:	ELABORADO POR:	FECHA:	PAGINA N°:
00-01	I.I.G.E.1	Autor	17/09/2021	1 de 1
INDICADOR:	Planificación estratégica			
PROCESO:	Administración de la planta			
FECHA DE INICIO:		ESTADO ACTUAL:		
DEFINICIÓN				
OBJETIVO:	Este indicador nos permite conocer el nivel de cumplimiento de la planificación estratégica de la asociación en la actualidad.			
DESCRIPCIÓN:	Permite mantener la asociación en correcto funcionamiento			
FÓRMULA DE CÁLCULO:				
Porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica = PCOP / ObP *100				
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	VARIABLE DEL NUMERADOR		
		PCOP = Promedio de cumplimiento de los objetivos planificados		
Porcentaje	Semestral	VARIABLE DEL DENOMINADOR		
		ObP = Objetivos propuestos		
DATOS PARA EL CÁLCULO		FUENTE DE DATOS		
Se tomará el promedio del cumplimiento de los objetivos dividido para el total de los objetivos propuestos multiplicando por 100, para obtener el porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica.		Informe de auditoría interna Registro de atención al cliente		
RESULTADOS				
DEFICIENTE	ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
OBSERVACIONES				
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO		


Elaborado por: Autor

	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA			
	INDICADORES DE PROCESOS		GESTIÓN POR PROCESOS	
EDICIÓN	CÓDIGO:	ELABORADO POR:	FECHA:	PAGINA N°:
00-01	I.I.G.E.1	Autor	17/09/2021	1 de 1
INDICADOR:	Porcentaje de riesgos identificados			
PROCESO:	Junta de socios			
FECHA DE INICIO:		ESTADO ACTUAL:		
DEFINICIÓN				
OBJETIVO:	Este indicador nos permite identificar los riesgos que existen en la asociación			
DESCRIPCIÓN:	Permite mantener la asociación en correcto funcionamiento			
FÓRMULA DE CÁLCULO:				
Porcentaje de riesgos identificados = RI / TAA *100				
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NUMERADOR		
		RI = Riesgos identificados		
Porcentaje	Semestral	DENOMINADOR		
		TAA = Total de áreas de la asociación		
DATOS PARA EL CÁLCULO		FUENTE DE DATOS		
Se identificará el total de riesgos que posea la asociación y se divide por el total de áreas que posee la misma, multiplicar por 100 para obtener el porcentaje de riesgo identificados en la asociación.		Informe de cada área de trabajo Informe de auditoría interna		
RESULTADOS				
DEFICIENTE	ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
OBSERVACIONES				
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO		


Elaborado por: Autor

	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA			
	INDICADORES DE PROCESOS		GESTIÓN POR PROCESOS	
EDICIÓN	CÓDIGO:	ELABORADO POR:	FECHA:	PAGINA N°:
01-00	I.I.G.O.1	Autor	17/09/2021	1 de 1
INDICADOR:	Porcentaje de litros de pedidos aceptados			
PROCESO:	Pedidos de litros de leche			
FECHA DE INICIO:		ESTADO ACTUAL:		
DEFINICIÓN				
OBJETIVO:	Este indicador nos permite conocer el porcentaje de litros de pedidos solicitados aceptados			
DESCRIPCIÓN:	Permite identificar el porcentaje de pedidos de litros aceptados frente al total pedidos solicitados.			
FÓRMULA DE CÁLCULO:				
$\% \text{ Pedidos Aceptados} = \text{TLPSA} / \text{TPS} * 100$				
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NUMERADOR		
		TLPSA = Total de litros de pedidos solicitados aceptados		
Porcentaje	Mensual	DENOMINADOR		
		TPS = Total de pedidos solicitados		
DATOS PARA EL CÁLCULO		FUENTE DE DATOS		
Sumar la cantidad de pedidos solicitados aceptados, dividir sobre la cantidad total de pedidos solicitados y multiplicar por 100, para obtener el porcentaje de pedidos aceptados.		Área de recepción y despacho de pedidos		
RESULTADOS				
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO		
OBSERVACIONES				
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO		


Elaborado por: Autor

	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA			
	INDICADORES DE PROCESOS		GESTIÓN POR PROCESOS	
EDICIÓN	CÓDIGO:	ELABORADO POR:	FECHA:	PAGINA N°:
01-00	I.I.G.O.2	Autor	17/09/2021	1 de 1
INDICADOR:	Eficiencia en producción en área de almacenamiento			
PROCESO:	Producción			
FECHA DE INICIO:		ESTADO ACTUAL:		
DEFINICIÓN				
OBJETIVO:	Este indicador nos permite conocer el nivel de eficiencia de producción en la asociación			
DESCRIPCIÓN:	Permite identificar el nivel de eficiencia del área de distribución			
FÓRMULA DE CÁLCULO:				
Eficiencia en la producción = CTLE / CTLA * 100				
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NUMERADOR		
		CTLE = Cantidad total de leche empacado		
Porcentaje	Mensual	DENOMINADOR		
		CTLA = Cantidad total de leche almacenado		
DATOS PARA EL CÁLCULO		FUENTE DE DATOS		
Sumar la cantidad total de litros de leche empacados, dividir sobre la cantidad total de litros de leche almacenados y multiplicar por 100, para obtener la eficiencia en la producción.		Área de Almacenamiento.		
RESULTADOS				
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO		
OBSERVACIONES				
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO		


Elaborado por: Autor

	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA			
	INDICADORES DE PROCESOS		GESTIÓN POR PROCESOS	
EDICIÓN	CÓDIGO:	ELABORADO POR:	FECHA:	PAGINA N°:
00-01	I.2.G.O.2	Autor	17/09/2021	1 de 1
INDICADOR:	Porcentaje de seguridad, orden y limpieza en el área de extracción de leche			
PROCESO:	Producción			
FECHA DE INICIO:		ESTADO ACTUAL:		
DEFINICIÓN				
OBJETIVO:	Este indicador nos permite conocer el nivel de compromiso con el orden y la limpieza en el área de extracción de leche.			
DESCRIPCIÓN:	Permite mantener el área en buen estado y no generar inseguridad.			
FÓRMULA DE CÁLCULO:				
% de seguridad, orden y limpieza en el área de extracción de leche = $CTVB / TC * 100$				
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NUMERADOR		
		CTVB = Cantidad total de vistos buenos (calificación mediante fotografía)		
Porcentaje	Semestral	DENOMINADOR		
		TC = Total de calificaciones		
DATOS PARA EL CÁLCULO		FUENTE DE DATOS		
Sumar la cantidad total de vistos buenos, dividir para el total de calificaciones y multiplicar por 100%, para conocer el nivel de compromiso con el orden y la limpieza en el área de extracción de leche.		Informe de auditoría interna		
RESULTADOS				
DEFICIENTE	ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
OBSERVACIONES				
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO		


Elaborado por: *Autor*

	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA			
	INDICADORES DE PROCESOS		GESTIÓN POR PROCESOS	
EDICIÓN	CÓDIGO:	ELABORADO POR:	FECHA:	PAGINA N°:
01-00	I.1.G.O.3	Autor	17/09/2021	1 de 1
INDICADOR:	Porcentaje de eficiencia de producción en área de control de calidad			
PROCESO:	Calidad			
FECHA DE INICIO:		ESTADO ACTUAL:		
DEFINICIÓN				
OBJETIVO:	Este indicador nos permite conocer el nivel de eficiencia de producción en la asociación			
DESCRIPCIÓN:	Permite identificar el nivel de eficiencia del área de control de calidad			
FÓRMULA DE CÁLCULO:				
% de eficiencia de producción en área de control de calidad = CTLC / CELC * 100				
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NUMERADOR		
		CTLC = Cantidad total de litros de leche controlados.		
Porcentaje	Mensual	DENOMINADOR		
		CELC = Cantidad estándar de litros de leche controlados		
DATOS PARA EL CÁLCULO		FUENTE DE DATOS		
Sumar la cantidad total de litros de leche controlados, dividir sobre la cantidad estándar total de litros de leche controlados y multiplicar por 100, para obtener el porcentaje de eficiencia de producción en área de control de calidad .		Área de almacenamiento.		
RESULTADOS				
DEFICIENTE	ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
OBSERVACIONES				
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO		

Elaborado por: Autor

	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA			
	INDICADORES DE PROCESOS		GESTIÓN POR PROCESOS	
EDICIÓN	CÓDIGO:	ELABORADO POR:	FECHA:	PAGINA N°:
00-01	I.I.G.A.1	Autor	17/09/2021	1 de 1
INDICADOR:	Porcentaje de gestión administrativa del personal			
PROCESO:	Gestión de talento humano			
FECHA DE INICIO:		ESTADO ACTUAL:		
DEFINICIÓN				
OBJETIVO:	Este indicador nos permite conocer cómo se lleva el manejo de recursos humanos en la asociación			
DESCRIPCIÓN:	Permite mantener la asociación en correcto funcionamiento en la parte operativa.			
FÓRMULA DE CÁLCULO:				
Porcentaje de gestión administrativa del personal = $NCL / TC * 100$				
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NUMERADOR		
		NCL = Número de contratos legalizados		
Porcentaje	Semestral	DENOMINADOR		
		TC = Total de contratos		
DATOS PARA EL CÁLCULO		FUENTE DE DATOS		
Sumar la cantidad total de contratos legalizados, dividir para el total de contratos y multiplicar por 100%, para conocer cómo se lleva el manejo de recursos humanos en la asociación.		Talento Humano		
RESULTADOS				
DEFICIENTE	ACEPTABLE		SATISFACTORIO	
OBSERVACIONES				
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO		


