

UCUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Modelo de gestión por procesos para las organizaciones productoras de lácteos, en las Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel – provincia del Azuay.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Autoras:

Carmen Rocío Balarezo Andrade

CI: 0106323371

Correo electrónico: rociobalarezo4@gmail.com

Adriana Angélica Cabrera Bravo

CI: 0105462956

Correo electrónico: adrycb19@gmail.com

Tutora:

Ing. Ximena Katherine Peralta Vallejo, PhD.

C.C.: 0103095972

Cuenca, Ecuador

10-enero-2023

Resumen:

El presente trabajo de titulación comprende el desarrollo de un "Modelo de gestión por procesos para las organizaciones productoras de lácteos de las Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones de Santa Isabel y Pucara – Provincia del Azuay, tiene como finalidad dotar de un modelo estandarizado que se acople a las distintas organizaciones productoras de lácteos de dichos sectores rurales. El desarrollo de este proyecto, implicó el levantamiento de información y análisis de la situación actual de las organizaciones mediante visitas e inspecciones de campo en los distintos sectores sujetos a estudio, en las que se aplicaron diferentes técnicas como: entrevistas, encuestas, observaciones directas y matrices de diagnóstico a cada uno de los representantes de las organizaciones y en algunos casos al personal operativo, de esta manera se logró conocer las diferentes actividades relacionadas con los procesos que se ejecutan, permitiendo identificar los puntos críticos de las organizaciones. Con base en el diagnóstico efectuado, se propone un modelo de gestión por procesos para las organizaciones productoras de lácteos, enfocándose en la mejora continua, procurando la satisfacción de sus clientes y generando valor a los diferentes productos.

Palabras clave: Gestión. Procesos. Organizaciones. Modelo. Producción. Calidad.

Abstract:

This degree work includes the development of a "Process management model for the dairy producing organizations of San Francisco and Vivar Rivers Sub-basins in the cities of Santa Isabel and Pucará - Province of Azuay, has the purpose is to provide a standardized model that is engaged to the different dairy producing organizations of said rural sectors. The development of this Project, involved gathering information and the analysis of the current situation of the organizations through field visits and inspections in the different sectors under study, in which different techniques were explained such as: interviews, surveys, direct observations and diagnostic matrices to each one of the representatives of the organizations and in some cases to the operative personnel, in this way to know the different activities related to the processes that are executed within them, allowing to identify the critical processes of organizations. Finally, it concludes with a proposal for a base model of processes for dairy producing organizations, focusing on continuous improvement in terms of quality, efficiency, and effectiveness, seeking customer satisfaction and generating value for the different products.

Keywords: Management. Processes. Organizations. Model. Production. Quality.

Índice

Resumen:	2
Abstract:	3
Introducción	18
Capítulo 1. Generalidades del Sector.....	20
1.1. Antecedentes.....	20
1.2. Justificación	27
1.3. Planteamiento del Problema	28
1.4. Objetivos.....	29
1.4.1. Objetivo General	29
1.4.2 Objetivos Específicos.....	29
Capítulo 2. Fundamentación Teórica	30
2.1. La Gestión por Procesos	30
2.1.1. Objetivo de la Gestión por Procesos	31
2.1.2. La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional.....	32
2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Gestión por Procesos	33
2.1.4. Cadena de Valor	33
2.1.5. Definición de Proceso	34
2.1.5.1. Componentes de un Proceso.....	35
2.1.6. Mapa de Procesos	36
2.1.6.1. Tipos de Procesos.	37
2.1.6.2. Procesos críticos.	38
2.1.7. Diagrama de Flujo.....	38
2.2. Ciclo Deming o PHVA (Planificar - Hacer - Verificar - Actual)	39
2.3. Bases y Fundamentos Legales de las Organizaciones.....	41

2.3.1. Las Organizaciones de la Sociedad Civil	41
2.3.2. Tipos de Organizaciones en el Ecuador	42
Capítulo 3. Diagnóstico de las Organizaciones Productoras de Lácteos en las Subcuencas de los Ríos San Francisco y Vivar en los Cantones Pucará y Santa Isabel – Provincia del Azuay.	44
3.1. Descripción General de las Organizaciones	44
3.2. Diagnóstico por Organización	45
3.2.1. Asociación de Productoras de Queso a “ASOPROQUESO STT”	45
3.2.2. Asociación de “Artesanos de Productos Lácteos Fernandito”	47
3.2.3. Asociación “Juventud Unidad”	49
3.2.4. Comité APROLICO “Las Nieves”	50
3.2.5. Asociación “Las Lagunas de Mesarrumi de Pulcucay”	51
3.2.6. Asociación “9 de marzo”	52
3.3. Metodología	53
3.3.1. Enfoques de la Metodología de Investigación	54
3.3.2. Tipos de Investigación	54
3.3.3. Diseño de Investigación	56
3.3.4. Fuentes de Información	56
3.3.5. Población	56
3.3.6. Técnicas de recolección de información	59
3.4. Sistematización de Encuestas	60
3.5. Análisis de resultados de la encuesta	60
3.6. Identificación y descripción de procesos existentes	68
3.6.1. Diseño del Mapa de Procesos existente	69
3.6.2. Diagramas de Flujo	69
3.7. Análisis crítico de los procesos	89

Capítulo 4. Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para las Organizaciones Productoras de Lácteos, en las Subcuencas de los Ríos San Francisco y Vivar en los Cantones Pucará y Santa Isabel-Provincia del Azuay.....	103
4.1. Modelo de Gestión por Procesos de las Organizaciones.....	103
4.2. Propuesta de Mejora	103
4.2.1. Propuesta de una Estructura Organizacional	104
4.2.2. Propuesta de la Cadena de Valor para las Organizaciones	104
4.2.3. Propuesta de Mapa de Procesos	106
4.2.4. Propuesta de Identificación y Secuencia de los Procesos.....	106
4.3. Análisis de la Situación Mejorada de los Procesos	141
4.3. Manual de Procesos.....	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	204
Conclusiones.....	204
Recomendaciones.....	206
Bibliografía	208
Anexos	213

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Participación regional en la producción diaria de leche.</i>	21
Figura 2 <i>Las 10 principales provincias productoras de leche.</i>	22
Figura 3 <i>Población ocupada por rama de actividad.</i>	24
Figura 4 <i>Población ocupada por rama de actividad.</i>	25
Figura 5 <i>Representación gráfica de la gestión por procesos.</i>	30
Figura 6 <i>Diferencia entre organización funcional y procesos</i>	32
Figura 7 <i>Cadena de valor.</i>	34
Figura 8 <i>Diagrama de procesos.</i>	35
Figura 9 <i>Mapa de procesos</i>	36
Figura 10 <i>Diagrama de Flujo.</i>	38
Figura 11 <i>Ciclo de PHVA</i>	40
Figura 12 <i>Tipos de Organizaciones</i>	42
Figura 13 <i>Mapa de proceso actual de la Organización Lácteos Fernandito</i>	69
Figura 14 <i>Análisis del valor agregado actual del proceso de Queso de Corte.</i>	91
Figura 15 <i>Análisis del valor agregado actual del proceso de Queso Amasado</i>	93
Figura 16 <i>Análisis del valor agregado actual del proceso de Queso Ahumado</i>	94
Figura 17 <i>Análisis del valor agregado actual del proceso de Queso Pasteurizado.</i>	96
Figura 18 <i>Análisis del valor agregado actual del proceso Yogurt.</i>	98
Figura 19 <i>Análisis del valor agregado actual del proceso Manjar.</i>	100
Figura 20 <i>Análisis del valor agregado actual del proceso Contabilidad</i>	101
Figura 21 <i>Estructura organizacional propuesto para las Organizaciones</i>	104
Figura 22 <i>Propuesta de la cadena de valor.</i>	105
Figura 23 <i>Propuesta de mapa de procesos para las Organizaciones</i>	106
Figura 24 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Administración.</i>	142

Figura 25	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Gestión de Inventarios....</i>	143
Figura 26	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Pasteurización.....</i>	144
Figura 27	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso de Corte</i>	145
Figura 28	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Amasado.....</i>	147
Figura 29	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Ahumado.....</i>	148
Figura 30	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Pasteurizado</i>	150
Figura 31	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Yogurt.....</i>	151
Figura 32	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Manjar</i>	152
Figura 33	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Mermelada de Mora</i>	154
Figura 34	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Empaquetado.....</i>	155
Figura 35	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Mercadeo y Ventas.....</i>	156
Figura 36	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Calidad</i>	158
Figura 37	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Pago a Proveedores.....</i>	159
Figura 38	<i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Cobro al Cliente.....</i>	160

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Organizaciones productoras de lácteos y sus derivados</i>	57
Tabla 2	<i>Formato de matriz de diagnóstico organizacional</i>	58
Tabla 3	<i>Matriz de los resultados de las encuestas</i>	62
Tabla 4	<i>Ficha de levantamiento de proceso de Queso de Corte</i>	69
Tabla 5	<i>Flujo de proceso de Queso de Corte</i>	71
Tabla 6	<i>Ficha de levantamiento de proceso de Queso Amasado</i>	72
Tabla 7	<i>Flujo de proceso de Queso Amasado</i>	74
Tabla 8	<i>Ficha de Levantamiento de Proceso de Queso Ahumado</i>	76
Tabla 9	<i>Flujo de proceso de Queso Ahumado</i>	78
Tabla 10	<i>Ficha de levantamiento de proceso de Queso Pasteurizado</i>	79
Tabla 11	<i>Flujo de proceso de Queso Pasteurizado</i>	81
Tabla 12	<i>Ficha de levantamiento de proceso de Yogurt</i>	83
Tabla 13	<i>Flujo de proceso de Yogurt</i>	84
Tabla 14	<i>Ficha de levantamiento de proceso de Manjar</i>	85
Tabla 15	<i>Ficha de proceso de Manjar</i>	86
Tabla 16	<i>Ficha de levantamiento de proceso de Contabilidad</i>	88
Tabla 17	<i>Flujo de proceso de Contabilidad</i>	88
Tabla 18	<i>Análisis de valor agregado actual del proceso de Queso de Corte</i>	90
Tabla 19	<i>Análisis de valor agregado actual del proceso de Queso Amasado</i>	92
Tabla 20	<i>Análisis de valor agregado actual del proceso de Queso Ahumado</i>	93
Tabla 21	<i>Análisis de valor agregado actual del proceso de Queso Pasteurizado</i>	95
Tabla 22	<i>Análisis de valor agregado actual del proceso de Yogurt</i>	97
Tabla 23	<i>Análisis de valor agregado actual del proceso de Manjar</i>	99
Tabla 24	<i>Análisis de valor agregado actual del proceso de Contabilidad</i>	100

Tabla 25 <i>Ficha de caracterización del proceso de Administración</i>	107
Tabla 26 <i>Propuesta de mejora de Administración</i>	108
Tabla 27 <i>Ficha de caracterización del proceso de Gestión de inventarios</i>	109
Tabla 28 <i>Propuesta de mejora de Gestión de inventarios</i>	110
Tabla 29 <i>Ficha de caracterización del proceso de Pasteurización</i>	111
Tabla 30 <i>Propuesta de mejora del proceso de Pasteurización</i>	113
Tabla 31 <i>Ficha de caracterización del proceso de Queso de Corte</i>	114
Tabla 32 <i>Propuesta de mejora del proceso Queso de Corte</i>	115
Tabla 33 <i>Ficha de caracterización del proceso de Queso Amasado</i>	116
Tabla 34 <i>Propuesta de mejora del proceso de Queso Amasado</i>	117
Tabla 35 <i>Ficha de caracterización de proceso de Queso Ahumado</i>	118
Tabla 36 <i>Propuesta de mejora del proceso de Queso Ahumado</i>	120
Tabla 37 <i>Ficha de caracterización de proceso de Queso Pasteurizado</i>	121
Tabla 38 <i>Propuesta de mejora del proceso Queso Pasteurizado</i>	123
Tabla 39 <i>Ficha de caracterización del proceso de Yogurt</i>	123
Tabla 40 <i>Propuesta de mejora dentro del proceso de Yogurt</i>	125
Tabla 41 <i>Ficha de caracterización del proceso de Manjar</i>	126
Tabla 42 <i>Propuesta de mejora dentro del proceso de Manjar</i>	127
Tabla 43 <i>Ficha de caracterización del proceso de Mermelada de Mora</i>	128
Tabla 44 <i>Propuesta de mejora dentro del proceso de Mermelada de Mora</i>	129
Tabla 45 <i>Ficha de caracterización del proceso de Empaquetado</i>	130
Tabla 46 <i>Propuesta de mejora del proceso de Empaquetado</i>	131
Tabla 47 <i>Ficha de caracterización del proceso de Mercadeo/Ventas</i>	132
Tabla 48 <i>Propuesta de mejora de Mercadeo/Ventas</i>	134
Tabla 49 <i>Ficha de caracterización del proceso de Calidad</i>	134

Tabla 50 <i>Propuesta de mejora de Calidad</i>	136
Tabla 51 <i>Ficha de caracterización del proceso de Pago a Proveedores</i>	137
Tabla 52 <i>Propuesta de mejora de pago a Proveedores</i>	138
Tabla 53 <i>Ficha de caracterización del proceso de Cobro al Cliente</i>	138
Tabla 54 <i>Propuesta de mejora de Cobro al Cliente</i>	139
Tabla 55 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Administración</i>	141
Tabla 56 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Gestión de Inventarios</i>	142
Tabla 57 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Pasteurización</i>	143
Tabla 58 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso de Corte</i>	145
Tabla 59 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Amasado</i>	146
Tabla 60 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Ahumado</i>	147
Tabla 61 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Pasteurizado</i>	149
Tabla 62 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Yogurt</i>	150
Tabla 63 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Manjar</i>	152
Tabla 64 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Mermelada de Mora</i>	153
Tabla 65 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Empaquetado</i>	154
Tabla 66 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Mercadeo y Ventas</i>	156
Tabla 67 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Calidad</i>	157
Tabla 68 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Pago a Proveedores</i>	158
Tabla 69 <i>Análisis de la situación mejorada del proceso de Cobro al Cliente</i>	160

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Carmen Rocío Balarezo Andrade en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación " Modelo de gestión por procesos para las organizaciones productoras de lácteos, en la Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel- provincia del Azuay", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 10 de enero de 2023



Carmen Rocío Balarezo Andrade

C.I: 0106323371

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Adriana Angélica Cabrera Bravo en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “ Modelo de gestión por procesos para las organizaciones productoras de lácteos, en la Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel- provincia del Azuay”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 10 de enero de 2023



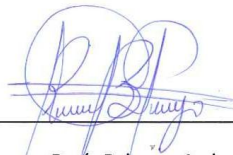
Adriana Angélica Cabrera Bravo

C.I: 0105462956

Cláusula de Propiedad Intelectual

Carmen Rocío Balarezo Andrade, autor/a del trabajo de titulación "Modelo de gestión por procesos para las organizaciones productoras de lácteos, en las Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel- provincia del Azuay", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 10 de enero de 2023



Carmen Rocío Balarezo Andrade

C.I: 0106323371

Cláusula de Propiedad Intelectual

Adriana Angélica Cabrera Bravo, autor/a del trabajo de titulación "Modelo de gestión por procesos para las organizaciones productoras de lácteos, en las Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel- provincia del Azuay", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 10 de enero de 2023



Adriana Angélica Cabrera Bravo

C.I: 0105462956

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a mi familia por llenarme de bendiciones y fortalezas ya que de una manera y otra se convirtieron en la guía fundamental en cada uno de mis pasos en este trayecto de vida.

A mi compañera y amiga de tesis Adriana Cabrera por brindarme esas palabras de motivación, así como también por tenerme paciencia para culminar este proyecto.

Gracias a la Universidad de Cuenca y a los docentes quienes con sus conocimientos, apoyo, dedicación y amistad me han formado día a día como una profesional.

Finalmente, de manera especial agradezco infinitamente a la Ing. Ximena Peralta tutora de tesis quien desde un comienzo nos guió en este trabajo de titulación.

Rocío Balarezo

A Dios por darme la vida y por haberme dado las fuerzas suficientes para cumplir el objetivo más anhelado en mi vida, a mis padres por brindarme su apoyo incondicional y siempre estar en los momentos más importantes.

A mi compañera de tesis Rocío Balarezo por su dedicación, esfuerzo y paciencia para culminar el trabajo a pesar de todos los inconvenientes presentados.

A la Ing. Ximena Peralta por ser nuestra tutora y guiarnos en el transcurso de nuestro trabajo de titulación.

A la universidad de Cuenca, en especial a los docentes de la carrera de Administración de Empresas quienes nos han brindado sus conocimientos y dedicación.

Adriana Cabrera

Dedicatoria

Indiscutiblemente a mis padres Elena y Cornelio quienes desde el comienzo de esta trayectoria supieron brindarme ese apoyo incondicional para que hoy en día cumpla con éxito este logro que tanto anhelado.

A mi esposo Naún y a mi querida hija Doménica, por formar parte de esta fuente de alegría e inspiración constante la cual permitía que cada día que pase sean más evolutivos.

Y, finalmente a mis hermanos Luis, Hugo y en especial a mi hermana Isabel quien supo cuidar y brindar el tiempo, amor necesario a mi hija en todo el tiempo de estudio hasta el día de hoy.

Rocío Balarezo

A mis padres Rosario y Manuel, por haberme dado su amor y apoyo incondicional en todo momento a pesar de cualquier situación, por su motivación, valores y consejos contantes que me han permitido culminar una etapa más en mi vida. A mis hermanos Janneth y Andrés por el cariño y apoyo a lo largo de mi carrera.

Gracias Danny por su cariño y apoyo sincero e incondicional.

Adriana Cabrera

Introducción

En la actualidad la producción de leche en las zonas rurales se ha vuelto una de las actividades más relevantes para las personas que residen en estos sectores, ya que cuentan con el clima adecuado, la ubicación y los recursos necesarios para el desarrollo de esta actividad; además, los derivados lácteos forman parte primordial de la dieta alimenticia de los ecuatorianos por lo que su demanda ha generado un sector económico muy importante a nivel nacional.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar la cadena productiva de las organizaciones productoras de lácteos que se encuentran ubicadas en las subcuencas de los Ríos San Francisco y Vivar del Cantón Santa Isabel y Pucará que pertenecen a la provincia del Azuay, mediante la creación de un modelo de gestión por procesos que ayude a identificar las actividades y procesos críticos que se presentan en cada una de estas organizaciones como: Lácteos Fernandito, ASSOPROQUESO STT, Las Nieves, Las Lagunas de Mesarrumi, Juventud Unida y la organización 9 de Marzo. Para cumplir con este objetivo este proyecto se ha dividido en cuatro capítulos que se describen a continuación.

El primer capítulo se enfocará en las generalidades del sector, los antecedentes del trabajo de titulación, planteamiento del problema y descripción de los objetivos.

El segundo capítulo está compuesto por toda la fundamentación teórica relacionada a la gestión por procesos; estas descripciones, definiciones y conceptos descritos en esta sección, comprenden la base y el cimiento en el que se desarrolla este trabajo de titulación y se aplicarán posteriormente dentro de las organizaciones productoras de lácteos.

El tercer capítulo contemplará todo lo relacionado con la metodología utilizada en el levantamiento de la información necesaria de las organizaciones para luego ser procesada y sistematizada, este levantamiento se realizará mediante un análisis poblacional, encuestas,

entrevistas y matrices de diagnóstico. De acuerdo al resultado que se obtenga de las organizaciones referentes a los procesos, se considerará aquella asociación que se encuentre mejor estructurada para el diseño de un modelo de gestión por procesos estandarizado y que servirá como base para las demás organizaciones.

En el capítulo cuatro se desarrolla la propuesta del modelo de gestión por procesos con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico. La implementación de este modelo, permitirá a las organizaciones mejorar sus procesos, incrementar sus resultados y productividad. Este trabajo se realiza en las áreas que cuentan con diferentes procesos como es el caso del área productiva y la administrativa; ya que son organizaciones pequeñas y por ende no cuentan con todos los departamentos para su funcionamiento.

Por lo tanto, se espera que esta propuesta de mejora sea el comienzo de un gran cambio para las organizaciones productoras de lácteos ubicadas en los distintos sectores rurales de los cantones Santa Isabel y Pucará, para que puedan sobresalir en el sector que se desenvuelven como es de la producción de derivados lácteos y para otros como opción de proyecto a futuro.

Capítulo 1. Generalidades del Sector.

1.1. Antecedentes

Según registros oficiales del año 2019, la producción de leche cruda y sus derivados se encuentra ubicada especialmente en la región de la Sierra, donde existe aproximadamente 280 mil productores que se dedican a esta actividad; además, en estas zonas se caracterizan por la presencia de pequeñas, medianas y grandes organizaciones dedicadas a la producción de lácteos (Hoyos, 2021).

Entre los años 2001 y 2019 la producción de leche cruda tuvo un promedio de 5,29 millones de litros diarios, alcanzando una producción mínima de 4,32 y máxima de 6,65 millones de litros de leche diaria. En cuanto a la distribución de leche cruda para el año 2019 la región sierra fue la que presentó más producción de leche con un porcentaje del 77,69% en su totalidad, seguido por la región Costa con un 19,24% y por último la región Amazónica de 3,08% (Hoyos, 2021).

Según el informe realizado por el Banco Central del Ecuador en el mes de abril del 2015, en la Provincia del Azuay, presentó resultados diferentes correspondientes a la actividad ganadera según la zona. Por ende, en la mayoría de los cantones (Santa Isabel, Pucará, Guacaleo, Sigsig, Chordeleg, Paute, Guachapala, El Pan, Sevilla de Oro) mostro resultados positivos, en el que el hato ganadero ha tenido un incremento radical, debido a varios factores como (Argudo, 2017).

- Uso adecuado de terrenos para el ingreso de ganado.
- Cambio de actividad en la cría de chanchos por la producción de lácteos.

- Apoyo de proyecto por varias instituciones públicas y privadas (BNF, Consejo Provincial del Azuay y Cooperativa Jardín Azuayo) a “Asociaciones de Lecheros” para la compra de máquinas enfriadoras de leche (Argudo, 2017).

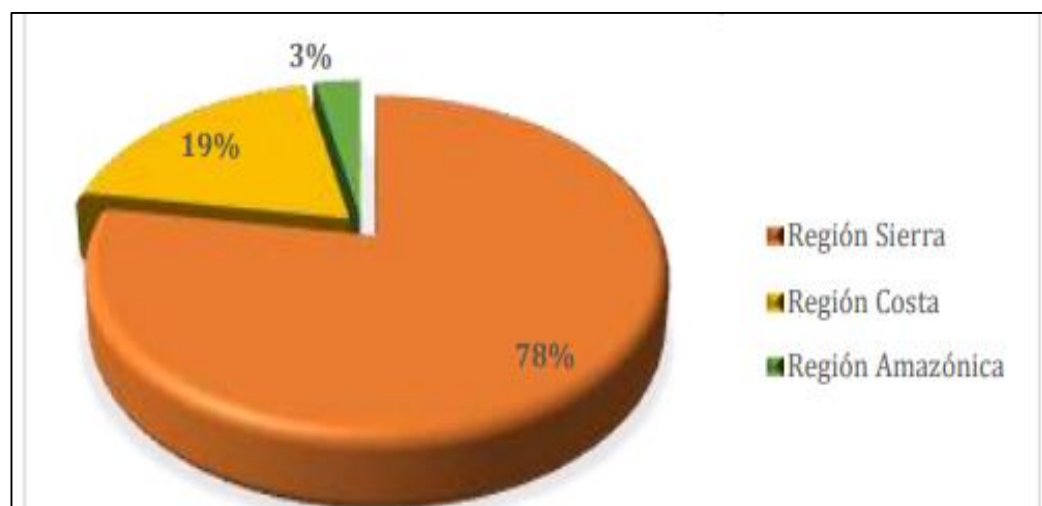
“La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) y la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (Agrocalidad) socializaron sus competencias en lo referente al control de lácteos a más de 40 productores de los cantones San Fernando, Santa Isabel y Pucará, en la provincia de Azuay” (ARCOSA, 2022).

Los resultados que presentaron algunos cantones en la provincia del Azuay, fueron favorables para los ganaderos debido a que aumentaron sus inversiones, entre ellas está el mejoramiento genético lo que incidió en mejorar la producción de leche; además, el mejoramiento de pastos, instalación de sistemas de riego y compra de terrenos (Argudo, 2017).

En la figura 1 se representa el porcentaje de participación regional en la producción diaria de leche año 2019.

Figura 1

Participación regional en la producción diaria de leche.

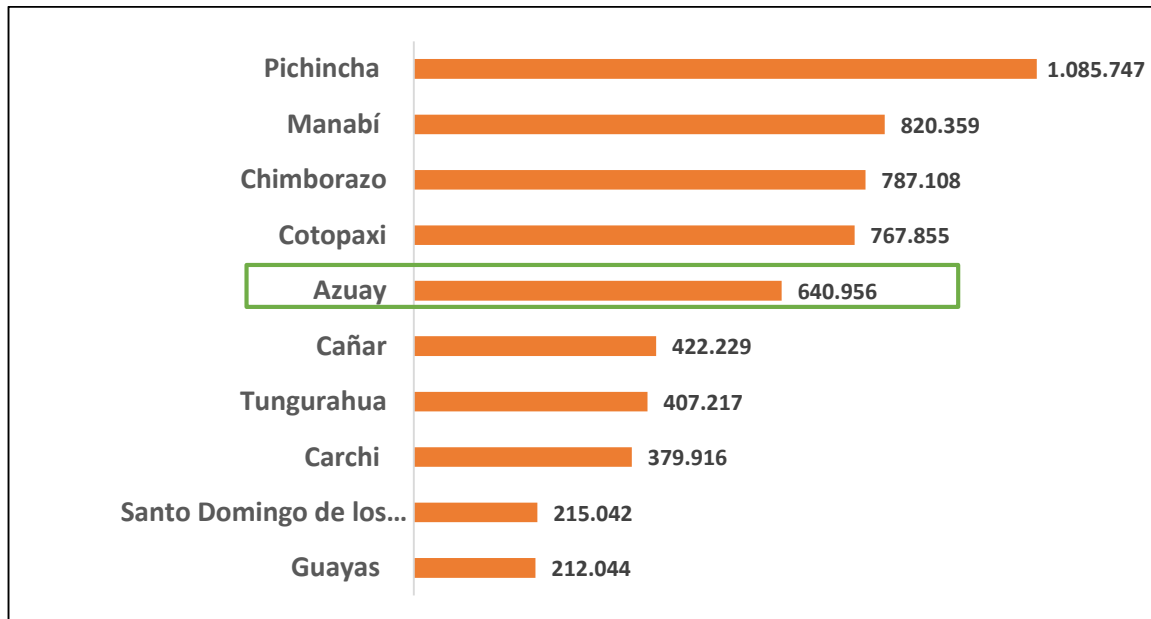


Nota. La región sierra es la que tiene mayor participación de leche en la producción diaria.

Tomada de (Sánchez, 2022).

Figura 2

Las 10 principales provincias productoras de leche.



Nota. En la figura 2 representa las 10 principales provincias productoras de litros de leche diarios en el Año 2019. Reproducida de (Sánchez, 2022).

En el 2019 la provincia del Azuay se posicionó en el quinto lugar con el 10%, de la producción de leche a nivel nacional, es decir, 640.956 litros.

En efecto, derivada de la situación por la pandemia de Covid-19 que atraviesa el país y a nivel mundial se presentó un incremento del 50% en la producción de leche en el Ecuador, la misma que se comercializa de manera informal. Al transcurrir el tiempo las ventas comenzaron a disminuir, dado que el Gobierno optó por tomar medidas preventivas tanto sociales como económicas, por lo que ciertas líneas de negocios se cerraron y la producción de leche se vio

afectada ocasionando una pérdida para los productores, provocando desperdicios en grandes cantidades, dado que las clases fueron suspendidas y así mismo el programa de desayuno escolar que encabeza el Gobierno. Lo que significaba en ese entonces la pérdida de 250.000 litros de leche al día. Según la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO) la demanda de Lácteos entre el mes de enero y junio del 2020 ha disminuido en los siguientes derivados: quesos, dulce de leche, yogur, leche condensada y mantequilla que son destinados al consumo dentro del segmento escolar, restaurantes, cafeterías, hoteles y entre otros.

“Si bien la pandemia ha golpeado al sector lácteo, también ha despertado alternativas. Según gallegos y Grijalva, el sector está trabajando en cuatro propuestas para reactivar la industria y evitar la informalidad” (Coba, 2020, pág. 1).

Según (Coba, 2020).

- Buscar un control adecuado que ayude a mejorar la cadena de producción con el fin de brindar un precio justo.
- Realizar una indagación en los precios para poder ofrecer productos de excelente calidad y a precios accesibles para el mercado potencia.
- Implementar estrategias para abastecerse de leche.
- Internacionalizarse.

El sector industrial Lácteo es uno de los más importantes de la economía nacional ya que genera empleo ya sea de forma directa o indirecta, dando valor agregado a la actividad pecuaria que desempeñan dichos sectores rurales para la producción y distribución de leche y sus derivados.

Según la Eco. Ana María Sánchez “El sector lechero en el Ecuador” las exportaciones de los derivados de leche en el año 2019, de leche y nata (crema), fueron exportados hacia dos países Venezuela y Chile (Sánchez, 2022).

Además, el Censo de la industria Láctea del Ecuador busca incrementar la producción y el consumo masivo de leche para llegar a potenciar las áreas productoras, industriales y puntos de venta, de esta manera trata de reducir los costos y así mismo combatir con la informalidad, estimando obtener un crecimiento económico entre el 1 o 2 % para el año 2022 (Ramón, 2022).

Gran parte del porcentaje de producción de leche anual proviene de la provincia del Azuay, la misma que se subdivide en varios sectores que aportan a la misma como es el caso de los cantones Santa Isabel y Pucará que están ubicados al Suroeste de la provincia. A continuación, se presentan algunos datos del sector:

Según el Censo del 2010, los cantones Pucará y Santa Isabel engloban alrededor de 28,418 habitantes, siendo el 4% de la población que pertenece al Azuay (INEC, 2022). Concerniente mente a la información antes mencionada el cantón Santa Isabel cuenta con 3 parroquias que son Abdón Calderón, San Pablo de Shaglli y San Salvador de Cañaribamba con una población económicamente activa (PEA) que representa un 51.9% de su totalidad la cual el 2.4% de esta población pertenece a la provincia del Azuay (SENPLADES, 2014).

Figura 3

Población ocupada por rama de actividad.

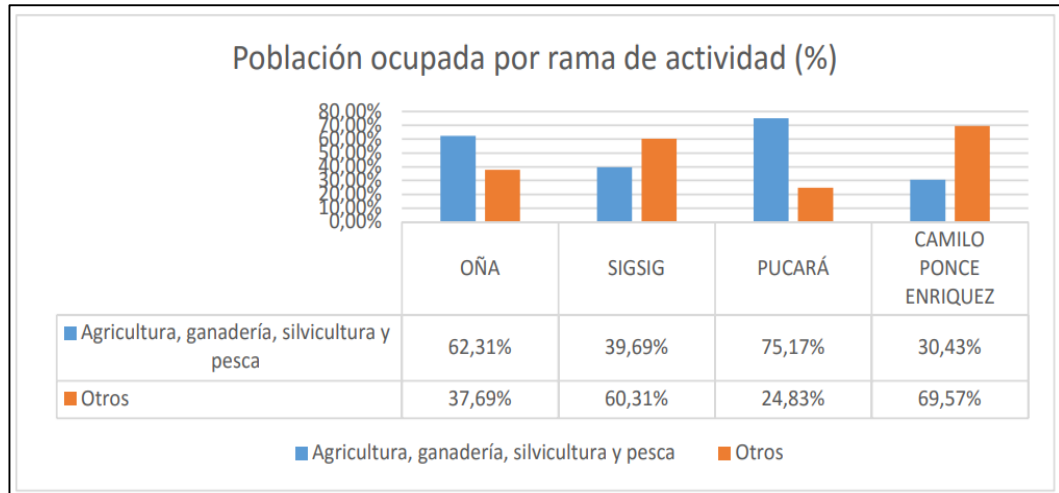


Nota. Actividades productivas en el cantón Santa Isabel. Tomada de (SENPLADES, 2014).

Por otro lado, el Cantón Pucará cuenta con 2 parroquias, un área urbana como es pucara y una rural que es San Rafael de Sharug presentando el 79,19% de la población económicamente activa (PEA) que se dedica a la actividad de agricultura perteneciente a la provincia del Azuay (Moreno, 2012).

Figura 4

Población ocupada por rama de actividad



Nota. Actividades productivas en el cantón Pucará. Tomada de (Murudumbay, 2019).

Las principales actividades productivas que abarca el sector corresponden a la actividad agrícola y pecuaria, una de las fuentes de ingresos más destacadas por las familias de dichos sectores, es la actividad pecuaria ya que se ve marcada principalmente por la explotación de ganado bovino para la producción de leche. Además, en la actividad pecuaria, las familias explotan también otras especies como ganado porcino, caballar, lanar, mular, aves tanto de corral como criollas y caballos (INEC, 2022).

Además, el Cantón Santa Isabel y Pucará se encuentran conformado por las siguientes organizaciones que se dedican a la producción de lácteos tales como; Asociación de productoras de queso a “ASOPROQUESO STT”; Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”; Asociación “Juventud Unida”; Comité APROAICO “Las Nieves”; Asociación “Las Lagunas de Mesarrumi de Pulcucay” y la Asociación “9 de marzo”, las cuales se encuentran constituidas legalmente por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS) y el Ministerio de la Productividad, además de contar con la ayuda de ciertas instituciones como ARCSA que tiene como objetivo asegurar la calidad en los procesos de producción, elaboración, manipulación y comercialización de leche cruda y sus derivados, así como también analizar y controlar las

distintas condiciones higiénicas sanitarias de sus procesadoras para garantizar el cumplimiento adecuado de dicha normativa (Universidad de Cuenca , 2021).

1.2. Justificación

El desarrollo de este proyecto es de gran importancia debido a que nos permite analizar las distintas situaciones que presentan cada una de las organizaciones productoras de lácteos y sus derivados de los cantones de Santa Isabel y Pucará con respecto a la gestión por procesos, lo cual ayudará a un manejo adecuado en la producción. Es importante la implementación de este sistema de gestión en dichas organizaciones existentes, puesto que ninguna de ellas cuenta con un adecuado manejo de recursos, ni sistemas eficientes de producción, por tal motivo este proyecto se orienta a suplir estas necesidades.

En el sector, existe una gran cantidad de organizaciones dedicadas a la producción de derivados lácteos; sin embargo, dichas organizaciones no cuentan con los debidos procesos de gestión y calidad, por lo que este proyecto busca analizar y generar un modelo de gestión por procesos que se acople a todas las organizaciones con la finalidad de aumentar sus resultados, mejorar sus procesos, la calidad de sus productos y la productividad de las mismas.

La gestión por procesos es uno de los mejores sistemas que beneficia a organizaciones para que logren mejores índices de calidad y producción. La aplicación de este enfoque permitirá obtener resultados que beneficien a las organizaciones independientemente del tipo, tamaño o actividad en la que se desempeñan. Es decir, la gestión con respecto a su funcionalidad se define como un conjunto de procesos interrelacionados entre si dentro de una organización.

El objetivo de la gestión por procesos es involucrarse en todos los procesos que se dan dentro de una organización para corregir, controlar y dirigir cada una de las actividades ya que son consideradas como parte fundamental y esencial en cada una de las organizaciones,

mejorando los procesos y servicios dirigidos a los clientes para satisfacer sus necesidades, con el fin de mejorar, aumentar la eficiencia y eficacia en todos los procesos de la organización logrando una ventaja competitiva y sostenible en las organizaciones. Además, se fundamentan en la calidad con un enfoque que busca que las entradas se transforman en salidas, persiguiendo el mejoramiento continuo, para obtener el resultado esperado (Pauccara, 2020).

1.3. Planteamiento del Problema

El principal problema que se ha identificado en las organizaciones productoras de lácteos de las Subcuencas de los ríos San Francisco y vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel – provincia del Azuay, es la falta de conocimiento por parte de las organizaciones del cómo establecer o definir un proceso de mejora continua en la producción, dando como resultado la mala utilización de los recursos, ineficiencia en la producción, tiempos muertos en los procesos (cuellos de botellas) y poca estandarización; lo que conlleva a un mal manejo en la cadena de producción. Así mismo, entre otras debilidades que enfrentan las organizaciones, es la falta de tecnología, financiamiento, capacitación al personal y apoyo por parte de entidades públicas; finalmente, las exigencias ya sea técnicas, de calidad o legales de los mercados potenciales de los derivados lácteos, constituyen los principales motivos que incentivan a las organizaciones a invertir en la definición técnica y mejora de sus procesos de producción, para de esta manera ayudar a mejorar la calidad de vida de los pequeños productores del sector.

1.4. Objetivos

1.4.1. *Objetivo General*

Proponer un modelo de gestión por procesos para las organizaciones productoras de lácteos, en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar, en los cantones Pucará y Santa Isabel – provincia del Azuay, con el fin de aumentar los resultados de las organizaciones, mejorando sus procesos, la calidad de sus productos y la productividad de las mismas.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Realizar el diagnóstico de los procesos de las organizaciones productoras de lácteos, objeto de estudio.
- Identificar los aspectos críticos de los procesos actuales con la finalidad de optimizarlos.
- Levantar, caracterizar y estandarizar los nuevos procesos de las organizaciones productoras de lácteos mediante herramientas preparadas para el efecto.
- Diseñar la cadena de valor, de las organizaciones productoras de lácteos, en las Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel – provincia del Azuay.

Capítulo 2. Fundamentación Teórica

Se orienta a la descripción de las distintas bases teóricas en los cuales se fundamenta este proyecto.

2.1. La Gestión por Procesos

Es un conjunto de tareas que se lleva a cabo para cumplir un objetivo, es decir se basa fundamentalmente en la administración de una serie de actividades que se realizan dentro de un proceso en la organización, así mismo procurando obtener los resultados deseados de los mismos (Sandoval, 2017).

En este mundo globalizado las empresas están compitiendo día a día para poder sobrevivir en el mercado. Es por ello que optan por herramientas como el caso de la gestión por procesos, que ayuda a diseñar, gestionar y mejorar la producción para así satisfacer las necesidades de los clientes. La gestión por procesos se define como una disciplina de formación que permite administrar una organización, así como también identificar, formalizar, controlar y mejorar. De esta manera permite llegar a ser más productivos, eficientes y eficaz en los procesos de las organizaciones agregando valor al producto, logrando captar la fidelidad y confianza de los que llamamos entonces clientes (Cuamacás, 2018). A continuación, en la Figura 5 se podrá visualizar la interacción de los distintos factores dentro de la gestión por procesos.

Figura 5

Representación gráfica de la gestión por procesos



Nota. Funcionamiento de la Gestión por procesos. Tomada de (Harrington H, 1995 citado en Maldonado, 2015)

2.1.1. Objetivo de la Gestión por Procesos

Es incrementar todos los resultados que se obtienen de las organizaciones a través de la medición con respecto al grado de satisfacción superior de sus usuarios, logrando de esta manera aumentar la eficiencia por medio de la reducción de costes innecesarios, tiempos muertos, mejorar la calidad y el valor del producto percibido por los usuarios.

La gestión establece cinco acciones fundamentales de la gerencia, que se detallará a continuación:

- **Planificación.** - Hacia dónde se orienta la organización
- **Organización.** - Definir las personas con las que se realizará la actividad a través del uso adecuado de los medios y así cumplir con las metas planificadas.
- **Dirección.** - Implica guiar y motivar a un grupo de personas para alcanzar los resultados deseados.

- **Control de la planificación, organización y dirección.** - Para que no se cambie de ruta del camino trazado.
- **Toma de decisiones.** - Es el proceso continuo de elegir de entre varias alternativas la adecuada. Para resolver cierta situación existente y de esta manera poder avanzar con la ejecución.

2.1.2. La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional

Muchas de las organizaciones mantienen una estructura organizacional basada en el modelo tradicional; sin embargo, la gestión por procesos establece cambios significativos a este modelo, mejorando la eficiencia organizacional. A continuación, en la Figura 6 se realiza una comparación entre los dos modelos según sus principales características.

Figura 6

Diferencia entre organización funcional y procesos

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS
Basada en jerarquías, piramidal	Menos jerarquía
Destinatario imperceptible	Orienta los procesos hacia las necesidades de los destinatarios del producto o servicio
Escasa percepción de la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos	Representa la organización de acuerdo a procesos relevantes
Las interrelaciones funcionales diluyen responsabilidades	Se apoya en la priorización de los procesos de realización
Se producen fallas en la transmisión de la información	Maximiza la capacidad de los procesos que van más allá de los sectores y la propia organización
Se generan costos difícilmente identificables	Aparecen el “destinatario” y el “proveedor” interno
Se tiende a resolver problemas sin eliminar las causas de los mismos	Permite la organización de los procesos desde el enfoque del valor

Nota. Similitudes existentes entre las organizaciones. Reproducida de (Zamora, 2017)

2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Gestión por Procesos

Moliner (2015) define las ventajas como aquellas que:

- Permite que todas las actividades e insumos dentro de las organizaciones tengan una correcta coordinación con el fin de alcanzar los objetivos deseados de manera eficaz.
- Optimizan la utilización de los recursos; además, reduce los costes tanto operativos como de gestión.
- Mejoran la calidad en la producción según los gustos y preferencias de los clientes para satisfacer sus necesidades.
- Ayudan en la identificación de cuellos de botella e ineficiencias en los procesos reduciendo riesgos y por ende promoviendo la mejora continua de los mismos.

Zamora (2017) define las desventajas como:

- Existencia de complejidad en los procesos y utilización de los recursos dentro de las organizaciones que tienen poca estabilidad, generando resultados ineficientes.
- Falta de comunicación dentro y fuera de la organización, provocando dificultades al momento de tomar decisiones.

2.1.4. Cadena de Valor

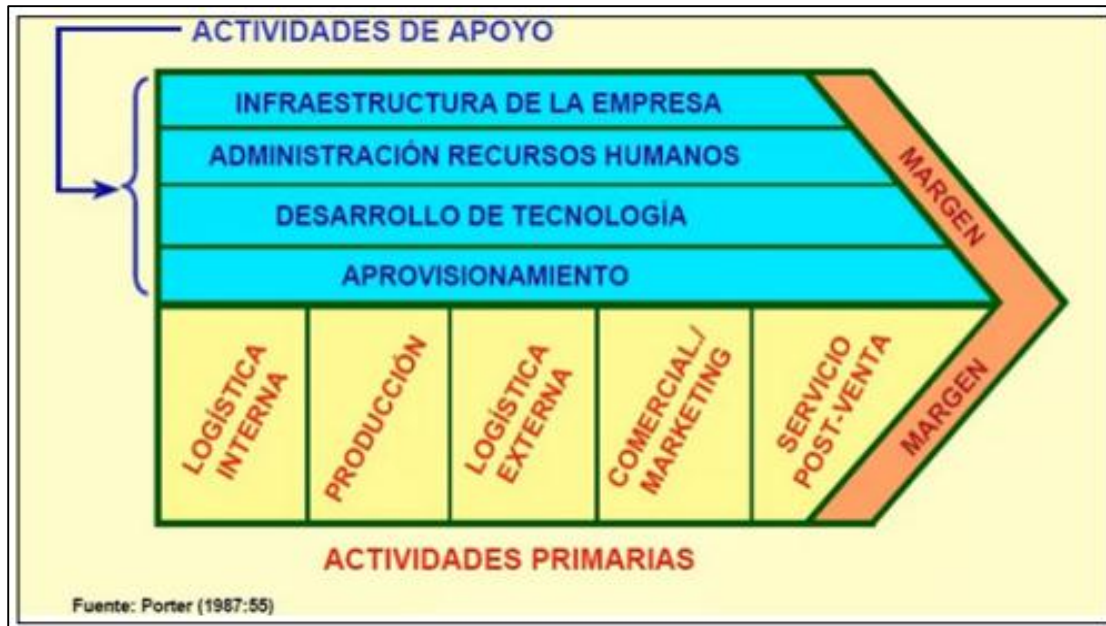
Resumiendo, a Porter. “Este la define esencialmente como una forma de análisis mediante la cual se descompone una empresa u organización, según sus actividades, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas generadoras de valor” (Porter, 1987 citado en López, 2019, pág. 2).

La cadena de valor está compuesta por nueve actividades que se dividen en procesos primarios que están conformados por logística interna, producción, logística externa, comercial/marketing y servicio postventa y los procesos secundarios conformados por

infraestructura de la empresa, administración del recurso humano, desarrollo tecnológico y abastecimiento que se muestran en la figura.

Figura 7

Cadena de valor



Nota. Actividades a seguir para alcanzar una ventaja competitiva. Tomado de (Porter, 1987 citado en López, 2019).

2.1.5. Definición de Proceso

Según la ISO, “los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida” (ISO9001, 2018). Las actividades que se realizan dentro de un proceso consideran partes tanto internas como externas para su ejecución.

Los procesos son conocidos también como una ruta lógica o secuencia de acciones que conlleva a la transformación de los insumos en productos terminados, teniendo como objetivo

que las empresas produzcan de manera sistemática y ordenada para llegar a obtener los resultados esperados; es decir, de esta manera hace que las empresas tengan una estructura donde las entradas de los insumos pasen por un proceso de transformación, generando un valor añadido al producto (Guerrero., 2017).