Elaborado por: Autor

	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA			
	INDICADORES DE PROCESOS		GESTIÓN POR PROCESOS	
EDICIÓN	CÓDIGO:	ELABORADO POR:	FECHA:	PAGINA N°:
00-01	I.1.G.A.2	Autor	17/097/2021	1 de 1
INDICADOR:	Registro de ingresos y egresos de la asociación			
PROCESO:	Financiero			
FECHA DE INICIO:		ESTADO ACTUAL:		
DEFINICIÓN				
OBJETIVO:	Este indicador nos permite conocer cómo se lleva el manejo contable de la asociación.			
DESCRIPCIÓN:	Permite mantener la asociación en correcto funcionamiento.			
FÓRMULA DE CÁLCULO:				
Registro de ingresos y egresos de la asociación = $CTRIE / TR * 100$				
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NUMERADOR		
		CTRIE = Cantidad total de registros de ingresos y egresos		
Numero (\$)	Mensual	DENOMINADOR		
		TR = Total de registros		
DATOS PARA EL CÁLCULO		FUENTE DE DATOS		
Sumar la cantidad total de vistos buenos, dividir para el total de calificaciones en la semana y multiplicar por 100%		Área de Contabilidad		
RESULTADOS				
DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO		
OBSERVACIONES				
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		RESPONSABLE DEL PROCESO		


Elaborado por: Autor

ANEXO 5


MANUAL DE FUNCIONES

	MANUAL DE FUNCIONES
DEPARTAMENTO: Administrativo NOMBRE DEL CARGO: Presidente	Pág. 01 Número de empleados
MISIÓN: Dirigir, planificar y coordinar de forma eficiente la gestión administrativa y operativa de la empresa. REPORTA A: No aplica RELACIÓN DIRECTA: No aplica RELACIÓN INDIRECTA: Departamento Administrativo y financiero.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Ser el representante legal de la Asociación Agropecuaria “Manuel Freile Barba” • Supervisar y promover el desarrollo normal de las actividades. • Realizar las gestiones necesarias con los clientes. • Realizar el contrato de personal en la asociación • Resolver los problemas fortuitos que se presenten dentro de la entidad. • Evaluar la información financiera para la toma de decisiones. • Medir el desempeño laboral a través de resultados 	
COMPETENCIAS <ul style="list-style-type: none"> • Ser capaz de liderar un grupo de trabajo. • Desarrollar una buena comunicación. • Conocer de manejo de Talento Humano. • Conocer procesos generales sobre la producción agrícola. 	
PERFIL: <ul style="list-style-type: none"> • Título Universitario en Administración de empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines. • Experiencia en temas de ganadería y agricultura 	
Elaborado por: Autor	Aprobado por: Gerencia


Elaborado por: Autor

		MANUAL DE FUNCIONES
DEPARTAMENTO: Financiero NOMBRE DEL CARGO: Contador	Pág. 02 Número de empleados	
<p>MISIÓN: Elaborar, evaluar y presentar los estados financieros, registros contables, registros tributarios y financieros de la asociación, de forma efectiva, oportuna y razonable al gerente propietario de la empresa para su respectiva toma de decisiones tanto administrativas como financieras.</p> <p>REPORTA A: Departamento administrativo</p> <p>RELACIÓN DIRECTA: Gerente y Auxiliar contable</p> <p>RELACIÓN INDIRECTA: No aplica</p>		
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la información financiera y clasificar de acuerdo con el plan de cuentas. • Elaborar los estados financieros. • Cumplir a tiempo con las obligaciones tributarias • Presentar información financiera al gerente de manera oportuna y en tiempo real. • Firma de responsabilidad. • Controlar que las actividades realizadas por el auxiliar contable estén registradas correctamente. • Realizar las declaraciones de impuestos. • Realizar trámites de afiliación y pago de seguros de los trabajadores. • Reporta la información al gerente para la toma de decisiones oportunas. • Otorgar el roll de pagos puntualmente. 		
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistemas contables. • Manejo de sistemas informáticos. • Conocimiento de normativa jurídica, laboral y contable. • Desarrollar una buena comunicación. 		
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título Universitario en Administración de empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines. • Experiencia como contador de una empresa. 		
Elaborado por: Autor	Aprobado por: Gerencia	

Elaborado por: Autor

	MANUAL DE FUNCIONES
DEPARTAMENTO: Financiero NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar Contable	Pág. 03 Número de empleados
<p>MISIÓN: Desarrollar las actividades de registro de los hechos económicos, control de archivo y apoyo en actividades administrativas.</p> <p>REPORTA A: Departamento financiero</p> <p>RELACIÓN DIRECTA: Contador</p> <p>RELACIÓN INDIRECTA: Administrador</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de facturas y retenciones. • Ordenar y controlar el archivo. • Apoyo a la administración. • Mantener actualizados los documentos legales de la empresa. • Reporta las novedades al Contador. 	
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una buena comunicación. • Manejo de sistemas contables. • Conocimiento de leyes tributarias y laborales 	
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en contabilidad • Experiencia mínima de un año 	
Elaborado por: Autor	Aprobado por: Gerencia

Elaborado por: Autor

		MANUAL DE FUNCIONES
DEPARTAMENTO: Operativo NOMBRE DEL CARGO: Supervisor de producción de leche	Pág. 04 Número de empleados	
<p>MISIÓN: Dirigir al personal de campo y hacer cumplir las normas y disposiciones para el buen funcionamiento de las estrategias y programas estructurados.</p> <p>REPORTA A: Departamento financiero</p> <p>RELACIÓN DIRECTA: Administrador y personal de campo</p> <p>RELACIÓN INDIRECTA: No aplica</p>		
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la realización del ordeño, dos veces al día a las 4 de la mañana y a las 3 de la tarde. • Busca el personal auxiliar para el resto de las labores como: ordeño, riego, siembra y cosecha de forraje y cultivos de hortalizas • Supervisa la sanidad del heno y de los campos. • Separar el ganado de acuerdo con la edad y categoría. • Administra medicamentos al ganado. 		
<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimientos de manejo de ganado. • Sanidad animal. • Requerimientos alimenticios. • Operación de maquinaria. • Procedimientos adecuados de manejo de la leche. • Desarrollar una buena comunicación. • Brindar seguridad a la asociación. • Reportar las novedades al Administrador. 		
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en temas de ganadería y agricultura. • Técnico agropecuario 		
Elaborado por: Autor	Aprobado por: Gerencia	

Elaborado por: Autor

ANEXO 6

MATRIZ DE RIESGOS

MATRIZ DE RIESGOS															
MACROPROCESO	CÓDIGO	PROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD					CONSECUENCIA			ESTIMACIÓN DEL RIESGO	ACCIONES DE CONTROL DEL RIESGO		
				N	L	P	M	E	I	M	M			C	C
				P	P	P	P	P		E	O			R	A
GESTIÓN ESTRATEGICA	G.E.1	ADMINISTRACIÓN DE PLANTA	No dispone de una planificación estratégica de la asociación.		X						X		BAJO	Establecer una planificación para el manejo correcto de la asociación.	
	G.E.2	JUNTA DE SOCIOS	No dispone de reglamentos internos para el manejo de la asociación			X					X		ALTO	Realizar un manual con el reglamento y normativa de la asociación.	
PROCESO PRODUCTIVO	G.O.1	PEDIDO	No disponer de materiales y equipos para acceder a la producción de pedidos.		X						X		BAJO	Establecer una programación anterior para tener todo planificado con el cliente, para la recepción del pedido.	
			Toma incorrecta de información de requerimientos del pedido.		X							X		MODERADO	Realizar un documento que contenga todos los requerimientos establecidos y firme el cliente, quedando de acuerdo con todo lo solicitado.
	G.O.2	PRODUCCIÓN	No disponer de repuestos de las máquinas			X						X		ALTO	Realizar un control y seguimiento a la hoja de distribución de productos y adquisición de repuestos
			Fallos en maquinarias y equipos		X								X		ALTO

			Ausentismo del personal	X	X	BAJO	Comunicar información con la debida anticipación
			Suspensión de energía	X	X	MODERADO	Verificar con la empresa eléctrica las debidas bajas de energía
			No disponer de combustible para las máquinas	X	X	MODERADO	Planificar con anticipación la adquisición de este recurso
	G.O.3	CALIDAD	Fallo en equipos de control de calidad	X	X	ALTO	Planificar con anticipación el uso de los equipos y realizar control, seguimiento y gestión continua del estado de los mismos, para asegurar su disponibilidad y funcionalidad.
			No disponer de Tanques de enfriamiento en óptimas condiciones	X	X	BAJO	Planificar con anticipación la adquisición de estos recursos
GESTIÓN DE APOYO	G.A.1	Talento humano	No dispone de un programa de capacitaciones.	X	X	BAJO	Establecer una planificación para capacitaciones de los trabajadores
	G.A.2	Financiero	Manejo contable en cuanto a ingreso y egresos de la asociación	X	X	MODERADO	Realizar un sistema en Excel para llevar el correcto registro de los ingresos y egresos de la asociación.

Elaborado por: Autor

ANEXO 7

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Edison Quilca	Estudiante		
Revisado por:	Alfonso Castelo	Administrador		
Aprobado por:	Edison Criollo	Gerente General		

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE EJECUCIÓN	REALIZADO POR		SOLICITADO POR	
		NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO

INTRODUCCIÓN

El presente manual se desarrolla con el propósito de mejorar la gestión de la Asociación Manuel Freile Barba, para garantizar el manejo correcto y control de las actividades realizadas, logrando de esta manera dar seguimiento a los procesos para el alcance de objetivos y metas propuestas por la asociación. El manual contiene a toda la asociación, con el compromiso de la alta dirección y empleados, en permanente mejora continua para responder oportuna y eficazmente con las actividades correspondientes en el área de producción de leche entera.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar un seguimiento y control a las actividades en las áreas de la asociación, con el propósito de facilitar a todo el personal la información correspondiente al desarrollo de actividades en la misma.

2.2 Objetivos específicos


- Establecer indicadores en las diferentes áreas para el cumplimiento de las actividades establecidas.
- Desarrollar un documento de control para la ejecución de las acciones de control en las diferentes áreas.
- Ofrecer a todo el personal de la asociación, información clara y eficiente para la ejecución y control de las funciones internas de la asociación.

3. ALCANCE

El presente manual aplica para los procesos y procedimientos de la asociación, el cual busca mejorar la asociación mediante la identificación de la estructura organizacional, procesos y procedimientos de las actividades.

4. ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS

A continuación, se identifican los procedimientos de la asociación Manuel Freile Barba, en los que se identifican: objetivo, alcance, responsabilidad, definiciones, referencias normativas, descripción de actividades, diagrama de flujo, documentos y registros aplicables.

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE PLANTA	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

MACROPROCESO: G.E - GESTIÓN ESTRATÉGICA

PROCESO: G.E.1 – ADMINISTRACIÓN DE PLANTA

**PROCEDIMIENTO: G.E.1.2 – PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA**


VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Edison Quilca	Estudiante		
Revisado por:	Alfredo Castelo	Administrador		
Aprobado por:	Edison Criollo	Gerente General		

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de Actualización
01	Edición Original	N/A

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE PLANTA	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

1. Objetivo

Determinar procedimientos para establecer la planificación estratégica mediante la determinación de actividades y estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la asociación con el fin de mejorar la organización y sus procesos.

2. Alcance

Utilizar el presente documento para el procedimiento de los procesos y de control de la asociación.


3. Responsables

- Gerente de la asociación
- Trabajadores jefes de área

4. Definiciones y Abreviaturas

a) Definiciones

Administración de la planta: Este término hace referencia a todas aquellas actividades que realiza el administrador con la finalidad de planificar, organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades, además lleva las cuentas ya sea de compra, venta, producción que la empresa realice.

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE PLANTA	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

Gerencia: Es el área que se encarga de realizar la planificación estratégica en función a los requerimientos de sus trabajadores y necesidades de la asociación

Planificación: La planificación hace referencia a los procesos en el cual de toma decisiones con respecto a determinar o alcanzar un objetivo o futuro deseado mediante el seguimiento de actividades para su cumplimiento o logro deseado.

Objetivo: Son un conjunto de estrategias bien definidas y planificadas que sirven como guía para desarrollar y lograr el cumplimiento de alguna cosa o hecho.

b) Abreviaturas

INT: Interno

EXT: Externo


IMP: Impreso

DIG: Digital

G.E.: Gestión Estratégica

5. Normativa legal

- ISO 9001:2015
- NTE INEN 2879: 2016

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE PLANTA	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

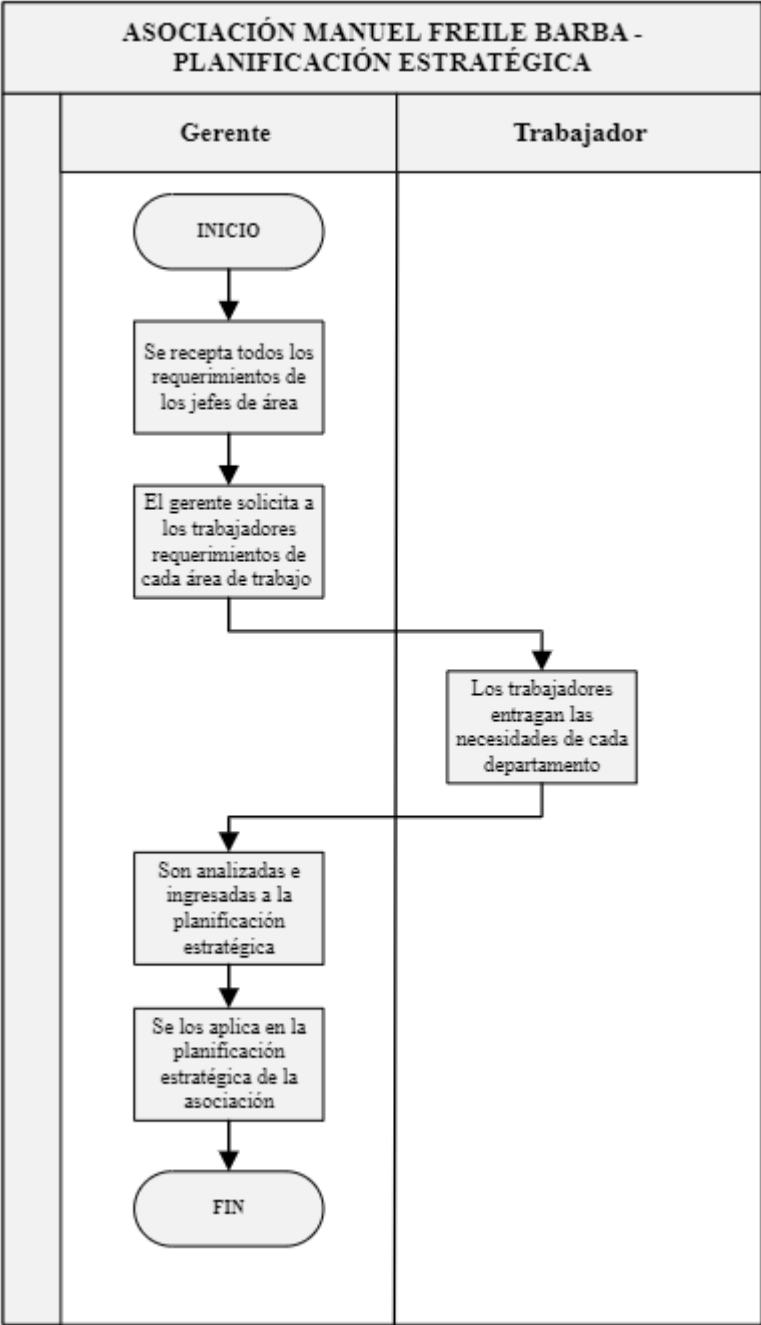
6. Referencias


- Manual de procedimientos

7. Descripción del Procedimiento

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	INICIO		
2	Plan estratégico	Se receipta todos los requerimientos de los jefes de área	Gerente
3	Realiza pedido a los jefes de área	El gerente solicita a los trabajadores requerimientos de cada área de trabajo.	Gerente
4	Entregan requerimientos	Los trabajadores entregan las necesidades de cada departamento	Trabajadores
5	Análisis las sugerencias de los jefes de área	Son analizadas e ingresadas a la planificación estratégica	Gerente
6	Se los incluye en la planificación de la asociación	Se los aplica en la planificación estratégica de la asociación	Gerente


8. Flujograma



ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE PLANTA PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

9. Documentos y/o Registros

DOCUMENTOS Y REGISTROS						
NOMBRE	ORIGEN		TIPO		DISTRIBUCIÓN	
	INT	EXT	IMP	DIG	ENCARGADO	LUGAR DE ARCHIVO
Plan estratégico	X		X		Encargado de la administración de la planta	Administración de la planta

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: JUNTA DE SOCIOS	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

MACROPROCESO: G.E - GESTIÓN ESTRATÉGICA

PROCESO: G.E.2 – JUNTA DE SOCIOS

**PROCEDIMIENTO: G.E.2.3 – APROBACIÓN
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**


VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Edison Quilca	Estudiante		
Revisado por:	Alfredo Castelo	Administrador		
Aprobado por:	Edison Criollo	Gerente General		

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de Actualización
01	Edición Original	N/A

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: JUNTA DE SOCIOS	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

1. Objetivo

Aprobación del plan estratégico de la asociación para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones y de esta manera conseguir el funcionamiento óptimo de la asociación.

2. Alcance

Utilizar el presente documento para el procedimiento de los procesos y de control de la asociación.

3. Responsables


- Junta de socios
- Gerente

4. Definiciones y abreviaturas

a) Definiciones

Gerencia: Es el área que se encarga de realizar la planificación estratégica en función a los requerimientos de sus trabajadores y necesidades de la asociación

Junta de socios: Son los encargados de velar por el bienestar de la asociación.