2.1.5.1. Componentes de un Proceso.

Los procesos se encuentran conformados por los siguientes componentes, sin importar su tamaño y grado de complejidad:

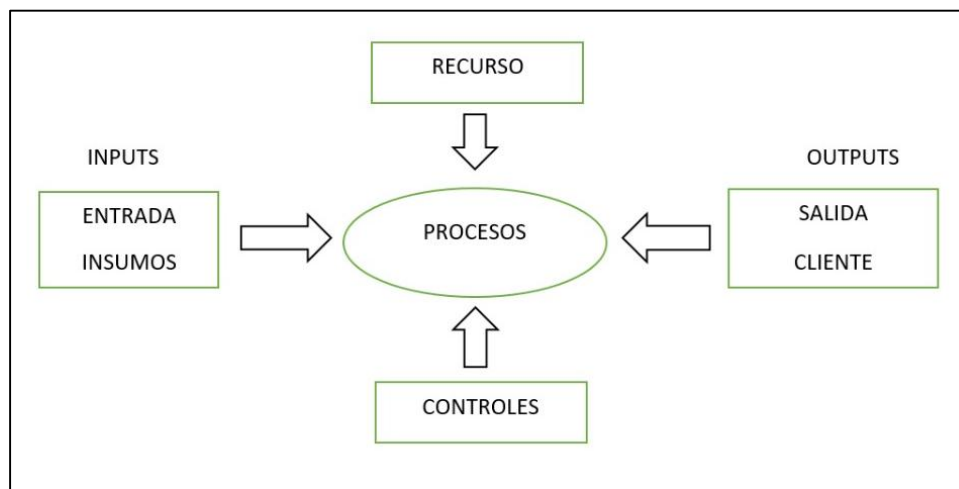
Entradas/ Input: Es todo aquel recurso utilizable en un producto en concreto tales como equipos, componentes, materiales, energía e información.

Actividades: Son todas aquellas tareas que se llevan a cabo frente a un proceso bajo un control adecuado para dicha transformación.

Salidas/ Output: Es el resultado obtenido luego de haber procesado o adherido las características definidas de un producto o servicio, de esta manera una salida conlleva ya un valor agregado. (Sandoval, 2017).

Figura 8

Diagrama de procesos



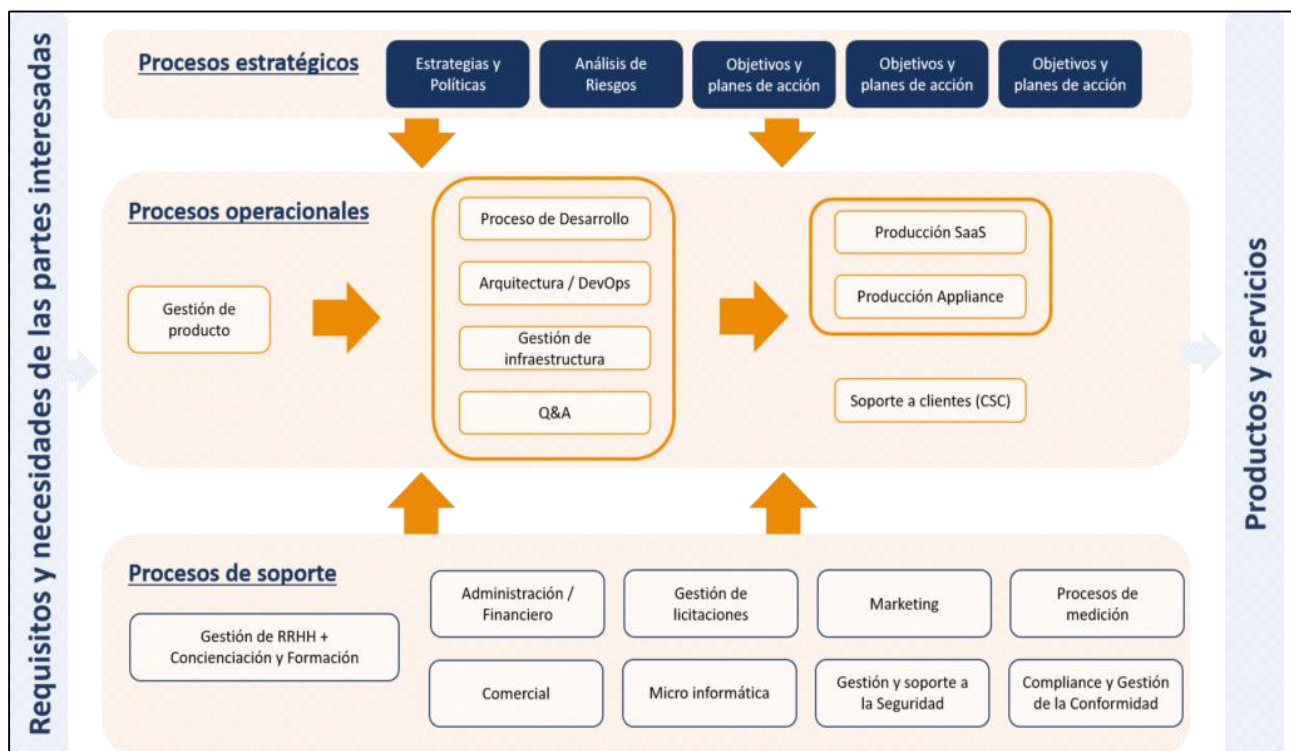
Nota. Representación gráfica sobre cómo se lleva un proceso. Reproducido de (Sandoval, 2017).

2.1.6. Mapa de Procesos

Para la identificación se utilizará el mapa de procesos, mediante una representación gráfica, donde se visualizará una estructura de cómo está conformado cada uno de los procesos que utilizan las empresas para un perfecto funcionamiento.

Figura 9

Mapa de procesos



Nota. Requisitos y necesidades de las partes interesadas dentro del mapa de procesos. Tomada de (Solutions, 2020).

Según Fuentes (2014) entre las ventajas que presenta este enfoque a las empresas se mencionan las siguientes:

- Alinea los propósitos de la organización con respecto a sus expectativas y necesidades de los consumidores.
- Muestra cómo se crea valor en la organización
- Refleja la estructura de información y flujo de materiales.
- Muestra cómo se realiza realmente el trabajo y como se expresan las relaciones proveedor-cliente entre las funciones.

2.1.6.1. Tipos de Procesos.

Procesos Operativos o Misionales.

Son aquellos procesos que se relacionan directamente con el cliente, la realización del producto y la prestación del servicio que operan de entrada hacia una serie de actividades que se relacionan entre sí para generar un resultado final de acuerdo a los requisitos establecidos por los clientes. Estos procesos pueden ser percibidos por los usuarios en las siguientes actividades: prestación del servicio, comercialización, planificación del servicio, entrega, facturación, entre otros (Cuamacás, 2018).

Procesos Estratégicos.

“Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, entre otros” (Cuamacás, 2018, pág. 11). Estos procesos se ven reflejados a largo plazo y son analizados desde la alta dirección para definir la misión y controlar las metas que tiene la organización frente a un mercado competitivo.

Procesos de Apoyo o Soporte.

Son aquellos procesos que brindan a la organización los recursos y soportes necesarios, generando un valor agregado a las diferentes necesidades de los clientes para que así se lleve a cabo las actividades claves.

2.1.6.2. Procesos críticos.

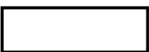



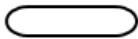






Los procesos críticos son aquellos que no pueden dejarse pasar por desapercibidos ya que aportan valor y tiene una relación fundamental con el enfoque estratégico de la organización e impacta de manera directa a la calidad de los productos, niveles de ventas y en las prácticas productivas. Además, estos procesos afectan de forma directa en la satisfacción del cliente y a la efectividad de la organización. (Orden, 2016)

2.1.7. Diagrama de Flujo

Una forma de ilustrar mejor un proceso y lograr la información necesaria para comprender, existen los diagramas de flujo que son representaciones gráficas, como la utilización de diversos símbolos y flechas que van conectadas para indicar la secuencia de una operación, de esta manera identificando los principales riesgos y controles en cada proceso de la actividad que se llevará a cabo (Fernández Cabrera, 2017).

Figura 10

Diagrama de Flujo

SIMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.
	Inspección, Control	Indicar que se revisa.
	Sentido de flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Transmisión eléctrica de datos	Indica a donde va.

Nota. Esquematación gráfica sobre los pasos a seguir para alcanzar una solución dentro de un proceso. Reproducido de (Fernández Cabrera, 2017).

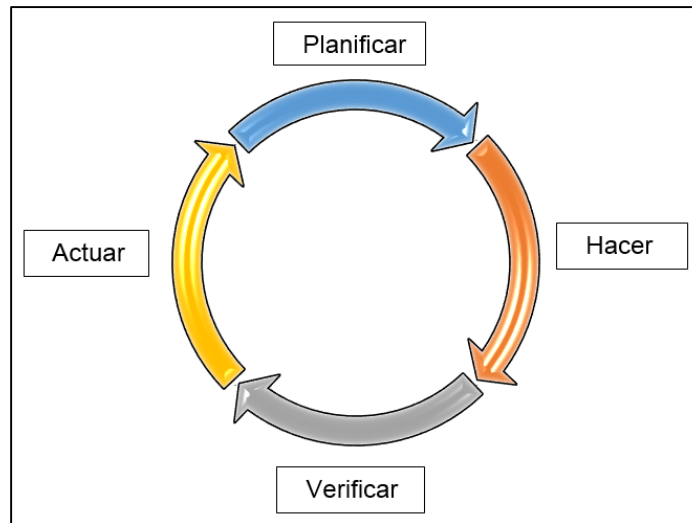
2.2. Ciclo Deming o PHVA (Planificar - Hacer - Verificar - Actual)

Según Deming el enfoque de calidad consiste en que todos los bienes o servicios deben tener las características necesarias para hacer el buen uso del mismo, ya que a quien busca satisfacer es al cliente mediante los empleados quienes imparte sus conocimientos, por lo cual deben ser motivados para que brinden un trabajo de calidad (Deming, 1989 citado en Sandoval, 2017).

Deming asegura que para dar solución a los problemas que se llevan en las organizaciones es a través de una mejora continua para reducir costes, lo cual define el ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (Deming, 1989 citado en Sandoval, 2017).

Figura 11

Ciclo de PHVA



Nota. Elementos que conforman el Ciclo de Deming. Reproducido de (Sandoval, 2017)

Planificar: Se centra en la meta que tiene la organización, en la elaboración de un plan estratégico dentro de un tiempo determinado, con el objetivo de realizar un diagnóstico en las áreas que presentan una problemática para luego llegar a una solución.

Hacer: Es el proceso de la planificación mediante un adecuado control que permita inspeccionar como se está llevando a cabo el plan con sus respectivos tiempos y actividades a ejecutarse.

Verificar: Es la comparación de los resultados planificados con los obtenidos, verificando su correcto funcionamiento mediante la utilización de indicadores con el fin de cumplir con las expectativas de mejora, ajustándose siempre con a los objetivos esperados.

Actuar: En esta última fase del ciclo de calidad es donde se corrobora lo verificado con lo planificado, pero si en la verificación no se está cumpliendo con lo que se estableció se debe actuar rápidamente, es decir corrigiendo lo planteado mediante la elaboración de un nuevo plan de trabajo.

2.3. Bases y Fundamentos Legales de las Organizaciones

2.3.1. Las Organizaciones de la Sociedad Civil

Una asociación de la sociedad civil está ligada a la organización de un grupo de personas o individuos constituidos de manera autónoma, que demandan del estado la participación activa en el desarrollo de sus territorios (Cueva G. B., 2017).

Aristóteles define una organización como un grupo de ciudadanos que comparten un mismo valor y cuyo fin es la felicidad, un espacio intermedio entre el Estado y la sociedad. De esta manera, “se denominan organizaciones de la sociedad civil (OSC), a los colectivos que representan a los ciudadanos en la esfera pública, espacio que lo conforma el Estado y el sector privado” (Cueva G. , 2018, pág. 1).

Las organizaciones han surgido por la necesidad de sobrevivencia del ser humano y por la limitación de hacerlo individualmente, cuyo objetivo es el bien común y el interés general. Es un medio por el que se garantiza la mejora de calidad de vida de los individuos, por lo que el estado responde a la necesidad de existencia de estas organizaciones sociales.

2.3.2. Tipos de Organizaciones en el Ecuador

Los tipos de organizaciones en el Ecuador se han formalizado bajo la figura de Economía Social (ES), sin la consecución de un proyecto solidario implícito.

Figura 12

Tipos de Organizaciones

Tipo	Descripción general	Tradicición
Cooperativas	Organizaciones formales compuestas por un grupo de personas, asociadas voluntariamente, que buscan satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, a través de prácticas basadas en principios de cooperación y ayuda mutua. Los miembros son, a priori, los principales beneficiarios de la actividad económica. Estas organizaciones operan, en principio, en un marco de democracia económica (mediante las organizaciones operan, en principio, en un marco de democracia económica (mediante la institución de órganos de representatividad).	Cooperativismo tradicional
Organizaciones basadas en una lógica comunitaria y territorial	Iniciativas, arraigadas en la economía popular, en las cuales sus miembros se relacionan por una pluralidad de vínculos (familiares, étnicos, culturales o de género). Caracterizadas por la importancia de la dimensión territorial, más allá de la noción de ubicación geográfica. Estas iniciativas incluyen el empoderamiento de sus miembros como objetivo de sus actividades. Operan en una lógica de autogestión, en el sentido estricto de manejo en partes iguales por parte de los trabajadores.	Asociativismo popular
Organizaciones encastradas en los movimientos sociales	Iniciativas, arraigadas o no en la economía popular, cuyos miembros se relacionan por una pluralidad de vínculos (familiares, étnicos, culturales o de género). Caracterizadas por una dimensión política, estas iniciativas podrían aparecer como nuevas formas de acción colectiva con un proyecto explícito: la búsqueda de la transformación social, basada en una concepción pos neoliberal del desarrollo. Operan en una lógica de autogestión.	Movimientos sociales
Nuevos emprendimientos de economía popular	Emprendimientos compuestos en su mayoría por emprendedores urbanos, pequeños negocios familiares, trabajadores autónomos, que no responden necesariamente a una lógica comunitaria. Estas iniciativas sirven principalmente intereses individuales o del grupo. La misión de estas iniciativas es la generación de ingresos y tienen un enfoque de mercado.	Marco institucional a partir de 2008

Nota. Identificación de los distintos tipos de organizaciones con su respectiva descripción. Reproducido de (Rivera, 2016).

En la figura 12, se mencionan los cuatro tipos de organizaciones que hay en el Ecuador y se presentan en tres dimensiones como es el ámbito económico, político y social.

Dimensión Económica.

Las organizaciones cuya dimensión es económica, establece características como el de producir bienes y servicios de manera continua; sin embargo, las de naturaleza no económica se enfocan en el aspecto social como es el caso de las fundaciones. Los cuatro tipos de organizaciones que se muestran en la figura 6 presentan objetivos económicos (Rivera, 2016).

Dimensión Política.

La dimensión política está ligada a los procesos de toma de decisiones en cuanto a la operación de sus actividades, de esta manera cada tipo de organización establece criterios de administración y participación de sus integrantes. Las organizaciones cooperativistas establecen órganos de representación para el desarrollo de sus actividades productivas: la asamblea general, consejo de administración y vigilancia; todos los miembros pueden ser elegidos de manera democrática. En el caso de las organizaciones comunitarias se enfocan en la autogestión; y en el caso de los emprendimientos, de economía popular, no se involucra la participación de todos los miembros, si no que aquellos delegan el poder a la parte administrativa (Rivera, 2016).

Dimensión Social.

De igual manera que el modelo económico, las organizaciones tienen la misión de crear empleos y generar ingresos; además, conlleva otro tipo de objetivos como el fomentar la inclusión económica, reducir la desigualdad social y la pobreza en el Ecuador, mejorando la calidad de vida de los actores y de otros grupos que de forma directa o indirecta participan o forman parte del territorio de acción (Rivera, 2016).

Capítulo 3. Diagnóstico de las Organizaciones Productoras de Lácteos en las Subcuencas de los Ríos San Francisco y Vivar en los Cantones Pucará y Santa Isabel – Provincia del Azuay.

3.1. Descripción General de las Organizaciones

Las organizaciones que se encuentran ubicadas entre el cantón Santa Isabel y Pucará, perteneciente a la provincia del Azuay, dispone de las condiciones geográficas y diversas zonas climáticas para la agricultura y ganadería, ya que es la principal actividad económica que se dedican estas comunidades rurales como son: Shaglli, Pelincay, Pulcucay, Las Nieves, Santa Teresita y Saramaloma, permitiendo que se beneficien de dichas condiciones y de esta manera que se idealice entre sus habitantes la oportunidad de la creación o formación de organizaciones tanto como centros de acopios de leche fría y plantas procesadoras de derivados de lácteos, que han logrado expandirse a distintos mercados regionales, es por ello que la actividad ganadera de dichas comunidades se caracteriza por ser un sector rico en la producción de lácteos ya que se realiza una gran variedad de productos derivados de la leche entre estos está el producto estrella que es el “queso”, que a través de tecnología, sistemas especiales para la producción, selección de la genética del ganado, entre otros elementos, deciden darle valor agregado a la leche para sacar a la venta sus distintos derivados ya que la acogida de este producto en el mercado es muy beneficiosa. Es importante mencionar que la industria láctea es uno de los sectores más importantes de la industria nacional y por ende se la ve como una fuente generadora de empleo tanto directo e indirecto.

3.2. Diagnóstico por Organización

Para este diagnóstico se consideró la información que fue obtenida mediante una entrevista (Anexo 2), visitas técnicas a las distintas organizaciones, talleres con los socios y representantes directivos de cada una de las asociaciones. A continuación, se indicará la realidad actual de cada una de ellas.

3.2.1. Asociación de Productoras de Queso a “ASOPROQUESO STT”



Esta asociación se encuentra ubicada en el Sector Santa Teresa perteneciente a la comunidad de Shaglli, dada nuestra visita y con el debido diagnóstico se pudo obtener la siguiente información. Se encuentra legalmente constituida por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS). Además, está conformada por 13 socios donde cuyo representante es el Socio Wilfrido Mendieta, cuenta con 2 operarios que laboran dentro de la planta procesadora, tiene 4 años de funcionamiento dentro del mercado con respecto a la producción de leche y sus derivados, los productos que actualmente la planta se encuentra produciendo son los siguientes:

- Queso de corte

- Queso ahumado
- Yogurt

De estos tres productos mencionados ninguno cuenta con registro sanitario, empaque ni etiquetado. Para la producción de los distintos derivados lácteos la organización recolecta en promedio 60 litros de leche diario por el momento, arrojando como resultado una producción de 20 quesos diarios.

Es importante mencionar que la organización con respecto a su infraestructura es relativamente nueva, ya que cuenta con los lineamientos estipulados por el ARCSA y con una capacidad máxima de producción de 10.000 litros de leche diarios.

Actualmente la organización para su correcto funcionamiento cuenta con los siguientes equipos:

- 1 marmita para 500 litros de leche
- 1 caldero a Diésel
- 1 prensa para queso
- 1 mesa de corte de acero inoxidable
- 1 selladora al vacío para quesos
- 1 cuarto frío

La organización actualmente cuenta con un mercado que es Santa Isabel para la venta de sus productos y para el transporte de estos lo realizan mediante la utilización de 3 camionetas particulares. Cabe recalcar que la organización tiene como meta expandir sus productos a diversos mercados dentro de la Ciudad de Cuenca y Machala tales como: tiendas, minimarkets y supermercados.

3.2.2. Asociación de “Artesanos de Productos Lácteos Fernandito”



Esta asociación también se encuentra ubicada en la comunidad de Shaglli, está constituida legalmente por el Ministerio de productividad y cuenta con la participación de 7 socios que actualmente se encuentran involucrados para su funcionamiento, cuyo representante de la organización es la Socia Carmen Lucia Cabrera Cabrera y cuenta con 2 operadores y 1 administrativo. Además, es importante mencionar que esta organización tiene 23 años de funcionamiento dentro del mercado de la producción de lácteos y sus derivados para el abastecimiento tanto local como a su vez a usuarios dentro del Azuay y Biocentro.

A continuación, se va a detallar algunos productos que en la actualidad la asociación se encuentra elaborando dentro de su planta procesadora:

- Queso de corte
- Queso amasado
- Queso pasteurizado
- Queso ahumado
- Yogurt (mora y durazno)
- Manjar

De estos seis productos solo el queso pasteurizado es el que cuenta con registro sanitario, donde tiene su debida etiqueta y empaque. Para la producción de los distintos derivados lácteos la organización recolecta en promedio 350 litros de leche diaria, arrojando como resultado una producción de 80% de quesos y un 20% de yogurt y manjar. Cabe mencionar que la producción de yogurt y manjar se lo realiza una vez por semana.

Con respecto a la infraestructura la organización cuenta con todos los lineamientos estipulados por el ARCSA y con una capacidad máxima de producción de 800 litros de leche diarios. Actualmente la organización para su correcto funcionamiento cuenta con los siguientes equipos:

- 1 caldero
- 1 yogurtera
- 1 prensa para queso
- 1 marmita grande / 800 litros
- 1 marmita mediana / 600 litros
- 1 marmita pequeña / 300 litros
- 1 balanza
- 1 selladora de quesos
- 1 refrigeradora
- 1 cuarto frio
- 1 camioneta

Los socios que conforman esta organización tienen por objetivo superar su producción y llagar a expandirse a los mercados como tiendas, supermercados de Cuenca y Machala de esta manera llegando a posicionarse en el mercado y también contar con su propio plan de Marketing para crear imagen en la mente del consumidor.

3.2.3. Asociación “Juventud Unidad”



Dada nuestra visita esta asociación se encuentra ubicada en la comunidad de Santa Isabel perteneciente a la parroquia de Shaglli, se encuentra legalmente constituida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), está conformada por 18 socios que aportan con la materia prima para el centro de acopio frío, cuyo representante de la organización es el Socio Thomas Delgado, tiene 8 años de funcionamiento dentro del sector. Actualmente el producto que comercializan es leche fría, con una recolección mensual de 1800 litros, donde no cuentan con proveedores fijos para vender la leche. Los mismos socios son los que llegan a dejar la leche en el centro de acopio.

El propósito de los miembros que integran esta asociación es llegar a ser proveedores de leche fría para las diferentes fábricas de la localidad.

3.2.4. Comité APROLICO “Las Nieves”



Esta asociación se encuentra ubicada en la comunidad de las Nieves pertenecientes al Cantón Pucara, se encuentra legalmente constituida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), cuenta con la participación de 16 socios que actualmente se encuentran contribuyendo con materia prima para su funcionamiento, cuyo representante es la Socia Brígida Carpio y cuenta con 2 operarios que laboran dentro de la planta procesadora. Además, esta organización tiene 12 años de funcionamiento dentro del mercado de la producción de lácteos y sus derivados para el abastecimiento dentro de la comunidad como también a mercados del Cantón Santa Isabel.

Los productos que actualmente se encuentra procesando esta planta son:

- Queso corte
- Queso ahumado

De estos productos ninguno de ellos cuenta con registro sanitario, etiqueta ni empaquetado. Para la producción de los distintos derivados lácteos la organización recolecta en promedio 500 litros de leche diaria, arrojando como resultado una producción entre 140 a 150 quesos diarios.

Con respecto a la infraestructura la organización cuenta con todos los lineamientos estipulados por el ARCSA y con una capacidad máxima de producción de 500 litros de leche diarios. La organización para su correcto funcionamiento cuenta con los siguientes equipos:

- 1 marmita
- 1 caldero
- 1 mesa para cuajada
- Moldes de plásticos y de acero inoxidable
- 1 balanza

Esta asociación tiene como objetivo incrementar su capacidad productiva y llegar a comercializarse en tiendas y minimarket de la ciudad de Cuenca y Machala.

3.2.5. Asociación “Las Lagunas de Mesarrumi de Pulcucay”



Esta asociación se encuentra ubicada dentro de la parroquia de Shaglli - comunidad Pulcucay perteneciente al Cantón Santa Isabel, se encuentra legalmente constituida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), cuenta con la participación de 59 socios de los cuales 53 de ellos aportan con la materia prima para el centro de acopio frío, cuyo representante de la organización es el Socio Carlos Ramón, tiene 20 años de funcionamiento

dentro del sector. Actualmente el producto que comercializan es leche fría, con una recolección diaria de 3200 litros, donde sus proveedores principales es la empresa Toni a un precio de \$0.49 ctvs. y la prefectura es entregada a un precio de \$0.42 ctvs., pero cabe recalcar que a la prefectura se provee solo una vez a la semana.

El propósito de esta asociación es llegar a producir leche pasteurizada y llegar a construir una planta procesadora.

3.2.6. Asociación “9 de marzo”



Esta asociación se encuentra ubicada en la comunidad Pelincay, perteneciente al cantón Pucará, dada nuestra visita y con el debido diagnóstico se pudo obtener la siguiente información. Se encuentra legalmente constituida por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS), está conformada por 50 socios donde cuyo representante es la Socia Miriam Márquez, tiene 2 años constituida con un plan de producción de los siguientes derivados.

- Queso fresco
- Queso ahumado

De estos productos mencionados cuenta con registro sanitario, empaque y etiquetado.

Cabe mencionar que la organización con respecto a su infraestructura es relativamente nueva, ya que cuenta con los lineamientos estipulados por el ARCSA y con una capacidad máxima de producción de 600 litros de leche diarios. Actualmente la organización dentro de infraestructura cuenta con los siguientes equipos:

- 1 marmita para 600 litros de leche
- 1 caldero a Diésel
- 1 prensa para queso
- 1 mesa de corte de acero inoxidable
- 1 cuarto frio
- 1 horno para ahumar el queso

Cabe recalcar que por falta de un transformador eléctrico la planta no se encuentra produciendo actualmente, por lo que conlleva esta situación a que los socios que conforman esta organización vendan su materia prima (leche) a los distintos picadores (recolectores) del centro de acopio del barrio San Francisco, con respecto al precio de venta se lo realiza a \$0.47 ctvs. cuando la entrega por parte del socio es directa en el centro de acopio y a un precio de \$0.44 ctvs. cuando es intervenida por los picadores dentro de la comunidad.

La organización tiene como objetivo proveerse de un transformador eléctrico por medio de gestiones de diversas instituciones que ayuden a pequeños emprendedores ya que ellos no cuentan con el financiamiento necesario para cubrir dicho costo ya que esta organización desea reactivar su planta para producir y así llegar a posicionarse en los distintos mercados regionales.

3.3. Metodología

Permite definir un proceso eficiente y eficaz necesario para el estudio de un problema, conocer la naturaleza que lo rodea y proponer una solución al mismo.

3.3.1. Enfoques de la Metodología de Investigación

Para esta investigación se utilizará el método cuantitativo y cualitativo que permitirá realizar un análisis e interpretación general de los datos que se obtendrá sobre la situación actual de las organizaciones productoras de lácteos de dichos sectores, con el propósito de diseñar un modelo de Gestión por Procesos que se acople a todas las organizaciones para solventar dicho problema. Estos métodos permitirán a su vez aplicar y tomar mejores decisiones al momento del procesamiento y análisis de la información recopilada, ya que esta tiene que ser cien por ciento confiable y válida, permitiendo de esta manera dar pautas para que las organizaciones mejoren sus procesos en la producción y por ende brindar un producto de calidad para mantenerse en el mercado y ante sus competidores.

A continuación, se describen los dos tipos de enfoques de la metodología de la investigación:

Enfoque cualitativo: La investigación se realiza sin mediciones numérica, identificando rasgos característicos o cualidades que se deseen identificar en el estudio, estas pueden ser mediante entrevistas, encuestas, etc. (Cortes, 2004).

Enfoque cuantitativo: A diferencia que el cualitativo, se realiza utilizando mediciones numéricas mediante entrevistas, encuestas, etc. (Cortes, 2004).

3.3.2. Tipos de Investigación

Estos se dividen en cuatro tipos de estudio; el exploratorio, descriptivo, correlacionales y explicativos.

Exploratorio: Este tipo de estudio se enfoca en determinar las bases o ampliar las bases de un problema que no está claramente definido.

Descriptivo: Se centra en determinar características y rasgos importantes del objeto a estudio sin especificar el por qué ocurre.

Correlacionales: Tiene como objetivo establecer la relación entre dos o más variables a estudio.

Explicativos: Investiga la descripción y causas del mismo; es decir, en este tipo de investigación no solo trata de estudiar el problema si no origen y causa.

(Cortes, 2004)

Campo: Con esta investigación se podrá obtener información directamente de los socios que integran en cada una de las organizaciones productoras de lácteos, para ello se utilizara se utilizara distintos tipos de herramientas (encuestas y entrevistas) que son fundamentales para el levantamiento de información, a su vez permite conocer la realidad actual de los procesos de cada una de las organizaciones en dichos sectores.

En este proyecto se va a utilizar dos tipos de investigación: descriptiva y de campo.

La investigación descriptiva consiste en identificar y analizar el problema que afrontan cada una de las organizaciones con respecto a su gestión de procesos en sus distintas áreas, permitiendo a su vez examinar la información obtenida y de esta manera poder llegar a obtener una mejora en su productividad e innovar frente a la competencia. También se utilizará la investigación de campo ya que, por medio de esta, se podrá identificar su localidad en donde desarrollan las distintas actividades relacionadas con la ganadería y así poder conseguir información importante de manera directa con las personas que conforman las distintas organizaciones.

3.3.3. Diseño de Investigación

El tipo de diseño a utilizar en este estudio es el no experimental puesto que se observará las diferentes variables en su contexto natural para luego ser procesadas, con esta investigación se recolectarán datos de las diferentes organizaciones, mediante entrevistas sin ser estimuladas dichas variables por el investigador (Dzul, 2022).

3.3.4. Fuentes de Información

Dentro de esta investigación se utilizará dos tipos de fuentes para la recopilación de información:

Fuentes Primarias. Esta información se obtendrá de los GAD's parroquiales de los cantones de Santa Isabel, Pucará y de las distintas organizaciones productoras de lácteos del sector tales como: Asociación Juventud Unidad, San Fernandito, Santa Teresa, Lagunas de Mesarrumi, Nazarí, Cebadas, Comité pro mejoras las Nieves, Asociación 9 de marzo. Quienes brindarán la información necesaria para llevar a cabo este proyecto y de esta manera conocer la situación actual de cada una de ellas.

Fuentes Secundarias. Se utilizarán fuentes de información secundaria relacionadas con el tema del proyecto propuesto en las que se incluyen, artículos, folletos, libros electrónicos, libros en físicos, revistas, páginas de internet, empresas que dan apoyo a dichas organizaciones, así como también información obtenida por algunos medios informativos para su correspondiente análisis.

3.3.5. Población

Población. Es un conjunto de elementos que puede ser: objetos, acontecimientos o un grupo de personas. Para este proyecto de estudio se considerará como población las seis organizaciones productoras de lácteos y sus derivados ubicados en los cantones de Santa Isabel y Pucará.

Tabla 1

Organizaciones productoras de lácteos y sus derivados

Organización	Comunidad	Número de Socios	Tipo de planta
Asociaciones de mujeres	Saramaloma (Juventud Unidad) Shaglli (Fernandito)	18 7	Centro de acopio Planta procesadora
Productoras de derivados lácteos	Pulcucay (Lagunas de Mesarrumi) Las Nieves Santa Teresa (ASOPROQUESO) Pelincay (9 de marzo)	59 16 13 50	Centro de acopio Planta procesadora Planta procesadora Planta procesadora
Total	6 comunidades	163 socios	

Fuente: Elaborado por Autoras.

Nota. En la tabla 2 se presenta las seis organizaciones productoras de lácteos y sus derivados en los cantones de Santa Isabel y Pucará.

N=6

Para el análisis de este proyecto se tomará en cuenta diversos argumentos técnicos sobre la población sujeta a estudio como son: su organización, producción, estructura organizacional, operatividad y administración para verificar si cuentan con un sistema que contemple los procesos tanto estratégicos, operativo y de apoyo.

Esta información se recolectará mediante un censo en todas las organizaciones indicadas anteriormente, determinando de esta manera los diferentes procesos que tiene una planta productora de lácteos y sus derivados. Además, se identificará la asociación que cuenta con una estructura organizacional más completa como base para el estudio y diagnóstico de la situación actual.

A continuación, en la tabla 2 se indica el formato de matriz que se empleará en el diagnóstico de las seis organizaciones:

Tabla 2

Formato de matriz de diagnóstico organizacional

Matriz de Diagnóstico Para las Seis Organizaciones de Lácteos en el Cantón Santa Isabel y Pucará				
Nombre de la Organización				
Representante				
Comunidad				
Número de Socios				
Tipo de Planta		Planta procesadora	Centro de acopió	
Argumento	Detalle	Produce	No Produce	Observaciones
PRODUCTO	Queso de corte			
	Queso amasado			
	Queso pasteurizado			
	Queso ahumado			
	Queso mozzarella			
	Requesón			
	Yogurt de durazno/mora			
	Manjar			
	Leche fría			
Argumento	Detalle	Cumple	No Cumple	Observaciones
OPERATIVIDAD	Área/ equipo de producción			
	Área/ equipo de distribución			
	Aprovisionamiento			
	Recursos Humanos			
	Área/ equipo de finanzas			
Argumento	Detalle	Cumple	No Cumple	Observaciones
INFRAESTRUCTURA	Espacios adecuados para cada área de producción			
	Maquinarias y equipos necesarios para la producción.			

Medios de comunicación.
Servicios básicos.
Cuarto frío para almacenamiento de productos
Transporte

Argumento	Detalle	Cumple	No Cumple	Observaciones
ADMINISTRACIÓN	Organigrama de la organización Personal Calificado Manejo adecuado de la tecnología Control de ingresos y gastos			

Notas:

Fuente: Elaborado por Autoras.

Nota. Matriz que se utilizará para el levantamiento de información en la población.

Mediante el censo que se realizará a las seis organizaciones a través de esta matriz de diagnóstico, se determinarán los distintos procesos, productos o actividades que tiene cada organización.

3.3.6. Técnicas de recolección de información

Las técnicas a utilizar en este trabajo investigativo serán encuestas, entrevistas y las observaciones en campo, puesto que a través de éstas se obtendrá información directa de los representantes de cada organización, con el fin de construir datos y aproximaciones estadísticas para obtener conclusiones y dar recomendaciones. Se utilizarán softwares básicos como Word, Excel, formularios de Google y el programa SPSS para la recolección y procesamiento de la información que se obtendrá en dichos sectores.

Encuestas. Esta técnica estará conformada por una serie de preguntas ya sean estas abiertas o cerradas, que tendrá como finalidad recoger información sumamente importante sobre el tema a investigar. Este cuestionario se aplicará a cada representante de las organizaciones, que son tomadas en cuenta como las más representativas para este estudio dentro de los cantones Santa Isabel y Pucará.

Entrevistas. Se aplicarán de manera directa con cada uno de los representantes de las organizaciones productoras de lácteos, con el fin de conocer su situación actual en las diferentes áreas con respecto a sus procesos y así mismo verificar la información obtenida a través de las encuestas.

Observación directa. El propósito de esta técnica será visualizar como se está llevando a cabo las distintas actividades en cada una de las áreas dentro de la organización, de esta manera permitirá conocer su infraestructura, maquinaria, espacio físico y los distintos materiales y recursos empleados.

3.4. Sistematización de Encuestas

Para la sistematización se basará en la información obtenida luego de la aplicación de las técnicas mencionadas que servirán como base para cumplir con los objetivos planteados dentro de este estudio, después del levantamiento adecuado de las encuestas dirigidas a las organizaciones se realizó la tabulación correspondiente de la población con sus respectivas graficas e interpretaciones las cuales se muestran en el ANEXO 4.

3.5. Análisis de resultados de la encuesta

Para este análisis se recolecto información sumamente necesaria para llegar a identificar las distintas variables que se presenta dentro de esta investigación, es por ello que se llegó a

contactar directamente con los representantes de cada una de las organizaciones productoras de lácteos ubicadas en los cantones de Santa Isabel y Pucará-Provincia del Azuay, como ASSOPROQUESO STT, lácteos Fernandito, las lagunas de Mesarrumi, las Nieves, 9 de marzo y Juventud Unida, es importante mencionar que el análisis se ha enfocado en los distintos procesos que se llevan a cabo en las organizaciones, ya sean estratégicos, operativos o de apoyo.

Tabla 3

Matriz de los resultados de las encuestas

1. DATOS GENERALES													2. Como está constituida la organización		4. Los empujados del área administrativa y operativa están familiarizados con los procesos de la producción.		5. Alcance geográfico			6. Estructura organizacional	7. Conocimiento de un proceso	8. Considera ud que la organización lleva a cabo la estructura de proceso UNPUTS-OUTPUTS	9. Existe la necesidad de controlar y medir los procesos de la organización.		
1.0. NOMBRE DEL REPRESENTANTE	1.1. SEXO		1.3. UBICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN						1.4. Tiempo de la organización.	1.5. # DE SOCIOS	1.6 TELEFONO	1.7. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	SEPS	Ministerio de la Productividad	Casi siempre	Nada	Local	Regional	Ninguna	Informal	SI	SI	SI	NO	
	HOMBRE	MUJER	URBANA	RURAL	PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	COMUNIDAD					SUBCUENCA	SEPS	Ministerio de la Productividad	Casi siempre	Nada	Local	Regional	Ninguna	Informal	SI	SI	SI	NO
Miriam Marquez		x		x	Azuay	Pucara	Pucara	Pelincay	Rio Vivar	2	50	981100931	Asociacion 9 de Marzo	x			x			x	x			x	
Thomas Delgado	x			x	Azuay	S. Isabel	Shaglli	Saramaloma	Rio S. Francisco	8	18	996593049	asociacion Juventud Unida	x			x	x			x	x			x
Wilfrido Mendieta	x			x	Azuay	Pucara	Pucara	S. Teresa	Rio Vivar	4	13	939807438	ASOPROQUESO STT	x		x		x			x	x			x
Carmen Cabrera		x		x	Azuay	S. Isabel	Shaglli	shaglli	Rio S. Francisco	23	7	3015825	Fernandito		x	x			x		x	x			x
Brígida Carpio		x		x	Azuay	Pucara	Pucara	Las Nieves	Rio Vivar	12	12	988403544	las nieves	x		x		x			x	x			x
Jaime Chavez	x			x	Azuay	Pucara	Pucara	Pulcucay	Rio Vivar	20	53	985008374	Las lagunas de Mesarrume	x			x	x			x	x			x
													83%	17%	50%	50%	50%	33%	17%	100%	100%	50%	83%	17%	

10. De los siguientes procesos cual considera que existe dentro de su organización.																	11. Cuellos de botella identificados dentro de su organización.										12. Fortalezas dentro de la organización.													
OPERATIVO				ESTRATEGICO						APOYO																														
Fidelización de clientes	Desarrollo del producto	Atención al cliente	TOTAL	Comunicación interna	Comunicación con el cliente	Planificación estratégica	Reconocimiento o reimpresión	Proceso de calidad total	TOTAL	Control de calidad	Infraestructura	Compras	Transporte	Mantenimiento	Documentación	Ninguno	TOTAL	Tiempos de espera prolongados	Mercado insatisfecho	Tecnología obsoleta	Tiempos atrasados	Baja solvencia financiera	Ninguno	TOTAL	Buena relación entre comunidades y socios	Capacidad de innovar	Calidad	Tecnología adecuada	Atención al cliente	Tiempo en el mercado	Identidad corporativa	Ubicación	Cooperación por parte de los socios	Variedad de productos	Habilidad de gestión y dirección	Ventas con margen de ganancia	TOTAL			
			0%						0%							x	17%						x	20%	x								x	x					25%	
x			33%						0%	x	x						33%		x						40%													x	33%	
	x	x	67%	x	x				40%		x	x					33%	x	x	x	x	x			100%	x													x	50%
x	x	x	100%	x	x		x	x	80%	x	x	x	x	x	x		100%	x		x	x	x			80%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%	
	x	x	67%	x	x		x		60%		x	x			x		50%	x	x	x	x	x			100%					x	x	x	x	x				x	50%	
x			33%						0%	x	x						33%						x		20%	x		x			x		x	x				x	50%	
50%	50%	50%		50%	50%	0%	33%	17%		50%	83%	50%	17%	17%	33%	17%		50%	50%	50%	50%	83%	17%		67%	17%	50%	17%	50%	67%	50%	100%	83%	17%	17%	83%				

13. Debilidades dentro de la organización													14. Cuenta con asesoría legal para trámites.	15. Considera la contratación de personal con experiencia en el tema.		16. Se trabaja en equipo		17. Comunicación en la organización		18. Se incentiva y motiva al personal en la organización.		19. Existe limitantes que provoque la paralización de maquinaria dentro del proceso productivo.		20. Desconocimiento de normas y leyes provoca retrasos en trámites.	21. Cuenta con un reglamento de control y regulación de la cadena productiva.	
Excesivo precio de los productos	Falta de financiamiento	Protocolo de calidad ineficiente	insuficiente tecnología	Falta de formación y motivación del	Mala organización	Toma de decisiones no fundamentadas	Plan de marketing inexistente	Falta de manuales y protocolos de	Alto costo en la materia prima	Falta de equipamiento (maquinaria)	Competencia	TOTAL	NO	SI	NO	SI	NO	Efectiva	Poco efectiva	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO
	x			x	x		x				x	42%	x		x		x		x			x		x		x
	x										x	17%	x		x		x					x		x		x
	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	83%	x		x	x		x		x		x		x		x
	x		x				x	x			x	42%	x	x	x		x			x		x		x		x
x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	83%	x		x	x		x		x		x		x		x
	x		x		x					x	x	42%	x		x			x				x		x		x
17%	100%	33%	67%	33%	67%	17%	67%	50%	17%	50%	100%		100%	17%	83%	83%	17%	50%	50%	33%	67%	50%	50%	100%	0%	100%

22. Cuenta con un plan para afrontar riesgos.		24. Cuenta con un Layout la organización.		25. Cuenta con capacitación para el manejo de maquinaria.		26. Maneja un control de inventario.		27. Pago a proveedores en que tiempo lo realiza.				28. La carencia de tecnología provoca.					29. Mal uso de los suplementos utilizados cómo: azúcar, sal, suero, etc.			30. Existe conflictos entre territorios u organizaciones por la producción de leche.		31. Medio de transporte utilizado para la distribución.			32. Considera que este modelo de gestión por procesos ayudaría a mejorar la producción de la organización.	
NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Semanal	Quincenal	Trimestral	Ninguna	Atrasos en los procesos	Calidad del producto	Bajo nivel de producción	Pérdida	TOTAL	SI	NO	No utiliza	SI	NO	Transporte propio	Transporte particular	Recolectores	Muy útil	Útil	
x	x			x		x				x				x	25%			x		x			x			
x		x		x		x	x							x	25%			x	x				x		x	
x		x	x			x	x				x	x	x	x	100%	x			x			x		x		
x		x	x		x				x		x	x	x	x	75%	x			x	x	x			x		
x		x	x		x			x			x		x		50%		x		x			x		x		
x		x		x		x				x				x	25%			x	x				x	x		
100%	17%	83%	50%	50%	33%	67%	33%	17%	17%	33%	50%	17%	50%	83%		33%	17%	50%	67%	33%	17%	33%	50%	83%	17%	

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y matrices de diagnóstico para cada organización ubicada en los sectores rurales de los cantones de Santa Isabel y Pucara de la provincia del Azuay dentro de las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en las distintas comunidades como son Pelincay, Saramaloma, Santa Teresita, Shaglli, Pulcucay y Las Nieves, se aprecia que el 83% están constituidas por la SEPS y el 17% por el Ministerio de la Productividad, afrontando a su vez debilidades como, la falta de una estructura organizacional formal, asesoría legal para tramites y un plan de contingencia para afrontar riesgos futuros.

En cuanto a la producción la organización Lácteos Fernandito es la única que elabora en un 67% más en derivados de lácteos que las demás organizaciones, es decir es la única que contempla una producción grande tanto en variedad como en cantidad, entre estos están; el queso de corte, queso amasado, queso pasteurizado, queso ahumado, yogurt y manjar. En base a los tipos de procesos que conllevan las organizaciones con respecto a los métodos operativos, estratégicos y de apoyo, el 50% del total que se dedican a producir como Lácteos Fernandito, ASSOPROQUESO STT y Las Nieves, se manifiesta que Lácteos Fernandito es la única que aparte de los procesos que cumplen las demás, es la que más fundamentos tiene en base a fortaleza y menos debilidades para ser considera como la organización base para el levantamiento de procesos. Con respecto al proceso operativo la organización cumple en un 80% con la utilización de recursos para su funcionamiento de la planta procesadora, es decir cuenta con una área de producción, distribución y aprovisionamiento, dentro de su infraestructura la organización efectúa el 83% de los requisitos establecidos para el procesamiento de sus productos, considerando también que dentro de su administración la organización lleva un control de ingresos y gastos a cargo de una persona con conocimientos para dicha obligación y con lo

que se relaciona al alcance geográfico (comercialización) es el más amplia en relación a las demás organizaciones ya que venden a nivel regional, pero teniendo como objetivo expandirse a nivel nacional.

Además, es importante recalcar que las organizaciones mantienen una familiaridad entre trabajador y proceso en el área operativa y con respecto al conocimiento de procesos todas las organizaciones consideran que si tienen idea de lo que es un proceso, pero solo 3 de 6 organizaciones aplican lo que es la estructura de un proceso, de todas estas, la organización Lácteos Fernandito lleva una gestión enfocada en la entrega final del producto a través de un trabajo organizado en equipo dentro de los procesos a lo largo de la cadena de valor, considerando también que el 83% de las organizaciones dicen que existe la necesidad de controlar y medir los procesos para mejorar los márgenes de utilidad y alcanzar altos estándares de calidad de los productos elaborados.

En contexto, dada la situación ya conocida de las organizaciones se plantea basarse en la Organización Lácteos Fernandito ya que es la más involucrada con respecto a la gestión por procesos en los distintos argumentos como: la cantidad de productos elaborados, operatividad, infraestructura y administración, esto ayudara a levantar información necesaria sobre procesos para llegar a armar el modelo de gestión por procesos y así generar una propuesta para que las demás organizaciones se acoplen a dichos procesos con el fin de que lleguen a mejorar la calidad y satisfacción de los consumidores aumentando la productividad a través de la reducción de costos internos y actividades innecesarias que no agregan valor al resultado final.

3.6. Identificación y descripción de procesos existentes

Las organizaciones productoras de lácteos dependen en gran medida de los procesos para llegar a ser eficientes, es por ello que se ha identificado de manera concisa mediante la matriz de diagnóstico en donde acoplando la información obtenida en general, se determina que dichas organizaciones abarcan procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Para los procesos estratégicos tenemos: planificación administrativa que contribuya a la parte operativa de producción, con el fin de buscar una mejora continua entre ellas; la comunicación interna por parte de los trabajadores y socios dentro de la organización; la comunicación con los clientes ya sea dentro o fuera de la localidad y los procesos de control de calidad total que llevan para su producción.

Entre los procesos operativos se encuentra la producción de queso de corte, queso amasado, queso ahumado, queso pasteurizado, yogurt (mora y durazno) y manjar; dentro de las mismas cabe recalcar que se derivan algunas actividades como la recolección de la materia prima (leche), pasteurización, elaboración del producto, empaquetado, almacenamiento, y despacho.

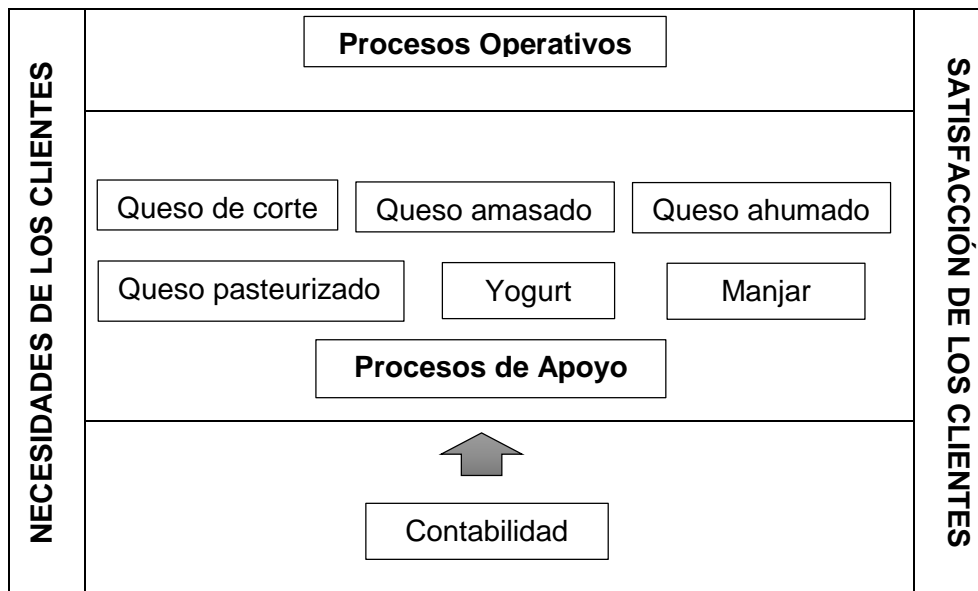
Dentro de los procesos de apoyo se encuentra la parte de contabilidad como es el control de ingresos y gastos de la organización mediante el involucramiento de los socios con conocimiento en la parte administrativa, algunas de las actividades son: pago a proveedores, ventas, gastos fijos como el pago a sus colaboradores dentro de la planta para la producción; además, además, el mantenimiento correctivo que se realiza cada vez que la planta sufre alguna avería, cabe recalcar no existe un mantenimiento preventivo o planificado.

3.6.1. Diseño del Mapa de Procesos existente

Mediante el levantamiento de información se ha logrado armar el siguiente mapa de procesos que actualmente se lleva a cabo para su funcionamiento, en base a la organización lácteos Fernandito que se encuentra más estructurada, considerando que las asociaciones no cuentan con un proceso de gestión estratégica.

Figura 13

Mapa de proceso actual de la Organización Lácteos Fernandito



Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes tablas muestran las respectivas fichas de levantamiento de procesos identificados en base a la organización lácteos Fernandito, con su respectivo diagrama de flujo.

3.6.2. Diagramas de Flujo

Tabla 4

Ficha de levantamiento de proceso de Queso de Corte

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Área/ departamento:	Producción
Proceso:	Queso de Corte.
Objetivo:	Conocer las actividades que se lleva a cabo para la elaboración del queso de corte.

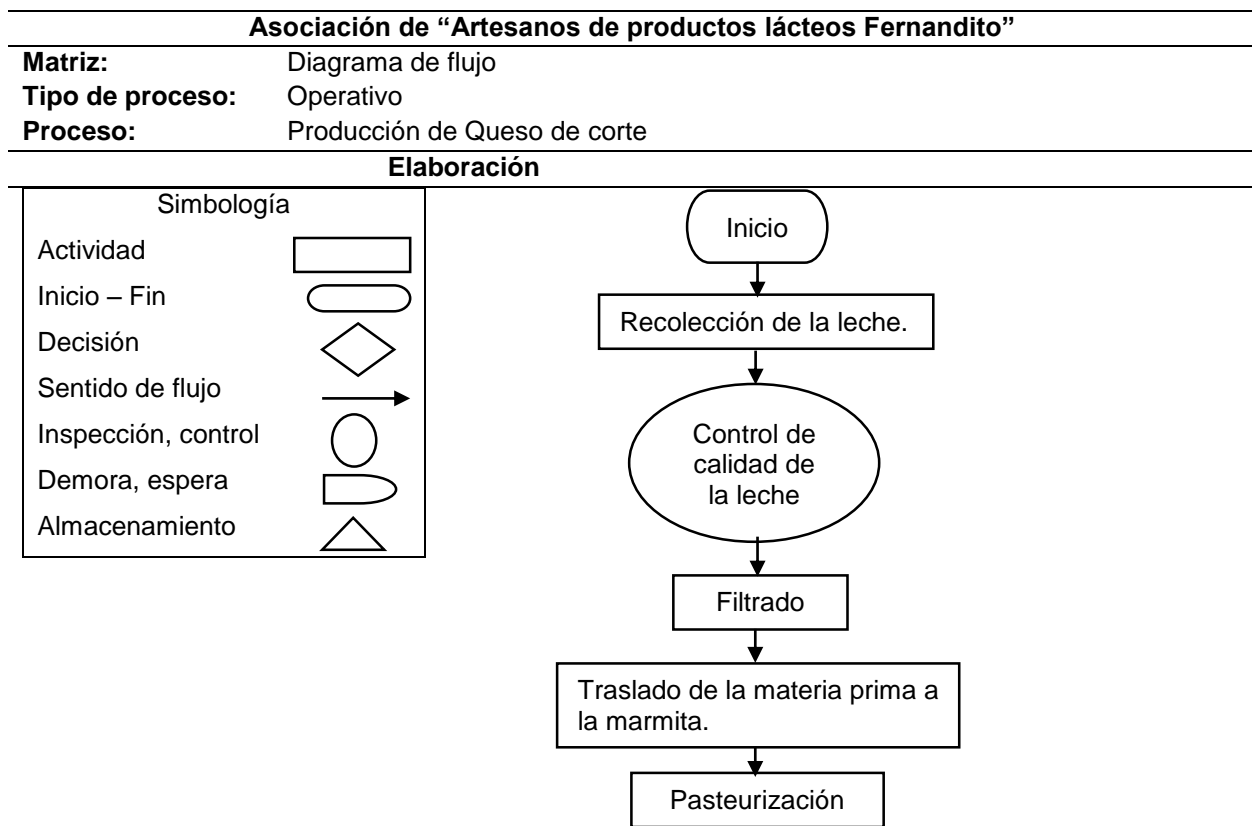
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Dependencia
1	Recolección de la leche	Recolección de la leche por parte de los proveedores de 7am a 9am.		-
2	Verificación de la calidad leche	Control de acidez, mastitis y pesa leche.		1
3	Filtrado de leche	Cernir mediante tela o manteles blancos para sacar las impurezas como pelos, paja (hiervas) o estiércol.		2
4	Traslado de la Materia Prima a la marmita	Una vez realizado en control de la leche pasa a la marmita.		3
5	Pasteurización de la leche.	Se calienta la leche a vapor por 60°.	Carolina Sánchez	4
6	Reposo y enfriamiento	Reposar la pasteurización y enfriar a 39° 0 40°.		5
7	Cuajado	Una vez enfriado, por cada 100 litros de leche se utiliza 10ml de cuajo (master).		6
8	Reposo del cuajo	Se deja reposar la leche con el cuajo, para hacer la Cuajada esperada.		7
9	Corte de cuajo	Se procede a cortar el cuajo con la lira en forma de cubo, como el tamaño de un haba.		8
10	Desuere del cuajo	Después se deja reposar el cuajo cortado para que se desuere.		9

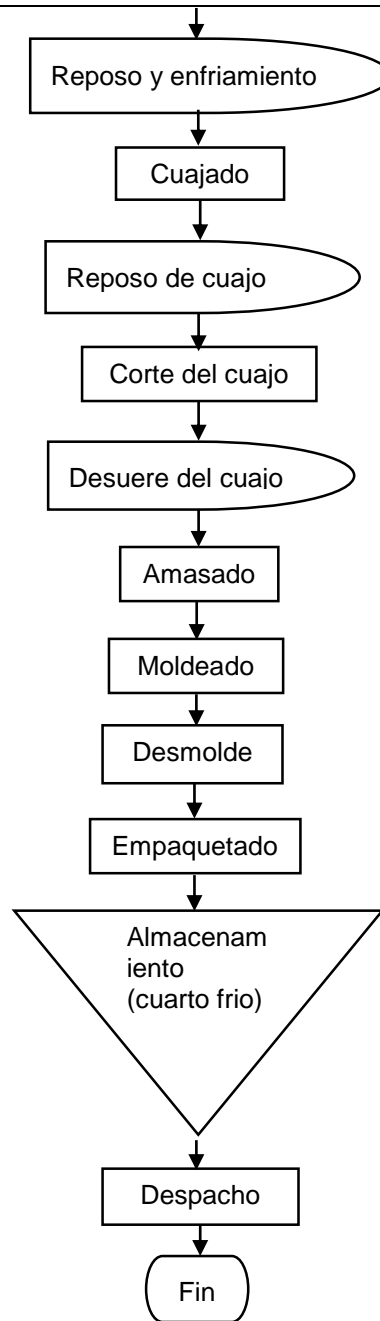
11	Amasado	Una vez desuerado se obtiene el quesillo y se coloca sal y se amasa.	10
12	Moldeado	Se coloca el queso en los moldes con saquillos.	11
13	Desmolde	se desprende el queso de los respectivos moldes.	12
14	Empaquetado	Se colocan en fundas plásticas transparentes.	13
15	Almacenamiento	Se almacena en el cuarto frio por un tiempo no determinado.	14
16	Despacho	De los productos.	15

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Flujo de proceso de Queso de Corte.





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Ficha de levantamiento de proceso de Queso Amasado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Área/ departamento:	Producción
Proceso:	Queso Amasado
Objetivo:	Conocer las actividades que se lleva a cabo para la elaboración del queso amasado.

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Dependencia
1	Recolección de la leche	Recolección de la leche por parte de los proveedores de 7am a 9am		-
2	Verificación de la calidad leche	Control de acidez, mastitis y pesa leche.		1
3	Filtrado de leche	Cernir mediante tela o manteles blancos para sacar las impurezas como pelos, paja (hiervas) o estiércol.		2
4	Traslado de la Materia Prima a la marmita	Una vez realizado en control de la leche pasa a la marmita	Carolina	3
5	Pasteurización de la leche.	Se calienta la leche a vapor por 60°.	Sánchez	4
6	Reposo y enfriamiento	Reposar la pasteurización y enfriar a 39° 0 40°.		5
7	Cuajado	una vez enfriado, por cada 100 litros de leche se utiliza 10ml de cuajo (master).		6
8	Reposo del cuajo	Se deja reposar la leche con el cuajo, para hacer la Cuajada esperada.		7
9	Corte de cuajo	Se procede a cortar el cuajo con la lira en forma de cubo, como el tamaño de un haba.		8
10	Desuere del cuajo	Después se deja reposar el cuajo cortado para que se desuere.		9

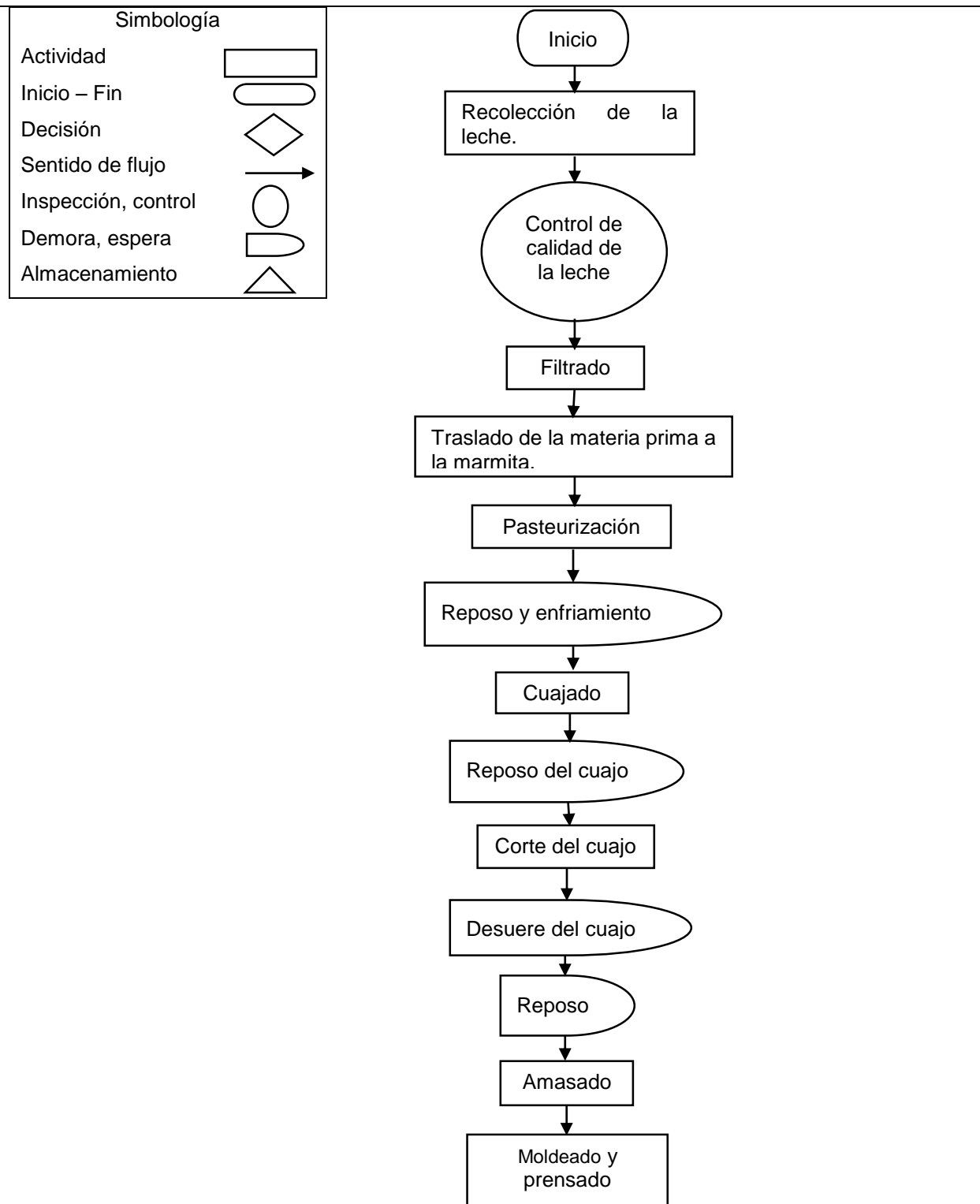
11	Reposo	Se deja reposar el cuajo hasta el siguiente día 8am.	10
12	Amasado	Se procede a poner sal y se comienza amasar.	11
13	Moldeado y prensado	Una vez amasado se coloca en los moldes y pasa al prensado hasta el siguiente día 8 am.	12
14	Desmolde	se desprende el queso de los respectivos moldes.	13
15	Empaquetado	Se colocan en fundas plásticas transparentes.	14
16	Almacenamiento	Se almacena en el cuarto frio por un tiempo no determinado.	15
17	Despacho	De los productos	16

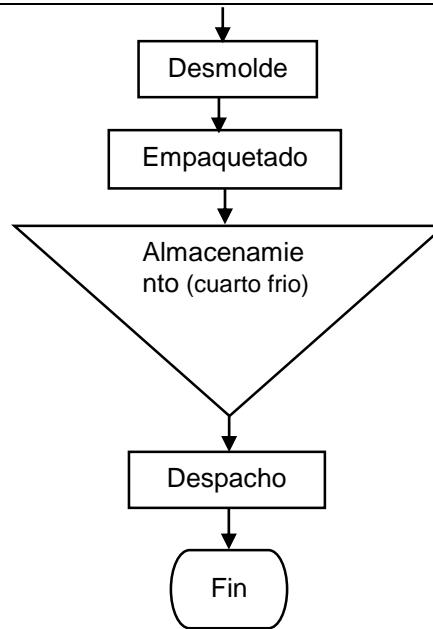
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Flujo de proceso de Queso Amasado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”	
Matriz:	Diagrama de flujo
Tipo de proceso:	Operativo
Proceso:	Producción de Queso Amasado
Elaboración	





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Ficha de Levantamiento de Proceso de Queso Ahumado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”				
Área/ departamento:	Producción			
Proceso:	Queso Ahumado			
Objetivo:	Conocer las actividades que se lleva a cabo para la elaboración del queso ahumado.			
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Dependencia
1	Recolección de la leche	Recolección de la leche por parte de los proveedores de 7am a 9am.	Carolina Sánchez	-
2	Verificación de la calidad leche	Control de acidez, mastitis y pesa leche.		1

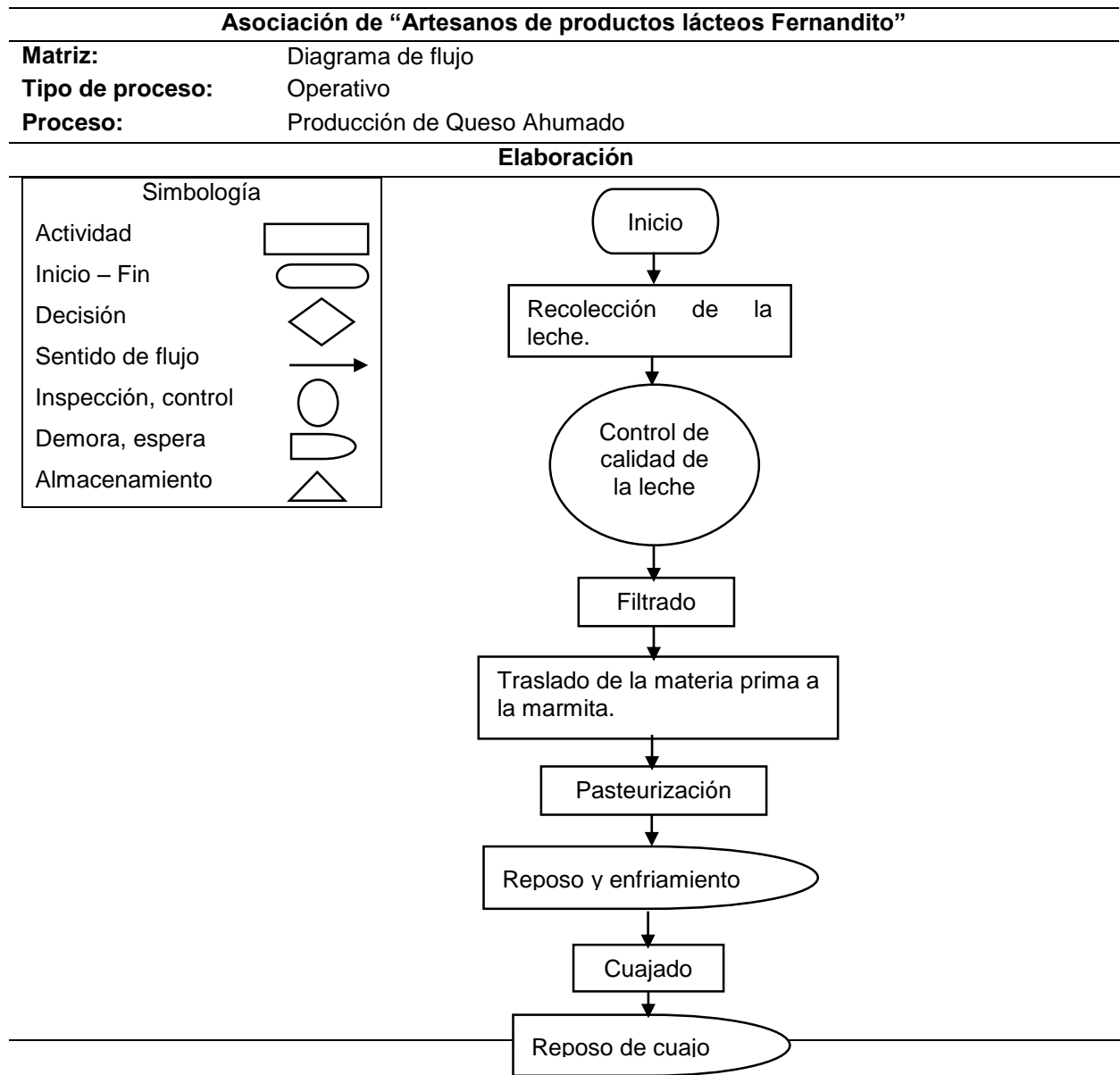
3	Filtrado de leche	Cernir mediante tela o manteles blancos para sacar las impurezas como pelos, paja (hiervas) o estiércol.	2
4	Traslado de la Materia Prima a la marmita	Una vez realizado en control de la leche pasa a la marmita.	3
5	Pasteurización de la leche.	Se calienta la leche a vapor por 60°.	4
6	Reposo y enfriamiento	Reposar la pasteurización y enfriar a 39° 0 40°.	5
7	Cuajado	una vez enfriado, por cada 100 litros de leche se utiliza 10ml de cuajo (master).	6
8	Reposo del cuajo	Se deja reposar la leche con el cuajo, para hacer la Cuajada esperada.	7
9	Corte de cuajo	Se procede a cortar el cuajo con la lira en forma de cubo, como el tamaño de un haba.	8
10	Desuere del cuajo	Después se deja reposar el cuajo cortado para que se desuere.	9
11	Reposo	Se deja reposar el cuajo hasta el siguiente día 8am.	10
12	Amasado	Se procede a poner sal y se comienza amasar.	11
13	Reposo en la prensadora	Una vez amasado se coloca en los moldes y pasa al prensado hasta el siguiente día 8 am.	12
14	Desmolde	Desmolde de los quesos.	13
15	Ahumado	Después del desmolde pasa a una estufa dejándole de 2 a 3 días.	14
16	Empaquetado	Se colocan en fundas plásticas transparentes.	15

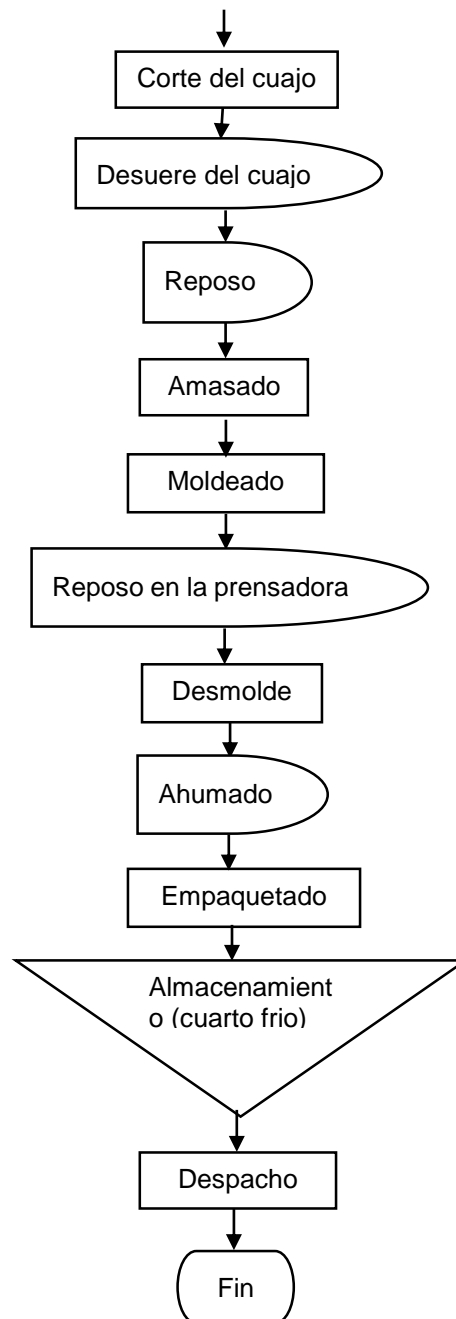
17	Almacenamiento	Se almacena en el cuarto frío por un tiempo no determinado.	16
18	Despacho	De los productos	17

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Flujo de proceso de Queso Ahumado





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Ficha de levantamiento de proceso de Queso Pasteurizado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Área/ departamento:	Producción
Proceso:	Queso Pasteurización
Objetivo:	Conocer las actividades que se lleva a cabo para la elaboración del queso pasteurizado.


N°	Actividad	Descripción	Responsable	Dependencia
1	Recolección de la leche	Recolección de la leche por parte de los proveedores de 7am a 9am.	Carolina Sánchez	-
2	Verificación de la calidad leche	Control de acidez, mastitis y pesa leche.	Carolina Sánchez	1
3	Filtrado de leche	Cernir mediante tela o manteles blancos para sacar las impurezas como pelos, paja (hiervas) o estiércol.		2
4	Traslado de la Materia Prima a la marmita.	Una vez realizado en control de la leche pasa a la marmita.		3
5	Pasteurización	Se calienta la leche a 68° punto que llegue a la pasteurización.	Carolina Sánchez	4
6	Enfriamiento	Se deja enfriar la pasteurización que llegue 40°.		5
7	Fermentación	una vez enfriado a 40° se saca de la llave se pone el adictivo y se comienza a mover.		6
8	Cuajada	En 39° se pone un poco de agua y en los 38° se comienza a poner un poco de cuajo (master).	Carolina Sánchez	7
9	Corte de cuajo	Se procede a cortar el cuajo con la lira en forma de cubo, como el tamaño de un haba.		8

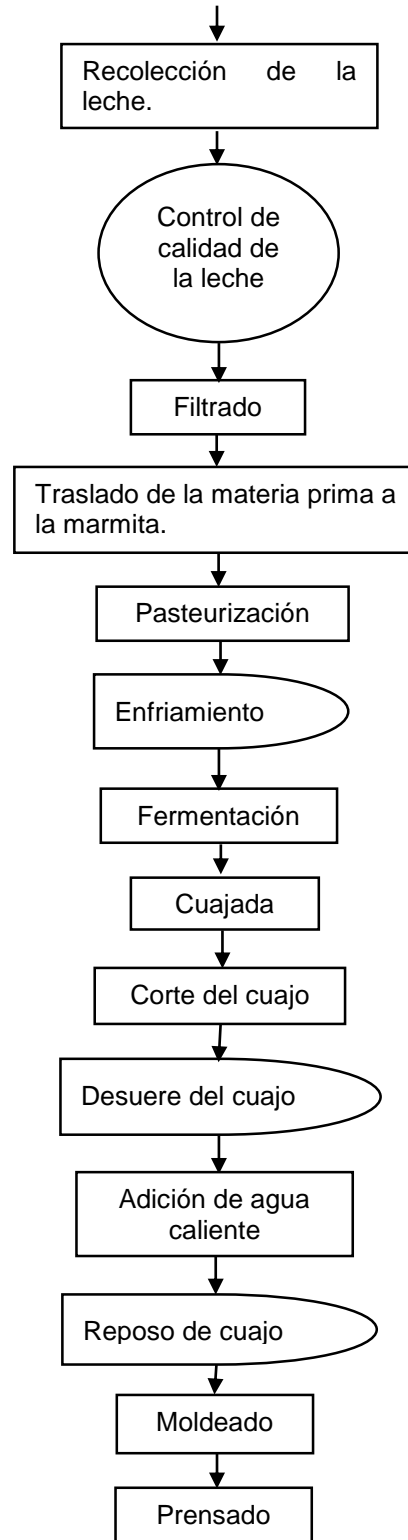
10	Desuere del cuajo	Se deja reposar el cuajo cortado para que se desuere en un 30% aproximado.		9
11	Adición de agua caliente	De ese 30 % aproximado se agrega el mismo porcentaje de agua caliente y se comienza a mover, este procedimiento se realiza 2 veces.	Carolina Sánchez	10
12	Reposo del cuajo	Se deja reposar el cuajo.		11
13	Moldeado	Después que se desuere todo pasa a los moldes.		12
14	Prensado	Todos lo moldeado pasa a la máquina de prensado.		13
15	Salado en salmuera	Después del prensado pasa a la salmuera.		14
16	Reposo en el cuarto frío	Una vez en el saldo de salmuera pasa al cuarto frío hasta el siguiente día.	Carolina Sánchez	15
17	Empaquetado y Etiquetado.	Después del cuatro frío se saca y se sella al vacío.		16
18	Almacenamiento	Se almacena en el cuarto frio por un tiempo no determinado.		17
19	Despacho	De los productos.		18

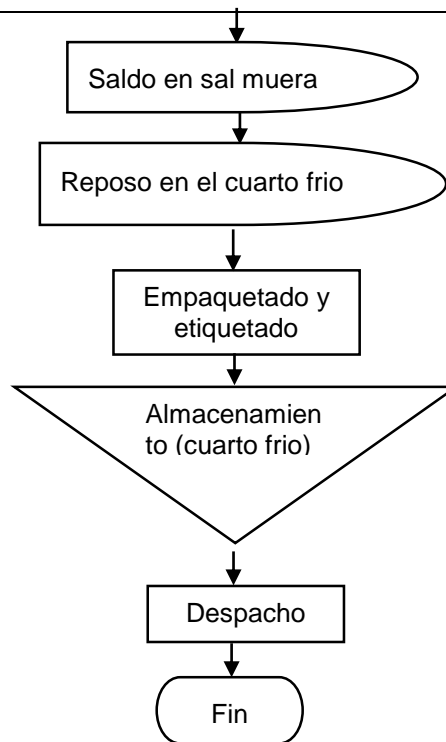
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Flujo de proceso de Queso Pasteurizado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”	
Matriz:	Diagrama de flujo
Tipo de proceso:	Operativo
Proceso:	Producción de Queso Pasteurizado
Elaboración	
Simbología	
Actividad	Inicio





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Ficha de levantamiento de proceso de Yogurt

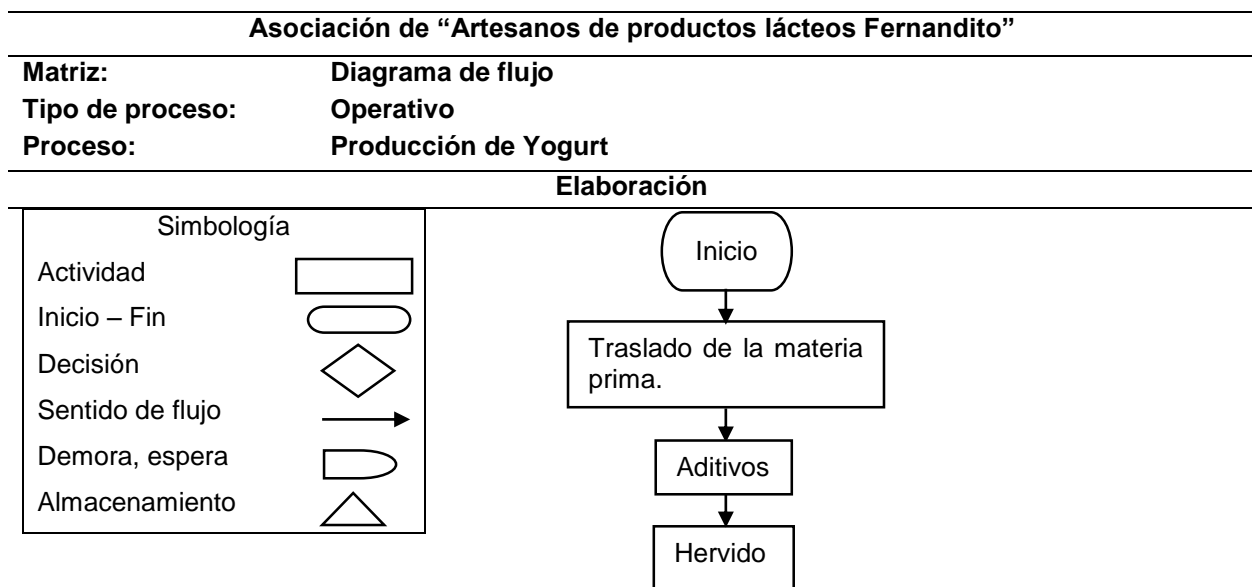
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”				
Área/ departamento:	Producción			
Proceso:	Yogurt			
Objetivo:	Conocer las actividades que se lleva a cabo para la elaboración del Yogurt.			
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Dependencia
1	Traslado de la Materia prima a la marmita	Una vez seleccionada la materia prima se traslada a la marmita.	Carolina Sánchez	-
2	Aditivos	mezclar el yogurt y la azúcar con la leche pasteurizada.		1
3	Hervido	Se calienta la mezcla a 80°.		2

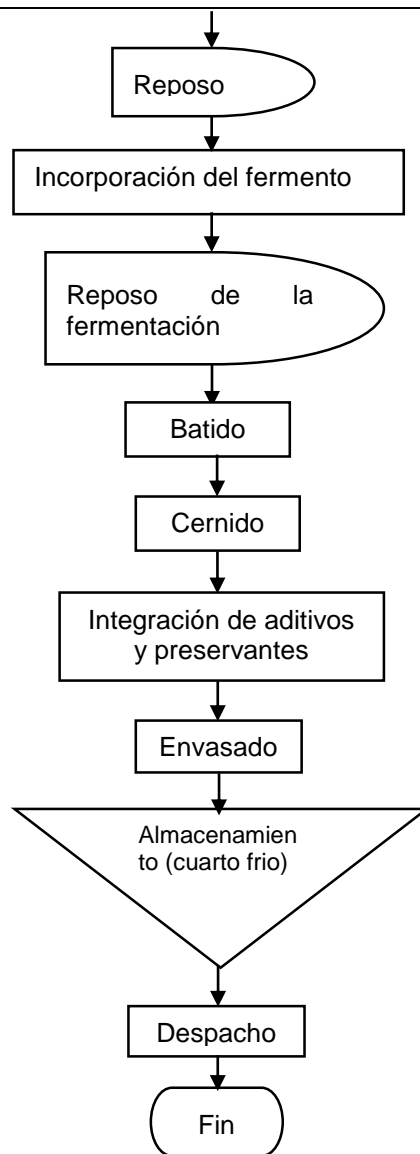
4	Reposo	se deja reposar hasta que llegue a los 45°.		3
5	Incorporación de fermento	Llegado a los 45° se coloca el fermento para el yogurt.	Carolina Sánchez	4
6	Reposo de la fermentación	se debe tapar la marmita y dejarle que repose 5 o 6 horas.		5
7	Batido	Al siguiente día se comienza a batir el yogurt.		6
8	Cernido	Después de batir el yogur se pasa por un colador, para lograr uniformidad.		7
9	Integración de aditivos y preservantes	Se coloca la mermelada de mora o durazno.		8
10	Embotellado	Pasa al embotellado.		9
11	Almacenamiento	Se almacena en el cuarto frio.		10
12	Despacho	De los productos.		11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Flujo de proceso de Yogurt





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Ficha de levantamiento de proceso de Manjar

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”	
Área/ departamento:	Producción
Proceso:	Manjar

Objetivo: Conocer las actividades que se lleva a cabo para la elaboración de manjar.

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Dependencia
1	Traslado de la Materia prima a la marmita	Una vez seleccionada la materia prima se traslada a una olla de acero inoxidable de 20 litros.		-
2	Incorporación de ingredientes	Se agrega azúcar y bicarbonato		1
3	Calentamiento	Se le pone hervir por unos 5 min y se saca un medio litro de leche		2
4	Hervido	una vez sacado el medio litro de leche se deja que siga hirviendo		3
5	Incorporación de leche en polvo.	En el medio litro de leche que se sacó, una vez que este fría se le coloca leche en polvo.	Carolina Sánchez	4
6	Batido	Se comienza a mover la leche con la mezcla de leche en polvo.		5
7	Concentración	Se comienza a mover hasta que de punto de manjar.		6
8	Reposo de la concentración	Dejar que se enfríe		7
9	Empaquetado	se envasa en una tarrina pequeña o grande.		8
10	Almacenamiento	Se almacena el manjar		9
11	Despacho	se distribuye al consumidor final		10

Fuente: Elaboración propia.


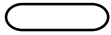




Tabla 15

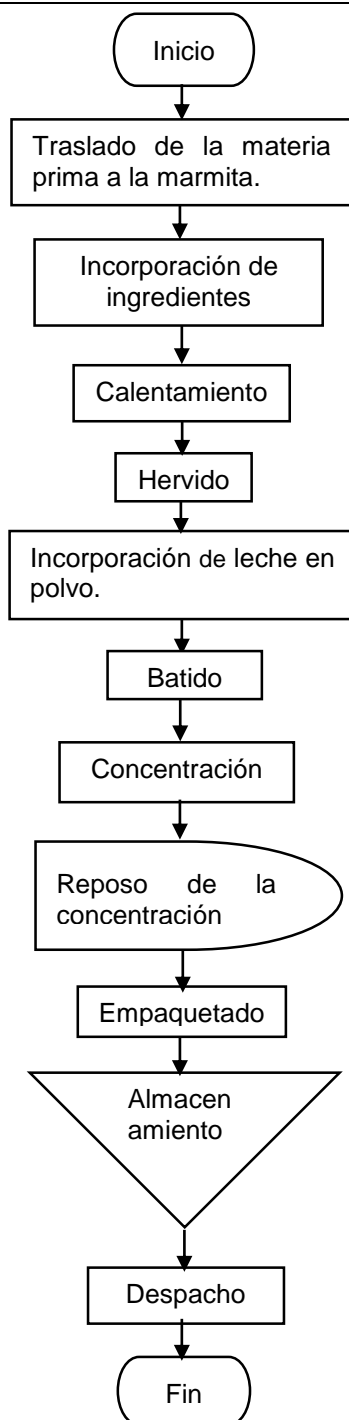
Ficha de proceso de Manjar

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”	
Matriz:	Diagrama de flujo

Tipo de proceso: Operativo
Proceso: Producción de manjar

Elaboración

Simbología	
Actividad	
Inicio – Fin	
Decisión	
Sentido de flujo	
Demora, espera	
Almacenamiento	



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16

Ficha de levantamiento de proceso de Contabilidad

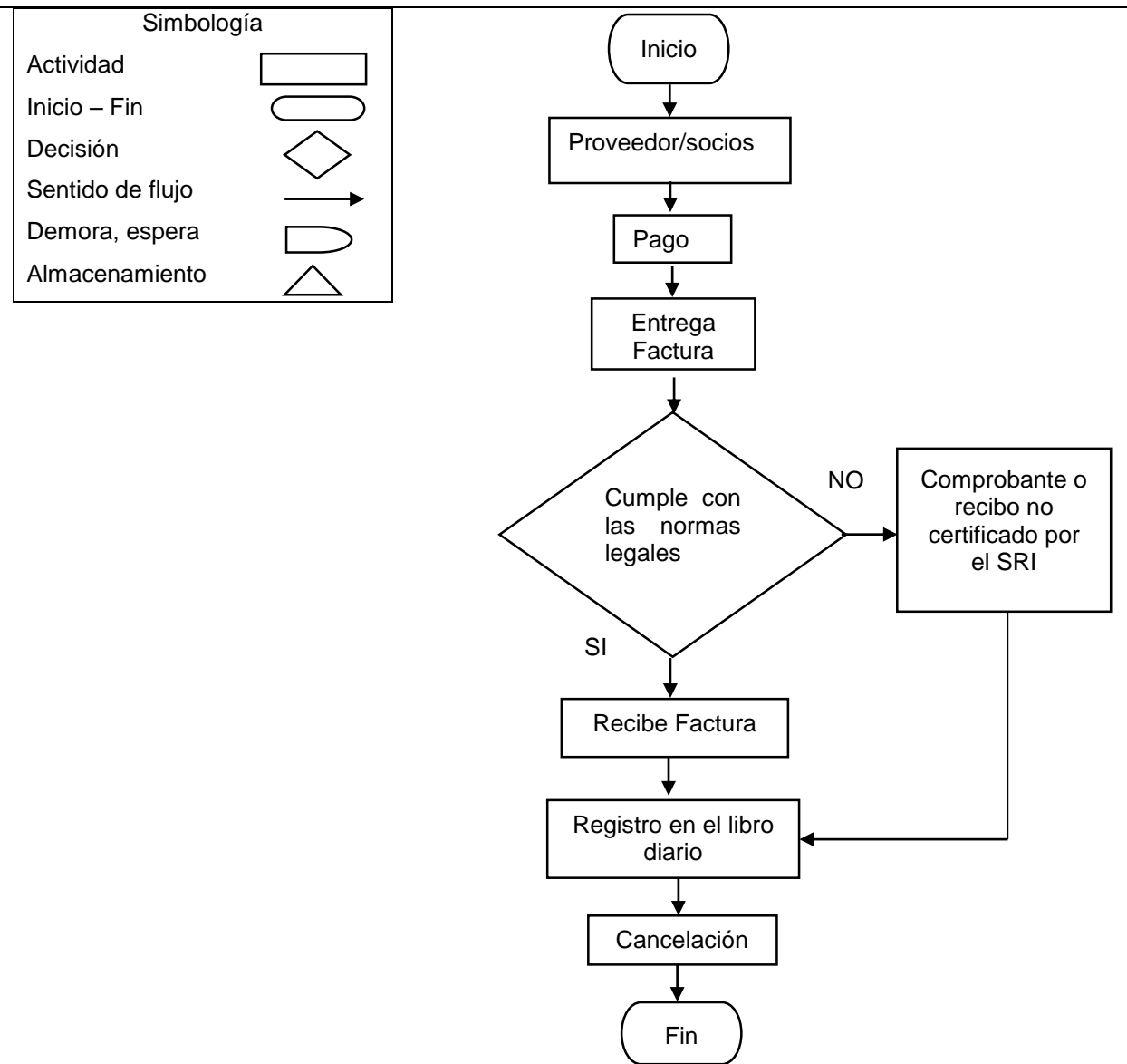
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”					
Área/ departamento:	Contabilidad				
Proceso:	Pago a proveedores o socios				
Objetivo:	Conocer las actividades que se lleva dentro del área de contabilidad con respecto al pago.				
N°	Actividad	Descripción	Responsable	Dependencia	Observaciones
1	Proveedores y socios	Se contacta con los distintos socios y proveedores para la adquisición de la materia prima.		-	-
2	Pago	Se cancela a los socios o proveedores el valor según la de materia prima entregada.	Sra. Carmen Cabrera	1	-
3	Registro de pago	Una vez cancelado, se lleva constancia física en un cuaderno bajo una firma sustentada por el socio o proveedor.		2	-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17

Flujo de proceso de Contabilidad

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”	
Matriz:	Diagrama de flujo
Tipo de proceso:	Apoyo
Proceso:	Contabilidad



Fuente: Elaboración propia.

3.7. Análisis crítico de los procesos

El análisis crítico de los procesos está relacionado con el enfoque estratégico de la organización y es importante definir correctamente las actividades que generan o no valor en cada uno de los procesos dentro de la organización; por ende, en esta sección se determinarán los puntos críticos de los procesos existentes con el objetivo de clasificar cada una de las tareas,

actividades y procesos correctamente. La propuesta de mejora se especifica en el siguiente capítulo.

A continuación, se muestra el detalle de puntos críticos en base a cada uno de los procesos levantados conjuntamente con el análisis de valor agregado de cada una de las actividades y con sus respectivos tiempos estimados, así mismo considerando una evaluación de PEMIA (preparación, espera, movimiento, inspección y archivo) (Alzamora, 2017), todo esto con el fin de conocer la situación actual por la que atraviesa las organizaciones con respecto a la gestión por procesos.