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: JUNTA DE SOCIOS	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

a) Abreviaturas

INT: Interno

EXT: Externo

IMP: Impreso

DIG: Digital

J.S: Junta de socios


5. Normativa legal

NTE INEN 2879: 2016

ISO 9001:2015


6. Referencias

- Manual de procedimientos

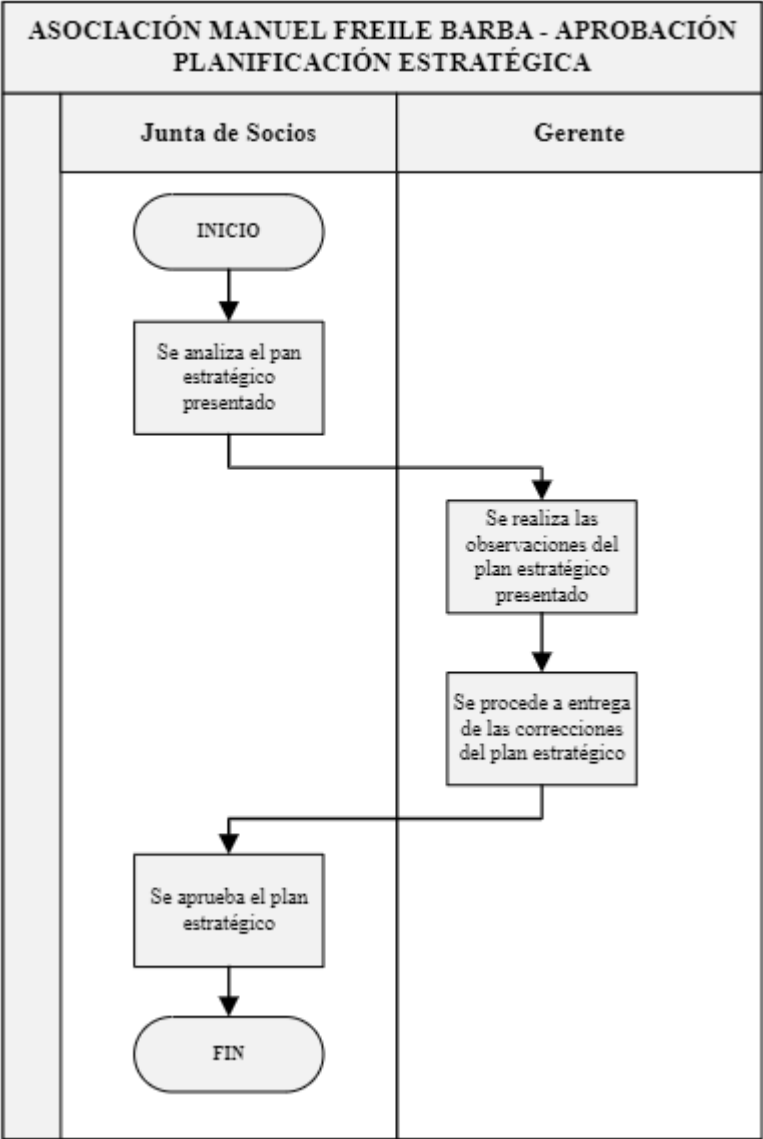
ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: JUNTA DE SOCIOS	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:


7. Descripción del Procedimiento

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	INICIO		
2	Análisis del plan estratégico	Se analiza el plan estratégico presentado	Junta de socios
3	Correcciones del plan estratégico	Se realiza las observaciones del plan estratégico presentado	Gerente
4	Entrega de correcciones	Se procede a la entrega de las correcciones del plan estratégico	Gerente
5	Aprobación del plan estratégico	Se aprueba el plan estratégico	Junta de socios

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: JUNTA DE SOCIOS	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:


8. Flujograma



ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	<p>PROCESO: JUNTA DE SOCIOS</p> <p>PROCEDIMIENTO: APROBACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p>	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

9. Documentos y/o Registros

DOCUMENTOS Y REGISTROS						
NOMBRE	ORIGEN		TIPO		DISTRIBUCIÓN	
	INT	EXT	IMP	DIG	ENCARGADO	LUGAR DE ARCHIVO
Plan estratégico	X		X	X	Gerente	Gerencia

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: PEDIDO	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE PEDIDO	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

MACROPROCESO: G.O - GESTIÓN OPERATIVA

PROCESO: G.O.1-PEDIDO

PROCEDIMIENTO: G.O.1.1 -RECEPCIÓN DE PEDIDO


VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Edison Quilca	Estudiante		
Revisado por:	Alfredo Castelo	Administrador		
Aprobado por:	Edison Criollo	Gerente General		

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de Actualización
01	Edición Original	N/A

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: PEDIDO	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE PEDIDO	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

1. Objetivo

Detallar las diferentes actividades para la ejecución del procedimiento de recepción de pedido, en coordinación con la finalidad de que haya una secuencia y aprovechar el tiempo al máximo en cada una de las áreas de trabajo de la asociación.

2. Alcance

Utilizar el presente documento para el procedimiento de recepción de pedidos, llevando un registro del producto saliente de la asociación.

3. Responsables


- Jefe de ventas
- Gerencia

4. Definiciones y abreviaturas

a) Definiciones

Orden de producción: Es el control individualizado que se lleva a cada pedido o trabajo que se está elaborado, es un sistema que puede utilizar las empresas productoras de bienes o las que se dedican a la prestación de servicios.

Requerimientos: Petición de una cosa que se considera necesaria, especialmente el que

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: PEDIDO	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE PEDIDO	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

hace una autoridad.

b) Abreviaturas

OP: Orden de producción


MP: Materia prima

5. Normativa legal

- Reglamento interno de la empresa
- Políticas de la empresa
- Código del trabajo
- Decretos Ejecutivo 2393
- Reglamento de Higiene y Salud en los Trabajadores
- Seguro General Riesgos del Trabajo del IESS.

6. Referencias

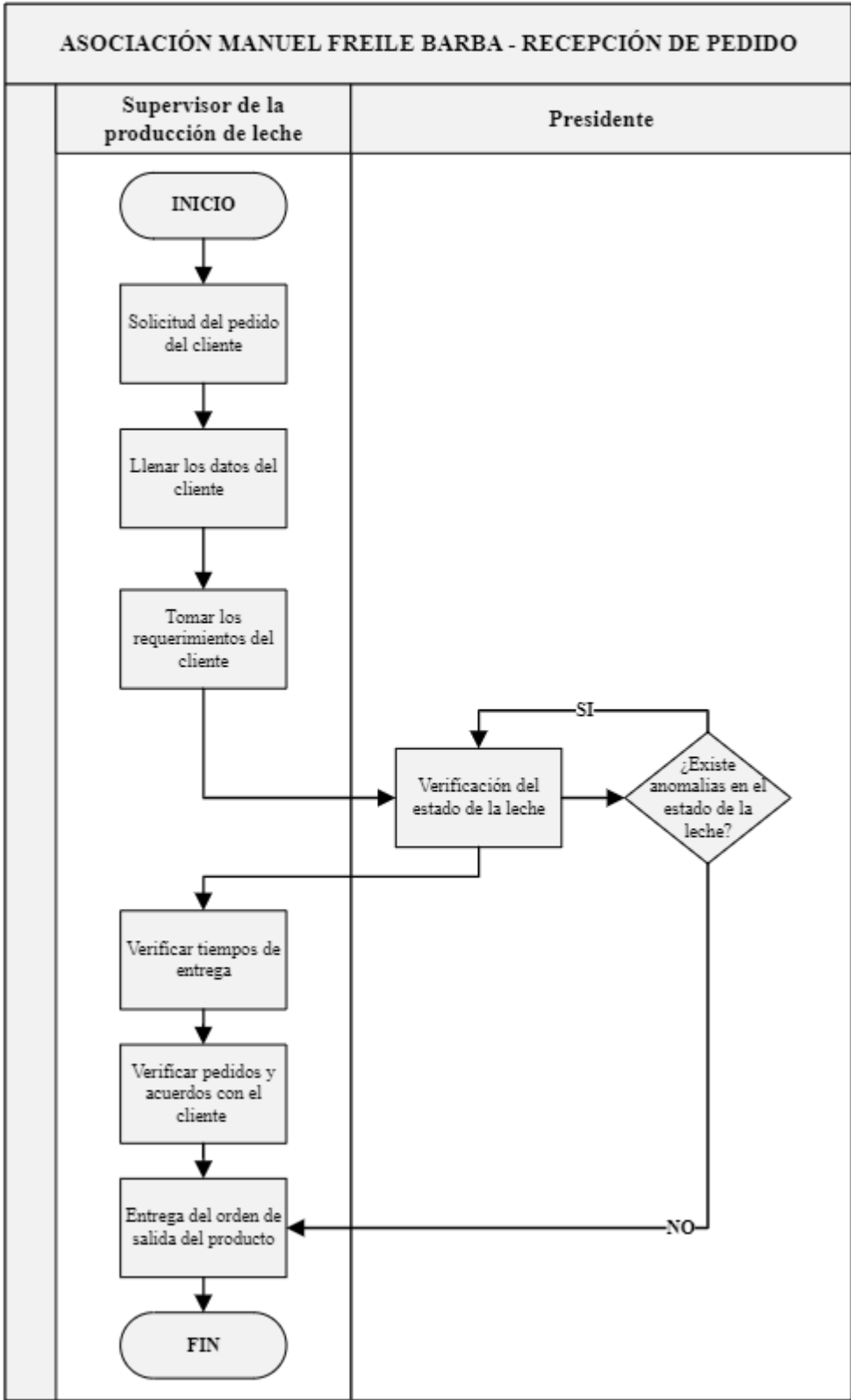
Manual de procedimientos


ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: PEDIDO	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE PEDIDO	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

7. Descripción del Procedimiento

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	INICIO		
2	Solicitud de pedido	El cliente realiza el pedido vía telefónica y solicita el pedido.	Supervisor de producción de leche
3	Ingreso de datos del cliente	El encargado de la comercialización realizara el registro de los datos principales del cliente.	Supervisor de producción de leche
4	Requerimientos	Se realiza el pedido manifestado por el cliente a producción.	Supervisor de producción de leche
5	Aprueban el pedido	Aprueba la venta del pedido que solicita el cliente.	Presidente
6	Entrega del producto	Verificación de tiempos de entrega	Supervisor de producción de leche
7	Verificación del pedido	Se verifica los requerimientos del producto solicitados	Supervisor de producción de leche
8	Entrega del producto	Se entrega el producto con una orden de salida del mismo.	Supervisor de producción de leche
9	FIN		


8. Flujograma



ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: PEDIDO PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE PEDIDO	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

9. Documentos y registros

DOCUMENTOS Y REGISTROS						
NOMBRE	ORIGEN		TIPO		DISTRIBUCIÓN	
	INT	EXT	IMP	DIG	ENCARGADO	LUGAR DE ARCHIVO
Orden de producción	x		x	x	Supervisor de producción de leche	Área de producción

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: PRODUCCIÓN	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

MACROPROCESO: G.O - GESTIÓN OPERATIVA

PROCESO: G.O.1 - PRODUCCIÓN

PROCEDIMIENTO: G.O.1.2 – PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN


VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Edison Quilca	Estudiante		
Revisado por:	Alfredo Castelo	Administrador		
Aprobado por:	Edison Criollo	Gerente General		

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de Actualización
01	Edición Original	N/A

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: PRODUCCIÓN	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

1. Objetivo

Definir la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de planificación de la producción, con la finalidad de disminuir tiempos muertos, e incrementar la eficiencia del macroproceso de gestión de la producción y tener un flujo constante en todas las áreas.