Tabla 18

Análisis de valor agregado actual del proceso de Queso de Corte

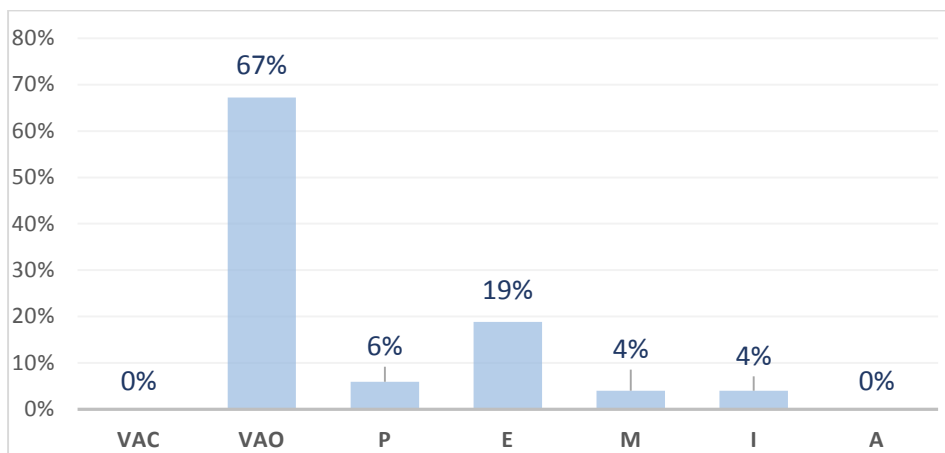
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Producción							
Producto:		Queso de Corte							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1		1						Recolección de la leche	120
2						1		Verificación de la calidad leche	15
3			1					Tamizado de leche	15
4					1			Traslado de la Materia Prima a la marmita	5
5		1						Pasteurización de la leche.	30
6				1				Reposo y enfriamiento	30
7			1					Adherir el Cuajado	2
8				1				Reposo del cuajo	30
9			1					Corte de cuajo	5
10				1				Desuere del cuajo	10
11		1						Amasado	15
12		1						Moldeado	20
13		1						Desmolde	25
14		1						Empaquetado	25
15					1			Almacenamiento	10
16		1						Despacho	15
	0	7	3	3	2	1	0		372

Tiempos totales					372
	Composición de Actividades	Método actual			Tiempo estimado
		No.	Tiempo	%	
VAC	Valor agregado del cliente	0	0	0%	6 horas y 20 min
VAO	Valor agregado de la organización	7	250	67%	
P	Preparación	3	22	6%	
E	Espera	3	70	19%	
M	Movimiento	2	15	4%	
I	Inspección	1	15	4%	
A	Archivo	0	0	0%	
TT	Total	16	372	100%	
TVA	Tiempo de valor agregado	250			
IVA	Índice de valor agregado	67%			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Análisis del valor agregado actual del proceso de Queso de Corte



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 250 minutos, lo cual representa a un 67% del proceso, es decir que al tener un valor agregado menor al 75% se considera un proceso no efectivo por lo que se propone realizar una propuesta de mejora que supere el índice.

Tabla 19

Análisis de valor agregado actual del proceso de Queso Amasado

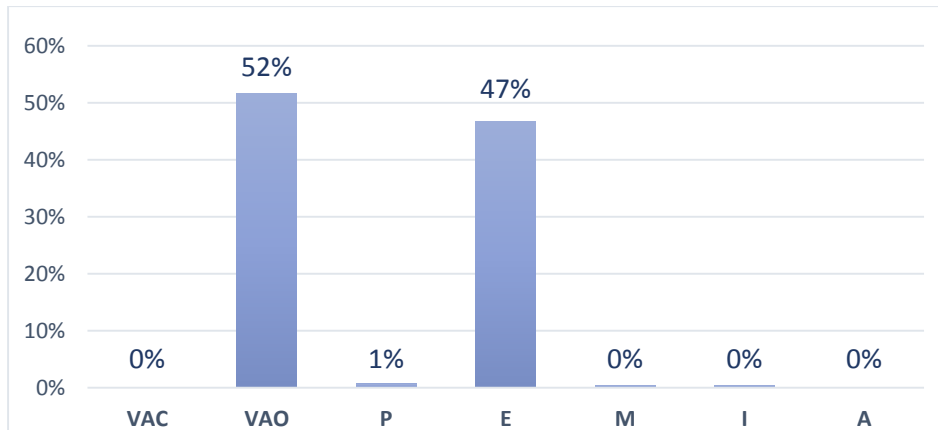
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”											
Proceso:		Producción									
Producto:		Queso Amasado									
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)		
1		1						Recolección de la leche	120		
2						1		Verificación de la calidad leche	15		
3			1					Tamizado de leche	15		
4					1			Traslado de la Materia Prima a la marmita	5		
5		1						Pasteurización de la leche.	30		
6				1				Reposo y enfriamiento	30		
7			1					Cuajado	2		
8				1				Reposo del cuajo	30		
9			1					Corte de cuajo	5		
10				1				Desuere del cuajo	10		
11				1				Reposo	1440		
12		1						Amasado	15		
13		1						Moldeado y prensado	1440		
14		1						Desmolde	25		
15		1						Empaquetado	25		
16					1			Almacenamiento	10		
17		1						Despacho	15		
	0	7	3	4	2	1	0		3232		
Tiempos totales									3232		
	Composición de Actividades						Método actual			2,24 días Tiempos estimados	
							No.	Tiempo	%		
VAC	Valor agregado del cliente						0	0	0%		
VAO	Valor agregado de la organización						7	1670	52%		
P	Preparación						3	22	1%		
E	Espera						4	1510	47%		
M	Movimiento						2	15	0%		
I	Inspección						1	15	0%		
A	Archivo						0	0	0%		
TT	Total						17	3232	100%		

TVA	Tiempo de valor agregado	1670
IVA	Índice de valor agregado	52%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Análisis del valor agregado actual del proceso de Queso Amasado



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 1670 minutos, lo cual representa a un 52% del proceso, es decir que al tener un valor agregado menor al 75% se considera un proceso no efectivo por lo que se propone realizara una propuesta de mejora que supere el índice.

Tabla 20

Análisis de valor agregado actual del proceso de Queso Ahumado

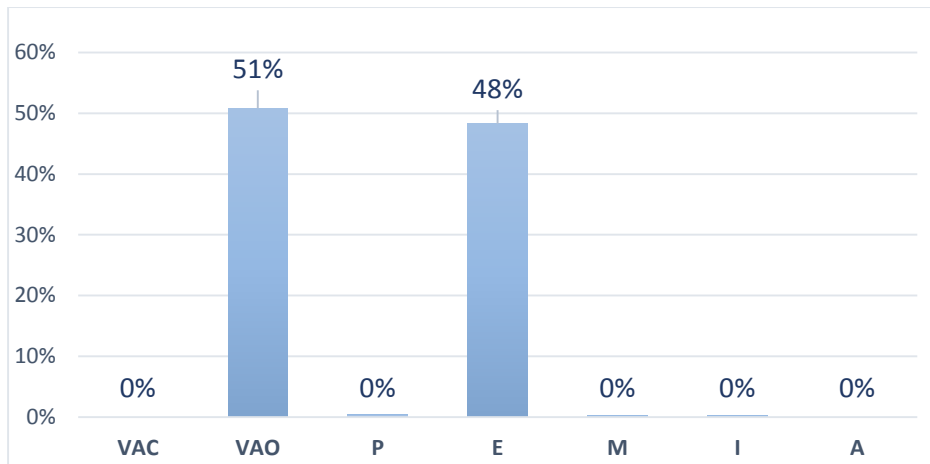
Asociación de "Artesanos de productos lácteos Fernandito"									
Proceso:		Producción							
Producto:		Queso Ahumado							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1		1						Recolección de la leche	120
2						1		Verificación de la calidad leche	15
3			1					Tamizado de leche	15

4					1			Traslado de la Materia Prima a la marmita	5	
5		1						Pasteurización de la leche.	30	
6				1				Reposo y enfriamiento	30	
7			1					Adherir el Cuajado	2	
8				1				Reposo del cuajo	30	
9			1					Corte de cuajo	5	
10				1				Desuere del cuajo	10	
11				1				Reposo	1440	
12		1						Amasado	15	
13				1				Reposo en la prensadora	1440	
14		1						Desmolde	20	
15		1						Ahumado	2880	
16		1						Empaquetado	25	
17					1			Almacenamiento	10	
18		1						Despacho	15	
	0	6	3	6	2	1	0		6107	
Tiempos totales									6107	
	Composición de Actividades			Método actual						
				No.	Tiempo	%	4,24 días			
VAC	Valor agregado del cliente			0	0	0%	Tiempos estimados			
VAO	Valor agregado de la organización			6	3105	51%				
P	Preparación			3	22	0%				
E	Espera			6	2950	48%				
M	Movimiento			2	15	0%				
I	Inspección			1	15	0%				
A	Archivo			0	0	0%				
TT	Total			18	6107	100%				
TVA	Tiempo de valor agregado			3105						
IVA	Índice de valor agregado			51%						

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Análisis del valor agregado actual del proceso de Queso Ahumado



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 3105 minutos, lo cual representa a un 51% del proceso, es decir que al tener un valor agregado menor al 75% se considera un proceso no efectivo por lo que se propone realizara una propuesta de mejora que supere el índice.

Tabla 21

Análisis de valor agregado actual del proceso de Queso Pasteurizado

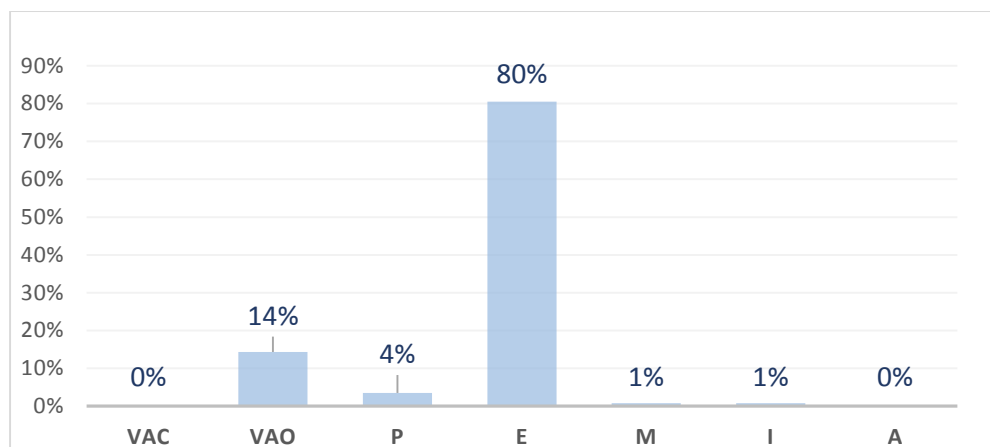
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Producción							
Producto:		Queso Pasteurizado							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1		1						Recolección de la leche	120
2						1		Verificación de la calidad leche	15
3			1					Tamizado de leche	15
4					1			Traslado de la Materia Prima a la marmita	5
5		1						Pasteurización de la leche.	15
6				1				Reposo y enfriamiento	25
7			1					Fermentación	10
8			1					Cuajada	45
9			1					Corte de cuajo	15
10				1				Desuere del cuajo	10

11			1					Adición de agua caliente	15			
12				1				Reposo del cuajo	35			
13		1						Moldeado	20			
14		1						Prensado	60			
15		1						Salado en sal muera	10			
16				1				Reposo en el cuarto frio	1440			
17		1						Empaquetado	25			
18					1			Almacenamiento	10			
19		1						Despacho	15			
	0	7	5	4	2	1	0		1905			
Tiempos totales									1905			
	Composición de Actividades							Método actual				
								No.	Tiempo	%	1,32 días	
VAC	Valor agregado del cliente							0	0	0%	Tiempos estimados	
VAO	Valor agregado de la organización							7	265	14%		
P	Preparación							5	100	5%		
E	Espera							4	1510	79%		
M	Movimiento							2	15	1%		
I	Inspección							1	15	1%		
A	Archivo							0	0	0%		
TT	Total							19	1905	100%		
TVA	Tiempo de valor agregado							265				
IVA	Índice de valor agregado							14%				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

Análisis del valor agregado actual del proceso de Queso Pasteurizado



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 265 minutos, lo cual representa a un 14% del proceso, es decir que al tener un valor agregado menor al 75% se considera un proceso no efectivo por lo que se propone realizara una propuesta de mejora que supere el índice.

Tabla 22

Análisis de valor agregado actual del proceso de Yogurt

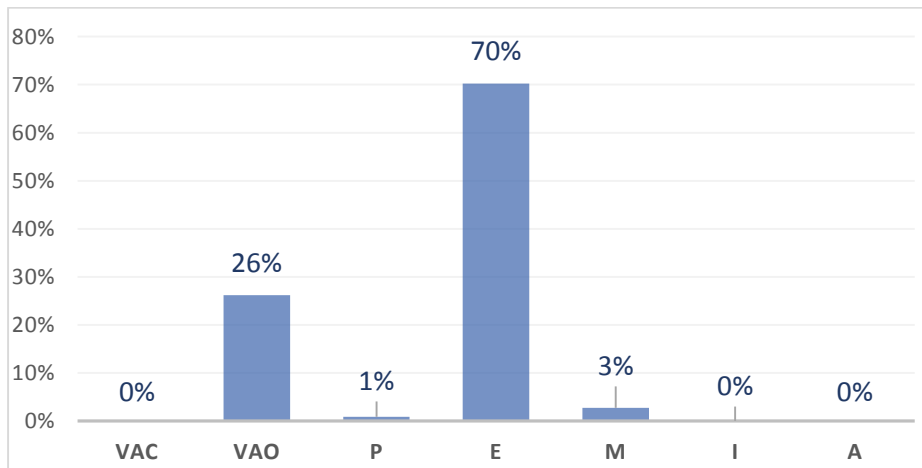
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Producción							
Producto:		Yogurt							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1					1			Traslado de la Materia Prima a la marmita	5
2		1						Aditivos	10
3		1						Hervido	30
4				1				Reposo	15
5		1						Incorporación de fermento	5
6				1				Reposo de la fermentación	240
7			1					Batido	3
8		1						Cernido	10
9		1						Integración de aditivos y persevantes	15

10		1						Embotellado	20
11					1			Almacenamiento	5
12		1						Despacho	10
	0	7	1	2	2	0	0		363
Tiempos totales									363
	Composición de Actividades		Método actual						
			No.	Tiempo	%	Tiempo estimado			
VAC	Valor agregado del cliente		0	0	0%	6horas y 5 min			
VAO	Valor agregado de la organización		7	95	26%				
P	Preparación		1	3	1%				
E	Espera		2	255	70%				
M	Movimiento		2	10	3%				
I	Inspección		0	0	0%				
A	Archivo		0	0	0%				
TT	Total		12	363	100%				
TVA	Tiempo de valor agregado		95						
IVA	Índice de valor agregado		26%						

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

Análisis del valor agregado actual del proceso Yogurt



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 95 minutos, lo cual representa a un 26% del proceso, es decir que al tener un valor agregado menor al 75% se considera un proceso no efectivo por lo que se propone realizara una propuesta de mejora que supere el índice.

Tabla 23

Análisis de valor agregado actual del proceso de Manjar

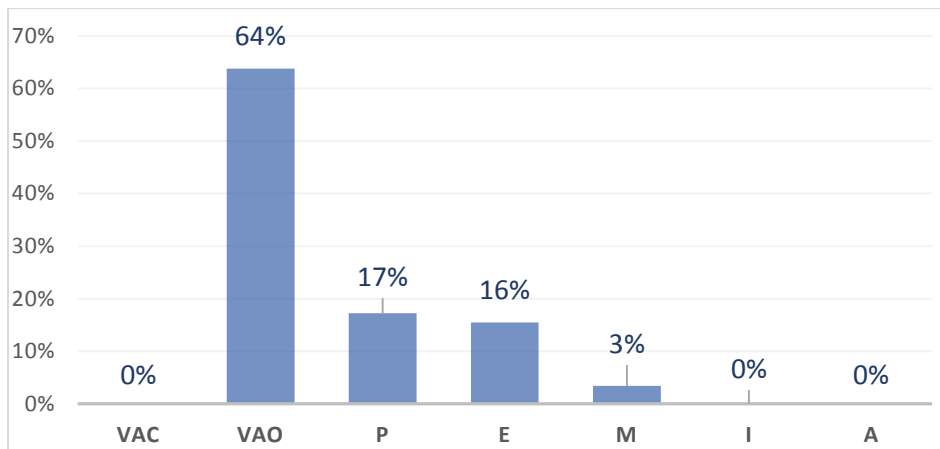
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Producción							
Producto:		Manjar							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1					1			Traslado de la Materia Prima a la marmita	5
2		1						Incorporación de ingredientes	5
3			1					Calentamiento	5
4		1						Hervido	150
5			1					Incorporación de leche en polvo	5
6			1					Batido	10
7			1					Concentración	30
8				1				Reposo de la concentración	45
9		1						Empaquetado	25
10					1			Almacenamiento	5
11		1						Despacho	5
	0	5	3	1	2	0	0		290
Tiempos totales									290
	Composición de Actividades		Método actual						
			No.	Tiempo	%	4 horas y 50 min			
VAC	Valor agregado del cliente		0	0	0%	Tiempo estimado			
VAO	Valor agregado de la organización		5	190	64%				
P	Preparación		3	45	17%				
E	Espera		1	45	16%				
M	Movimiento		2	10	3%				
I	Inspección		0	0	0%				
A	Archivo		0	0	0%				
TT	Total		11	290	100%				

TVA	Tiempo de valor agregado	185
IVA	Índice de valor agregado	64%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

Análisis del valor agregado actual del proceso Manjar



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 185 minutos, lo cual representa a un 64% del proceso, es decir que al tener un valor agregado menor al 66% se considera un proceso no efectivo por lo que se propone realizara una propuesta de mejora que supere el índice.

Tabla 24

Análisis de valor agregado actual del proceso de Contabilidad

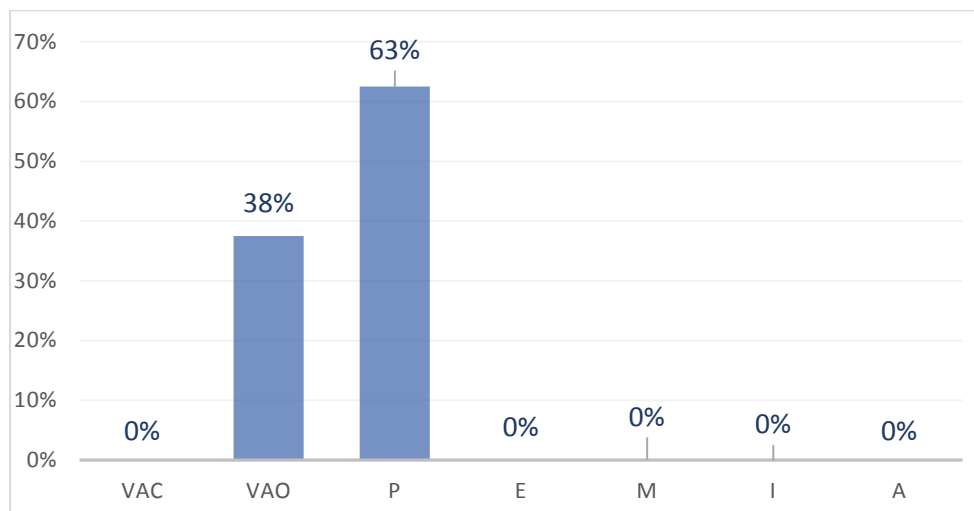
Asociación de "Artesanos de productos lácteos Fernandito"									
Proceso:		Apoyo							
Producto:		Contabilidad							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1			1					Contacto con proveedores y socios	20

2		1						Pago a socios y proveedores por adquisición de MP	15
3			1					Registro de pago	5
	0	1	2	0	0	0	0		40
Tiempos totales									40
	Composición de Actividades		Método actual						
			No.	Tiempo	%	Tiempo total			
VAC	Valor agregado del cliente		0	0	0%	40 minutos			
VAO	Valor agregado de la organización		1	15	38%				
P	Preparación		2	25	63%				
E	Espera		0	0	0%				
M	Movimiento		0	0	0%				
I	Inspección		0	0	0%				
A	Archivo		0	0	0%				
TT	Total		3	40	100%				
TVA	Tiempo de valor agregado		15						
IVA	Índice de valor agregado		38%						

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20

Análisis del valor agregado actual del proceso Contabilidad



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 15 minutos, lo cual representa a un 38% del proceso, es decir que al tener un valor agregado menor al 66% se considera un proceso no efectivo por lo que se propone realizara una propuesta de mejora que supere el índice.

Capítulo 4. Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para las Organizaciones

Productoras de Lácteos, en las Subcuencas de los Ríos San Francisco y Vivar en los Cantones Pucará y Santa Isabel-Provincia del Azuay

4.1. Modelo de Gestión por Procesos de las Organizaciones

Este modelo de Gestión por procesos nace debido a la necesidad que actualmente presentan las organizaciones productoras de lácteos en cuanto al manejo y control de sus procesos para optimizar tiempos y costos innecesarios, para el desarrollo de este modelo se tomará como base a la organización Lácteos Fernandito el mismo que servirá para las demás asociaciones productoras de lácteos.

La organización Lácteos Fernandito cuenta con diferentes procesos en cuanto a producción se refiere y a la parte administrativa; por lo que, es necesario identificar cada uno de ellos con el fin de establecer y plasmar las características y actividades que comprende dicho proceso; con el propósito de determinar los diferentes puntos críticos y situaciones que proporcionan ineficiencia y atrasos en la producción. La gestión por procesos es el soporte para generar valor en las organizaciones, por lo que en este capítulo se propondrá un modelo estandarizado en base a la organización Lácteos Fernandito de cada uno de los procesos que comprende dicha asociación y la misma que servirá como guía para el resto de las organizaciones.

4.2. Propuesta de Mejora

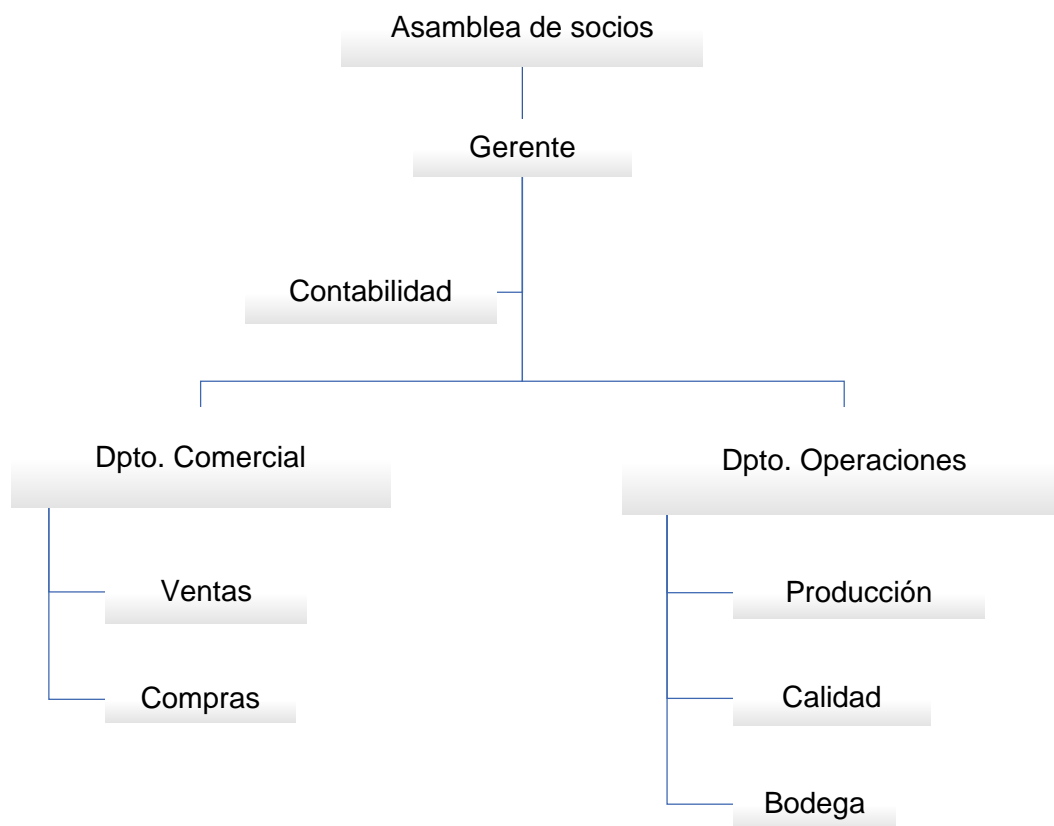
Una de las maneras en las cuales se sustenta esta propuesta es que las organizaciones se acoplen a estos procesos para la mejora continua dentro de sus plantas procesadoras.

4.2.1. Propuesta de una Estructura Organizacional

La estructura organizacional es sinónimo de estar organizado es por ello que esta propuesta generara a las organizaciones una forma de llevar bien las funciones de cada representate con el fin de que todas las áreas trabajen en conjunto para el bien de la organización.

Figura 21

Estructura organizacional propuesto para las Organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

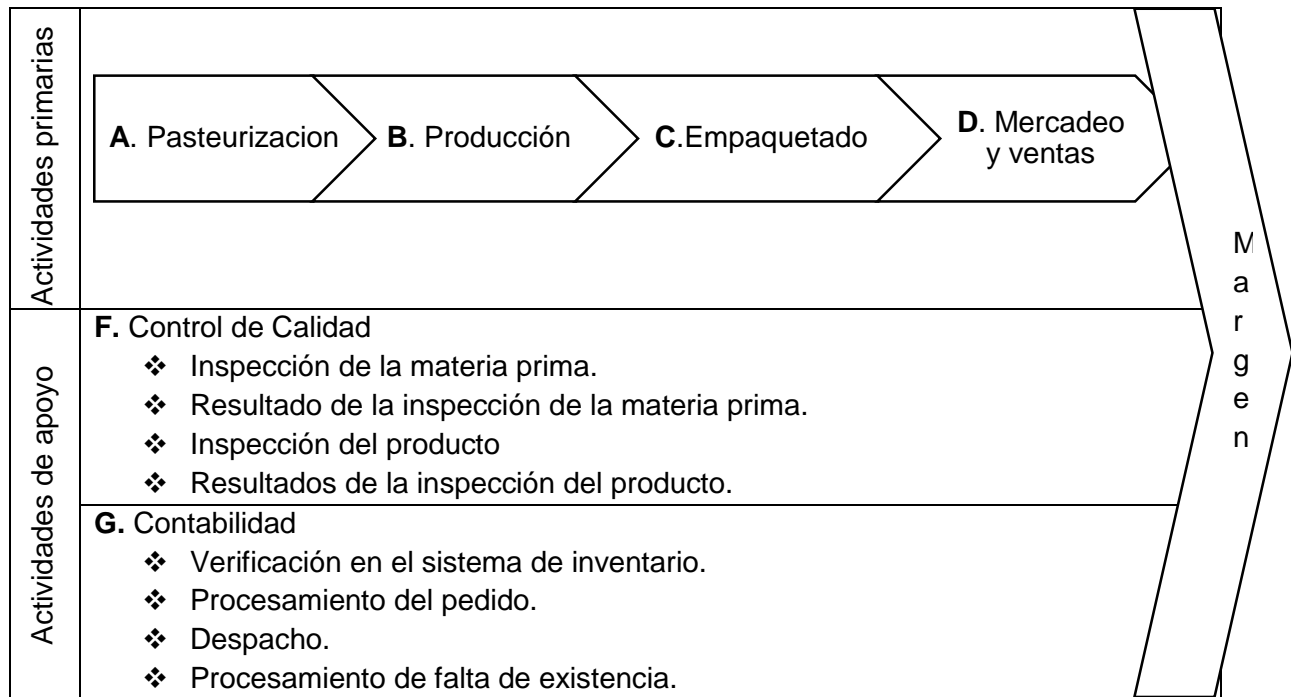
4.2.2. Propuesta de la Cadena de Valor para las Organizaciones

La cadena de valor a proponer para las organizaciones productoras de lácteos contempla los nuevos procesos optimizados y estandarizados para alcanzar una efectividad en sus

actividades productivas considerando que la misma servirá como herramienta de análisis estratégico para llegar a determinar la ventaja competitiva de las organizaciones.

Figura 22

Propuesta de la cadena de valor



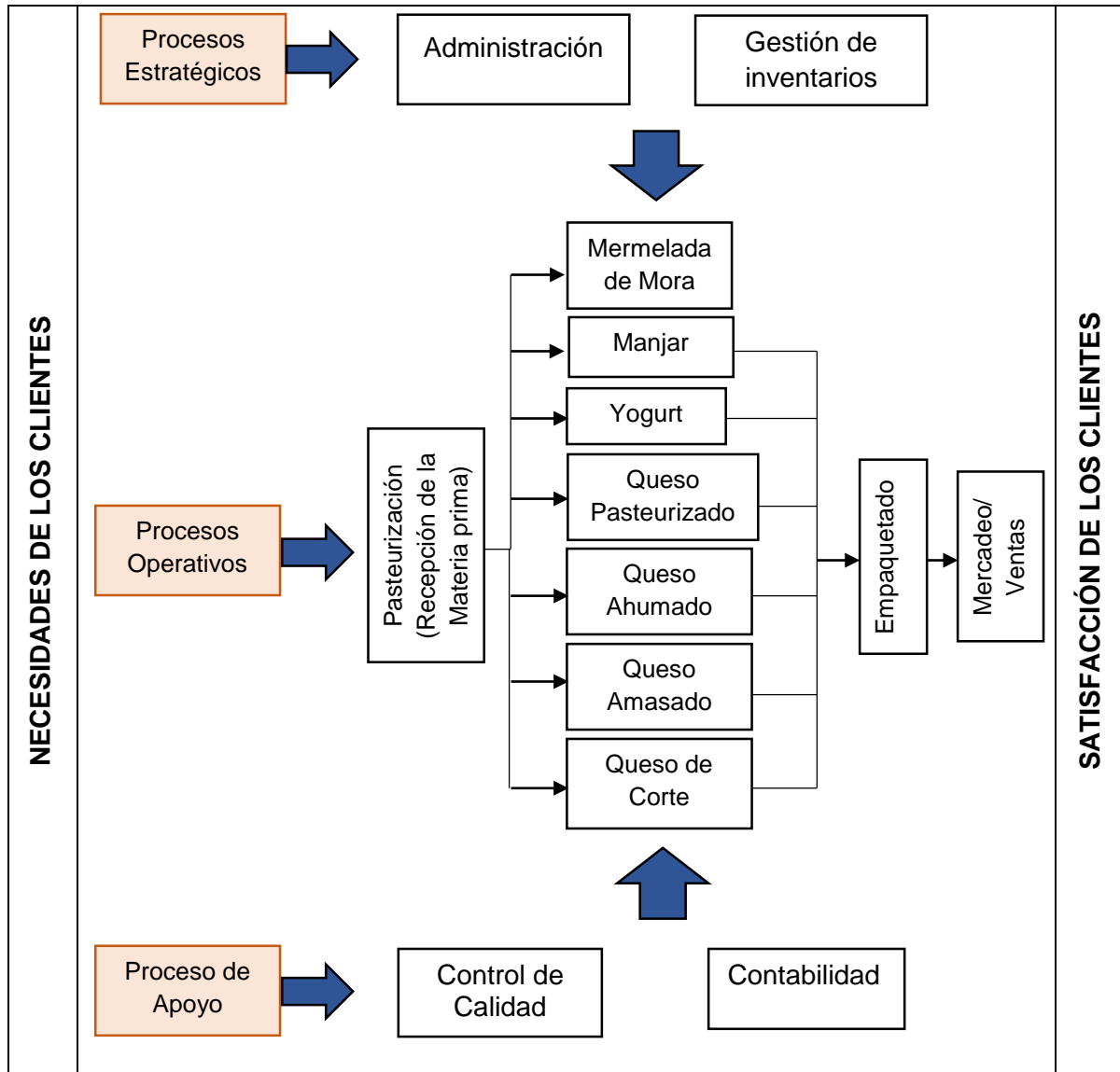
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura anterior se muestra las actividades primarias (A, B, C, y D) con la que se vincula la cadena de suministros de las organizaciones productoras de lácteos junto a cada una de ellas también las actividades secundarias como son (E, F y G) quienes son de suma importancia para llevar a cabo las actividades primarias, se considera que para este tipo de organizaciones no se ha considerado o analizado procesos gerenciales por el simple hecho de que son demasiadas pequeñas.

4.2.3. Propuesta de Mapa de Procesos

Figura 23

Propuesta de mapa de procesos para las Organizaciones



Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Propuesta de Identificación y Secuencia de los Procesos

Tabla 25

Ficha de caracterización del proceso de Administración

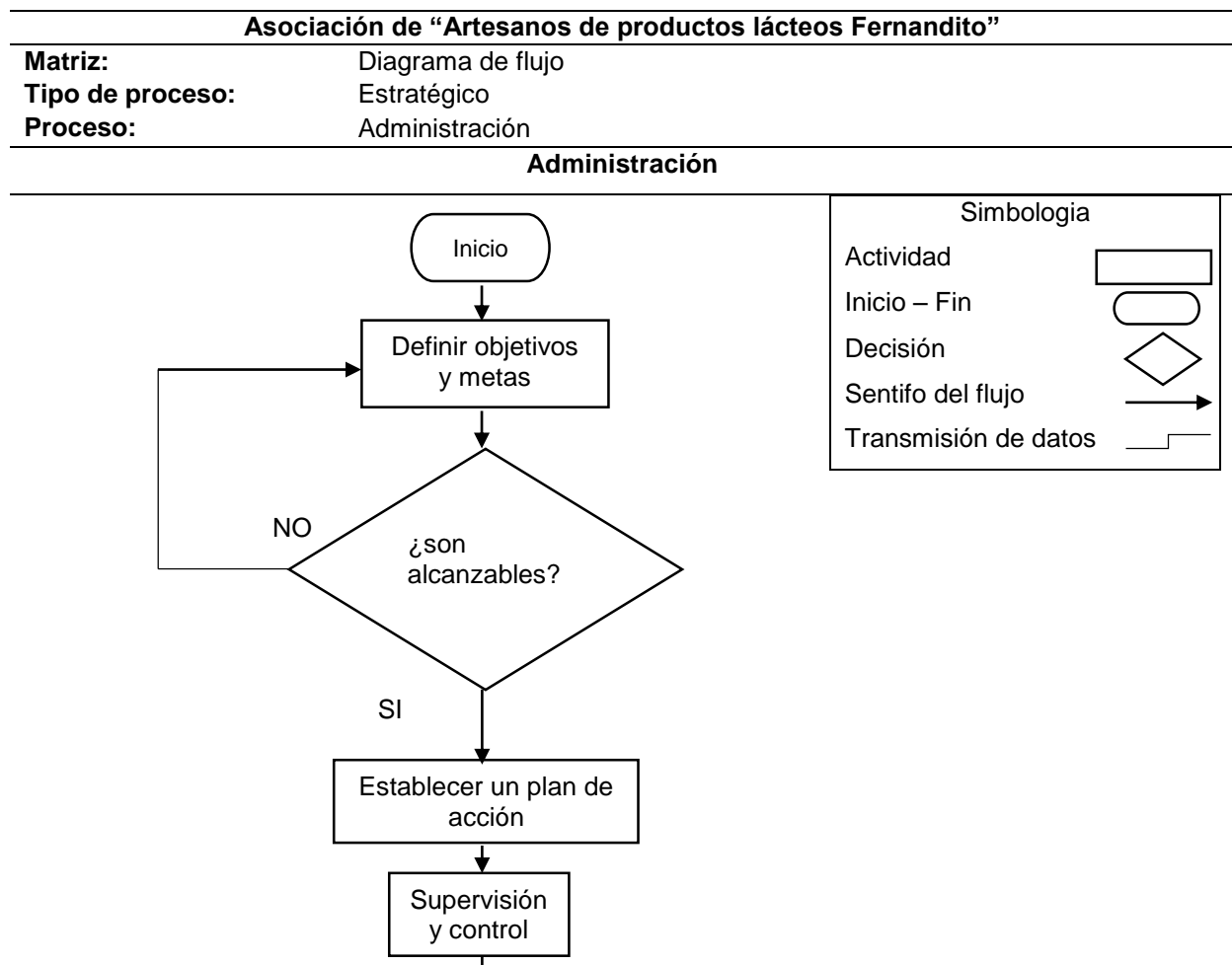
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”			
Ficha de caracterización de Proceso.			
Proceso: Administración		Código	PP-E-001
Responsable: Carmen Lucía Cabrera		Revisión	1
Objetivo: Gestionar las metas y objetivos de la organización			
Alcance: Planificar, organizar, dirigir y controlar las metas y objetivos.			
Indicador:		Fórmula:	
Cumplimiento de metas y objetivos		Total, de proyectos culminados /Total de proyectos propuestos*100	
Proveedor del proceso:	Entrada: La visión de la organización	Salida: Documento de informes.	Cliente del proceso: procesos operativos y apoyo
Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Definir objetivos y metas		
1.1.	Convocar a personal de la organización		Convocatoria escrita
1.2.	Establecer ideas para corto y largo plazo		
1.3.	Definir los objetivos a alcanzar		Actas
2	Establecer un plan de acción		Documento de plan de acción
2.2.	Definir el orden de actividades y tiempo de cada una de ella.	Administrador	
2.3.	Asignación de recursos de acuerdo a la actividad		
3.	Supervisión y Control		Documento de informe de avance de actividades
3.1.	Programar reuniones con los trabajadores		
3.2.	Verificar el cumplimiento de las tareas según el cronograma		
3.3	Realizar un informe del avance		

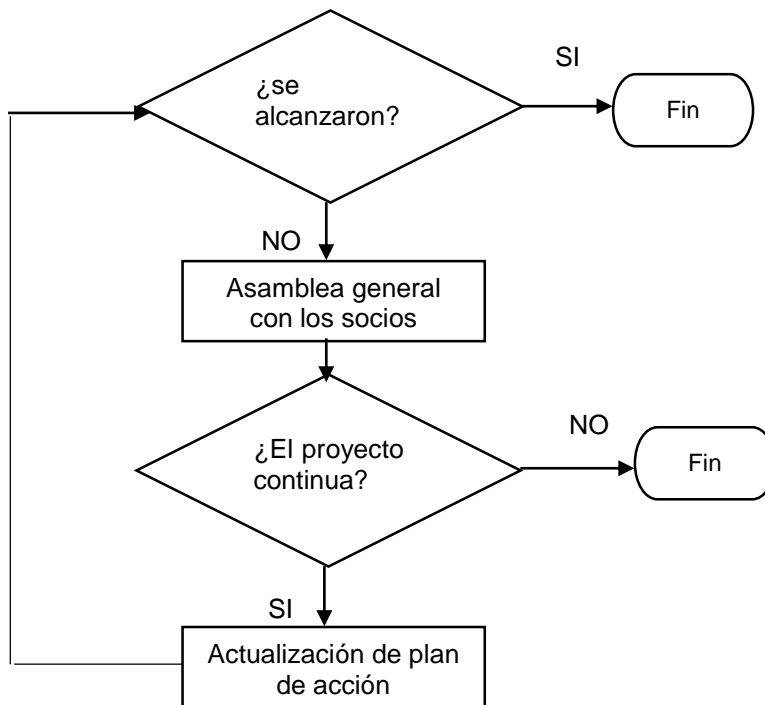
4. Asamblea general con los socios	
3.2. Convocar a reuniones con los socios	Convocatoria
3.3. Realizar la reunión con los socios para definir si continua el proyecto o no	Actas
5. Actualización de plan de acción	Documento de plan de acción rectificado
5.1. Restructurar el orden de actividades y tiempos	
5.2. Asignar recursos	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26

Propuesta de mejora de Administración





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27

Ficha de caracterización del proceso de Gestión de inventarios

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Gestión de Inventarios **Código** PP-E-002
Responsable: Carmen Lucia Cabrera **Revisión** 1

Objetivo: Gestionar las necesidades en cuento a materia prima, proveedores y producción.

Alcance: Verificación y adquisición de materia prima e insumos; generación de órdenes de producción.

Indicador:

Fórmula:

Efectividad en cumplimiento de actividad

Cantidad de producción real/cantidad que se debe producir*100

Proveedor del proceso: Mercadeo y Ventas	Entrada: Documento de falta de existencias,	Salida: Documento de producción, Solicitud de	Cliente del proceso: Pasteurización, QC, QA; QAH, QP, Yogurt, Manjar.
---	--	--	--

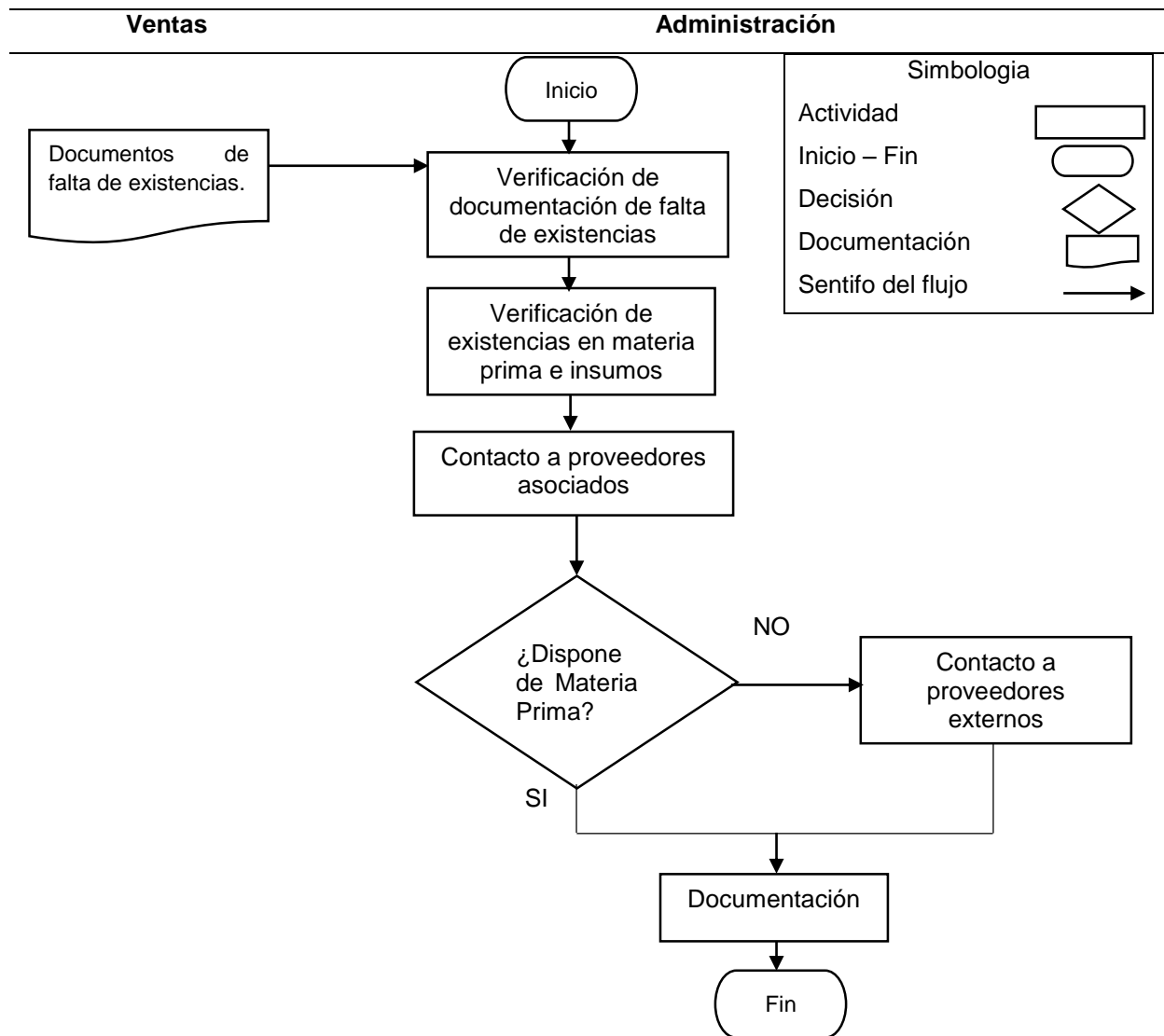
		Necesidad de materia prima	materia prima a proveedores
Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Verificación de documentación de falta de productos elaborados		Documento de Falta de productos
1.1.	Identificar los productos solicitados		
1.2.	Definir cantidades de producción		
2.	Verificar si existe materia prima e insumos		Orden de pedido
2.1	Inspección visual de falta de materia prima e insumos		
2.2.	Definir las cantidades de la materia prima e insumos a solicitar.		
3.	Contacto a proveedores asociados	Responsable de Gestión	
3.1.	Solicitud de materia prima.		
3.2.	Compra de Insumos.		
4.	Contacto a proveedores externos		
4.1.	Solicitud de materia prima.		
4.2.	Compra de Insumos.		
5.	Documentación		
5.1	Documento de solicitud de materia prima e insumos		Documentación de solicitud de materia prima
5.2	Documento de productos a elaborar		Documentación de producción

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28

Propuesta de mejora de Gestión de inventarios

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”	
Matriz:	Diagrama de flujo
Tipo de proceso:	Estratégico
Proceso:	Gestión de Inventarios



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29

Ficha de caracterización del proceso de Pasteurización

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Pasteurización	Código	PP-O-001
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la materia prima, que servirá como base para la elaboración de los diferentes productos que comercializa la organización.

Alcance: Acopio de la materia prima(leche) y entrega de la leche pasteurizada.

Indicador:

- % Materia prima procesada
- Mano de obra

Fórmula:

- $(\text{materia prima procesada} / \text{materia prima ingresada}) * 100$
- $\text{materia prima procesada} / \text{horas hombre} * 100$

Proveedor del proceso: Proveedores, Calidad	Entrada: Materia prima, Documento de calidad	Salida: Leche pasteurizada	Cliente del proceso: Proceso de: QC, QA; QAH, QP, Yogurt, Manjar.
--	---	-----------------------------------	---

Descripción de Actividades

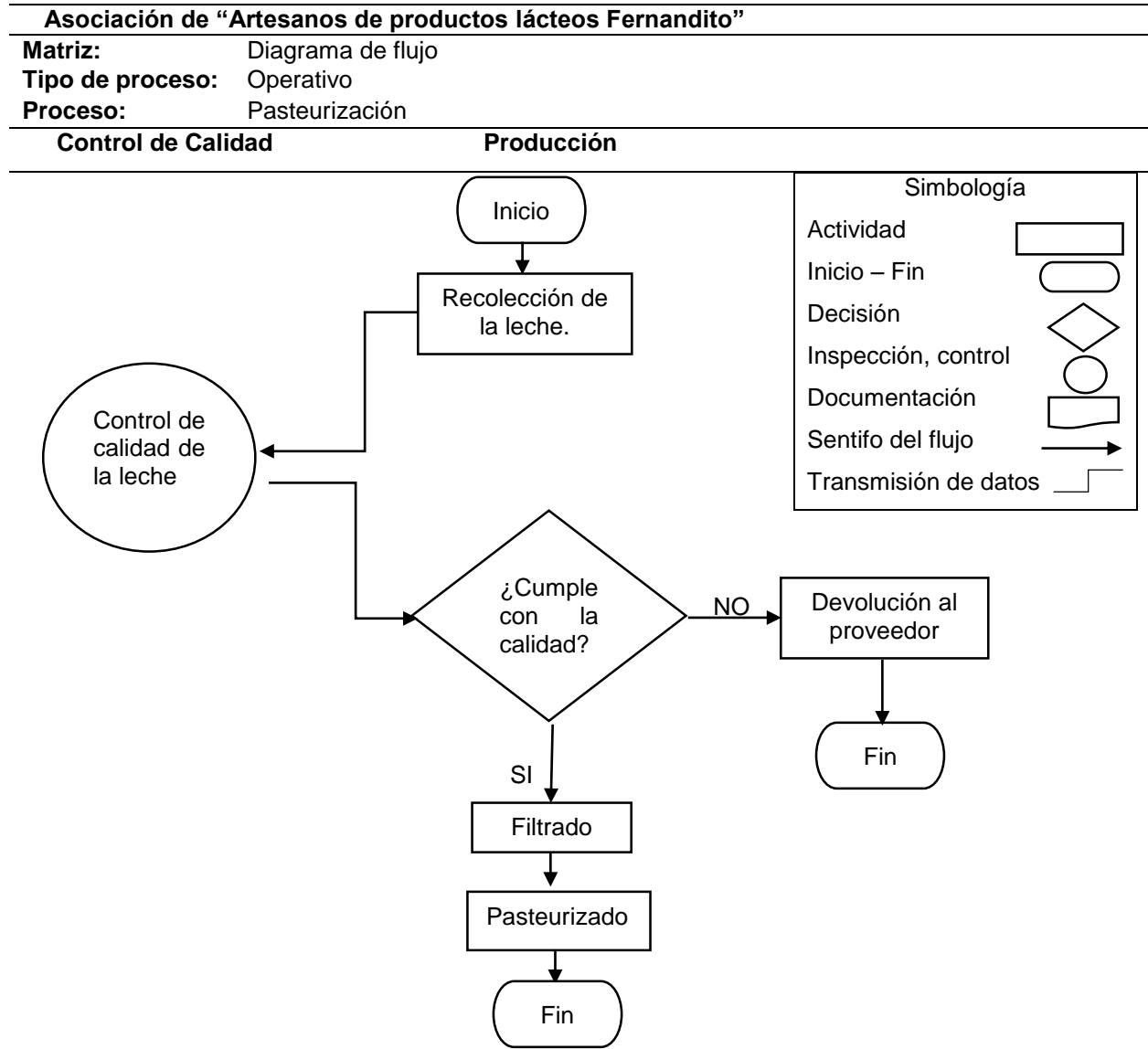
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Recolección de la leche		
1.1.	Acopio de la Materia Prima		
1.2.	Trasladar la Materia Prima a la marmita		
2.	Control de Calidad de la Materia Prima		
2.1	Verificación del documento de calidad		Documentación de calidad de la materia prima
2.1.	Devolución a proveedores si no cumple los requisitos		
3.	Filtrado		
3.1.	Cernir la leche con manteles blancos.	Trabajadora	
3.2.	Sacar las impurezas como pelos, paja (hiervas).		
3.3.	Trasladar la Materia Prima a la marmita correspondiente.		
4.	Pasteurización		
4.1.	Calentar la leche a 60° de temperatura mediante vapor.		
4.2.	Mantener la temperatura por media hora		
4.3.	Dejar que se enfríe a unos 39° o 40° para que de consistencia		

4.4. Traslado de la pasteurización para los diferentes procesos de productos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30

Propuesta de mejora del proceso de Pasteurización



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31

Ficha de caracterización del proceso de Queso de Corte

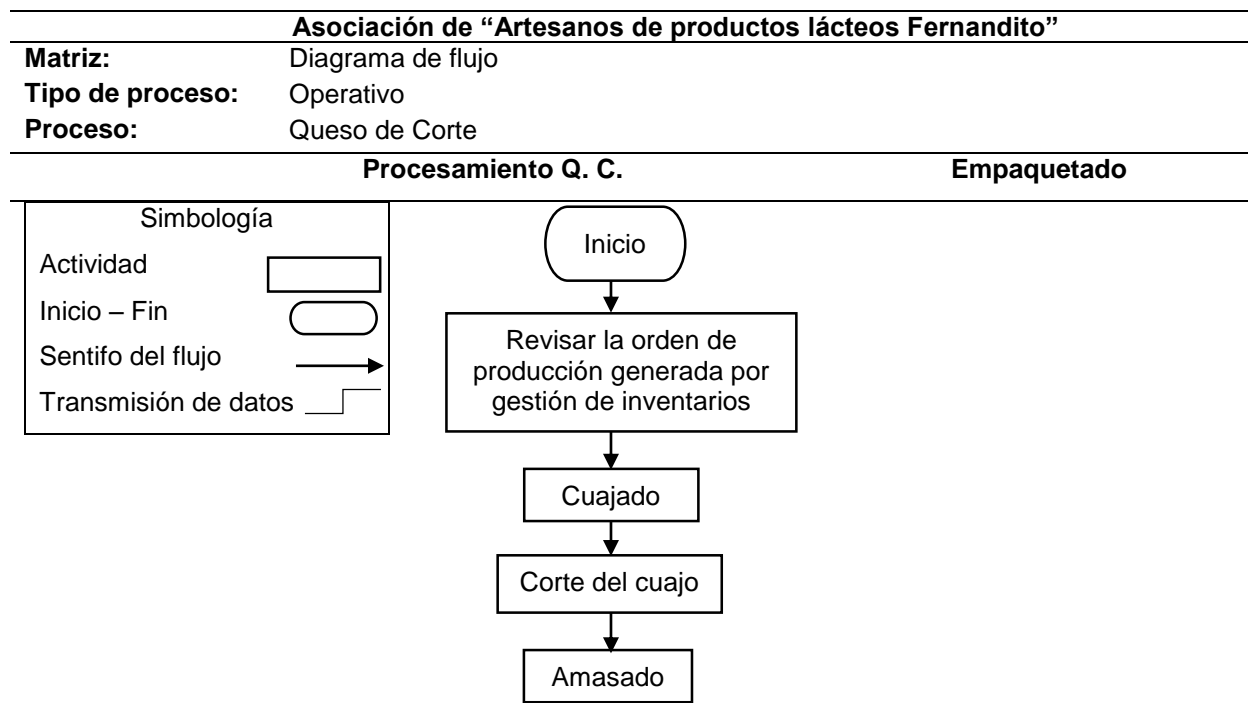
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”			
Ficha de caracterización de Proceso.			
Proceso: Producción de Queso de Corte	Código	PP-O-002	
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1	
Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el queso de corte.			
Alcance: Elaboración de queso de corte a partir de la leche pasteurizada.			
Indicador:		Fórmula:	
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el uso de recurso - Mano de obra - Calidad del producto elaborado 		<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados - Productos elaborados / horas hombre - (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100 	
Proveedor del proceso: Pasteurización, Gestión de Inventarios.	Entrada: Leche pasteurizada, Documento de producción.	Salida: Producto (Queso de corte)	Cliente del proceso: Empaquetado
Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Gestión de Inventarios.		
1.1.	Verificación de orden de producción para queso de corte		
1.2.	Verificación de cantidad de producción		
1.3.	Preparación de la materia prima a utilizar	Trabajadora	
2.	Cuajado		
2.2.	Adherir 10 ml por cada 100 L. de cuajo (master) a la leche pasteurizada.		
2.3.	Dejar reposar de 30 a 35 min la leche con el cuajo		
3.	Corte del cuajo		

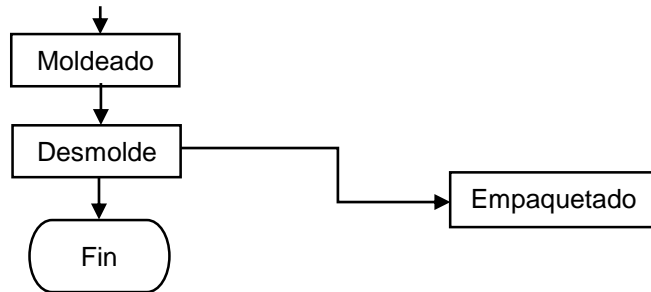
-
- 3.1. Se corta con una lira en forma de cubo del tamaño de un haba.
 - 3.2. Dejar reposar el cuajo cortado por 10 min para que se desuere
 4. **Amasado**
 - 4.1. Una vez desuorado se obtiene el quesillo y se procese a colocar sal
 - 4.2. Amasar la mezcla.
 5. **Moldeado**
 - 5.1. Colocar en los moldes con saquillos o fundas.
 - 5.2. Dejar reposar por 20 min.
 6. **Desmolde**
 - 6.1. Desprender los quesos del molde.
 - 6.2. Traslado de los quesos al área de empaquetado.
-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32

Propuesta de mejora del proceso Queso de Corte





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33

Ficha de caracterización del proceso de Queso Amasado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Producción de Queso Amasado	Código	PP-O-003
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el queso de amasado.

Alcance: Elaboración de queso de amasado a partir de la leche pasteurizada.

Indicador:

- Eficiencia en el uso de recurso
- Mano de obra
- Calidad del producto elaborado

Fórmula:

- Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados
- Productos elaborados / horas hombre
- (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100

Proveedor del proceso: Pasteurización, Gestión de inventarios.	Entrada: Leche pasteurizada, Documento de producción.	Salida: Producto (Queso amasado)	Cliente del proceso: Empaquetado
---	---	---	--

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.	Trabajadora	

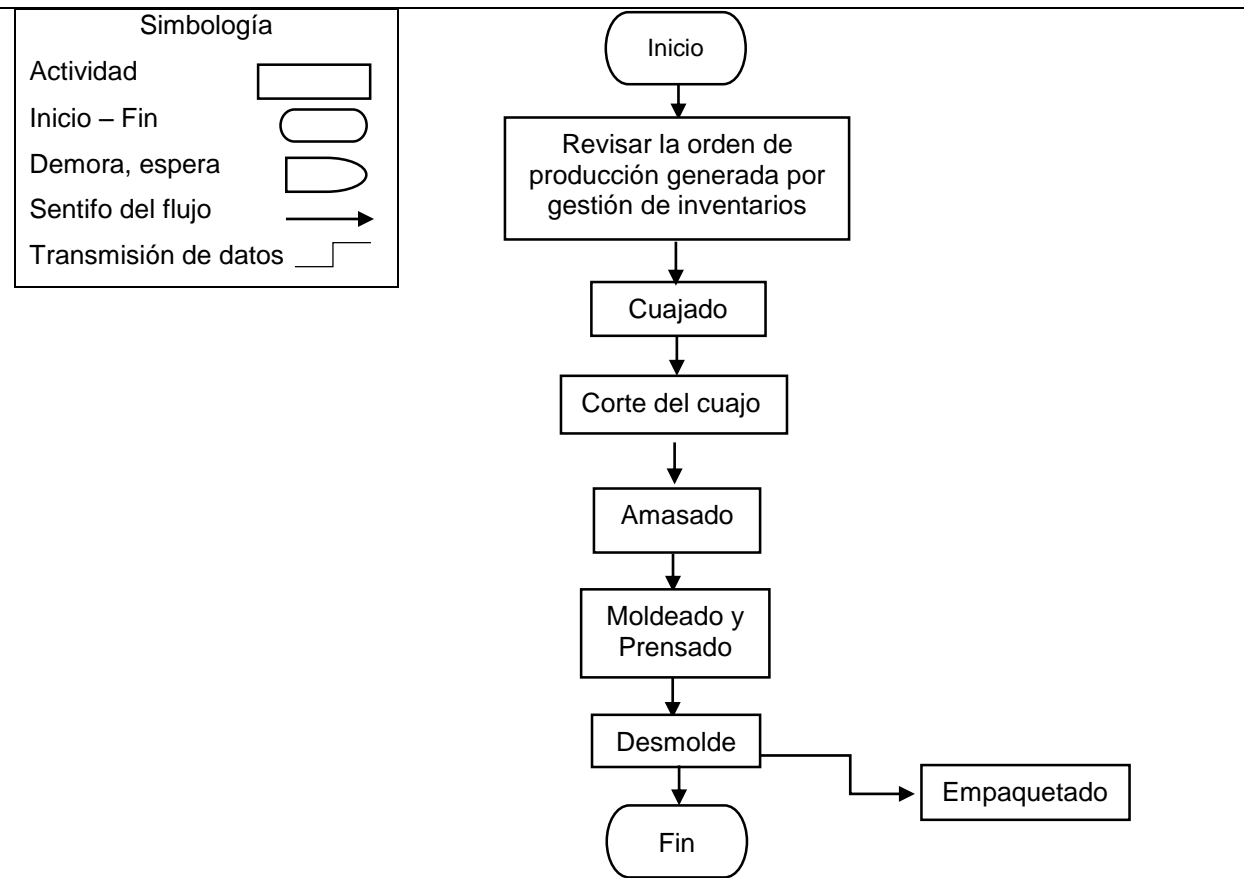
-
- 1.1. Verificación de orden de producción para queso de corte
 - 1.2. Verificación de cantidad de producción
 - 1.3. Preparación de la materia prima a utilizar
 2. **Cuajada**
 - 2.2. Adherir 10 ml por cada 100 L. de cuajo (master) a la leche pasteurizada.
 - 2.3. Dejar reposar de 30 a 35 min la leche con el cuajo
 3. **Corte del cuajo y reposo**
 - 3.1. Se corta con una lira en forma de cubo del tamaño de un haba.
 - 3.2. Dejar reposar el cuajo cortado por 10 min para que se desuere.
 - 3.3. Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día.)
 4. **Amasado**
 - 4.1. Una vez desuerado se obtiene el quesillo y se procese a colocar sal
 - 4.2. Amasar la mezcla.
 5. **Moldeado y Prensado**
 - 5.1. Colocar en los moldes con saquillos o fundas.
 - 5.2. Pasar a la maquina prensadora.
 - 5.3. Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día.)
 6. **Desmolde**
 - 6.1. Deprender los quesos del molde.
 - 6.2. Traslado al área de empaquetado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34

Propuesta de mejora del proceso de Queso Amasado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”		
Matriz:	Diagrama de flujo	
Tipo de proceso:	Operativo	
Proceso:	Queso Amasado	
	Procesamiento Q. A.	Empaquetado



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35

Ficha de caracterización de proceso de Queso Ahumado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Producción de Queso Ahumado	Código	PP-O-004
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el queso de ahumado.

Alcance: Elaboración de queso ahumado a partir de la leche pasteurizada.

Indicador:

- Eficiencia en el uso de recurso
- Mano de obra

Fórmula:

- Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados
- Productos elaborados / horas hombre

- Calidad del producto elaborado
- (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100

Proveedor del proceso: Pasteurización, Gestión de inventarios.	Entrada: Leche pasteurizada, Documento de producción.	Salida: Producto (Queso Ahumado)	Cliente del proceso: Empaquetado
---	---	--	--

Descripción de Actividades

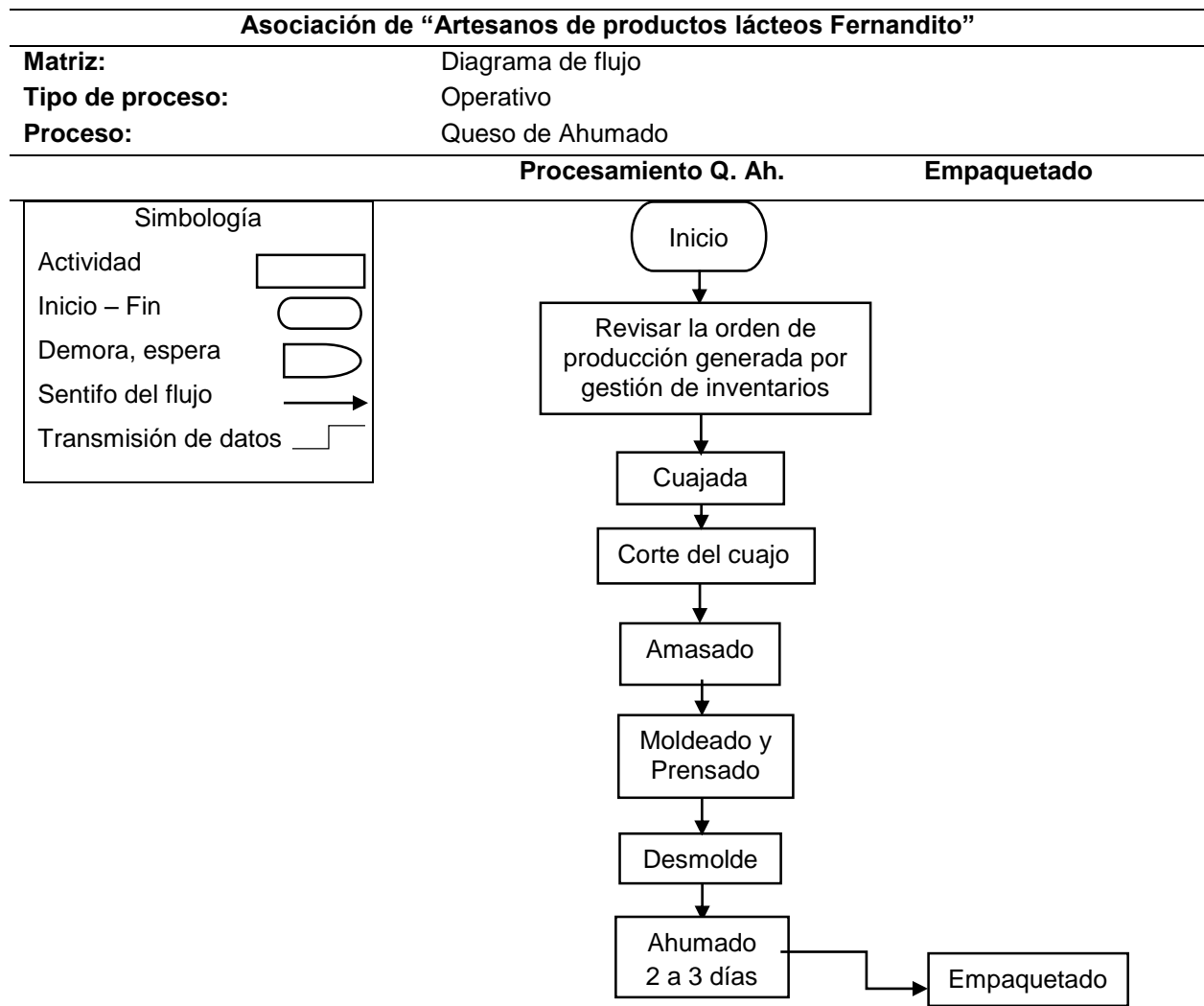
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		Documentación de producción
1.1.	Verificación de orden de producción para queso de corte		
1.2.	Verificación de cantidad de producción		
1.3.	Preparación de la materia prima a utilizar		
2.	Cuajada		
2.2.	Adherir 10 ml por cada 100 L. de cuajo (master) a la leche pasteurizada.		
2.3.	Dejar reposar de 30 a 35 min la leche con el cuajo		
3.	Corte del cuajo y reposo		
3.1.	Se corta con una lira en forma de cubo del tamaño de un haba.	Trabajadora	
3.2.	Dejar reposar el cuajo cortado por 10 min para que se desuere.		
3.3.	Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día 8am.)		
4.	Amasado		
4.1.	Una vez desuerado se obtiene el quesillo y se procesa a colocar sal		
4.2.	Amasar la mezcla.		
5.	Moldeado y Prensado		
5.1.	Colocar en los moldes con saquillos o fundas.		
5.2.	Pasar a la maquina prensadora.		
5.3.	Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día 8am.)		
6.	Desmolde		

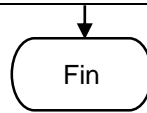
- 6.1. Deprender los quesos del molde.
- 6.2. Traslado al área de ahumado
- 7. **Ahumado**
- 7.1 Ahumar de 2 a 3 días en la estufa de leña.
- 7.2 Traslado al área de empaquetado

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36

Propuesta de mejora del proceso de Queso Ahumado





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37

Ficha de caracterización de proceso de Queso Pasteurizado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”			
Ficha de caracterización de Proceso			
Proceso: Producción de queso Pasteurizado	Código	PP-O-005	
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1	
Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el queso de pasteurizado.			
Alcance: Elaboración de queso de pasteurizado a partir de la leche pasteurizada.			
Indicador:	Fórmula:		
- Eficiencia en el uso de recurso	- Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados		
- Mano de obra	- Productos elaborados / horas hombre		
- Calidad del producto elaborado	- (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100		
Proveedor del proceso: Gestión de inventarios, Pasteurización.	Entrada: Leche Pasteurizada, Documento de producción.	Salida: Producto (Queso Pasteurizado)	Cliente del proceso: Empaquetado
Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		Documentación de producción
1.1.	Verificación de orden de producción para queso de corte	Trabajadora	
1.2.	Verificación de cantidad de producción		
1.3	Preparación de la materia prima a utilizar		
2.	Fermentación		

2.2. Adherir el aditivo con la leche a 40° centígrados de temperatura.

2.3 Agitar la mezcla durante 5 min.

3. Cuajada

3.1. Adherir agua a los 39° de temperatura de la leche.

3.2. Adherir cuajo (master) a los 38° de temperatura de la leche.

3.3 Dejar reposar de 30 a 35 min la leche con el cuajo

4. Corte del cuajo

4.1. Se corta con una lira en forma de cubo del tamaño de un haba.

4.2. Desuerar en un 30% aproximado

5. Adición de agua caliente

5.1 Agregar un 30% de agua caliente

5.2 Agitar la mezcla por 5 min.

5.3 Dejar reposar por 5 min

5.4 Dejar reposar de 30 a 35 min la leche con el cuajo

6. Moldeado y Prensado

6.1. Colocar en los moldes con saquillos o fundas.

6.2. Pasar a la maquina prensadora por 2 horas.

6.3. Trasladar a la sección de salado en la salmuera.

6.4. Reposar en salmuera durante 30 min.

6.5. Traslado al cuarto frio.

6.6 Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día.)

7. Desmolde

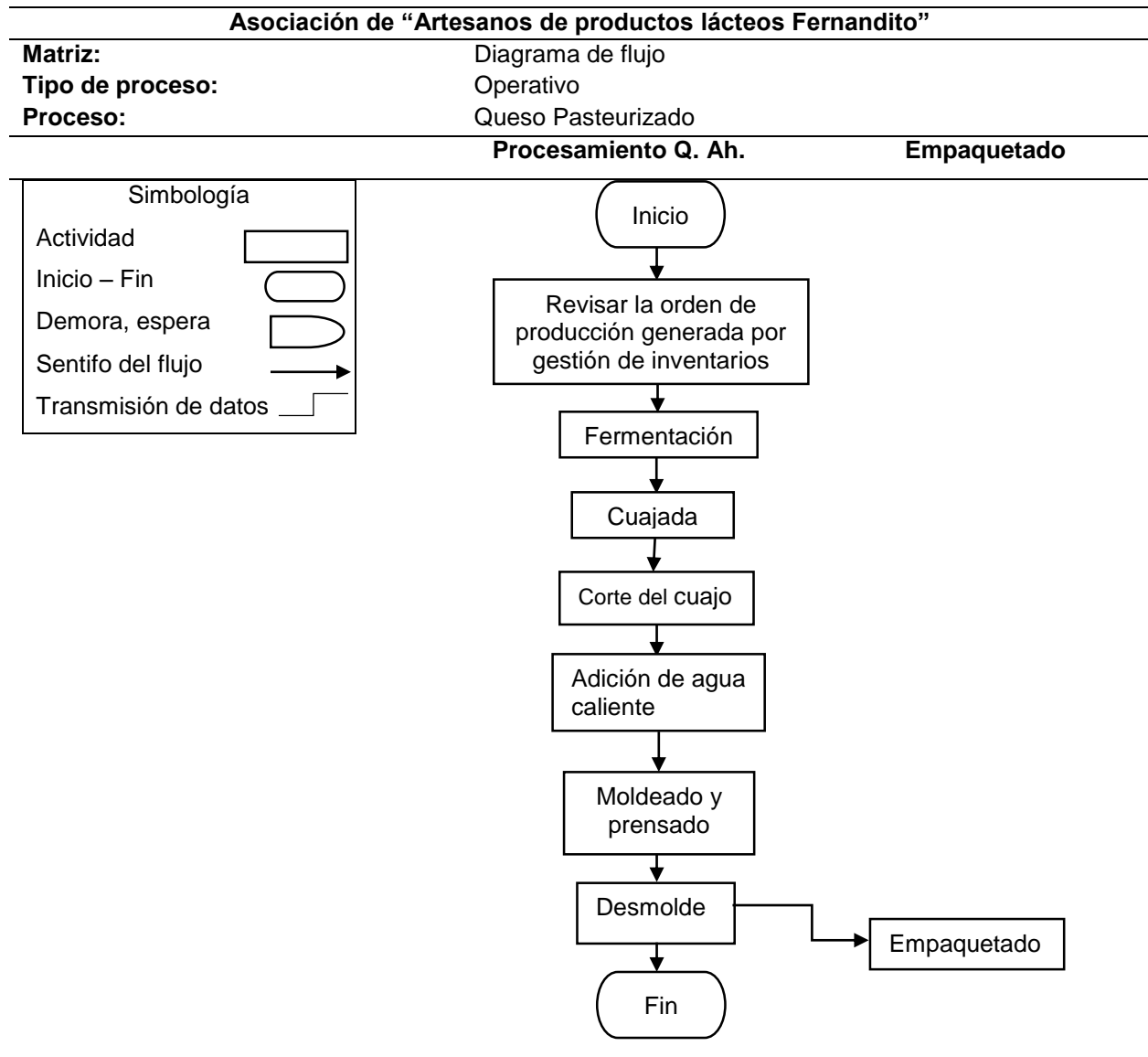
7.1. Desprender los quesos de los respectivos moldes.

7.2 Traslado al área de empaquetado

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38

Propuesta de mejora del proceso Queso Pasteurizado



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39

Ficha de caracterización del proceso de Yogurt

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Producción de Yogurt	Código	PP-O-006
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el Yogur de mora o durazno.

Alcance: Elaboración de yogurt de dos sabores a partir de la leche pasteurizada.

Indicador:

- Eficiencia en el uso de recurso
- Mano de obra
- Calidad del producto elaborado

Fórmula:

- Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados
- Productos elaborados / horas hombre
- (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100

Proveedor del proceso: Gestión de inventarios, Pasteurización. Mermelada.	Entrada: Pasteurización, mermelada de mora. Documento de producción	Salida: Producto (Yogurt)	Cliente del proceso: Empaquetado
--	--	----------------------------------	---

Descripción de Actividades

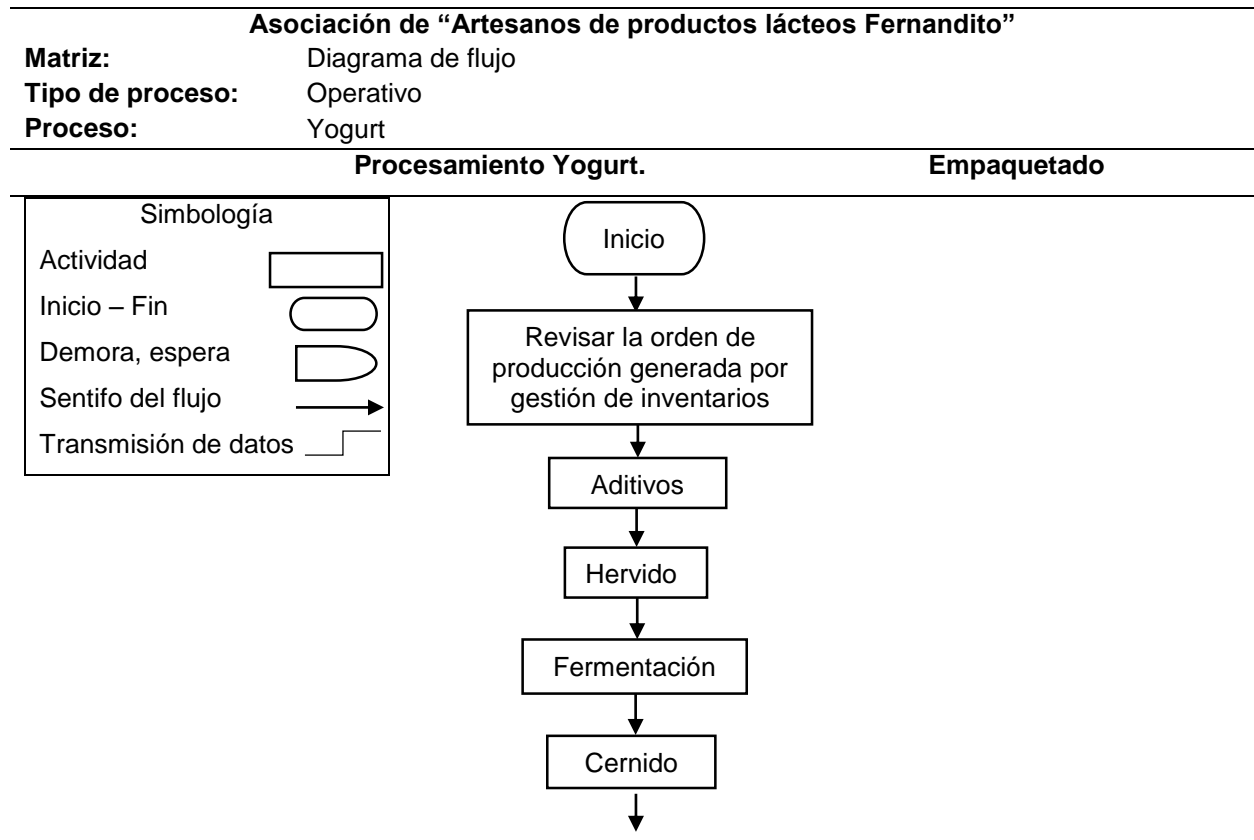
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		Documentación de producción
1.1.	Verificación de orden de producción para queso de corte		
1.2.	Verificación de cantidad de producción		
1.3.	Traslado de la materia prima a la marmita		
2.	Aditivos	Trabajadora	
2.1.	Agregar el yogurt y la azúcar a la leche pasteurizada		
2.2.	Agitar la mezcla		
3.	Hervido		
3.1.	Calentar la mezcla a 80°		
3.2.	Dejar reposar hasta que llegue a los 45°		
4.	Fermentación		

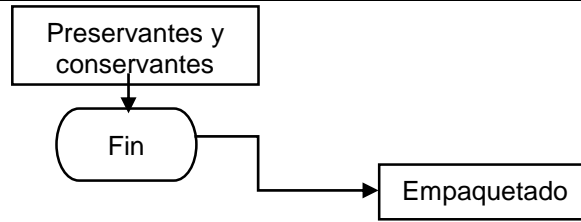
- 4.1. Adherir el fermento para el yogurt
- 4.2. Agitar la mezcla
- 4.5 Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día)
- 5. **Cernido**
- 5.1. Batir hasta dar uniformidad al yogurt
- 5.2 Pasar el yogurt por un colador
- 6. **Preservantes y conservantes**
- 6.1 Adherir los preservantes, conservantes y mermeladas.
- 6.2. Agitar la mezcla durante 10 min
- 6.3. Trasladar al área de empaquetado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40

Propuesta de mejora dentro del proceso de Yogurt





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41

Ficha de caracterización del proceso de Manjar

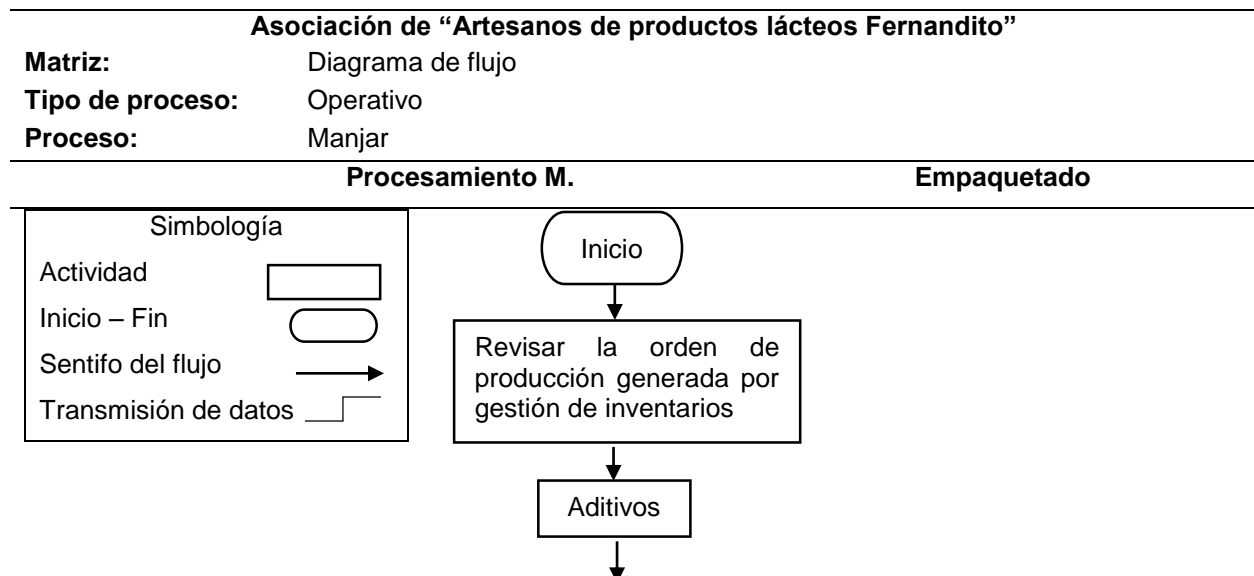
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”			
Ficha de caracterización de Proceso.			
Proceso: Producción de Manjar	Código	PP-O-007	
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1	
Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el manjar de leche.			
Alcance: Elaboración de manjar de leche a partir de la leche pasteurizada.			
Indicador:		Fórmula:	
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el uso de recurso - Mano de obra - Calidad del producto elaborado 		<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados - Productos elaborados / horas hombre - (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100 	
Proveedor del proceso: Gestión de inventarios, Pasteurización.	Entrada: Leche Pasteurizada, Documento de producción.	Salida: Producto (Manjar de leche)	Cliente del proceso: empaquetado
Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		Documentación de producción
1.1.	Verificación de orden de producción para queso de corte	Trabajadora	
1.2.	Verificación de cantidad de producción		

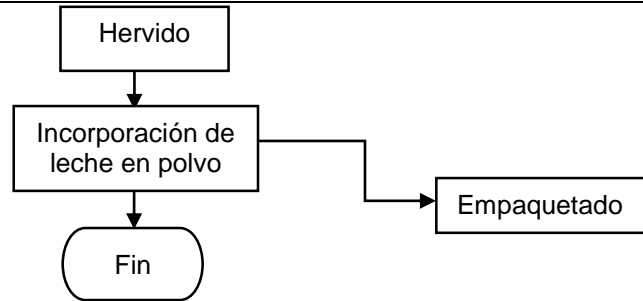
- 1.3 Traslado de la materia prima a una olla de acero inoxidable de 20 litros.
2. **Aditivos**
- 2.1. Agregar el azúcar y bicarbonato en la Materia Prima
- 2.2. Agitar la mezcla
3. **Hervido**
- 3.1. Calentar la mezcla por 5 min
- 3.2. Sacar medio litro de leche
- 3.3. Dejar hervir la mezcla por 150 min
4. **Incorporación de leche en polvo**
- 4.1. En el medio litro de leche sacado dejar que se enfríe
- 4.2. En el medio litro Incorporar la leche en polvo
- 4.3. Disolver la solución de leche en polvo en la mezcla
- 4.4. Agitar la mezcla hasta que de punto de manjar
- 4.5. Dejar que se enfríe
- 4.6. Trasladar al área de empaquetado

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42

Propuesta de mejora dentro del proceso de Manjar





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43

Ficha de caracterización del proceso de Mermelada de Mora

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Producción de Mermelada de Mora	Código	PP-O-008
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la materia prima para obtener la mermelada de mora que servirá como saborizante para el yogurt.

Alcance: Elaboración de mermelada de mora a partir de la materia prima.

Indicador:

- % Eficiencia en el uso de recurso

Fórmula:

- $\frac{\text{cantidad de mermelada (gramos)}}{\text{Materia prima (gramos)}}$

Proveedor del proceso: Gestión de inventarios	Entrada: Documento de producción, materia prima	Salida: Producto (Mermelada)	Cliente del proceso: Yogurt
--	--	-------------------------------------	------------------------------------

Descripción de Actividades

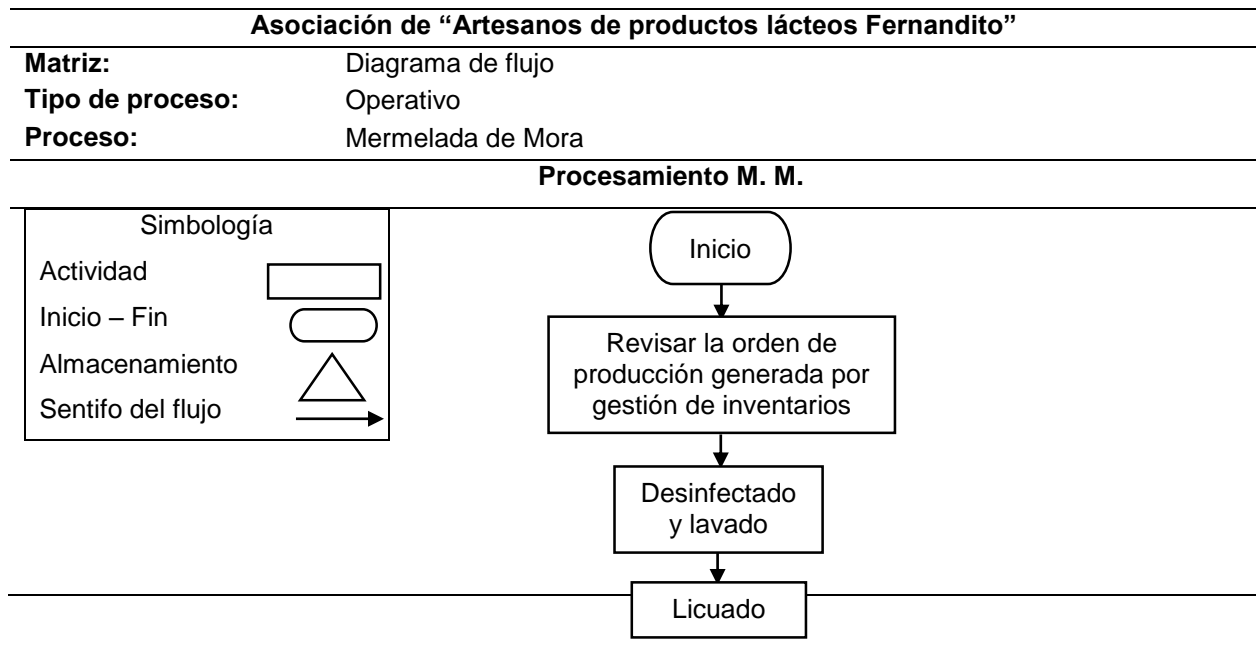
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		Documentación de producción
1.1.	Verificación de orden de producción para yogurt de mora		
1.2.	Verificación de cantidad de producción		

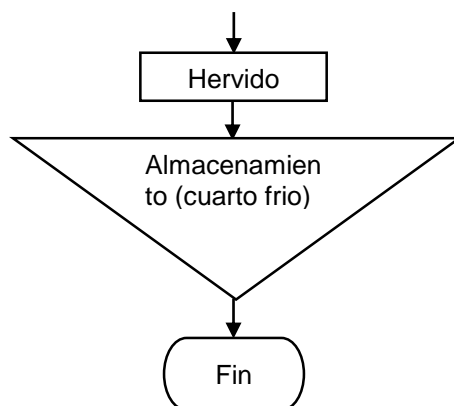
-
- 1.3 Preparación de la materia prima a utilizar
 - 2. **Desinfectado y lavado de la mora** Trabajadora
 - 2.1 sacar los tallos
 - 2.2 Lavado y secado de la materia prima
 - 3. **Licudo**
 - 3.1. Agregar una pequeña cantidad de agua
 - 3.2 Licuar por 3 min
 - 3.3 Pasar por un colador
 - 3.4. Agregar azúcar en la mezcla
 - 3.5. Agitar la mezcla hasta lograr uniformidad
 - 4 **Hervido**
 - 4.1. Dejar hervir la mezcla por 40 min
 - 4.2. Dejar reposar la mezcla hasta lograr una temperatura de ambiente.
 - 5. **Almacenamiento de la mermelada**
-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44

Propuesta de mejora dentro del proceso de Mermelada de Mora





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45

Ficha de caracterización del proceso de Empaquetado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Empaquetado	Código	PP-O-009
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Empaquetar y etiquetar a cada uno de los productos que elabora la organización, para cumplir con las normas de calidad y sanidad.

Alcance: Recepción de todos los productos y empaquetado según su necesidad.

Indicador:

- % Eficiencia en el uso del recurso
- Mano de obra

Fórmula:

- $(\text{Cantidad de productos procesados} / \text{cantidad de productos ingresados}) * 100$
- $\text{Productos elaborados} / \text{horas hombre}$

Proveedor del proceso: QC, QA, QAH, QP, Yogurt, manjar, Calidad.	Entrada: Queso de corte, amasado, ahumado, pasteurizado, yogurt, manjar.	Salida: productos empaquetados.	Cliente del proceso: Ventas
---	---	--	------------------------------------

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Medida o pesado del producto	Trabajadora	

-
- 1.1 Identificar el tipo de producto a empaquetar
 - 1.2. Medir y pesar los diferentes productos
 - 2. **Envasado o enfundado**
 - 2.1. Preparación del envase (Lavado y esterilizado)
 - 2.2. Enfundar o envasar dependiendo del producto
 - 3. **Sellado al vacío**
 - 3.1 Trasladar los productos a la maquina selladora
 - 3.1. Extracción del aire de los diferentes productos enfundados
 - 4. **Etiquetado**
 - 4.1. Trasladar los productos enfundados y envasados a la sección de etiquetado.
 - 4.4. Colocar la etiqueta correspondiente según el producto
 - 5. **Control de calidad del producto**
 - 5.1. Verificación del documento de calidad Documento de calidad del producto
 - 5.2. Si no cumple con los requisitos regresa a la actividad de “medida y pesado del producto” o se desecha el producto
 - 6. **Registro y almacenamiento**
 - 6.1. Registrar en el sistema de inventarios
 - 6.2 Traslado al cuarto frío para almacenamiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46

Propuesta de mejora del proceso de Empaquetado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”	
Matriz:	Diagrama de flujo
Tipo de proceso:	Operativo
Proceso:	Empaquetado
Empaquetado	Calidad del Producto

Fuente: Elaboración propia.

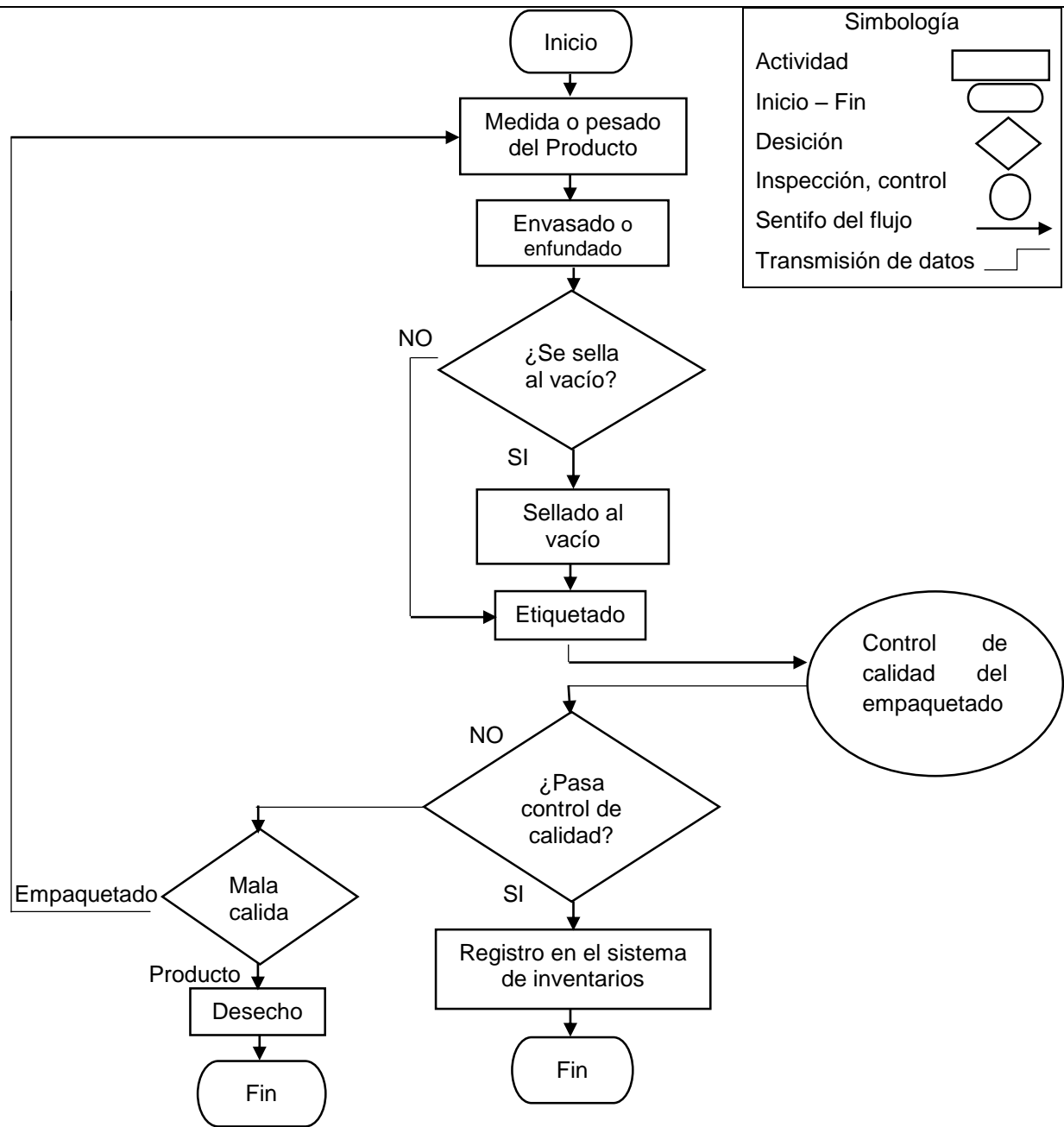


Tabla 47

Ficha de caracterización del proceso de Mercadeo/Ventas

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Mercadeo / Ventas

Código PP-O-010

Responsable: Carmen Lucia Cabrera

Revisión 1

Objetivo: Gestionar los pedidos de los clientes e identificar las necesidades de producción para suplir la demanda del mercado.