2. Alcance

Utilizar el presente documento para el subproceso de planificación de la producción, para llevar un control ordenado del mismo.

3. Responsables

- Jefe de producción
- Jefe de ventas


4. Definiciones y abreviaturas

a) Definiciones

Planificación de la producción: La planificación de la producción consiste en establecer un plan de trabajo

Materia prima: Sustancia natural que se transforma industrialmente para un producto

Niveles de stock: Hace referencia a la cantidad almacenada del producto.

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: PRODUCCIÓN	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

b) Abreviaturas

M.P: Materia prima

P.T: Producto terminado


O.P: Orden de producción

5. Normativa legal

- Reglamento interno de la asociación
- Políticas de la asociación
- Estatutos de la asociación
- Reglamento de Higiene y Salud en los Trabajadores

6. Referencias

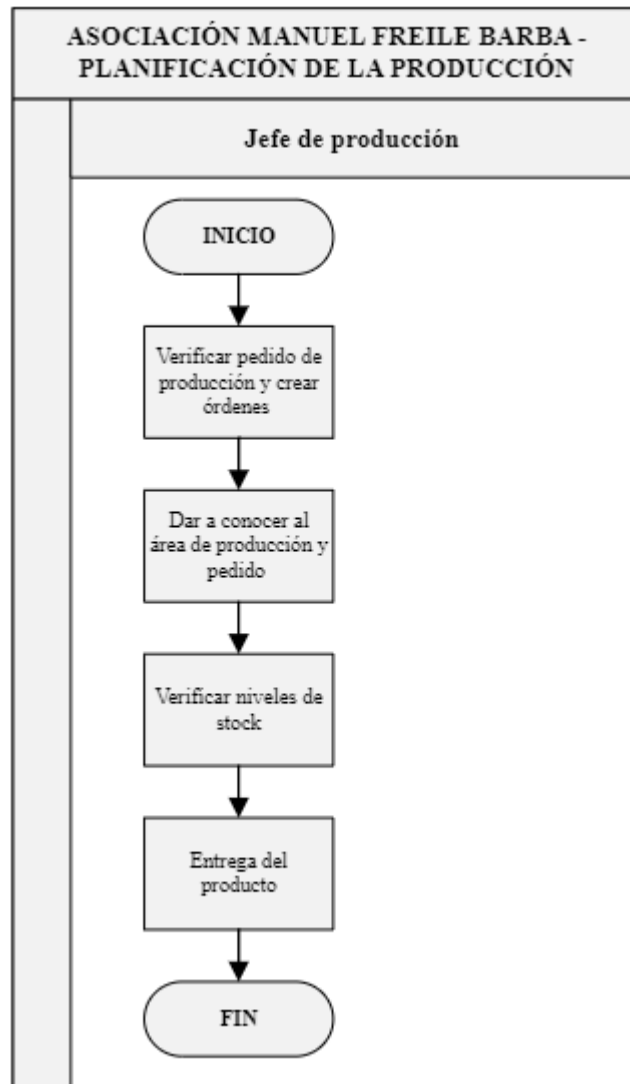
- Manual de procedimientos


ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: PRODUCCIÓN PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

7. Descripción del Procedimiento

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	INICIO		
2	Verificar planificación de producción y crear ordenes	Se debe verificar la planificación de la producción para crear la nueva orden y asegurar su producción para el cumplimiento de entrega con el cliente.	Supervisor de producción de leche
3	Dar a conocer a al área de producción los pedidos a despachar	Se debe dar a conocer a todas las áreas involucradas sobre los nuevos pedidos para la planificación a realizarse.	Supervisor de producción de leche
4	Verificar niveles de stock	Verificación de los niveles de stock de materiales e insumos para la producción	Supervisor de producción de leche
5	Entrega del producto	Los materiales deben ser adquiridos para asegurar que la producción se lleve a cabo, dotándose de los materiales necesarios.	Supervisor de producción de leche
6	FIN		


8. Flujograma



ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: PRODUCCIÓN PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

9. Documentos y/o Registros

DOCUMENTOS Y REGISTROS						
NOMBRE	ORIGEN		TIPO		DISTRIBUCIÓN	
	INT	EXT	IMP	DIG	ENCARGADO	LUGAR DE ARCHIVO
Orden de producción	x		x	x	Jefe de producción	Área de producción

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: CALIDAD	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CALIDAD	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

MACROPROCESO: G.O - GESTIÓN OPERATIVA

PROCESO: G.O.1 – CALIDAD

PROCEDIMIENTO: G.O.1.2 – CONTROL DE CALIDAD


VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Edison Quilca	Estudiante		
Revisado por:	Alfredo Castelo	Administrador		
Aprobado por:	Edison Criollo	Gerente General		

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de Actualización
01	Edición Original	N/A

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: CALIDAD	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CALIDAD	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

1. Objetivo

Definir la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de control de calidad, con el fin de aprovechar el tiempo al máximo y tener un producto de calidad.

2. Alcance

Utilizar el presente documento para el procedimiento de control de calidad, mediante la presente información para llevar un manejo eficiente de los procesos


3. Responsables

- Jefe de producción
- Auditores de calidad

4. Definiciones y abreviaturas

a) Definiciones

Muestra de leche: Es la recolección y conservación de una pequeña parte de un todo con el fin de tener como respaldo o apoyo ante cualquier problema que pueda presentar la leche posteriormente.

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: CALIDAD	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CALIDAD	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

Control de calidad: Es un conjunto de acciones que se realiza con la finalidad de verificar la calidad y estado de leche antes de ser almacenada en el tranque de enfriamiento y así asegurar que el producto cumpla con los requisitos de calidad.

Laboratorio: Laboratorio es un espacio donde se realiza o procede a realizar los análisis o verificación de la leche, además es el lugar donde están los instrumentos para realizar el análisis o control de calidad de la leche.

b) Abreviaturas

O.P.: Orden de producción

L.P.: Lote de producción

M.P.: Materia prima

C.C.: Control de calidad

5. Normativa legal


NTE-INEN- 9:2012

ISO 9001: 2015

NTE-INEN 2537: 2014

6. Referencias

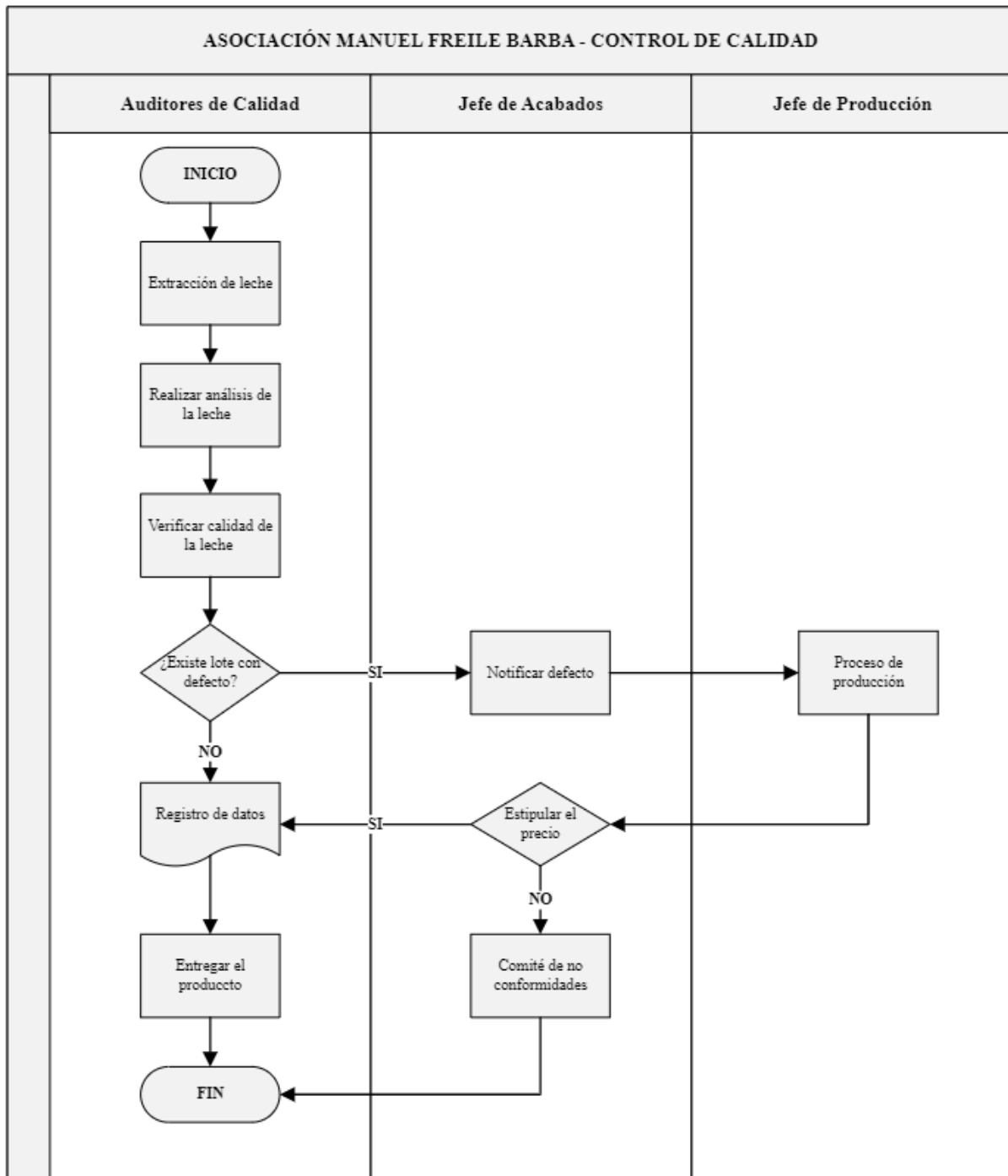
- Manual de procedimientos


ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: CALIDAD PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CALIDAD	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

7. Descripción del Procedimiento

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	INICIO		
2	Recepción de leche	Se receipta la leche del ordeño tanto de la mañana como de la tarde para su respectivo control de calidad.	Audidores de calidad
ANALISIS DE CALIDAD			
3	Realizar análisis	Consiste en ejecutar la acción del análisis de la calidad de la leche en el laboratorio que esté libre de impurezas para proceder a la entrega del mismo.	Audidores de calidad
4	Notificar defecto	Se notifica con el jefe de producción el defecto encontrado para que tome las acciones correctivas.	Jefe de producción Audidores de calidad
5	Verificar calidad	En caso de que la leche tenga algún problema no se procede a la entrega de la misma y se procede a botar la leche ya que no se la puede consumir.	Audidores de calidad

8. Flujograma




ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: CALIDAD PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CALIDAD	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

9. Documentos y/o Registros

DOCUMENTOS						
NOMBRE	ORIGEN		TIPO		DISTRIBUCIÓN	
	INT	EXT	IMP	DIG	ENCARGADO	LUGAR DE ARCHIVO
Orden de producción	x		X	x	Jefe de producción Auditores de calidad	Área de acabados

REGISTROS								
NOMBRE	TIPO		ALMACENAMIENTO			TIEMPO RETENCIÓN		DISPOSICIÓN
	IMP	DIG	LUGAR ARCHIVO	FUNCIONARIO	RECUPERACIÓN	ACTIVO	PASIVO	
Registro de producción y defectos	x		Área de producción	Jefe de producción	SI	SI		Abierta

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

MACROPROCESO: G.A - GESTIÓN DE APOYO

PROCESO: G.A.1 – GESTION DE TALENTO HUMANO

**PROCEDIMIENTO: G.A.1.1 – SELECCIÓN Y
CONTRATACION DEL PERSONAL**


VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Edison Quilca	Estudiante		
Revisado por:	Alfredo Castelo	Administrador		
Aprobado por:	Edison Criollo	Gerente General		

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de Actualización
01	Edición Original	N/A

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

1. Objetivo

Realizar la contratación y supervisión del personal de la asociación para garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar al personal de talento humano a poner a las personas indicadas en los puestos de trabajo correspondientes.

2. Alcance

Utilizar el presente documento para el procedimiento de los procesos de contratación y manejo de personal.

3. Responsables

- Junta de socios
- Gerente

4. Definiciones y abreviaturas


a) Definiciones

Gerencia: Es el área que se encarga de realizar la planificación estratégica en función a los requerimientos de sus trabajadores y necesidades de la asociación

Junta de socios: Son los encargados de velar por el bienestar de la asociación.

b) Abreviaturas

T.H: Talento humano


ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

5. Normativa legal

- Reglamento interno de la asociación
- Estatutos de la asociación
- Código del trabajo

6. Referencias

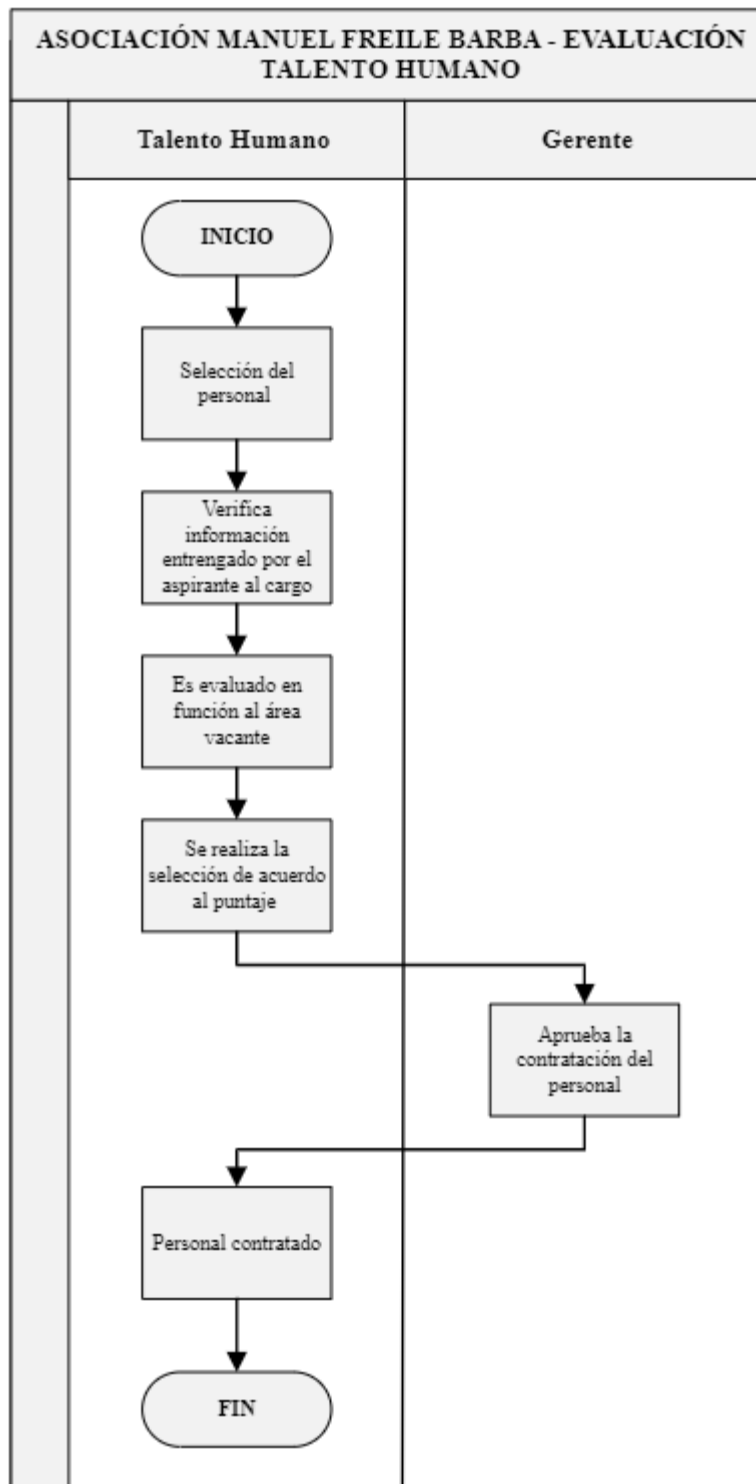
- Manual de procedimientos


ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

7. Descripción del Procedimiento

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	INICIO		
2	Selecciona el personal	Selección del personal	Talento humano
3	Verifica información entregada por el aspirante al cargo	Verifica la información entregada por los trabajadores	Talento humano
4	Es evaluado en función al área vacante	Se realiza las evaluaciones y se verifica calificaciones	Talento humano
5	Se realiza la selección de acuerdo con el puntaje	Se procede con la selección de acuerdo con el puntaje	Talento humano
6	Aprueba la contratación	Aprobación ingreso del personal	Gerente
7	Procede a la contratación y notificación de ingreso	Procede a la contratación.	Talento humano


8. Flujograma



ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

9. Documentos y/o Registros

DOCUMENTOS Y REGISTROS						
NOMBRE	ORIGEN		TIPO		DISTRIBUCIÓN	
	INT	EXT	IMP	DIG	ENCARGADO	LUGAR DE ARCHIVO
Talento humano	x		X	x	Gerente	Gerencia

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: FINANCIERO	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: MANEJO CONTABLE	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

MACROPROCESO: G.A - GESTIÓN DE APOYO

PROCESO: G.A.2 – FINANCIERO

**PROCEDIMIENTO: G.A.2.3 – MANEJO
CONTABLE**


VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Edison Quilca	Estudiante		
Revisado por:	Alfredo Castelo	Administrador		
Aprobado por:	Edison Criollo	Gerente General		

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Fecha de Actualización
01	Edición Original	N/A

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: FINANCIERO	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: MANEJO CONTABLE	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

1. Objetivo

Llevar el registro de los ingresos y egresos de la asociación con la finalidad de realizar un manejo eficiente de los recursos.