Alcance: Recepción de pedidos, despacho y generación del documento de falta de existencias.

Fórmula:

Indicador:

- Índice de crecimiento de ventas
- $(\text{ventas del periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}) / \text{ventas del periodo anterior} * 100$

Proveedor del proceso: Cliente, Contabilidad	Entrada: Pedido por parte del cliente, Contabilidad.	Salida: Documento de falta de existencias, Documento de pedido, Despacho de productos	Cliente del proceso: Gestión de inventarios, contabilidad, Cliente.
---	---	--	--

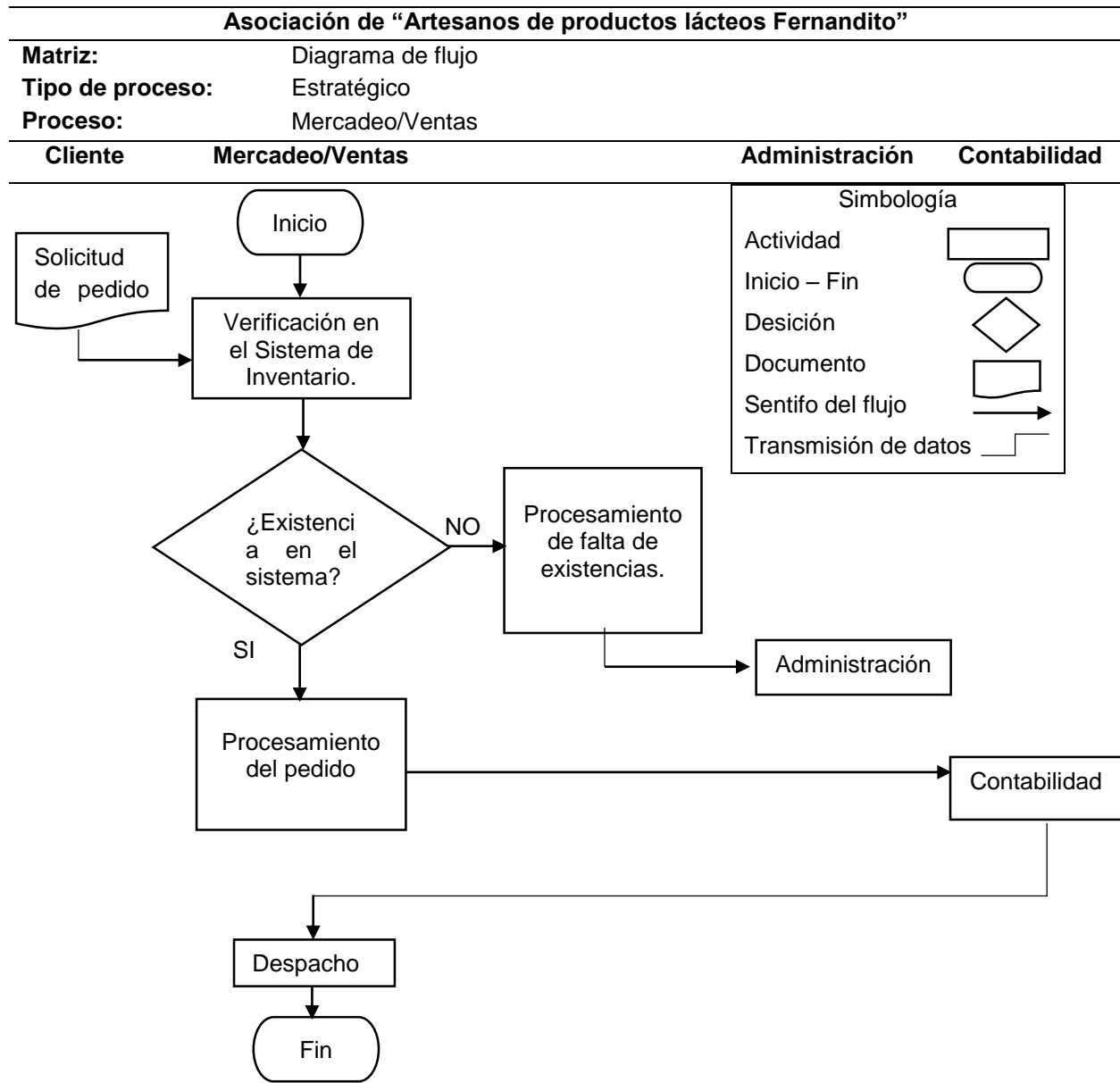
Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Verificación en el sistema de inventario		Solicitud de pedido
1.1.	Verificación de existencia del producto		
1.2.	Verificación de la cantidad de productos solicitados		
2.	Procesamiento del pedido		
2.1	Generar el documento de pedido		Documentación de pedido
2.2.	Traslado a área de contabilidad para el proceso de cobro	Asistente de ventas	
3.	Despacho		
3.1.	Verificación de la orden de pedido (Documento facturación)		
3.2.	Despacho del producto.		
4.	Procesamiento de falta de existencias.		
4.1.	Generación del documento de falta de existencias con detalle de los productos solicitados		Documentación de falta de productos
4.2.	Traslado al área de gestión de inventarios.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48

Propuesta de mejora de Mercadeo/Ventas



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49

Ficha de caracterización del proceso de Calidad

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Calidad	Código	PP-A-001
Responsable: Carmen Lucia Cabrera	Revisión	1

Objetivo: Brindar el soporte técnico para garantizar la calidad de la materia prima que ingresa al proceso de producción y los productos que elabora la organización.

Alcance: Inspección de la calidad de materia prima y productos elaborados.

Índice:

- Calidad de producto elaborado
- Calidad de materia prima

Fórmula:

- Cantidad de productos inspeccionados/total de productos elaborados
- Se determinará si el total de los productos por lote se encuentran en mal estado

Proveedor del proceso: Pasteurización y Empaquetado	Entrada: Muestras de materia prima, muestra del producto final	Salida: Documentos de resultados de materia prima y producto final	Cliente del proceso: Pasteurización y Empaquetado. Contabilidad
---	---	---	--

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Inspección de la Materia Prima		
1.1	Verificar que la leche este limpia y de buena calidad		
1.2.	Verificar la acidez, mastitis y pesaleche		
2.	Resultados de la inspección de la materia prima		
2.1.	Generación del documento de resultados	Trabajadora	Documento de estado de la materia prima
2.2.	Traslado del documento al área de pasteurización y contabilidad.		
3.	Inspección del producto		
3.1.	Verificación de medidas y peso correcto		

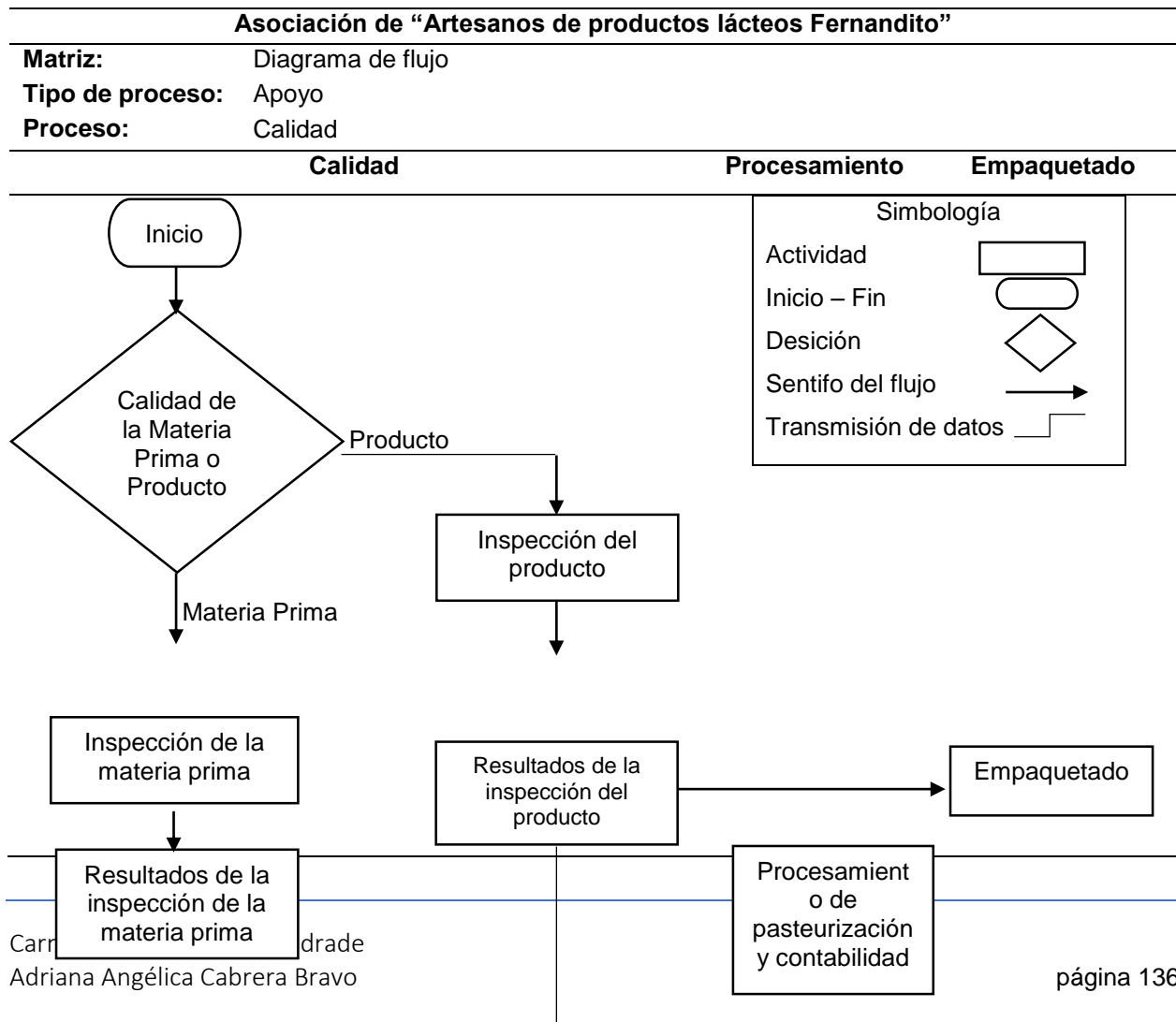
- 3.2. Inspección de correcto empaquetado y etiquetado del producto.
- 3.3. Verificación del estado del producto (Visual, olor, textura y sabor)
- 4. **Resultados de la inspección del producto**

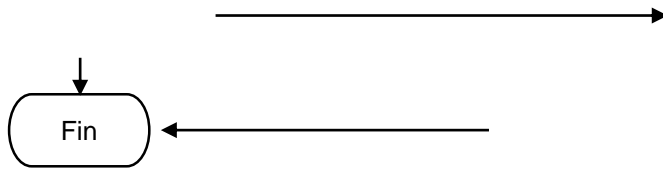
- 4.1. Generación del documento de resultados Documento de estado del producto
- 4.2. Traslado al área de empaquetado

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50

Propuesta de mejora de Calidad





Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51

Ficha de caracterización del proceso de Pago a Proveedores

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”			
Ficha de caracterización de Proceso.			
Proceso: Pago a proveedores	Código	PP-A-002	
Responsable: Carla Cabrera	Revisión	1	
Objetivo: Gestionar el pago a los proveedores de la materia prima e insumos.			
Alcance: Verificación de la documentación de soporte de calidad y pago a los proveedores de materia prima e insumos.			
Indicador:	Fórmula:		
- Mano de obra.	- Tiempo máximo del proceso 15 min por pago		
Proveedor del proceso: Calidad, proveedores.	Entrada: Documento de calidad, Facturas.	Salida: Pago	Cliente del proceso: Proveedor
Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Verificación de los resultados de la calidad de la materia prima		Documentación de resultados de la materia prima
1.1	Verificar la documentación de la calidad de la leche	Tesorera	
1.2.	Aprobación de la documentación		
2.	Facturación		Factura
2.1.	Recibir del proveedor la factura o comprobante de venta		
2.2.	Verificación de la validez del documento de venta		

3. Registro y pago

Documento de
venta

3.1. Ingresar al sistema el documento de venta.

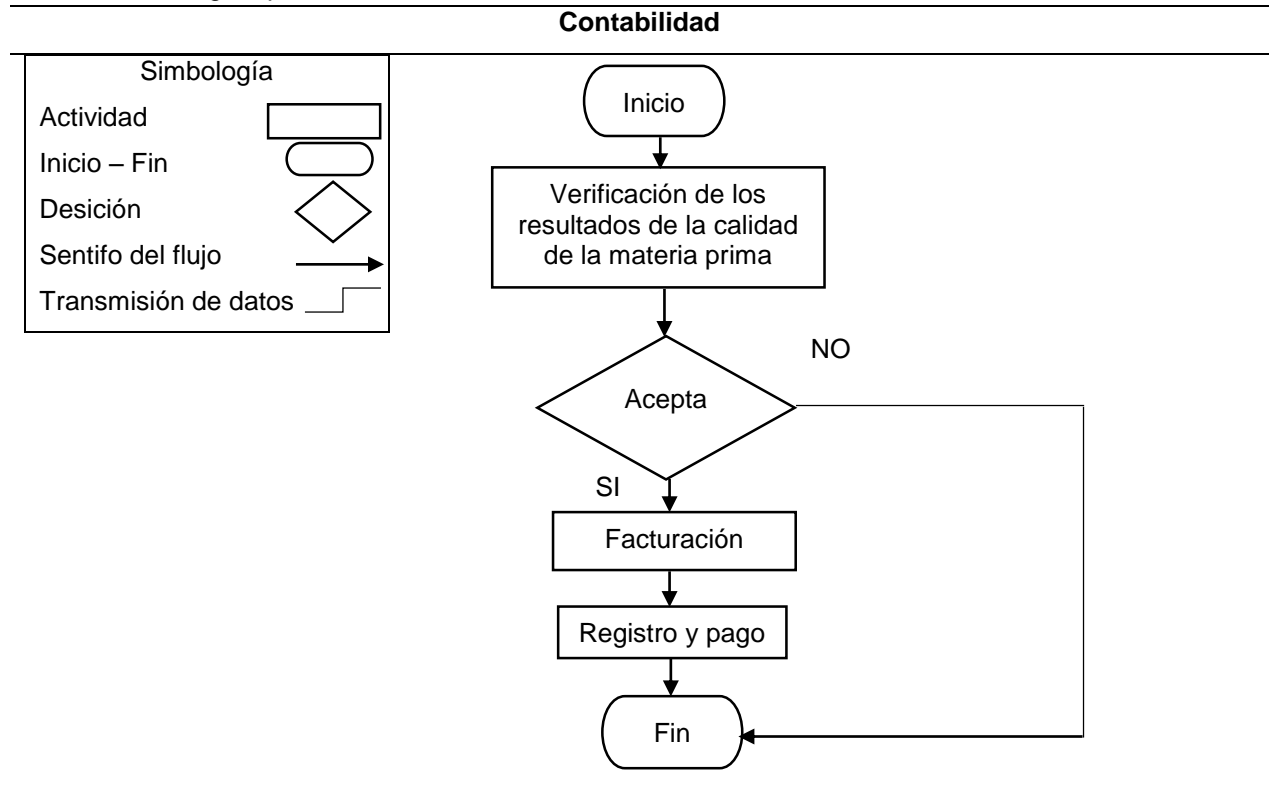
3.2. Realizar el pago al proveedor

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52

Propuesta de mejora de pago a Proveedores

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”	
Matriz:	Diagrama de flujo
Área:	Contabilidad (Apoyo)
Proceso:	Pago a proveedoras



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53

Ficha de caracterización del proceso de Cobro al Cliente

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Cobro al cliente	Código	PP-A-003
Responsable: Carmen Lucia Cabrera	Revisión	1

Objetivo: Gestionar el cobro a los clientes por los productos solicitados.

Alcance: Proceso de cobro a los clientes para la posterior entrega de mercadería.

Indicador:	Fórmula:
- Mano de obra.	- Tiempo máximo del proceso 15 min por cobro

Proveedor del proceso: Mercadeo y Ventas.	Entrada: Documento de pedido.	Salida: Factura, documento de crédito,	Cliente del proceso: Mercadeo y Ventas.
--	--------------------------------------	---	--

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Verificación del documento de pedido		Documentación de pedido
1.1	Identificación del o los productos vendidos		
1.2.	Registro en el sistema y cálculo del valor a cobrar		
2.	Pago al contado	Asistente de ventas	
2.1.	Verificación del monto cobrar según la factura		
2.2.	Impresión y entrega de la factura		Factura
2.3	Traslado de copias a ventas para su despacho		
3.	Pago a crédito		
3.1.	Generación de tabla de amortización		Nota de crédito
3.2.	Impresión de documento de crédito		
3.3.	Traslado de copias a ventas para su despacho		

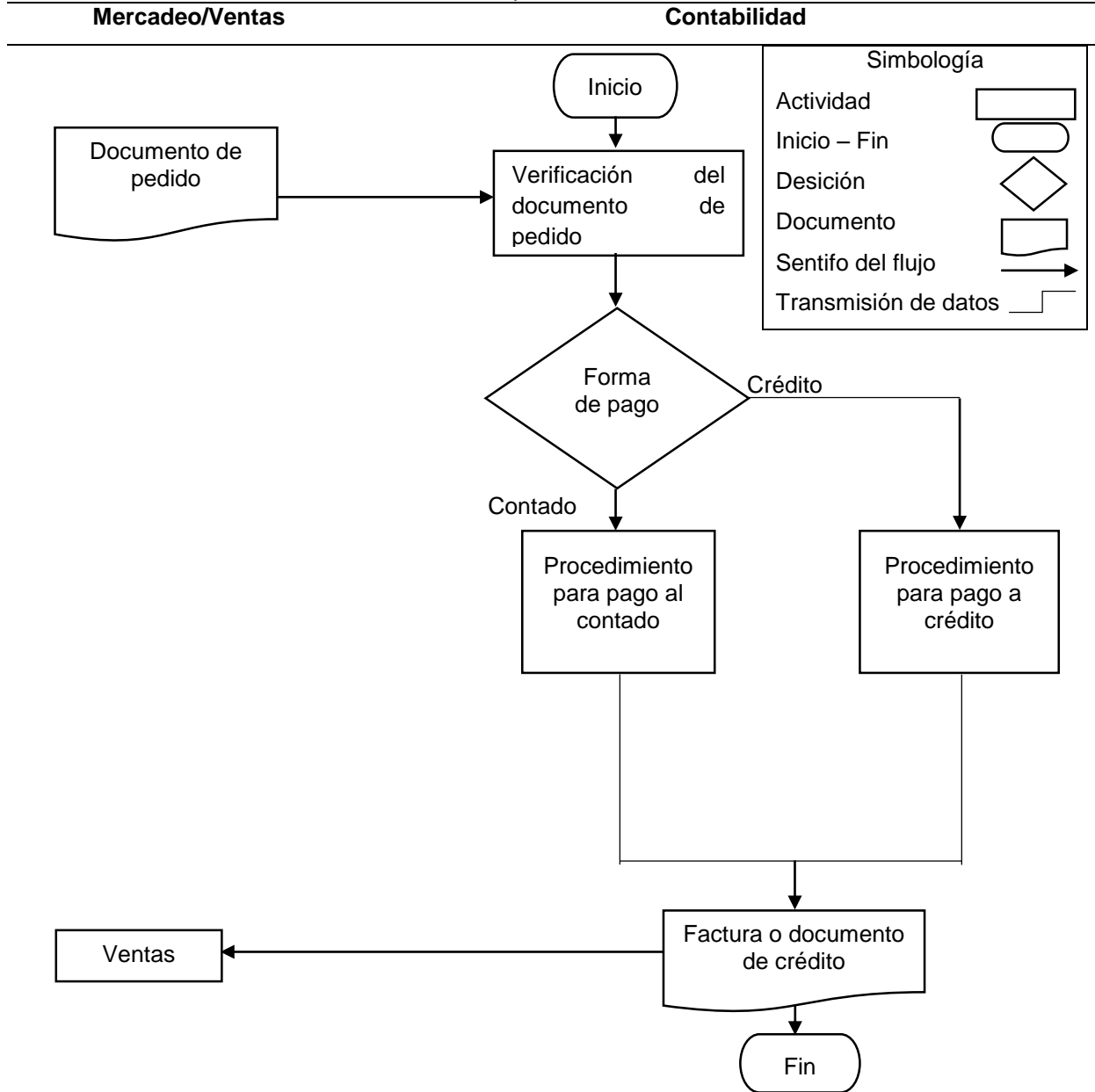
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54

Propuesta de mejora de Cobro al Cliente.

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Matriz: Diagrama de flujo
Tipo de proceso: Contabilidad (Apoyo)
Proceso: Facturación y Cobro al Cliente



Fuente: Elaboración propia.

4.3. Análisis de la Situación Mejorada de los Procesos

En base al análisis de la situación actual que conlleva cada uno de los procesos dentro de la organización se plantea una propuesta de mejora en base a tiempos estimados, con el propósito de mejorar su cadena productiva.

Tabla 55

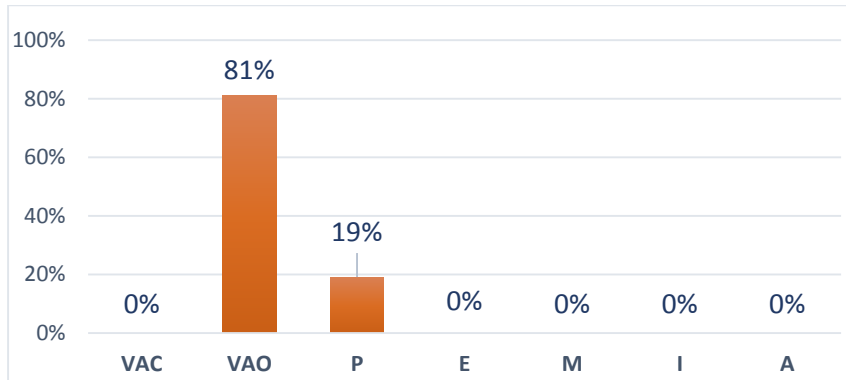
Análisis de la situación mejorada del proceso de Administración

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Estratégico							
Producto:		Administrativo							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1		1						Definir objetivos y metas	120
2		1						Establecer un plan de acción	60
3		1						Supervisión y Control	240
4		1						Asamblea general con los socios	90
5			1					Actualización de plan de acción	120
	0	4	1	0	0	0	0		630
Tiempos totales									630
	Composición de Actividades				Método actual				
					No.	Tiempo	%	1,31 días	
VAC	Valor agregado del cliente				0	0	0%	Tiempos esperados	
VAO	Valor agregado de la organización				4	510	81%		
P	Preparación				1	120	19%		
E	Espera				0	0	0%		
M	Movimiento				0	0	0%		
I	Inspección				0	0	0%		
A	Archivo				0	0	0%		
TT	Total				5	630	100%		
TVA	Tiempo de valor agregado				510				
IVA	Índice de valor agregado				81%				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24

Análisis de la situación mejorada del proceso de Administración



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 510 minutos, lo cual representa a un 81% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 56

Análisis de la situación mejorada del proceso de Gestión de Inventarios

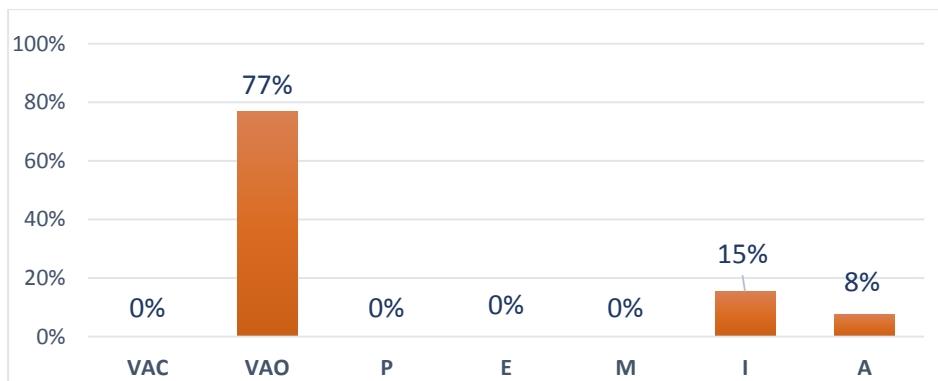
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”										
Proceso:		Estratégico								
Producto:		Gestión de Inventarios								
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)	
1		1						Verificación de documentación de falta de productos elaborados	90	
2						1		Verificar si existe materia prima e insumos	30	
3		1						Contacto a proveedores asociados	20	
4		1						Contacto a proveedores externos	40	
5							1	Documentación	15	
	0	3	0	0	0	1	1		195	
Tiempos totales									195	
Composición de Actividades								Método actual		3,25 horas
								No.	Tiempo	

VAC	Valor agregado del cliente	0	0	0%	Tiempos esperados
VAO	Valor agregado de la organización	3	150	77%	
P	Preparación	0	0	0%	
E	Espera	0	0	0%	
M	Movimiento	0	0	0%	
I	Inspección	1	30	15%	
A	Archivo	1	15	8%	
TT	Total	5	195	100%	
TVA	Tiempo de valor agregado	150			
IVA	Índice de valor agregado	77%			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25

Análisis de la situación mejorada del proceso de Gestión de Inventarios



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 150 minutos, lo cual representa a un 77% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 57

Análisis de la situación mejorada del proceso de Pasteurización

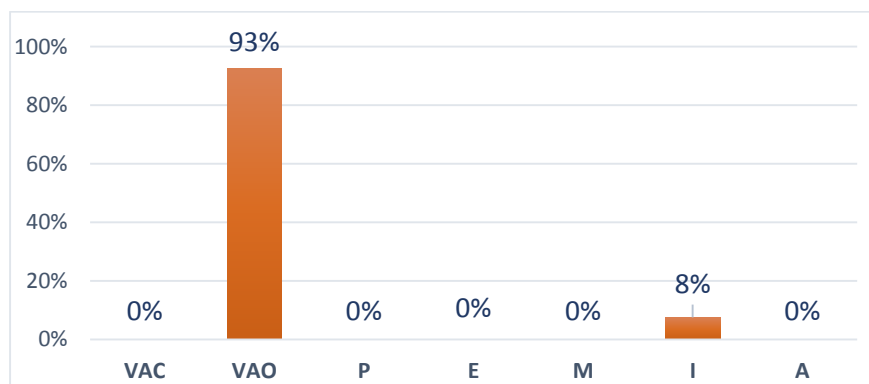
Asociación de "Artesanos de productos lácteos Fernandito"	
Proceso:	Operativo

Producto:		Pasteurización							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1		1						Recolección de la leche	120
2						1		Control de Calidad de la Materia Prima	15
3		1						Filtrado	20
4		1						Pasteurización	45
	0	3	0	0	0	1	0		200
Tiempos totales									200
	Composición de Actividades				Método actual				
					No.	Tiempo	%	3,33 horas	
VAC	Valor agregado del cliente				0	0	0%	Tiempos esperados	
VAO	Valor agregado de la organización				3	185	93%		
P	Preparación				0	0	0%		
E	Espera				0	0	0%		
M	Movimiento				0	0	0%		
I	Inspección				1	15	8%		
A	Archivo				0	0	0%		
TT	Total				4	200	100%		
TVA	Tiempo de valor agregado				185				
IVA	Índice de valor agregado				93%				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26

Análisis de la situación mejorada del proceso de Pasteurización



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 185 minutos, lo cual representa a un 93% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 58

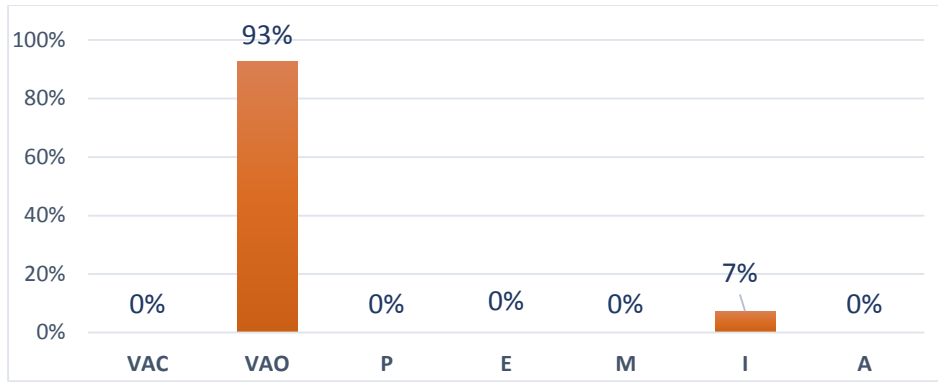
Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso de Corte

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Operativo							
Producto:		Queso de Corte							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1						1		Revisar la orden de producción generada por Gestión de Inventarios.	10
2		1						Cuajado	40
3		1						Corte del cuajo	25
4		1						Amasado	15
5		1						Moldeado	20
6		1						Desmolde	25
	0	5	0	0	0	1	0		135
Tiempos totales									135
	Composición de Actividades				Método actual				
					No.	Tiempo	%	2,25 horas	
VAC	Valor agregado del cliente				0	0	0%	Tiempos esperados	
VAO	Valor agregado de la organización				5	125	93%		
P	Preparación				0	0	0%		
E	Espera				0	0	0%		
M	Movimiento				0	0	0%		
I	Inspección				1	10	8%		
A	Archivo				0	0	0%		
TT	Total				6	135	100%		
TVA	Tiempo de valor agregado				125				
IVA	Índice de valor agregado				93%				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 27

Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso de Corte



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 125 minutos, lo cual representa a un 93% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 59

Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Amasado

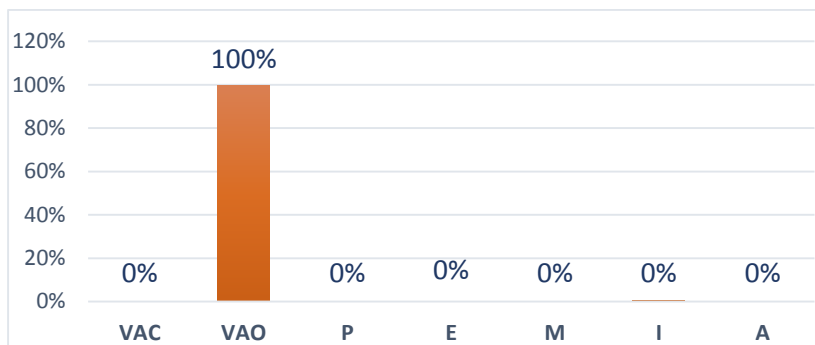
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Operativo							
Producto:		Queso Amasado							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1						1		Revisar la orden de producción generada por Gestión de Inventarios.	10
2		1						Cuajado	40
3		1						Corte del cuajo y reposo	1465
4		1						Amasado	15
5		1						Moldeado y Prensado	1440
6		1						Desmolde	25
	0	5	0	0	0	1	0		2995
Tiempos totales									2995
Composición de Actividades					Método actual			2,07 días	
					No.	Tiempo	%		
VAC	Valor agregado del cliente			0	0	0%	Tiempos esperados		
VAO	Valor agregado de la organización			5	2985	100%			
P	Preparación			0	0	0%			

E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	10	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	6	2995	100%
TVA	Tiempo de valor agregado	2985		
IVA	Índice de valor agregado	100%		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 28

Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Amasado



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 2985 minutos, lo cual representa a un 100% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 60

Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Ahumado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:	Operativo								
Producto:	Queso Ahumado								
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)

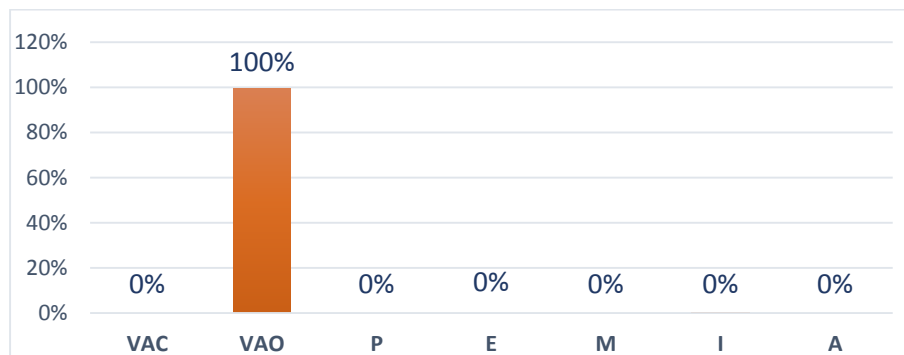
1						1	Revisar la orden de producción generada por Gestión de Inventarios.	10
2		1					Cuajado	40
3		1					Corte del cuajo y reposo	1465
4		1					Amasado	15
5		1					Moldeado y Prensado	1440
6		1					Desmolde	25
7		1					Ahumado	2880
	0	6	0	0	0	1	0	5875
Tiempos totales								5875

	Composición de Actividades	Método actual			4,07 días Tiempos esperados
		No.	Tiempo	%	
VAC	Valor agregado del cliente	0	0	0%	
VAO	Valor agregado de la organización	6	5865	100%	
P	Preparación	0	0	0%	
E	Espera	0	0	0%	
M	Movimiento	0	0	0%	
I	Inspección	1	10	0%	
A	Archivo	0	0	0%	
TT	Total	7	5875	100%	
TVA	Tiempo de valor agregado	5865			
IVA	Índice de valor agregado	100%			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 29

Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Ahumado



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 5865 minutos, lo cual representa a un 100% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 61

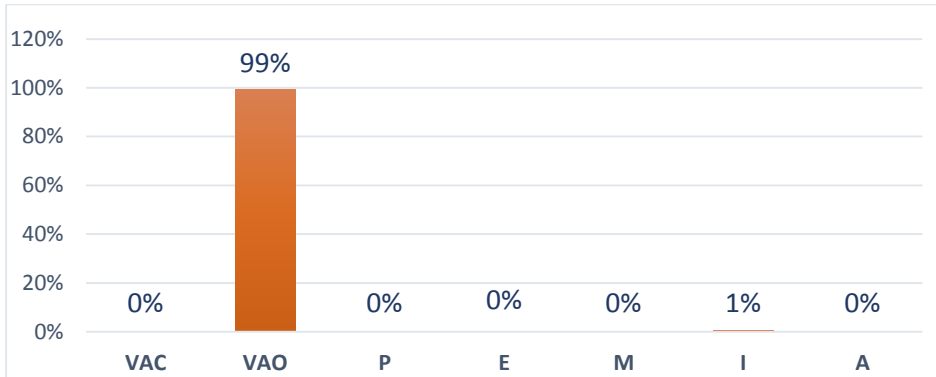
Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Pasteurizado

Asociación de "Artesanos de productos lácteos Fernandito"									
Proceso:		Operativo							
Producto:		Queso Pasteurizado							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1						1		Revisar la orden de producción generada por Gestión de Inventarios.	10
2		1						Fermentación	10
3		1						Cuajada	45
4		1						Corte del cuajo	25
5		1						Adición de agua caliente	50
6		1						Moldeado y prensado	1581
7		1						Desmolde	25
	0	6	0	0	0	1	0		1746
Tiempos totales									1746
	Composición de Actividades				Método actual				
					No.	Tiempo	%	1,21 días	
VAC	Valor agregado del cliente				0	0	0%	Tiempos esperados	
VAO	Valor agregado de la organización				6	1736	99%		
P	Preparación				0	0	0%		
E	Espera				0	0	0%		
M	Movimiento				0	0	0%		
I	Inspección				1	10	1%		
A	Archivo				0	0	0%		
TT	Total				7	1746	100%		
TVA	Tiempo de valor agregado				1736				
IVA	Índice de valor agregado				99%				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 30

Análisis de la situación mejorada del proceso de Queso Pasteurizado



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 1736 minutos, lo cual representa a un 99% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 62

Análisis de la situación mejorada del proceso de Yogurt

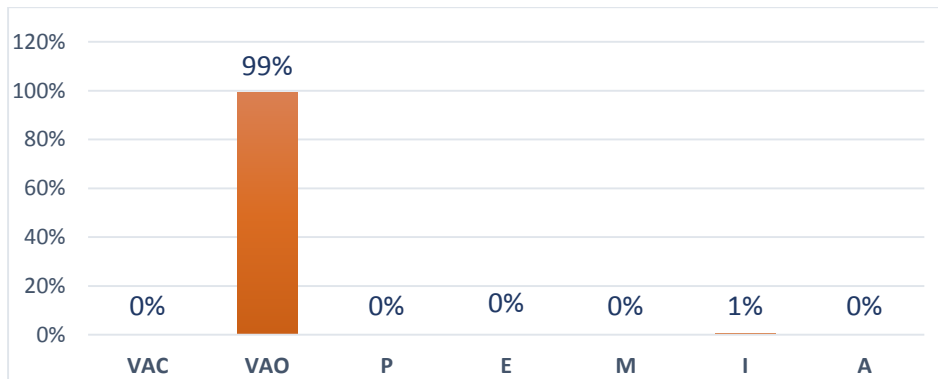
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Operativo							
Producto:		Yogurt							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1						1		Revisar la orden de producción generada por Gestión de Inventarios.	10
2		1						Aditivos	10
3		1						Hervido	45
4		1						Fermentación	1450
5		1						Cernido	10
6		1						Preservantes y conservantes	15

	0	5	0	0	0	1	0		1540
Tiempos totales									1540
	Composición de Actividades		Método actual						
			No.	Tiempo	%	1,07 días			
VAC	Valor agregado del cliente		0	0	0%	Tiempos esperados			
VAO	Valor agregado de la organización		5	1530	99%				
P	Preparación		0	0	0%				
E	Espera		0	0	0%				
M	Movimiento		0	0	0%				
I	Inspección		1	10	1%				
A	Archivo		0	0	0%				
TT	Total		6	1540	100%				
TVA	Tiempo de valor agregado		1530						
IVA	Índice de valor agregado		99%						

Fuente: Elaboración propia.

Figura 31

Análisis de la situación mejorada del proceso de Yogurt



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 1530 minutos, lo cual representa a un 99% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 63

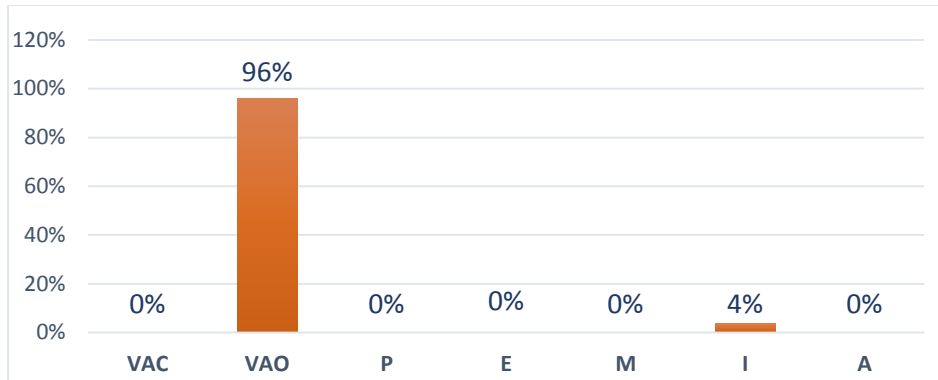
Análisis de la situación mejorada del proceso de Manjar

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Operativo							
Producto:		Majar							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1						1		Revisar la orden de producción generada por Gestión de Inventarios.	10
2		1						Aditivos	5
3		1						Hervido	155
4		1						Incorporación de leche en polvo	90
	0	3	0	0	0	1	0		260
Tiempos totales									260
		Composición de Actividades			Método actual				
					No.	Tiempo	%	4,33 horas	
VAC	Valor agregado del cliente			0	0	0%	Tiempos esperados		
VAO	Valor agregado de la organización			3	250	96%			
P	Preparación			0	0	0%			
E	Espera			0	0	0%			
M	Movimiento			0	0	0%			
I	Inspección			1	10	4%			
A	Archivo			0	0	0%			
TT	Total			4	260	100%			
TVA	Tiempo de valor agregado			250					
IVA	Índice de valor agregado			96%					

Fuente: Elaboración propia.

Figura 32

Análisis de la situación mejorada del proceso de Manjar



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 250 minutos, lo cual representa a un 96% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 64

Análisis de la situación mejorada del proceso de Mermelada de Mora

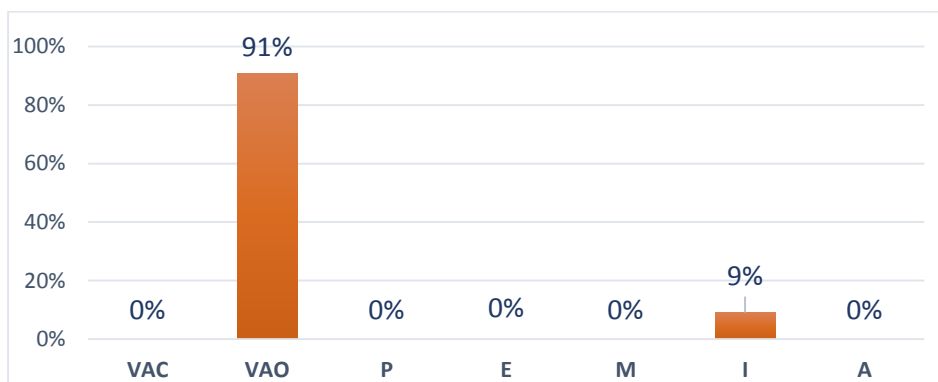
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”										
Proceso:		Operativo								
Producto:		Mermelada								
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)	
1						1		Revisar la orden de producción generada por Gestión de Inventarios.	10	
2		1						Desinfectado y lavado de la mora	15	
3		1						Licuada	15	
4		1						Hervido	70	
	0	3	0	0	0	1	0		110	
Tiempos totales									110	
Composición de Actividades				Método actual						
				No.	Tiempo	%	1,83 horas			
VAC	Valor agregado del cliente			0	0	0%	Tiempos esperados			
VAO	Valor agregado de la organización			3	100	91%				
P	Preparación			0	0	0%				
E	Espera			0	0	0%				

M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	10	9%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	4	110	100%
TVA	Tiempo de valor agregado	100		
IVA	Índice de valor agregado	91%		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 33

Análisis de la situación mejorada del proceso de Mermelada de Mora



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 100 minutos, lo cual representa a un 91% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 65

Análisis de la situación mejorada del proceso de Empaquetado

Asociación de "Artesanos de productos lácteos Fernandito"									
Proceso:		Operativo							
Producto:		Empaquetado							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1		1						Medida o pesado del producto	45

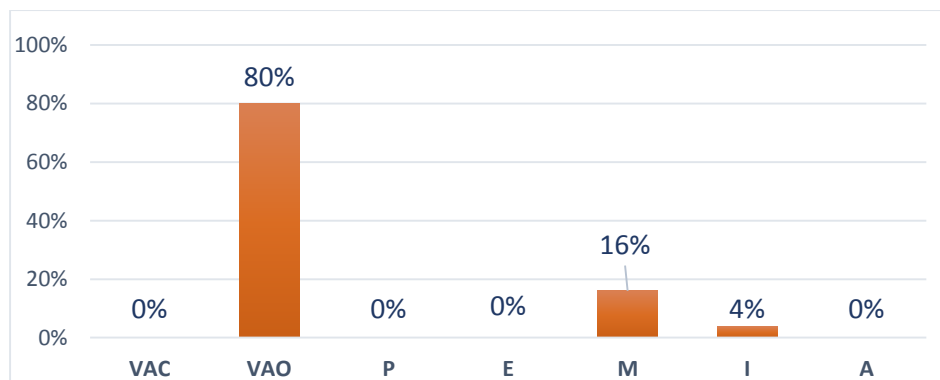
2		1						Envasado o enfundado	20
3		1						Sellado al vacío	20
4		1						Etiquetado	15
5						1		Control de calidad del producto	5
6					1			Registro y almacenamiento	20
	0	4	0	0	1	1	0		125
Tiempos totales									125

	Composición de Actividades	Método actual			2,08 horas
		No.	Tiempo	%	
VAC	Valor agregado del cliente	0	0	0%	Tiempos esperados
VAO	Valor agregado de la organización	4	100	80%	
P	Preparación	0	0	0%	
E	Espera	0	0	0%	
M	Movimiento	1	20	16%	
I	Inspección	1	5	4%	
A	Archivo	0	0	0%	
TT	Total	6	125	100%	
TVA	Tiempo de valor agregado	100			
IVA	Índice de valor agregado	80%			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 34

Análisis de la situación mejorada del proceso de Empaquetado



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 100 minutos, lo cual representa a un 80% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 66

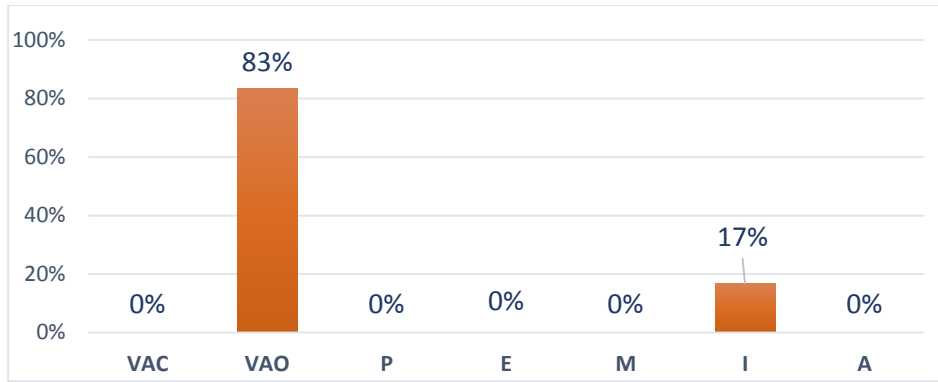
Análisis de la situación mejorada del proceso de Mercadeo y Ventas

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Operativo							
Producto:		Mercadeo y ventas							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1						1		Verificación en el sistema de inventario	5
2		1						Procesamiento del pedido	10
3		1						Despacho	10
4		1						Procesamiento de falta de existencias.	5
	0	3	0	0	0	1	0		30
Tiempos totales									30
Composición de Actividades		Método actual			30 min				
		No.	Tiempo	%					
VAC	Valor agregado del cliente	0	0	0%	Tiempos esperados				
VAO	Valor agregado de la organización	3	25	83%					
P	Preparación	0	0	0%					
E	Espera	0	0	0%					
M	Movimiento	0	0	0%					
I	Inspección	1	5	17%					
A	Archivo	0	0	0%					
TT	Total	4	30	100%					
TVA	Tiempo de valor agregado	25							
IVA	Índice de valor agregado	83%							

Fuente: Elaboración propia.