2. Alcance

Utilizar el presente documento para el procedimiento del manejo contable de la asociación.

3. Responsables


- Contador

4. Definiciones y abreviaturas

a) Definiciones

Contador: Es el área que se encarga de realizar el manejo eficiente de los recursos de la asociación en cuanto sus ingresos y egresos.

Estados financieros: Son informes que reflejan el estado de una empresa en un momento determinado, normalmente un año. Se componen de varios documentos en los que se plasma la situación financiera de un negocio y recoge información, tanto económica como patrimonial, de las empresas.

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: FINANCIERO	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: MANEJO CONTABLE	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

Ingresos: Son ganancias que se suman al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal.

Egresos: Son la salida de dinero de una empresa, que incluye gastos e inversiones o costos

b) Abreviaturas


S.C: Sistema contable

5. Normativa legal

- Reglamento interno de la asociación
- Estatutos de la asociación
- Código del trabajo

6. Referencias

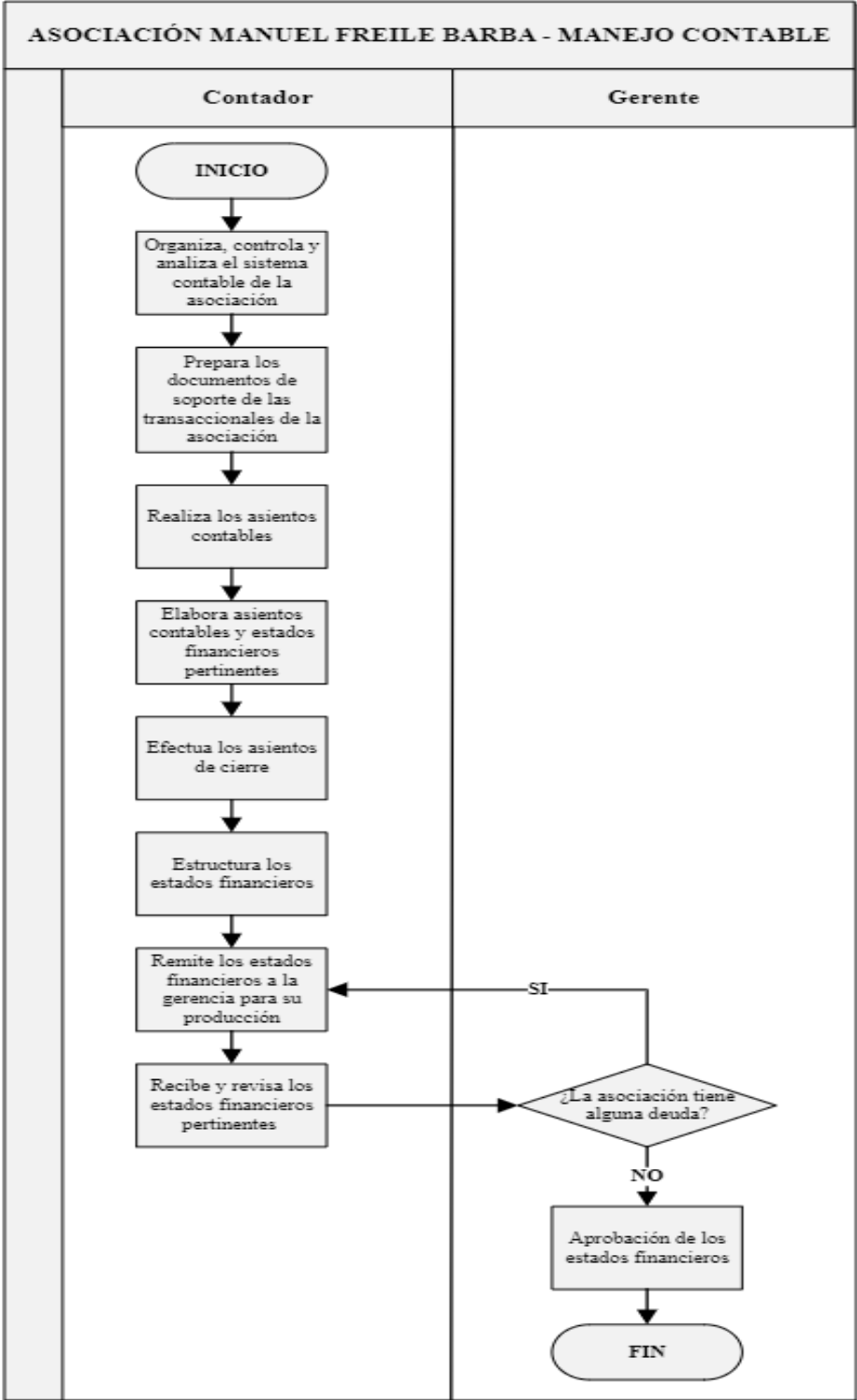
- Manual de procedimientos


ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: FINANCIERO	Versión: 01
	PROCEDIMIENTO: MANEJO CONTABLE	Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

7. Descripción del Procedimiento

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	INICIO		
2	Organización sistema contable	Organización sistema contable	Contador
3	Preparación de documentos	Preparación de documentos	Contador
4	Realiza asientos contables	Realiza asientos contables	Contador
5	Realiza mayorizaciones	Realiza mayorizaciones	Contador
6	Efectúa asientos de cierre	Efectúa asientos de cierre	Contador
7	Estructura de los estados financieros	Estructura de los estados financieros	Contador
8	Remite estados financieros	Remite estados financieros	Contador
9	Recibe y revisa estados financieros	Recibe y revisa estados financieros	Gerente
10	Aprueba estados financieros	Aprueba estados financieros	Gerente

8. Flujograma




ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA		
	PROCESO: FINANCIERO PROCEDIMIENTO: MANEJO CONTABLE	Versión: 01
		Código:
		Fecha: dd/mm/aa
		Página:

9. Documentos y/o Registros

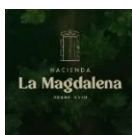
DOCUMENTOS Y REGISTROS						
NOMBRE	ORIGEN		TIPO		DISTRIBUCIÓN	
	INT	EXT	IMP	DIG	ENCARGADO	LUGAR DE ARCHIVO
Talento humano	x		X	x	Gerente	Gerencia

ANEXO 8

REGISTROS Y FORMATOS

	ASOCIACIÓN AGROPEUARIA MANUEL FREILE BARBA			
	FORMATO DE REPORTE DE RIESGO			
EDICIÓN	CÓDIGO	ELABORADO	FECHA	PÁGINA
RIESGO DETECTADO: FECHA: PROCESO: NOMBRE Y CARGO DE QUIEN REPORTA: DESCRIPCIÓN DEL RIESGO				
¿El riesgo puede generar pérdidas? SI NO		PLAN DE ACCIÓN		
ESTIMADO DE PÉRDIDA (USD)				
RECURSOS REQUERIDOS		REPORTE Y MONITOREO		
*Este espacio es para disposición de Gerencia *				
FECHA:				
RESPONSABLE:				
OBSERVACIONES:				

Elaborado por: Autor



ASOCIACIÓN AGROPEUARIA MANUEL FREILE BARBA

**REGISTRO DE
PROCESOS**

EDICIÓN	CÓDIGO	ELABORADO	FECHA	PÁGINA	
CLIENTE:			CANTIDAD DE LECHE:		
MODELO :		INICIO PRODUCCIÓN:			
CODIGO :		TERMINA PRODUCCIÓN:			
TIPO :		MÓDULO :	TURNO :		
PROCESO			CANT.	COST.	TOT.
TOTAL					
FIRMAS DE APROBACIÓN					
JEFE DE PRODUCCIÓN			REPRESENTANTE		

Elaborado por: Autor


ASOCIACIÓN AGROPEUARIA MANUEL FREILE BARBA				
REPORTE DE PRODUCTO NO CONFORME				
EDICIÓN	CÓDIGO	ELABORADO	FECHA	PÁGINA
NOMBRE DEL PRODUCTO:				
FECHA:				
TURNO:				
PROCESO:				
NOMBRE Y CARGO DE QUIEN REPORTA:				
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD				
CAUSA DE LA NO CONFORMIDAD				
DISPOSICIÓN EMITIDA		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	
REPROCESO				
CONCESIÓN				
CORRECCIÓN				
DEVOLUCIÓN / SUSPENSIÓN				
OTRA				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES A REALIZAR				
RESULTADO DE ACTIVIDADES				
<i>*Este espacio es sólo para el representante del comité de no conformidades*</i>				
VERIFICACIÓN FINAL				
FECHA:				
RESPONSABLE:				
OBSERVACIONES:				
COMITÉ DE NO CONFORMIDADES				
NO M B R E	C A R G O		F I R M A	

Elaborado por: Autor

ANEXO 9

MODELO DE PLAN DE AUDITORIAS

Anexo 9. Modelo del Plan de Auditorías

	ASOCIACIÓN AGROPEUARIA MANUEL FREILE BARBA					Código:	
						Versión:	
	PLAN DE AUDITORIAS					Fecha:	
Proceso para auditar:				Área:			
Líder del proceso:				Equipo Auditor:			
Objetivo de la Auditoria:							
Alcance de la Auditoria:							
Criterio de la Auditoria:							
N°	Actividades	Fecha	Hora de Inicio	Hora Final	Lugar	Equipo Auditor	Recursos
1	Reunión de Apertura						
2	Revisión de los compromisos de la dirección						
3	Auditoría al enfoque al cliente						
4	Revisión de la política de calidad						
5	Revisión de la Planificación						
6	Revisión de la Responsabilidad, Autoridad y Comunicación						
7	Auditoría a la Revisión por la dirección						
8	Reunión de cierre						
Firma de Auditoria Líder				Firma del Auditado			
					Fecha:		