Figura 35

Análisis de la situación mejorada del proceso de Mercadeo y Ventas



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 25 minutos, lo cual representa a un 83% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 67

Análisis de la situación mejorada del proceso de Calidad

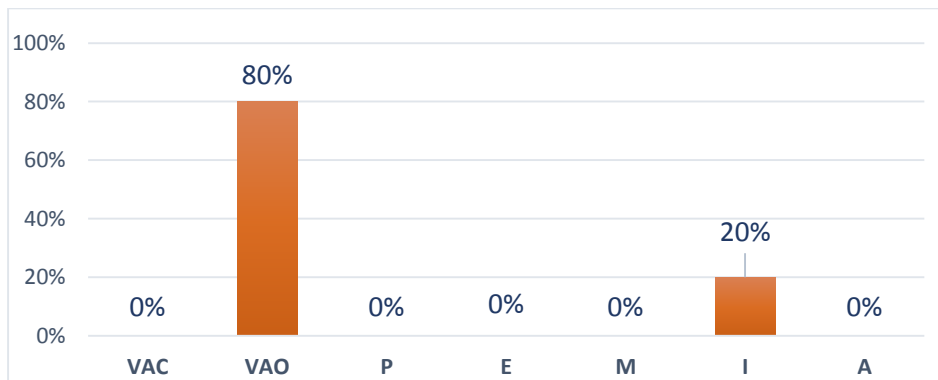
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Apoyo							
Producto:		Calidad							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1						1		Inspección de la Materia Prima	10
2		1						Resultados de la inspección de la materia prima	5
3		1						Inspección del producto	30
4		1						Resultados de la inspección del producto	5
	0	3	0	0	0	1	0		50
Tiempos totales									50
Composición de Actividades			Método actual						
			No.	Tiempo	%	50 min			
VAC	Valor agregado del cliente		0	0	0%	Tiempos esperados			
VAO	Valor agregado de la organización		3	40	80%				
P	Preparación		0	0	0%				
E	Espera		0	0	0%				
M	Movimiento		0	0	0%				

I	Inspección	1	10	20%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Total	4	50	100%
TVA	Tiempo de valor agregado	40		
IVA	Índice de valor agregado	80%		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 36

Análisis de la situación mejorada del proceso de Calidad



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 40 minutos, lo cual representa a un 80% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 68

Análisis de la situación mejorada del proceso de Pago a Proveedores

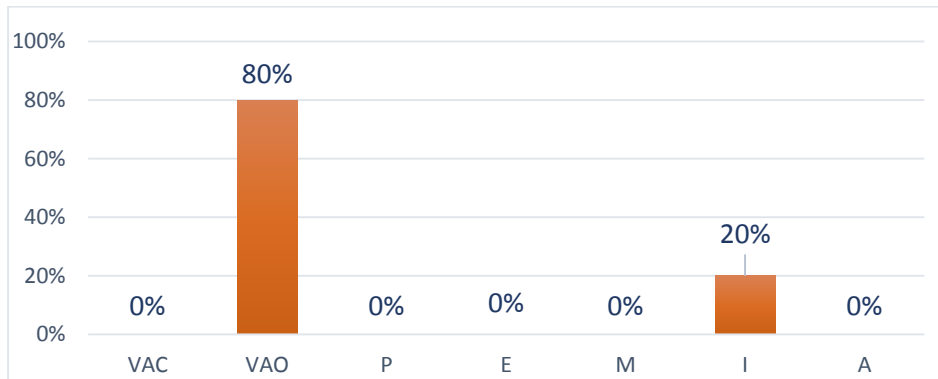
Asociación de "Artesanos de productos lácteos Fernandito"									
Proceso:		Apoyo							
Producto:		Pago a proveedores							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1						1		Verificación de los resultados de la calidad de la materia prima	5
2		1						Facturación	10

3		1						Registro y pago	10
	0	2	0	0	0	1	0		25
Tiempos totales									25
	Composición de Actividades		Método actual						
			No.	Tiempo	%	25 min			
VAC	Valor agregado del cliente		0	0	0%	Tiempos esperados			
VAO	Valor agregado de la organización		2	20	80%				
P	Preparación		0	0	0%				
E	Espera		0	0	0%				
M	Movimiento		0	0	0%				
I	Inspección		1	5	20%				
A	Archivo		0	0	0%				
TT	Total		3	25	100%				
TVA	Tiempo de valor agregado		20						
IVA	Índice de valor agregado		80%						

Fuente: Elaboración propia.

Figura 37

Análisis de la situación mejorada del proceso de Pago a Proveedores



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 20 minutos, lo cual representa a un 80% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

Tabla 69

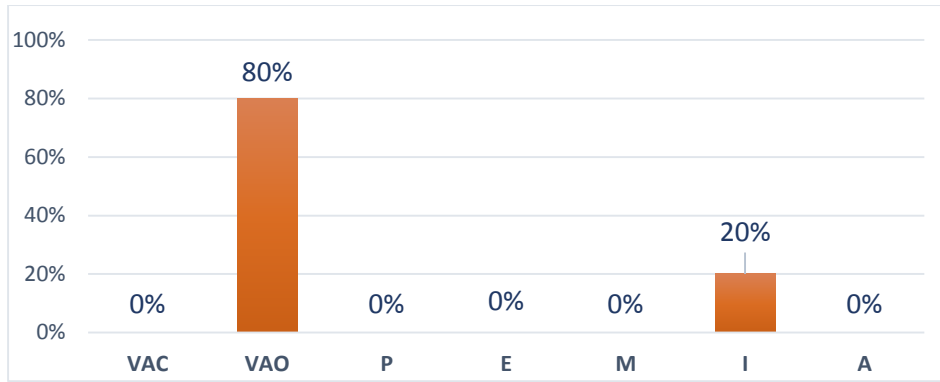
Análisis de la situación mejorada del proceso de Cobro al Cliente

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”									
Proceso:		Apoyo							
Producto:		Cobro al cliente							
No.	VAC	VAO	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo estimado (min)
1						1		Verificación del documento de pedido	5
2		1						Pago al contado	10
3		1						Pago a crédito	10
	0	2	0	0	0	1	0		25
Tiempos totales									25
		Composición de Actividades			Método actual				
					No.	Tiempo	%	25 min	
VAC	Valor agregado del cliente			0	0	0%	Tiempos esperados		
VAO	Valor agregado de la organización			2	20	80%			
P	Preparación			0	0	0%			
E	Espera			0	0	0%			
M	Movimiento			0	0	0%			
I	Inspección			1	5	20%			
A	Archivo			0	0	0%			
TT	Total			3	25	100%			
TVA	Tiempo de valor agregado			20					
IVA	Índice de valor agregado			80%					

Fuente: Elaboración propia.

Figura 38



Análisis de la situación mejorada del proceso de Cobro al Cliente



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de valor agregado es de 20 minutos, lo cual representa a un 80% del proceso, es decir que al tener un valor agregado mayor al 75% se puede considerar un proceso estable.

4.3. Manual de Procesos

	<p>MANUAL DE PROCESOS PARA LAS ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE LÁCTEOS DE LAS SUBCUENCAS DE LOS RÍOS SAN FRANCISCO Y VIVAR EN LOS CANTONES DE SANTA ISABEL Y PUCARÁ PROVINCIA DEL AZUAY</p>	
---	---	---

CONTENIDO

Introducción.....	2
Objetivo.....	2
Alcance.....	2
Definición de términos.....	2
Mapa de Procesos.....	3
Procesos estratégicos para las organizaciones productoras de lácteos de Santa Isabel y Pucara.....	4
Proceso: Administración. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores.....	5
Procesos: Gestión de inventario. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas e indicadores.....	6
Procesos operativos para las organizaciones productoras de lácteos de los cantones de Santa Isabel y Pucara.	7
Proceso: Pasteurización. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores.....	8
Proceso: Producción. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores.....	9
Producto: Queso de Corte.....	10
Producto: Queso Amasado.....	11
Producto: Queso Ahumado.....	12

Producto: Queso Pasteurizado.....	13
Producto: Yogurt.....	14
Producto: Manjar.....	15
Producto: Mermelada de mora.....	16
Proceso: Empaquetado. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores.....	17
Proceso: Mercadeo y ventas. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores.....	18
Procesos de apoyo para las organizaciones productoras de lácteos de los cantones Santa Isabel y Pucara.....	19
Proceso: Control de calidad - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores.	20
Proceso: Contabilidad. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores.	21

Introducción

El presente manual de procesos servirá de gran ayuda para que las organizaciones productoras de lácteos utilicen como guía ante los distintos procesos que realizan las plantas procesadoras con el fin de estandarizar y optimizar recursos para alcanzar los objetivos de las organizaciones ya que son consideradas muy pequeñas y por ende la implementación de estos ayudaría a minimizar costos mejorando la cadena productiva y evitando cuellos de botella.

En este manual se contemplará cada de uno de los procesos descrito conjuntamente cada una de las actividades basadas en la información que se establece en las fichas de caracterización de procesos respectivamente con sus diagramas de flujos.

Objetivo

Brindar a las organizaciones productoras de lácteos una herramienta base que permita la correcta interpretación de los diferentes procesos que se establecen las distintitas fichas de caracterización y flujogramas.

Alcance

Describir cada uno de los procesos con sus respectivas actividades y la integración entre ellos cuya aplicación será enfocada para todas las organizaciones productoras de lácteos de las Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar de los cantones de Santa Isabel y Pucara dentro de la provincia del Azuay.

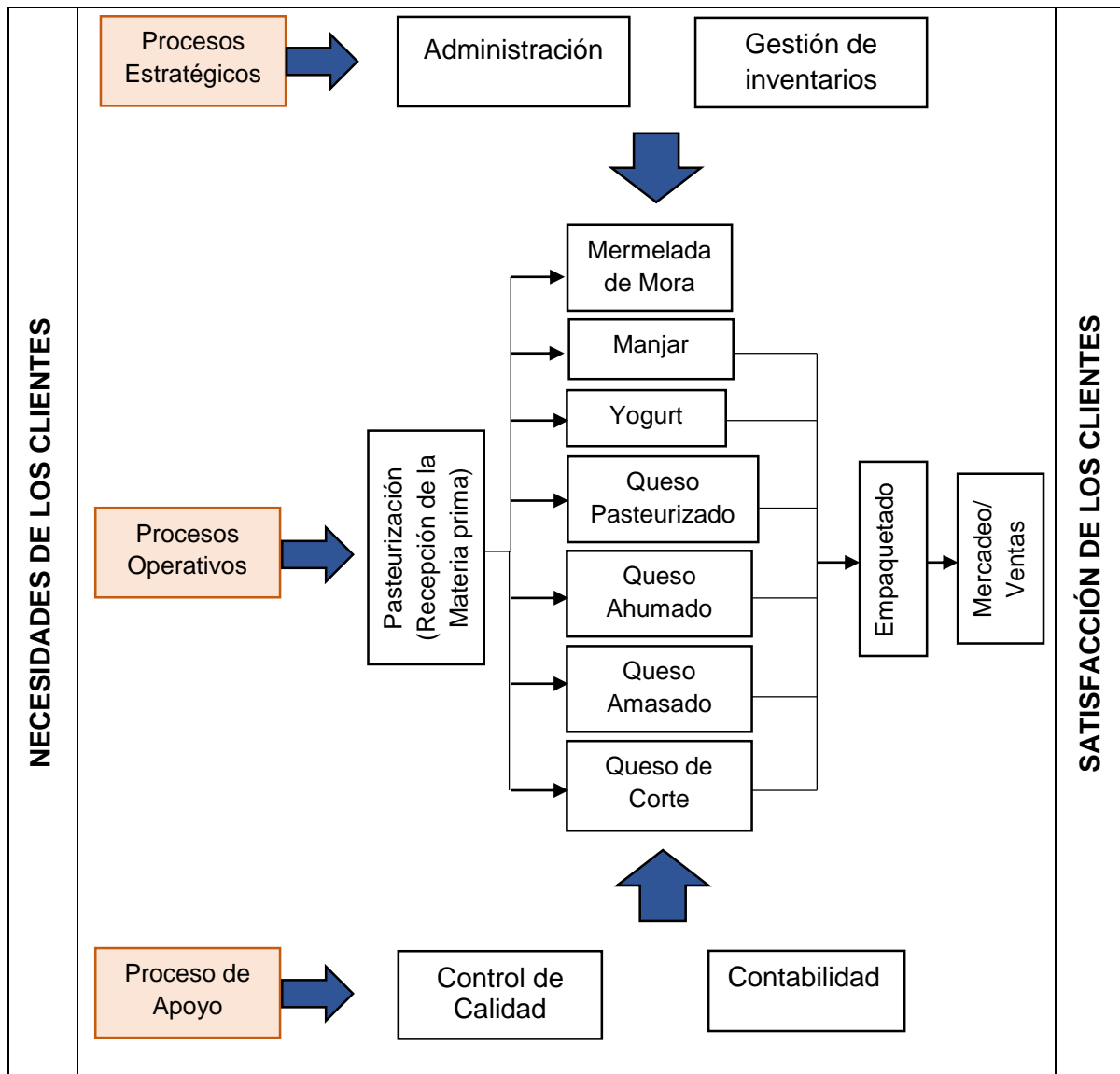
Definiciones

- ❖ **Estandarizar:** Adaptar o ajustar procesos a uno solo para evitar reprocesó.
- ❖ **Optimizar:** es la búsqueda de resultados efectivos para el cumplimiento de las tareas.

- ❖ **Metas:** Considera los resultados que se desea alcanzar
- ❖ **Objetivo:** Considera todas aquellas acciones para alcanzar la meta
- ❖ **Diagrama de flujo:** Representación gráfica sobre un proceso que identifica cada la secuencia lógica de actividades.
- ❖ **Cuellos de botella:** Son aquellas actividades o procesos que causan retrasos dentro de un flujograma.
- ❖ **Eficiente:** Alcanzar la meta optimizando recursos
- ❖ **Eficaz:** Cumplir o alcanzar esa meta.

Mapa de procesos de las organizaciones productoras de lácteos de los Cantones Santa Isabel y Pucará.

A continuación, se muestra la funcionalidad de los procesos a ejecutarse dentro de las organizaciones con el fin de mejorar la gestión de sus procesos.



Proceso estratégico para las organizaciones productoras de lácteos de Santa Isabel y Pucará

Los procesos estratégicos se basan en la dirección de las organizaciones de cómo y a donde estratégicamente se quiere llegar para ser efectivos.

Proceso: Administración. – Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores.

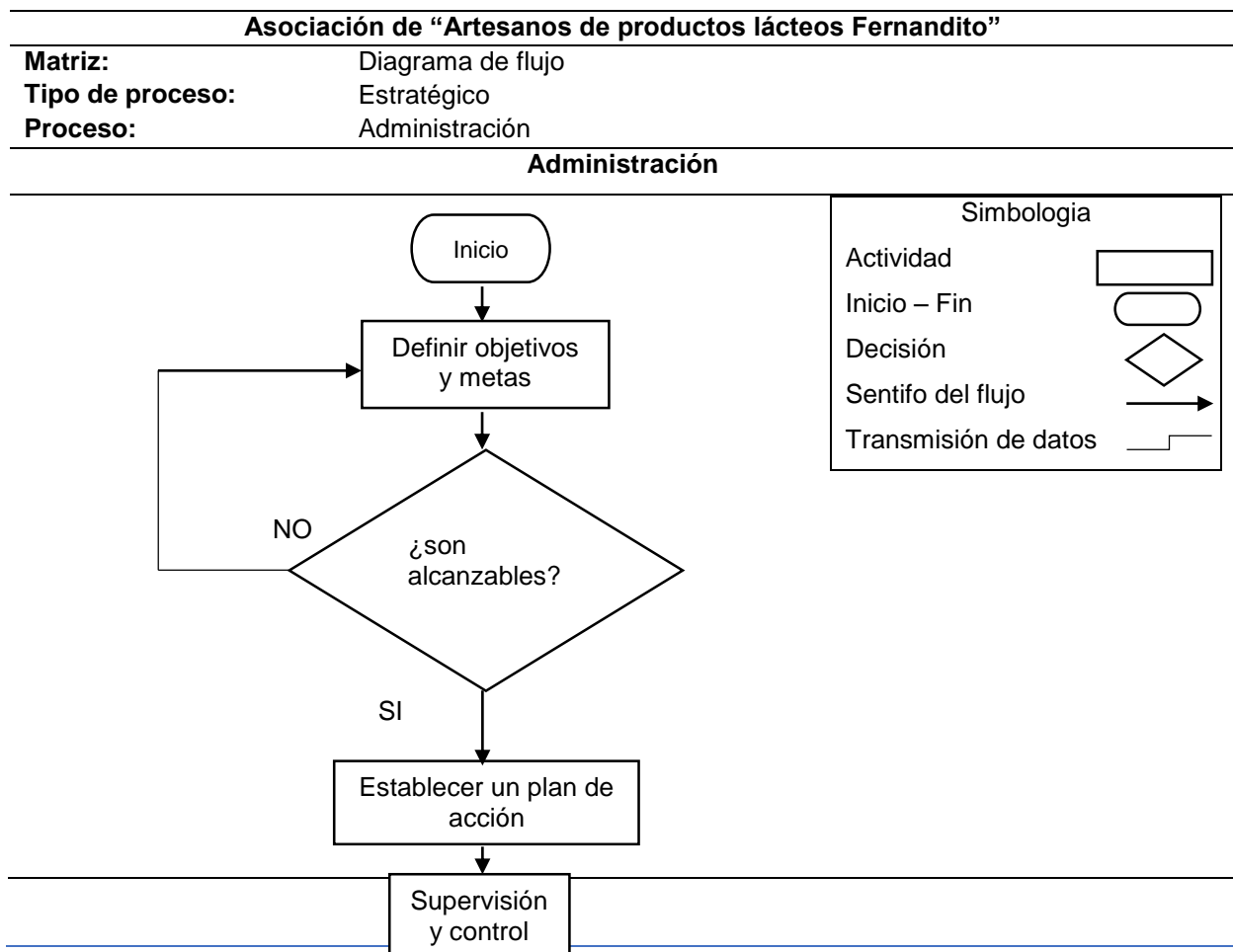
Ficha de caracterización del proceso de Administración

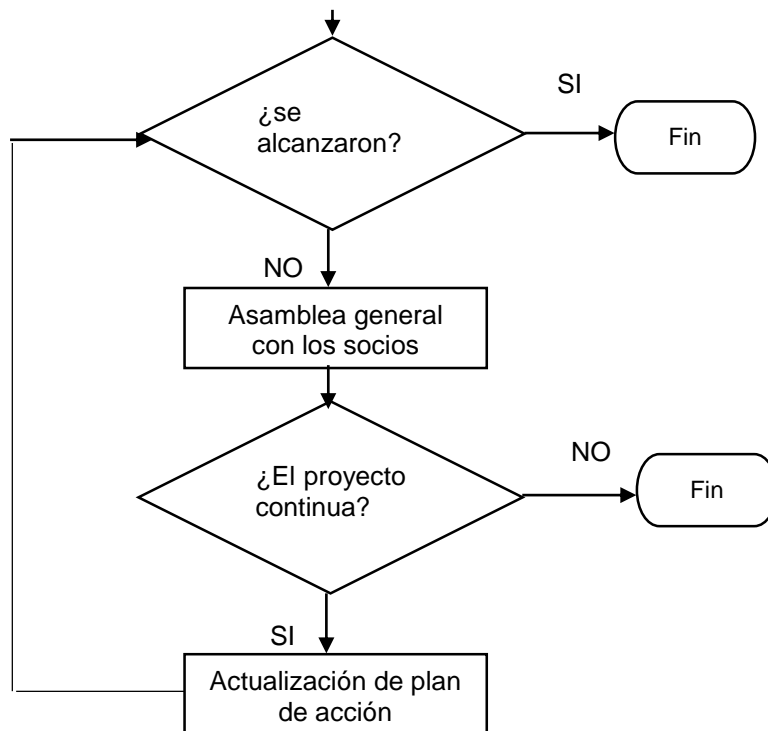
Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”			
Ficha de caracterización de Proceso.			
Proceso: Administración		Código	PP-E-001
Responsable: Carmen Lucia Cabrera		Revisión	1
Objetivo: Gestionar las metas y objetivos de la organización			
Alcance: Planificar, organizar, dirigir y controlar las metas y objetivos.			
Indicador:		Fórmula:	
Cumplimiento de metas y objetivos		Total, de proyectos culminados /Total de proyectos propuestos*100	
Proveedor del proceso:	Entrada: La visión de la organización	Salida: Documento de informes.	Cliente del proceso: procesos operativos y apoyo
Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Definir objetivos y metas		
1.1.	Convocar a personal de la organización		Convocatoria escrita
1.2.	Establecer ideas para corto y largo plazo		
1.3.	Definir los objetivos a alcanzar		Actas
2	Establecer un plan de acción		Documento de plan de acción
2.2.	Definir el orden de actividades y tiempo de cada una de ella.	Administrador	
2.3.	Asignación de recursos de acuerdo a la actividad		
3.	Supervisión y Control		Documento de informe de avance de actividades
3.1.	Programar reuniones con los trabajadores		

- 3.2. Verificar el cumplimiento de las tareas según el cronograma
- 3.3 Realizar un informe del avance
- 4. **Asamblea general con los socios**
- 3.2. Convocar a reuniones con los socios Convocatoria
- 3.3. Realizar la reunión con los socios para definir si continua el proyecto o no Actas
- 5. **Actualización de plan de acción** Documento de plan de acción rectificado
- 5.1. Restructurar el orden de actividades y tiempos
- 5.2. Asignar recursos

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo de Administración





Fuente: Elaboración propia.

Definición del proceso.

- Establecer los objetivos y metas en función de la visión de la organización, se encarga de realizar las convocatorias a todo el personal de la organización y establecer un plan de acción para cada proyecto propuesto.
- Administra los recursos de la organización y realiza la planificación y control del proyecto.
- Encargado de informar a la asamblea general el estado de las actividades que se realizan dentro de la planta procesadora.
- Los documentos de respaldo son actas de reuniones, convocatorias e informes.

Proceso: Gestión de inventario. – Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores.

Ficha de caracterización del proceso de Gestión de inventarios

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”			
Ficha de caracterización de Proceso.			
Proceso: Gestión de Inventarios		Código	PP-E-002
Responsable: Carmen Luci Cabrera		Revisión	1
Objetivo: Gestionar las necesidades en cuento a materia prima, proveedores y producción.			
Alcance: Verificación y adquisición de materia prima e insumos; generación de órdenes de producción.			
Indicador:	Fórmula:		
Efectividad en cumplimiento de actividad	Cantidad de producción real/cantidad que se debe producir*100		
Proveedor del proceso: Mercadeo y Ventas	Entrada: Documento de falta de existencias, Necesidad de materia prima	Salida: Documento de producción, Solicitud de materia prima a proveedores	Cliente del proceso: Pasteurización, QC, QA; QAH, QP, Yogurt, Manjar.
Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Verificación de documentación de falta de productos elaborados		Documento de Falta de productos
1.1.	Identificar los productos solicitados		
1.2.	Definir cantidades de producción		
2.	Verificar si existe materia prima e insumos		Orden de pedido
2.1	Inspección visual de falta de materia prima e insumos	Responsable de Gestión	
2.2.	Definir las cantidades de la materia prima e insumos a solicitar.		
3.	Contacto a proveedores asociados		
3.1.	Solicitud de materia prima.		
3.2.	Compra de Insumos.		

4. Contacto a proveedores externos

4.1. Solicitud de materia prima.

4.2. Compra de Insumos.

5. Documentación

5.1 Documento de solicitud de materia prima e insumos

Documentación de
solicitud de materia prima

5.2 Documento de productos a elaborar

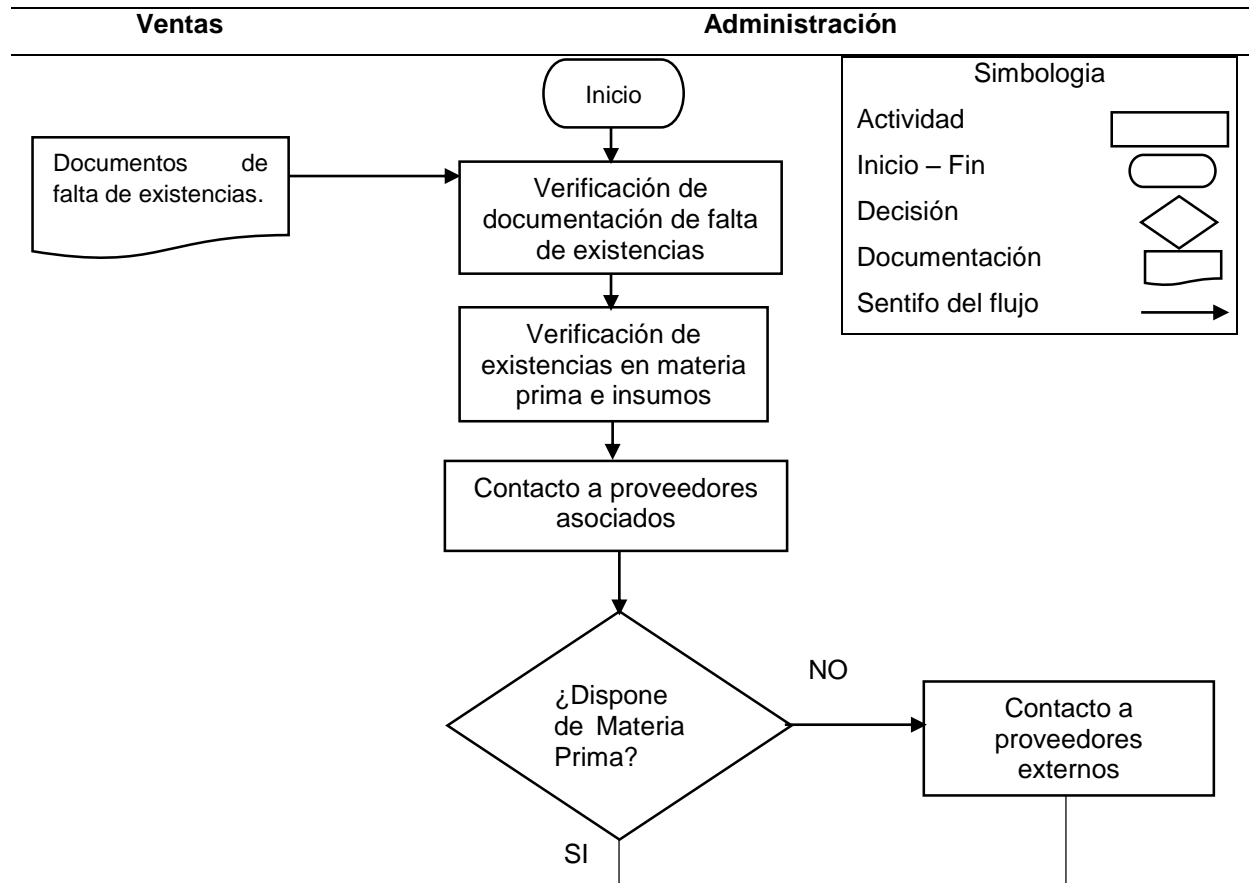
Documentación de
producción

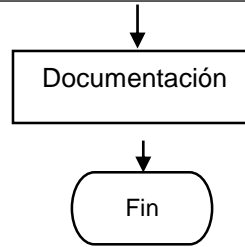
Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo de Gestión de inventarios

Asociación de "Artesanos de productos lácteos Fernandito"

Matriz: Diagrama de flujo
 Tipo de proceso: Estratégico
 Proceso: Gestión de Inventarios





Fuente: Elaboración propia.

Definición del proceso.

- Ingreso de documentación de falta de productos por parte del proceso de mercadeo y ventas.
- Identificar los productos y la cantidad solicitada.
- Verificar si existe la materia prima necesaria para la elaboración de los productos solicitados, en el caso de no existir se deberá generar una orden de pedido.
- Contactar a proveedores tanto asociados como externos y realizar la solicitud y compra de los insumos y materia prima necesaria. Se dará prioridad a los socios y se archivará la orden de pedido.

Procesos operativos para las organizaciones productoras de lácteos de los cantones de Santa Isabel y Pucara.

Proceso: Pasteurización. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores

Ficha de caracterización del proceso de Pasteurización

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Pasteurización	Código	PP-O-001
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la materia prima, que servirá como base para la elaboración de los diferentes productos que comercializa la organización.

Alcance: Acopio de la materia prima(leche) y entrega de la leche pasteurizada.

Indicador:

- % Materia prima procesada
- Mano de obra

Fórmula:

- $(\text{materia prima procesada} / \text{materia prima ingresada}) * 100$
- $\text{materia prima procesada} / \text{horas hombre} * 100$

Proveedor del proceso: Proveedores, Calidad	Entrada: Materia prima, Documento de calidad	Salida: Leche pasteurizada	Cliente del proceso: Proceso de: QC, QA; QAH, QP, Yogurt, Manjar.
--	---	-----------------------------------	---

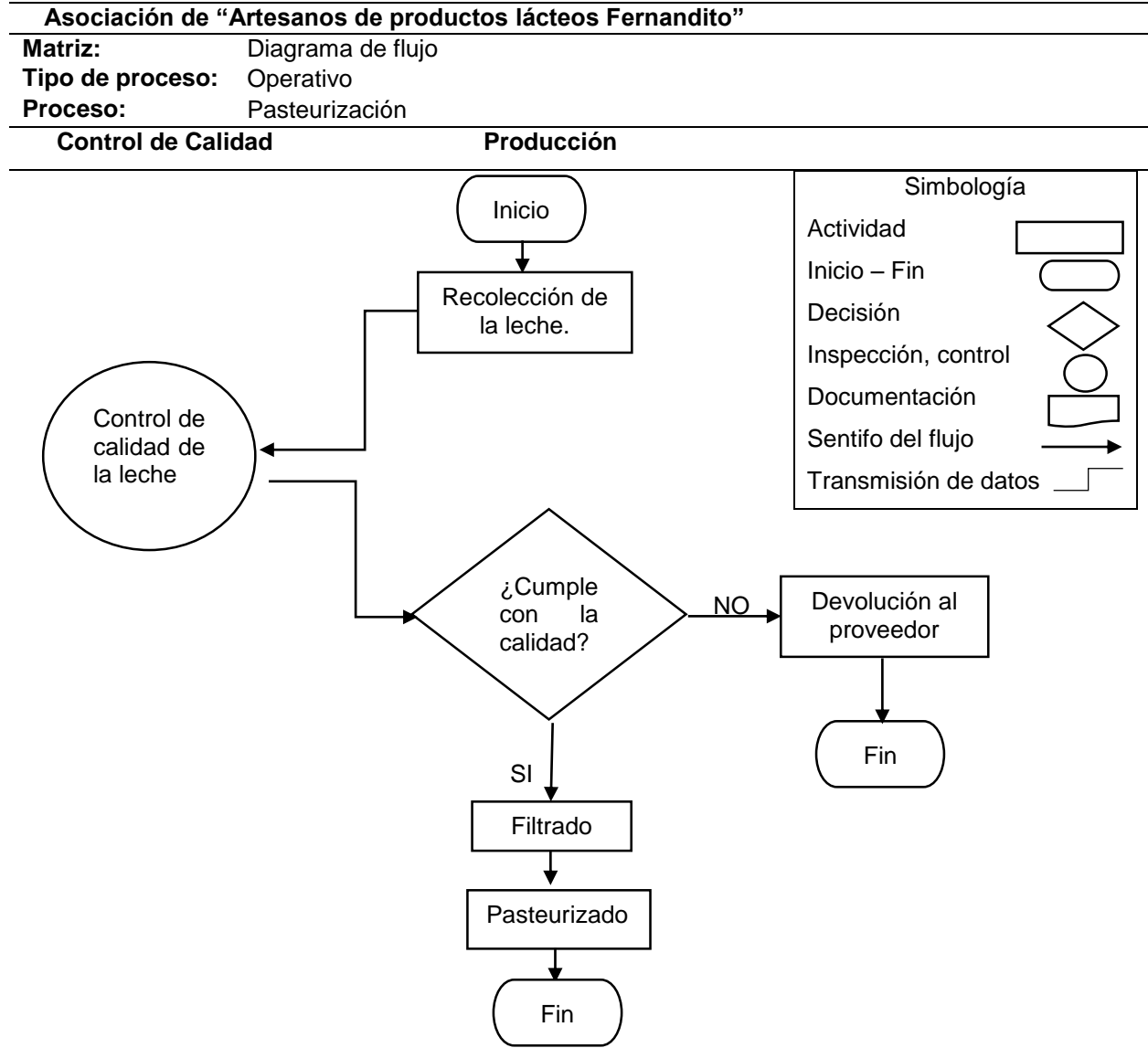
Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Recolección de la leche		
1.1.	Acopio de la Materia Prima		
1.2.	Trasladar la Materia Prima a la marmita		
2.	Control de Calidad de la Materia Prima		
2.1	Verificación del documento de calidad		Documentación de calidad de la materia prima
2.1.	Devolución a proveedores si no cumple los requisitos		
3.	Filtrado		
3.1.	Cernir la leche con manteles blancos.	Trabajadora	
3.2.	Sacar las impurezas como pelos, paja (hiervas).		
3.3.	Trasladar la Materia Prima a la marmita correspondiente.		
4.	Pasteurización		
4.1.	Calentar la leche a 60° de temperatura mediante vapor.		
4.2.	Mantener la temperatura por media hora		
4.3.	Dejar que se enfríe a unos 39° o 40° para que de consistencia		

4.4. Traslado de la pasteurización para los diferentes procesos de productos.

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo del proceso de Pasteurización



Fuente: Elaboración propia.

Definición del proceso.

- Acopio de la materia prima en la marmita y se emite una muestra para el control de calidad.
- Verificación de los resultados del documento emitido del proceso de control de calidad, si el resultado es favorable se traslada al área de pasteurizado. Se archiva el documento de resultados.
- Se realiza el proceso de filtrado pasteurización de la leche.

Proceso: Producción. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores

Ficha de caracterización del proceso de Queso de Corte

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”			
Ficha de caracterización de Proceso.			
Proceso: Producción de Queso de Corte	Código	PP-O-002	
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1	

Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el queso de corte.

Alcance: Elaboración de queso de corte a partir de la leche pasteurizada.

Indicador:

- Eficiencia en el uso de recurso
- Mano de obra
- Calidad del producto elaborado

Fórmula:

- Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados
- Productos elaborados / horas hombre
- (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100

Proveedor del proceso: Pasteurización, Gestión de Inventarios.	Entrada: Leche pasteurizada, Documento de producción.	Salida: Producto (Queso de corte)	Cliente del proceso: Empaquetado
--	--	--	--

Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada

1. Revisar la orden de producción generada por Gestión de Inventarios.

- 1.1. Verificación de orden de producción para queso de corte
- 1.2. Verificación de cantidad de producción
- 1.3. Preparación de la materia prima a utilizar

2. Cuajado

- 2.2. Adherir 10 ml por cada 100 L. de cuajo (master) a la leche pasteurizada.
- 2.3. Dejar reposar de 30 a 35 min la leche con el cuajo

3. Corte del cuajo

- 3.1. Se corta con una lira en forma de cubo del tamaño de un haba.
- 3.2. Dejar reposar el cuajo cortado por 10 min para que se desuere

Trabajadora

4. Amasado

- 4.1. Una vez desuerado se obtiene el quesillo y se procese a colocar sal
- 4.2. Amasar la mezcla.

5. Moldeado

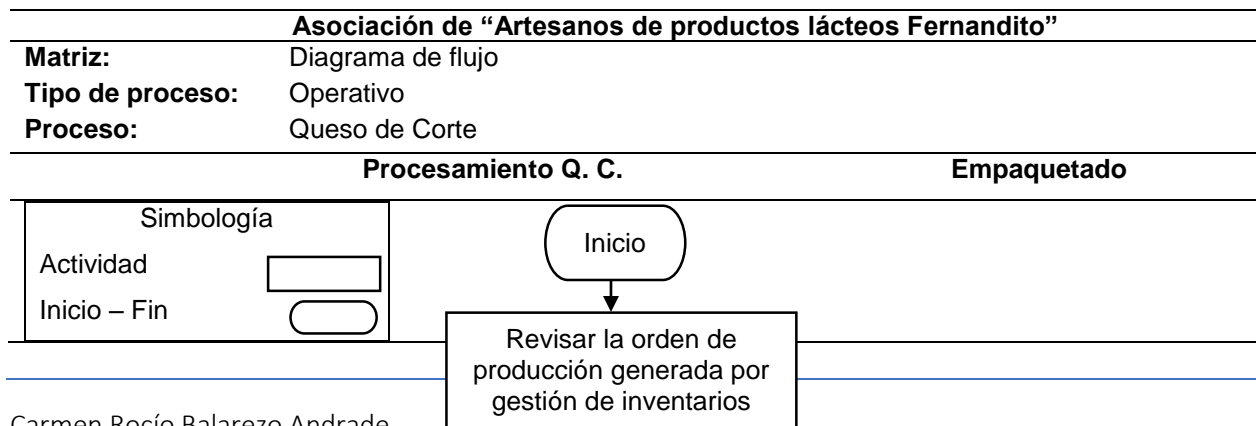
- 5.1. Colocar en los moldes con saquillos o fundas.
- 5.2. Dejar reposar por 20 min.

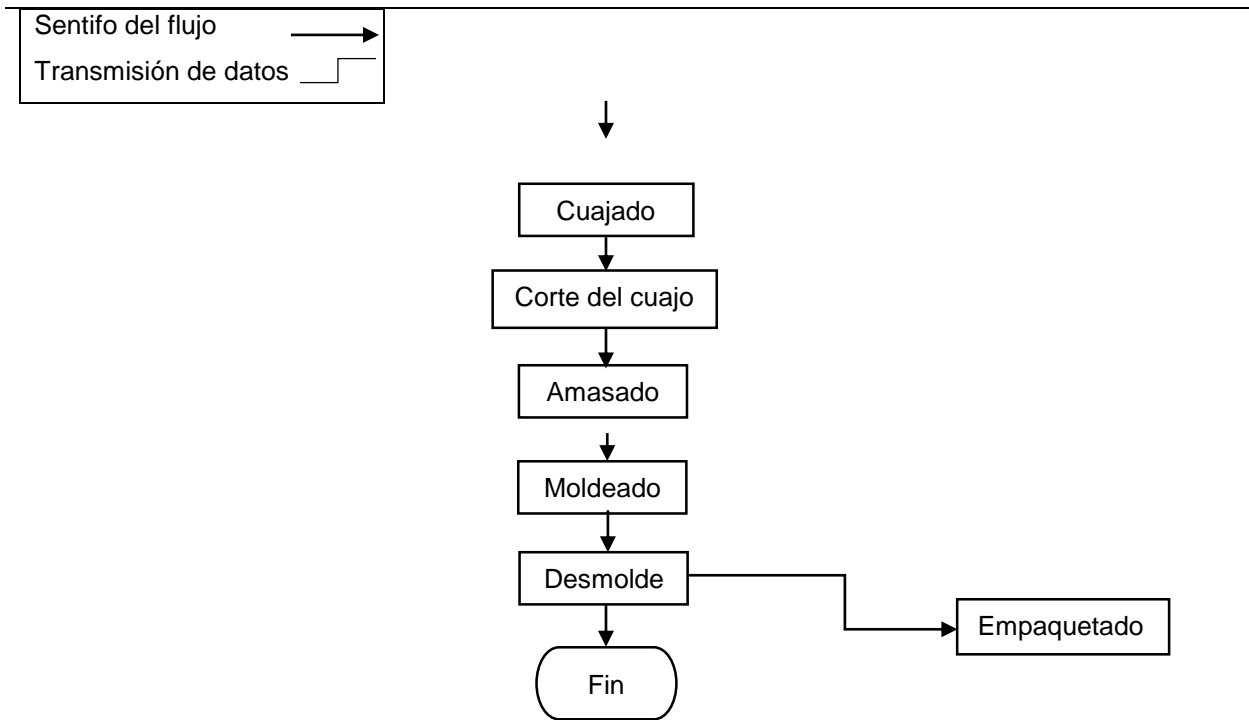
6. Desmolde

- 6.1. Desprender los quesos del molde.
- 6.2. Traslado de los quesos al área de empaquetado.

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo del proceso Queso de Corte





Fuente: Elaboración propia.

Ficha de caracterización del proceso de Queso Amasado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Producción de Queso Amasado	Código	PP-O-003
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el queso de amasado.

Alcance: Elaboración de queso de amasado a partir de la leche pasteurizada.

Indicador:

- Eficiencia en el uso de recurso
- Mano de obra
- Calidad del producto elaborado

Fórmula:

- Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados
- Productos elaborados / horas hombre
- (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100

Proveedor del proceso: Pasteurización, Gestión de inventarios.	Entrada: Leche pasteurizada, Documento de producción.	Salida: Producto (Queso amasado)	Cliente del proceso: Empaquetado
---	---	--	--

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		
1.1.	Verificación de orden de producción para queso de corte		
1.2.	Verificación de cantidad de producción		
1.3.	Preparación de la materia prima a utilizar		
2.	Cuajada		
2.2.	Adherir 10 ml por cada 100 L. de cuajo (master) a la leche pasteurizada.		
2.3.	Dejar reposar de 30 a 35 min la leche con el cuajo		
3.	Corte del cuajo y reposo		
3.1.	Se corta con una lira en forma de cubo del tamaño de un haba.		
3.2.	Dejar reposar el cuajo cortado por 10 min para que se desuere.	Trabajadora	
3.3.	Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día.)		
4.	Amasado		
4.1.	Una vez desuerado se obtiene el quesillo y se procese a colocar sal		
4.2.	Amasar la mezcla.		
5.	Moldeado y Prensado		
5.1.	Colocar en los moldes con saquillos o fundas.		
5.2.	Pasar a la maquina prensadora.		
5.3.	Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día.)		
6.	Desmolde		
6.1.	Deprender los quesos del molde.		
6.2.	Traslado al área de empaquetado.		

Fuente: Elaboración propia.