Elaborado por: Autor



REGISTRO DE HALLAZGOS DE AUDITORIA INTERNA

Código:

Versión:

Fecha:

INFORME:

AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD AL PROCESOS DE:

RESPONSABLE DEL PROCESO:

EQUIPO AUDITOR:

OBJETIVO:

ALCANCE:

PERSONAL ENTREVISTADO:

FECHA DE EJECUCIÓN:

DOCUMENTACIÓN ANALIZADA:

NO CONFOMIDADES O HALLAZGOS

No Conformidades

Requisito que incumple



ASOCIACIÓN AGROPEUARIA MANUEL FREILE BARBA

INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

Código:

Versión

Página: 1 de 1

1. OBJETIVO

2. ALCANCE

3. CRITERIO DE AUDITORÍA

4. EQUIPO AUDITOR

* Incluir nombres completos, especificar el auditor líder

5. FECHA Y LUGAR DE LA AUDITORÍA

6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

6.1 Planificación de la Auditoría

6.2 Ejecución de la Auditoría

6.3 Cierre de la Auditoría

7. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS

* Crear las tablas necesarias

Hallazgos de Auditoría	
Lugar que se audita:	
Proceso que se audita	Cláusula de ISO 9001:2015
No conformidad mayor Observación	No conformidad menor Oportunidad de mejora
Descripción de hallazgo:	
Acciones:	

8. CONCLUSIONES

9. RECOMENDACIONES

10. ANEXO

ANEXO 10

CHECK LIST FINAL

Anexo 10. Check List de Evaluación Final

CHECK LIST DE EVALUACIÓN FINAL DE LA GESTIÓN POR PROCESOS APLICANDO LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA MANUEL FREILE BARBA					
CRITERIOS DE CALIFICACION: TOTALMENTE. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene); PARCIALMENTE. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene); NADA. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S).					
No	NUMERALES	CICLO PHVA	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION		
			CUMPLIMIENTO		
	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	PHVA	TOTAL	PARCIALMENTE	NADA
	4.1 COMPRENSION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO				
	4.4 SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS				
1	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión y su aplicación a través de la organización			5	
2	La asociación ha: ¿Determinado las entradas requeridas salidas esperadas de estos procesos?		10		
3	¿Determinado la secuencia e interacción de sus procesos?		10		
4	¿Determinado los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad?		10		
5	¿Asignado las responsabilidades y autoridades para estos procesos?		10		
6	¿Abordado los riesgos y oportunidades de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1?	P	10		
7	¿Evaluado estos procesos e implementado cualquier cambio para asegurar que estos procesos logren los resultados previstos?		10		
8	¿Mejorar los procesos y el sistema de gestión por procesos?		10		
9	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de estos.		10		
10	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de sus procesos para tener la confianza de que los procesos se realicen según lo planificado		10		
	Subtotal		90	5	0

Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			95%	
5. LIDERAZGO				
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL				
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia de la Gestión por procesos.	P	10	
2	Rinde cuentas sobre la eficacia del sistema de gestión por procesos		10	
3	¿Asegurándose que se establezca la política y objetivos de la calidad para el sistema de gestión por procesos y son compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización?		5	
5	¿Promueve el uso del enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos?		5	
6	¿Asegura que los recursos necesarios para el sistema por procesos estén disponibles?		5	
7	¿Comunica la importancia de una gestión por proceso eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad?		5	
8	¿Se asegura que el sistema de gestión por procesos logre los resultados previstos?		10	
9	¿Se compromete, dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión por procesos?		10	
10	¿Promueve la mejora?		10	
11	¿Apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad?		10	
5.1.2 Enfoque al cliente				10
12	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.	P	10	
13	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.		10	
14	¿El enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente se mantiene?		10	
5.2 POLITICA				
5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLITICA				
15	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.	P	10	
5.2.2 Comunicación de la política de calidad				
16	La política de calidad está disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización y se encuentra documentada		5	
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN				
17	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.		10	
Subtotal			120	25 0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			81%	

6. PLANIFICACION					
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES					
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que la gestión por procesos logre los resultados esperados.	P	10		
2	La asociación ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.				5
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS					
3	La asociación ha establecido objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para la Gestión por Procesos.		10		
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos de calidad				5
6.3 PLANIFICACION DE LOS CAMBIOS					
5	Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en la Gestión por Procesos y la gestión de su implementación?				5
Subtotal			20	15	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C)/100)			84%		
7. APOYO					
7.1 RECURSOS					
1	La asociación ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de la Gestión por Proceso (incluidos los requisitos de las personas, medio ambientales y de infraestructura)	H	10		
7.1.6 Conocimientos de la organización					
2	Ha determinado la asociación los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.		10		
7.4 COMUNICACIÓN					
3	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas de la Gestión por proceso dentro de la organización.				5
7.5 INFORMACION DOCUMENTADA					
7.5.1 Generalidades					

4	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces de la Gestión por Procesos.			5	
7.5.2 Control de la información documentada					
5	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por la Gestión por Proceso			5	
6	Según la norma ISO 10013 una Gestión por Proceso, debe tener documentado: Políticas de la calidad y sus objetivos			5	
7	Procedimientos documentados según la estructura de la norma ISO 10013			5	
8	Documentos internos y externos		10		
9	Registros			5	
10	Especificaciones Técnicas del servicio			5	
11	Formularios			5	
12	Manual de procedimientos			5	
7.5.3. CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN					
1 3	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.			5	
Subtotal			30	45	
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)				80%	
8. OPERACIÓN					
8.1 PLANIFICACION Y CONTROL OPERACIONAL					
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	H		5	
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.			5	
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.			5	
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.			5	
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
8.2.1 Comunicación con el cliente					
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.	H	10		
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.			5	
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios					
7	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.	H	10		
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios					

8	La asociación revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios.	H		5	
9	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.	H	10		
10	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.		5		
11	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.		10		
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
8.3.1 Generalidades					
13	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.	H	10		
14	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación	H		5	
15	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.		5		
16	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.		5		
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE					
8.4.1 Generalidades					
17	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.	H	10		
18	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.		5		
19	Se conserva información documentada de estas actividades		5		
8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO					
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio					
20	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	H		5	
21	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.		5		
22	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.		5		

2 3	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados			5	
2 4	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.			5	
2 5	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.		10		
2 6	Se controla la designación de personas competentes.		10		
2 7	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.			5	
2 8	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.			5	
2 9	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.		10		
8.5.6 Control de cambios					
3 0	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.	H		5	
3 1	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.			5	
8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
3 2	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	H		5	
3 3	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.			5	
3 4	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			5	
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES					
3 5	La asociación se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.	H	10		

36	La asociación toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.		10		
37	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.		10		
38	La asociación trata las salidas no conformes de una o más maneras		10		
39	La asociación conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.		10		
Subtotal			140	120	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			71%		
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANÁLISIS Y EVALUACION					
9.1.1 Generalidades					
1	La asociación determina que necesita seguimiento y medición.			5	
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.			5	
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.			5	
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.	V		5	
5	Evalúa el desempeño y la eficacia de la Gestión por Procesos.				0
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.			5	
9.1.2 Satisfacción del cliente					
7	La asociación realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			5	
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.	V		5	
9.1.3 Análisis y evaluación					

9	La asociación analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.	V		5	
9.2 AUDITORIA INTERNA					
10	La asociación lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.	V			0
11	Las auditorías proporcionan información sobre la Gestión por Proceso conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.			5	
12	La asociación planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.				0
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.				0
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.				0
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.			5	
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.			5	
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.			5	
9.3 REVISION POR LA DIRECCION					
9.3.1 Generalidades					
18	La alta dirección revisa que la Gestión por Proceso a intervalos planificados, para asegurarse su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.	V		5	
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección					
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.	V		5	
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes a la Gestión por Procesos.			5	
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia de la Gestión por Proceso.			5	
22	Considera los resultados de las auditorías.				0
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.				0

24	Considera la adecuación de los recursos.			5	
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.			5	
26	Se considera las oportunidades de mejora.			5	
Subtotal			0	95	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C)/100)			73%		
10. MEJORA					
10.1 Generalidades					
1	La asociación ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.	A		5	
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA					
2	La asociación reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.	A		5	
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.			5	
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.				0
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.			5	
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.				0
7	Hace cambios a la Gestión por Procesos si fuera necesario.				0
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.				0
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.				5
10.3 MEJORA CONTINUA					
10	La asociación mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de la Gestión por Proceso.		10		

1 1	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.		10		
Subtotal			20	25	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			62%		
RESULTADOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS					
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN	CICLO PHVA	ACCIONES POR REALIZAR		
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	95%	P	MANTENER		
5. LIDERAZGO	81%	P	MANTENER		
6. PLANIFICACION	84%	P	MANTENER		
7. APOYO	80%	H	MEJORAR		
8. OPERACIÓN	71%	H	MEJORAR		
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	73%	V	MEJORAR		
10. MEJORA	62%	A	MEJORAR		
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION			78 %		
CALIFICACIÓN GLOBAL EN LA GESTIÓN POR PROCESOS			MEDIO		

Elaborado por: Autor