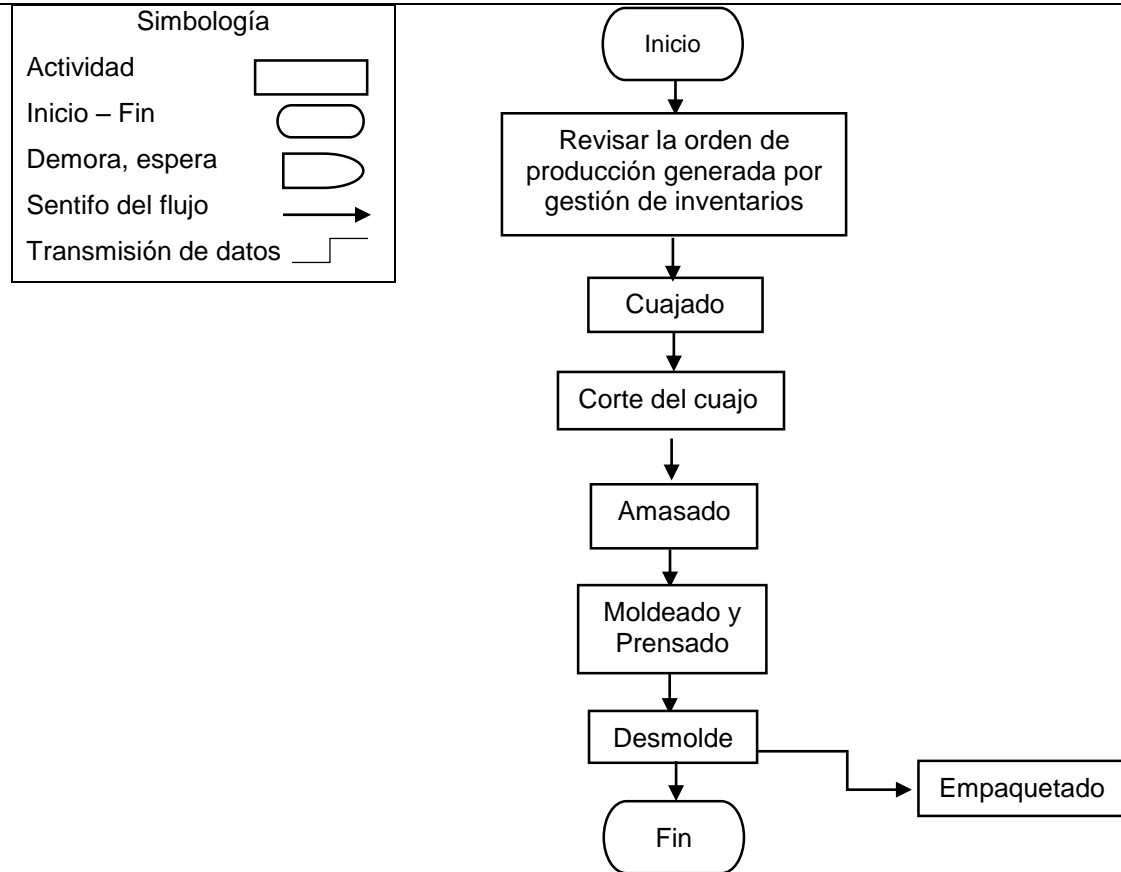
Diagrama de flujo del proceso de Queso Amasado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Matriz: Diagrama de flujo
Tipo de proceso: Operativo
Proceso: Queso Amasado

Procesamiento Q. A.

Empaquetado



Fuente: Elaboración propia.

Ficha de caracterización de proceso de Queso Ahumado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Producción de Queso Ahumado	Código	PP-O-004
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el queso de ahumado.

Alcance: Elaboración de queso ahumado a partir de la leche pasteurizada.

Indicador: **Fórmula:**

- Eficiencia en el uso de recurso
- Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados
- Mano de obra
- Productos elaborados / horas hombre
- Calidad del producto elaborado
- (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100

Proveedor del proceso: Pasteurización, Gestión de inventarios.	Entrada: Leche pasteurizada, Documento de producción.	Salida: Producto (Queso Ahumado)	Cliente del proceso: Empaquetado
---	---	--	--

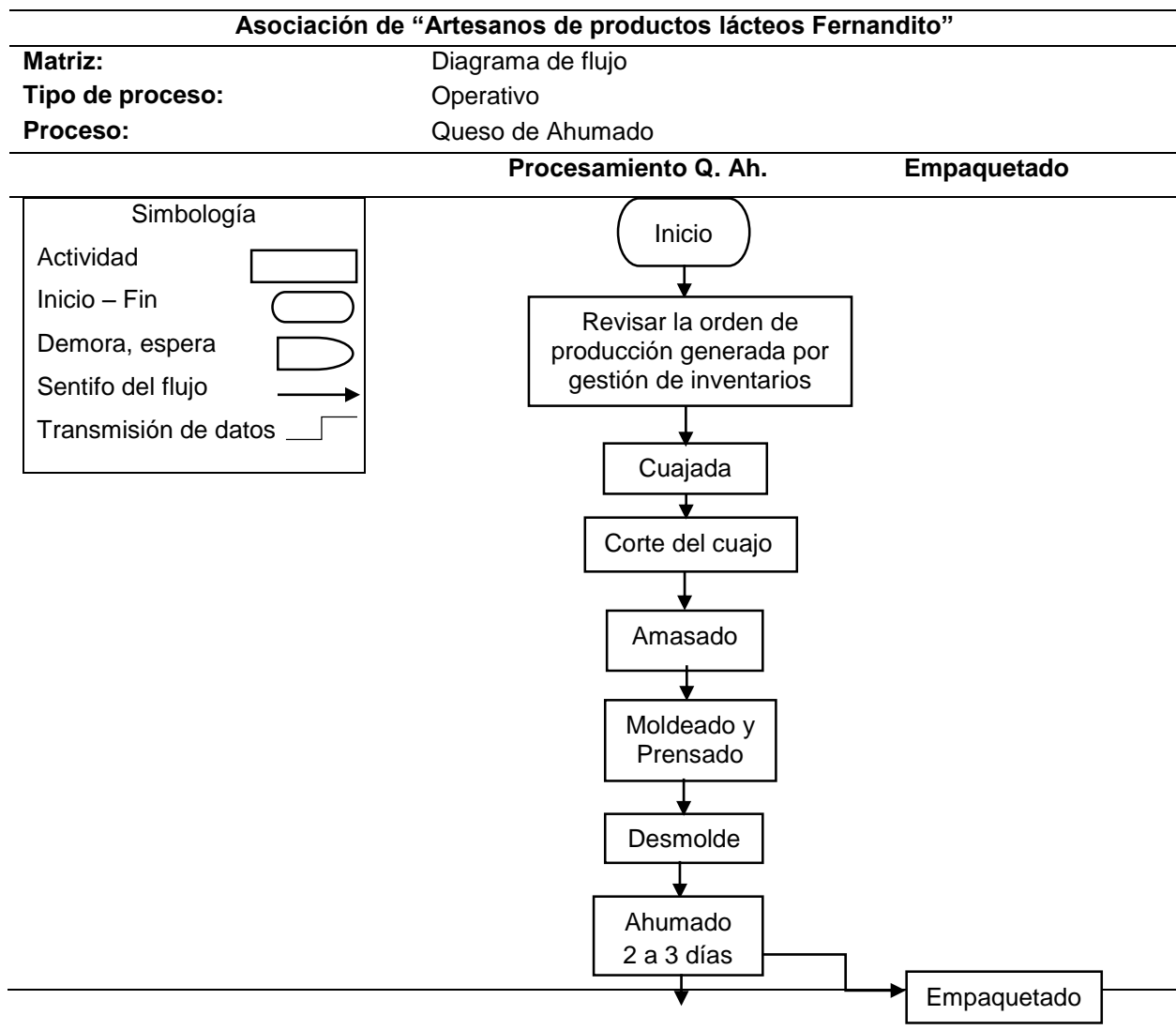
Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		Documentación de producción
1.1.	Verificación de orden de producción para queso de corte		
1.2.	Verificación de cantidad de producción		
1.3.	Preparación de la materia prima a utilizar		
2.	Cuajada		
2.2.	Adherir 10 ml por cada 100 L. de cuajo (master) a la leche pasteurizada.		
2.3.	Dejar reposar de 30 a 35 min la leche con el cuajo		
3.	Corte del cuajo y reposo	Trabajadora	
3.1.	Se corta con una lira en forma de cubo del tamaño de un haba.		
3.2.	Dejar reposar el cuajo cortado por 10 min para que se desuere.		
3.3.	Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día 8am.)		
4.	Amasado		
4.1.	Una vez desuerado se obtiene el quesillo y se procesa a colocar sal		
4.2.	Amasar la mezcla.		
5.	Moldeado y Prensado		
5.1.	Colocar en los moldes con saquillos o fundas.		

- 5.2. Pasar a la maquina prensadora.
- 5.3. Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día 8am.)
- 6. **Desmolde**
- 6.1. Deprnder los quesos del molde.
- 6.2. Traslado al área de ahumado
- 7. **Ahumado**
- 7.1. Ahumar de 2 a 3 días en la estufa de leña.
- 7.2. Traslado al área de empaquetado

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo del proceso de Queso Ahumado



Fin

Fuente: Elaboración propia.

Ficha de caracterización de proceso de Queso Pasteurizado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso

Proceso: Producción de queso Pasteurizado	Código	PP-O-005
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el queso de pasteurizado.

Alcance: Elaboración de queso de pasteurizado a partir de la leche pasteurizada.

Indicador:

Fórmula:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| - Eficiencia en el uso de recurso | - Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados |
| - Mano de obra | - Productos elaborados / horas hombre |
| - Calidad del producto elaborado | - (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100 |

Proveedor del proceso: Gestión de inventarios, Pasteurización.	Entrada: Leche Pasteurizada, Documento de producción.	Salida: Producto (Queso Pasteurizado)	Cliente del proceso: Empaquetado
---	--	--	---

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		Documentación de producción
1.1.	Verificación de orden de producción para queso de corte		
1.2.	Verificación de cantidad de producción	Trabajadora	
1.3	Preparación de la materia prima a utilizar		
2.	Fermentación		
2.2.	Adherir el aditivo con la leche a 40° centígrados de temperatura.		

2.3 Agitar la mezcla durante 5 min.

3. Cuajada

3.1. Adherir agua a los 39° de temperatura de la leche.

3.2. Adherir cuajo (master) a los 38° de temperatura de la leche.

3.3 Dejar reposar de 30 a 35 min la leche con el cuajo

4. Corte del cuajo

4.1. Se corta con una lira en forma de cubo del tamaño de un haba.

4.2. Desuerar en un 30% aproximado

5. Adición de agua caliente

5.1 Agregar un 30% de agua caliente

5.2 Agitar la mezcla por 5 min.

5.3 Dejar reposar por 5 min

5.4 Dejar reposar de 30 a 35 min la leche con el cuajo

6. Moldeado y Prensado

6.1. Colocar en los moldes con saquillos o fundas.

6.2. Pasar a la maquina prensadora por 2 horas.

6.3. Trasladar a la sección de salado en la salmuera.

6.4. Reposar en salmuera durante 30 min.

6.5. Traslado al cuarto frio.

6.6 Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día.)

7. Desmolde

7.1. Desprender los quesos de los respectivos moldes.

7.2 Traslado al área de empaquetado

Fuente: Elaboración propia.

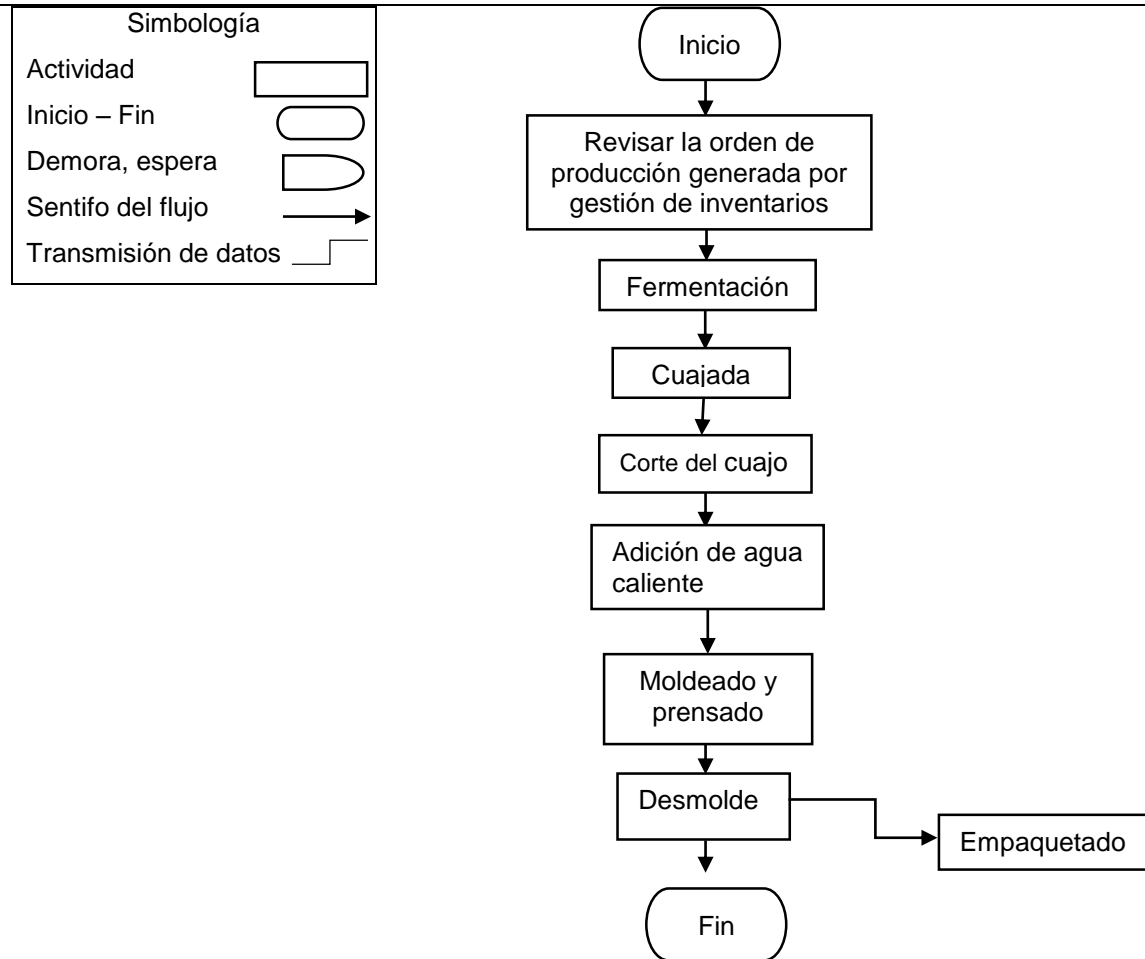
Diagrama de flujo del proceso de Queso Pasteurizado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Matriz: Diagrama de flujo
Tipo de proceso: Operativo
Proceso: Queso Pasteurizado

Procesamiento Q. Ah.

Empaquetado



Fuente: Elaboración propia.

Ficha de caracterización del proceso de Yogurt

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Producción de Yogurt	Código	PP-O-006
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el Yogur de mora o durazno.

Alcance: Elaboración de yogurt de dos sabores a partir de la leche pasteurizada.

Indicador:

- Eficiencia en el uso de recurso
- Mano de obra
- Calidad del producto elaborado

Fórmula:

- Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados
- Productos elaborados / horas hombre
- (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100

Proveedor del proceso: Gestión de inventarios, Pasteurización. Mermelada.	Entrada: Pasteurización, mermelada de mora. Documento de producción	Salida: Producto (Yogurt)	Cliente del proceso: Empaquetado
--	--	----------------------------------	---

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		Documentación de producción
1.1.	Verificación de orden de producción para queso de corte		
1.2.	Verificación de cantidad de producción		
1.3	Traslado de la materia prima a la marmita		
2.	Aditivos		
2.1.	Agregar el yogurt y la azúcar a la leche pasteurizada		
2.2.	Agitar la mezcla		
3.	Hervido	Trabajadora	
3.1.	Calentar la mezcla a 80°		
3.2	Dejar reposar hasta que llegue a los 45°		
4.	Fermentación		
4.1.	Adherir el fermento para el yogurt		
4.2.	Agitar la mezcla		
4.5	Espera (Dejar reposar hasta el siguiente día)		
5.	Cernido		
5.1.	Batir hasta dar uniformidad al yogurt		
5.2	Pasar el yogurt por un colador		

6. Preservantes y conservantes

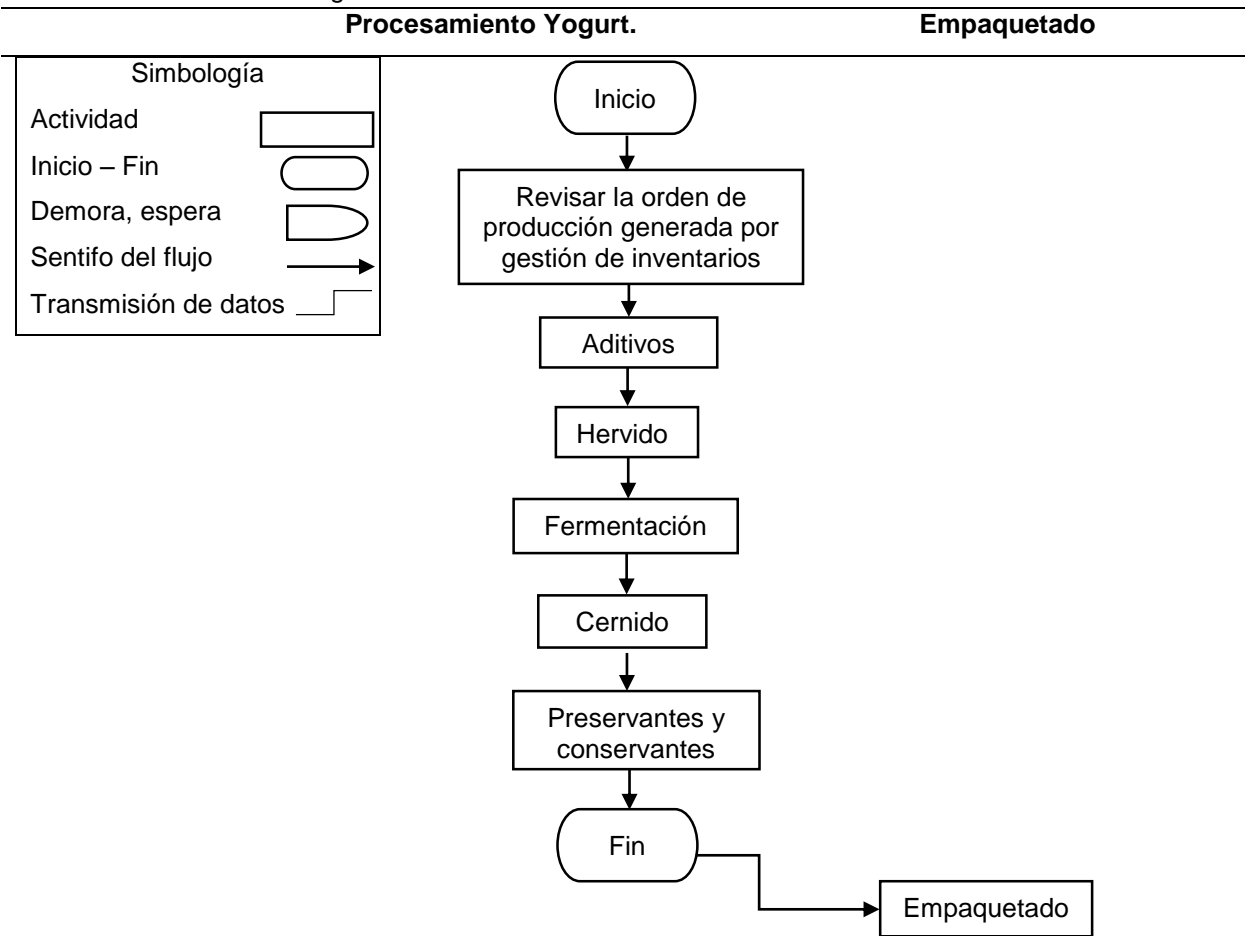
- 6.1 Adherir los preservantes, conservantes y mermeladas.
- 6.2. Agitar la mezcla durante 10 min
- 6.3. Trasladar al área de empaquetado.

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo del proceso de Yogurt

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Matriz: Diagrama de flujo
Tipo de proceso: Operativo
Proceso: Yogurt



Fuente: Elaboración propia.

Ficha de caracterización del proceso de Manjar

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Producción de Manjar	Código	PP-O-007
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la leche pasteurizada para obtener el manjar de leche.

Alcance: Elaboración de manjar de leche a partir de la leche pasteurizada.

Indicador:

- Eficiencia en el uso de recurso
- Mano de obra
- Calidad del producto elaborado

Fórmula:

- Cantidad de productos / cantidad de insumos utilizados
- Productos elaborados / horas hombre
- (Productos que pasan la inspección de calidad / total de productos elaborados por lote) * 100

Proveedor del proceso: Gestión de inventarios, Pasteurización.	Entrada: Leche Pasteurizada, Documento de producción.	Salida: Producto (Manjar de leche)	Cliente del proceso: empaquetado
---	--	---	---

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		Documentación de producción
1.1.	Verificación de orden de producción para queso de corte		
1.2.	Verificación de cantidad de producción		
1.3.	Traslado de la materia prima a una olla de acero inoxidable de 20 litros.		
2.	Aditivos	Trabajadora	
2.1.	Agregar el azúcar y bicarbonato en la Materia Prima		
2.2.	Agitar la mezcla		
3.	Hervido		
3.1.	Calentar la mezcla por 5 min		
3.2.	Sacar medio litro de leche		
3.3.	Dejar hervir la mezcla por 150 min		
4.	Incorporación de leche en polvo		

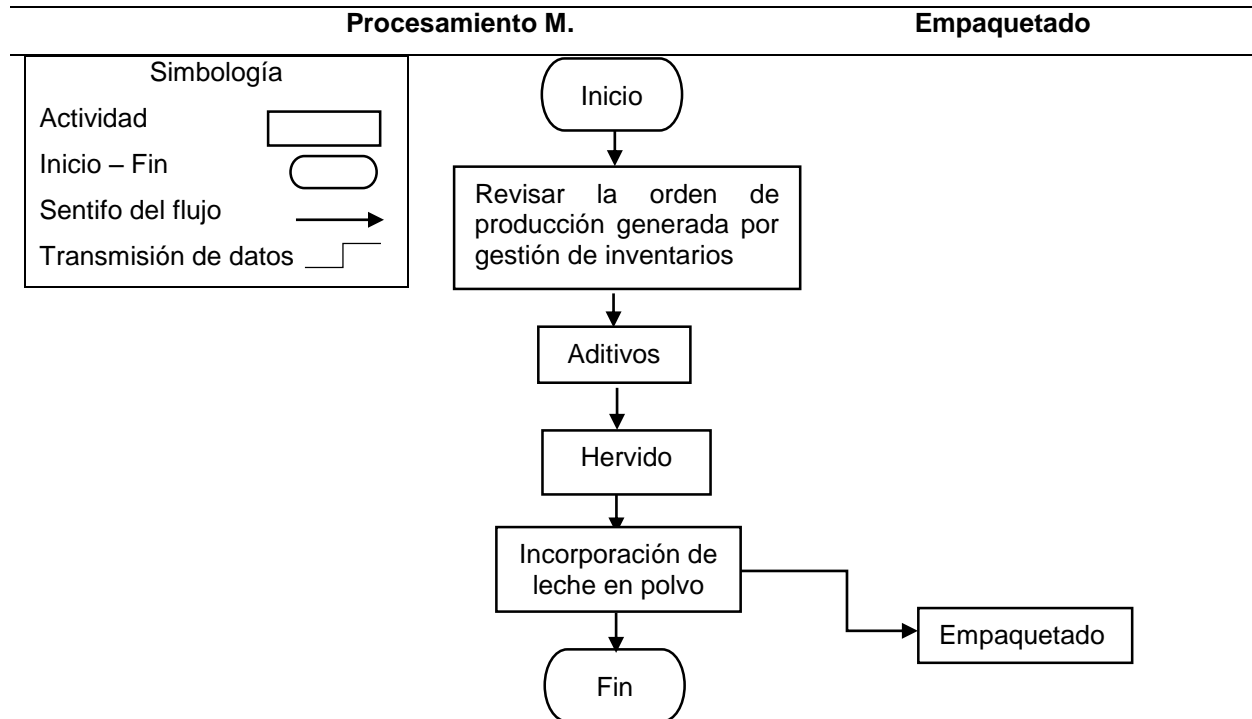
- 4.1. En el medio litro de leche sacado dejar que se enfríe
- 4.2. En el medio litro Incorporar la leche en polvo
- 4.3 Disolver la solución de leche en polvo en la mezcla
- 4.4. Agitar la mezcla hasta que de punto de manjar
- 4.5. Dejar que se enfríe
- 4.6. Trasladar al área de empaquetado

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo del proceso de Manjar

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Matriz: Diagrama de flujo
Tipo de proceso: Operativo
Proceso: Manjar



Fuente: Elaboración propia.

Ficha de caracterización del proceso de Mermelada de Mora

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Producción de Mermelada de Mora	Código	PP-O-008
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Procesar la materia prima para obtener la mermelada de mora que servirá como saborizante para el yogurt.

Alcance: Elaboración de mermelada de mora a partir de la materia prima.

Indicador:

- % Eficiencia en el uso de recurso

Fórmula:

- cantidad de mermelada (gramos) /
Materia prima (gramos)

Proveedor del proceso: Gestión de inventarios	Entrada: Documento de producción, materia prima	Salida: Producto (Mermelada)	Cliente del proceso: Yogurt
--	--	-------------------------------------	------------------------------------

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Revisar la orden de producción generada por Administración.		Documentación de producción
1.1.	Verificación de orden de producción para yogurt de mora		
1.2.	Verificación de cantidad de producción		
1.3.	Preparación de la materia prima a utilizar		
2.	Desinfectado y lavado de la mora	Trabajadora	
2.1.	sacar los tallos		
2.2.	Lavado y secado de la materia prima		
3.	Licuadao		
3.1.	Agregar una pequeña cantidad de agua		
3.2.	Licuar por 3 min		
3.3.	Pasar por un colador		
3.4.	Agregar azúcar en la mezcla		
3.5.	Agitar la mezcla hasta lograr uniformidad		
4.	Hervido		
4.1.	Dejar hervir la mezcla por 40 min		

4.2. Dejar reposar la mezcla hasta lograr una temperatura de ambiente.

5. Almacenamiento de la mermelada

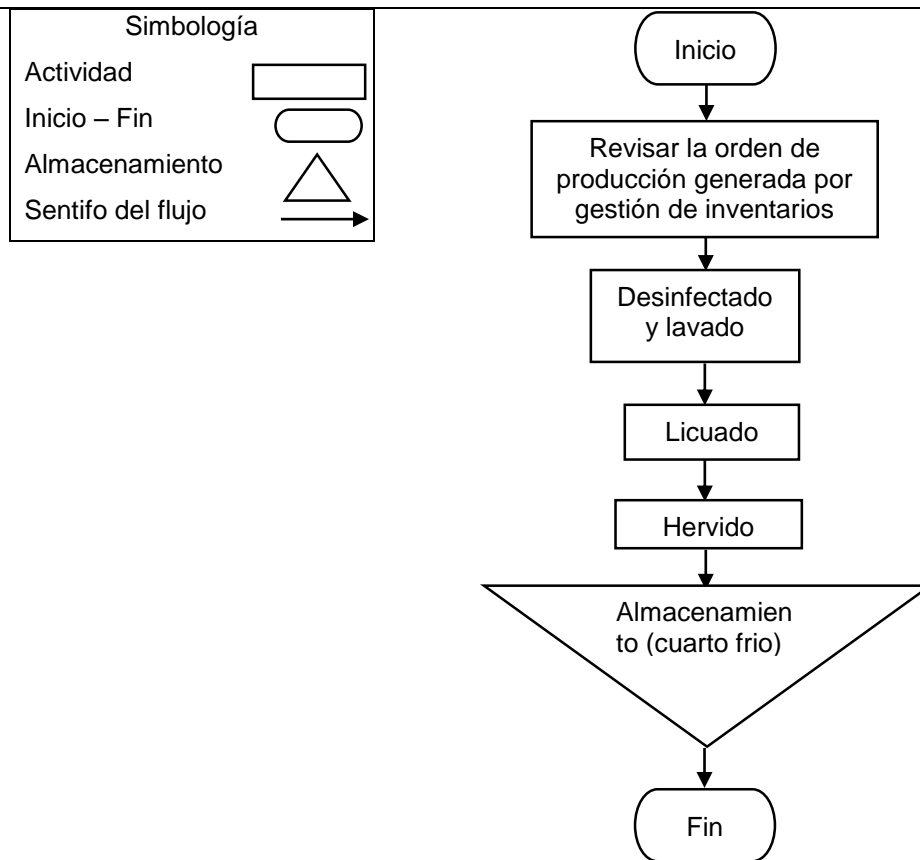
Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo del proceso de Mermelada de Mora

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Matriz: Diagrama de flujo
Tipo de proceso: Operativo
Proceso: Mermelada de Mora

Procesamiento M. M.



Fuente: Elaboración propia.

Definición del proceso.

- Se revisa el documento emitido por el proceso de gestión de inventarios, se identifica el producto a elaborar y la cantidad.
- Se prepara la materia prima, insumos y herramientas a utilizar según el producto.
- Se elabora los productos solicitados.
- Se traslada al área de empaquetado y se archivar la documentación.

Proceso: Empaquetado. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores

Ficha de caracterización del proceso de Empaquetado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”		
Ficha de caracterización de Proceso.		
Proceso: Empaquetado	Código	PP-O-009
Responsable: Carolina Sánchez	Revisión	1

Objetivo: Empaquetar y etiquetar a cada uno de los productos que elabora la organización, para cumplir con las normas de calidad y sanidad.

Alcance: Recepción de todos los productos y empaquetado según su necesidad.

Indicador:

Fórmula:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - % Eficiencia en el uso del recurso - Mano de obra | <ul style="list-style-type: none"> - $(\text{Cantidad de productos procesados} / \text{cantidad de productos ingresados}) * 100$ - $\text{Productos elaborados} / \text{horas hombre}$ |
|--|--|

Proveedor del proceso: QC, QA, QAH, QP, Yogurt, manjar, Calidad.	Entrada: Queso de corte, amasado, ahumado, pasteurizado, yogurt, manjar.	Salida: productos empaquetados.	Cliente del proceso: Ventas
---	---	--	------------------------------------

Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Medida o pesado del producto	Trabajadora	

- 1.1 Identificar el tipo de producto a empaquetar
- 1.2. Medir y pesar los diferentes productos
2. **Envasado o enfundado**
 - 2.1. Preparación del envase (Lavado y esterilizado)
 - 2.2. Enfundar o envasar dependiendo del producto
3. **Sellado al vacío**
 - 3.1 Trasladar los productos a la maquina selladora
 - 3.1. Extracción del aire de los diferentes productos enfundados
4. **Etiquetado**
 - 4.1. Trasladar los productos enfundados y envasados a la sección de etiquetado.
 - 4.4. Colocar la etiqueta correspondiente según el producto
5. **Control de calidad del producto**
 - 5.1. Verificación del documento de calidad
 - 5.2. Si no cumple con los requisitos regresa a la actividad de “medida y pesado del producto” o se desecha el producto
6. **Registro y almacenamiento**
 - 6.1. Registrar en el sistema de inventarios
 - 6.2 Traslado al cuarto frío para almacenamiento

Documento de
calidad del
producto

Fuente: Elaboración propia.

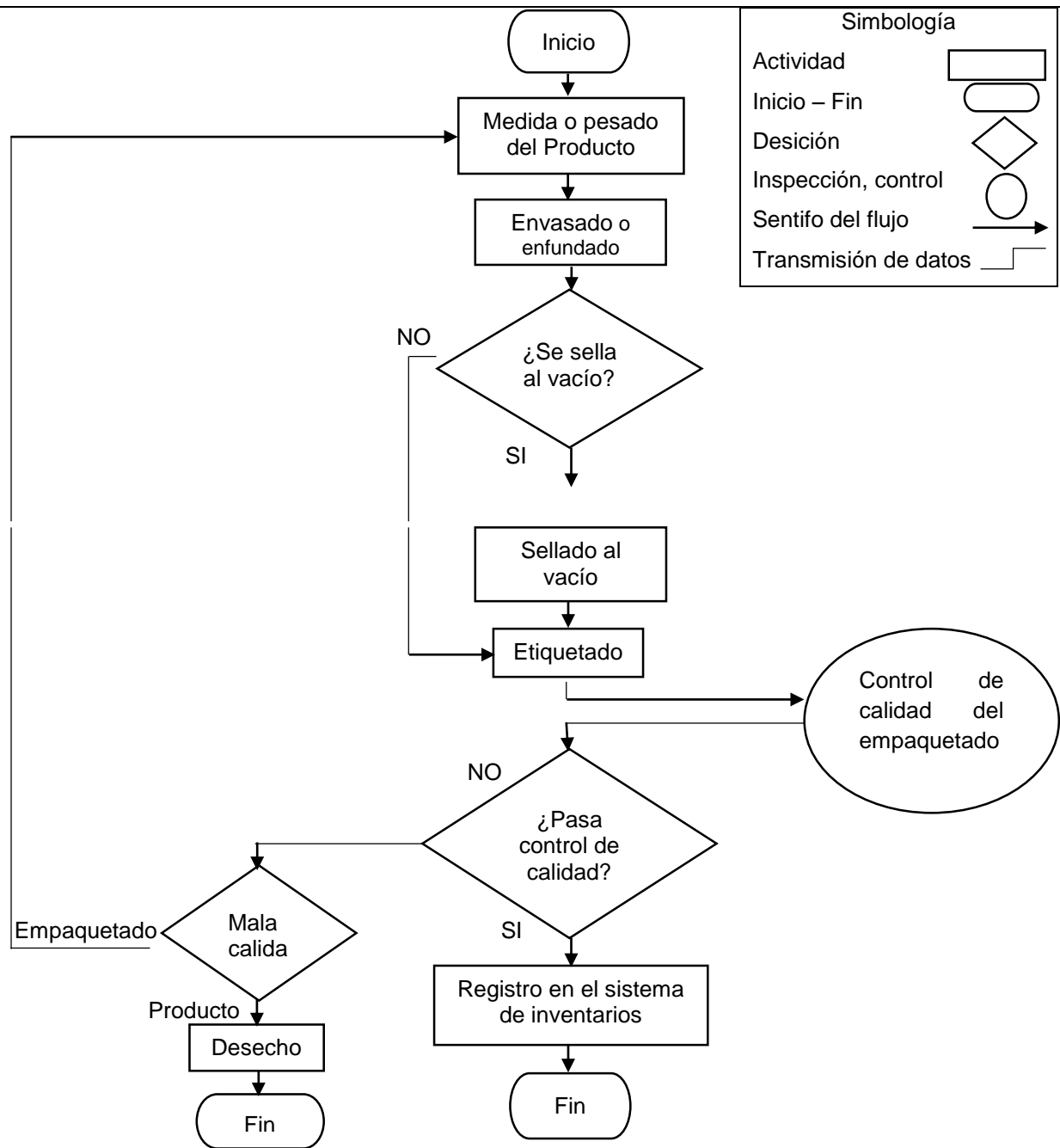
Diagrama de flujo del proceso de Empaquetado

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”	
Matriz:	Diagrama de flujo
Tipo de proceso:	Operativo
Proceso:	Empaquetado
Empaquetado	Calidad del Producto

Fuente: Elaboración propia.

Definición del proceso.

- Se recibe los productos ya elaborados por parte de los diferentes procesos de producción.



- Se recibe los productos ya elaborados por parte de los diferentes procesos de producción.
- Se realiza todo el proceso de empaquetado y etiquetado.
- Envío de muestras a control de calidad de los productos.

- Verificación del documento de calidad del producto que retorna después del análisis de las muestras. Si el producto cumple los estándares de calidad se registra en el sistema de inventarios, luego se almacena o despacha el producto. En caso de no cumplir con los estándares de calidad retorna al área de empaquetado o se desecha.

Proceso: Mercadeo y ventas. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores.

Ficha de caracterización del proceso de Mercadeo/Ventas

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Mercadeo / Ventas	Código	PP-O-010
Responsable: Carmen Lucia Cabrera	Revisión	1

Objetivo: Gestionar los pedidos de los clientes e identificar las necesidades de producción para suplir la demanda del mercado.

Alcance: Recepción de pedidos, despacho y generación del documento de falta de existencias.

Fórmula:

Indicador:

- Índice de crecimiento de ventas
- $(\text{ventas del periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}) / \text{ventas del periodo anterior} * 100$

Proveedor del proceso: Cliente, Contabilidad	Entrada: Pedido por parte del cliente, Contabilidad.	Salida: Documento de falta de existencias, Documento de pedido, Despacho de productos	Cliente del proceso: Gestión de inventarios, contabilidad, Cliente.
---	---	--	--

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Verificación en el sistema de inventario		Solicitud de pedido
1.1.	Verificación de existencia del producto	Asistente de	
1.2.	Verificación de la cantidad de productos solicitados	ventas	

2. Procesamiento del pedido

2.1 Generar el documento de pedido

Documentación de
pedido

2.2. Traslado a área de contabilidad para el proceso de cobro

3. Despacho

3.1. Verificación de la orden de pedido (Documento facturación)

3.2. Despacho del producto.

4. Procesamiento de falta de existencias.

4.1. Generación del documento de falta de existencias con detalle de los productos solicitados

Documentación de falta de
productos

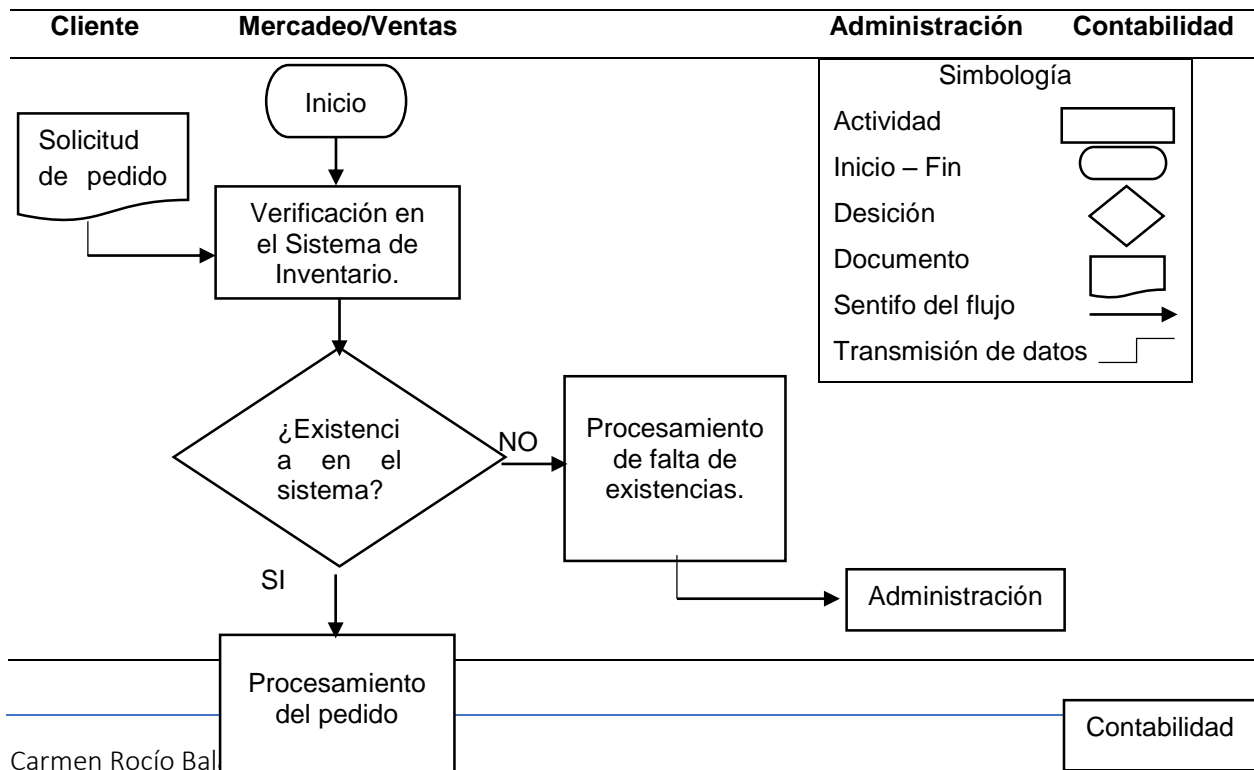
4.2. Traslado al área de gestión de inventarios.

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo de *Mercadeo/Ventas*

Asociación de "Artesanos de productos lácteos Fernandito"

Matriz: Diagrama de flujo
Tipo de proceso: Estratégico
Proceso: Mercadeo/Ventas



Carmen Rocío Bal
Adriana Angélica Cabrera Bravo



Fuente: Elaboración propia.

Definición del proceso.

- Una vez que el cliente solicita algún producto, se verificara en el sistema de inventarios la disponibilidad. En el caso de existir los productos solicitados se genera el documento de pedido y luego se trasladará al área de contabilidad para el cobro.
- Una vez realizado el pago de los productos por parte del cliente, se realiza la verificación de la factura y se procede al despacho.
- Si no existe disponibilidad del producto se realizará el documento de falta de productos y se enviará a gestión de inventarios.

Procesos de apoyo para las organizaciones productoras de lácteos de los cantones

Santa Isabel y Pucara

Proceso: Control de calidad. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores

Ficha de caracterización del proceso de Calidad

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Calidad	Código	PP-A-001
Responsable: Carmen Lucia Cabrera	Revisión	1

Objetivo: Brindar el soporte técnico para garantizar la calidad de la materia prima que ingresa al proceso de producción y los productos que elabora la organización.

Alcance: Inspección de la calidad de materia prima y productos elaborados.

Índice:

- Calidad de producto elaborado
- Calidad de materia prima

Fórmula:

- Cantidad de productos inspeccionados/total de productos elaborados
- Se determinará si el total de los productos por lote se encuentran en mal estado

Proveedor del proceso: Pasteurización y Empaquetado	Entrada: Muestras de materia prima, muestra del producto final	Salida: Documentos de resultados de materia prima y producto final	Cliente del proceso: Pasteurización y Empaquetado. Contabilidad
---	---	---	--

Descripción de Actividades

N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Inspección de la Materia Prima		
1.1	Verificar que la leche este limpia y de buena calidad		
1.2.	Verificar la acidez, mastitis y pesaleche		
2.	Resultados de la inspección de la materia prima		
2.1.	Generación del documento de resultados	Trabajadora	Documento de estado de la materia prima
2.2.	Traslado del documento al área de pasteurización y contabilidad.		
3.	Inspección del producto		
3.1.	Verificación de medidas y peso correcto		
3.2.	Inspección de correcto empaquetado y etiquetado del producto.		

3.3. Verificación del estado del producto (Visual, olor, textura y sabor)

4. Resultados de la inspección del producto

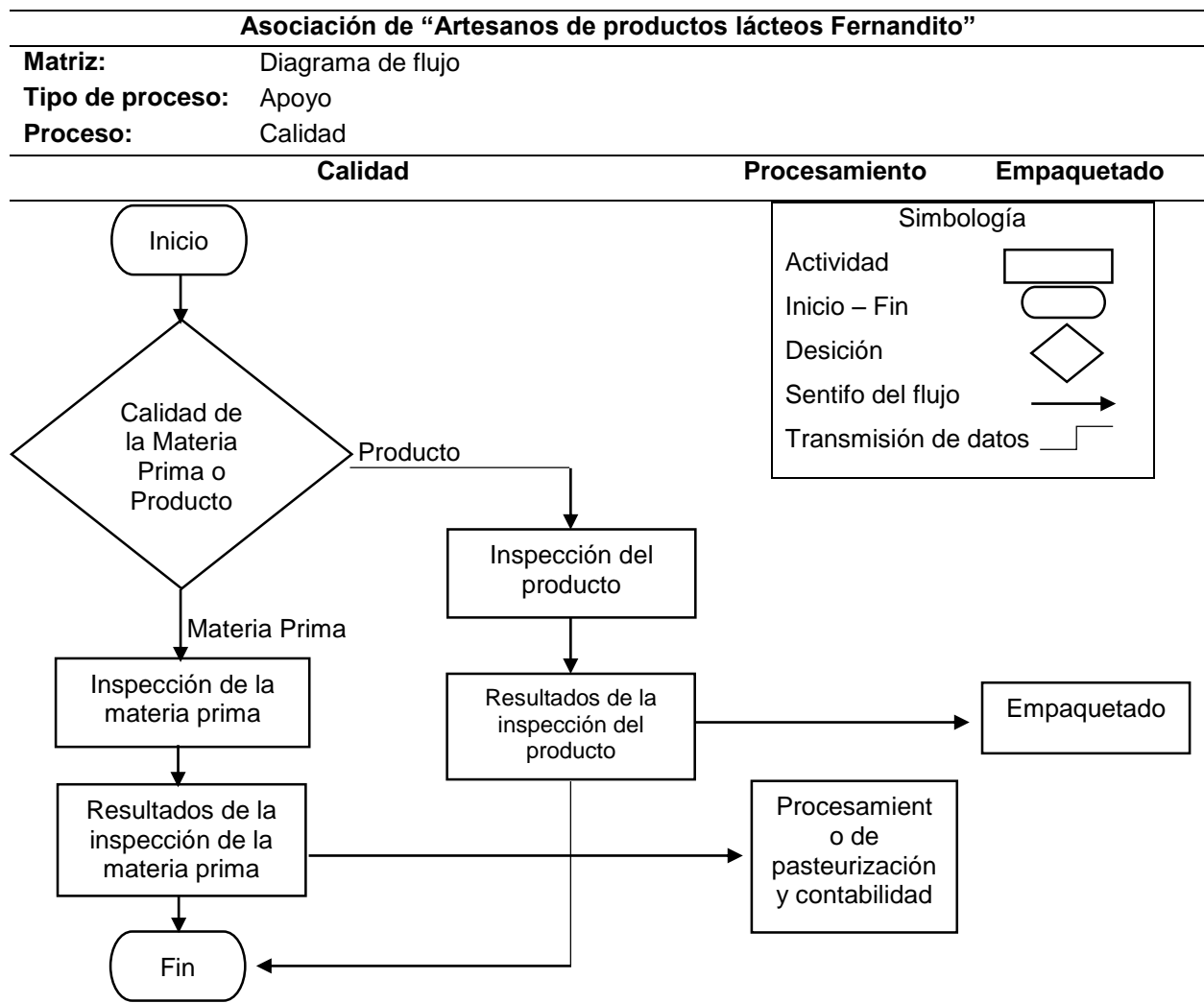
4.1. Generación del documento de resultados

Documento de estado del producto

4.2. Traslado al área de empaquetado

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo de Calidad



Fuente: Elaboración propia.

Descripcion

- Para la inspección de la materia prima, se verificará la muestra emitida por pasteurización y se generará un documento de resultados, el mismo que se enviará a pasteurización y posteriormente a contabilidad para el pago.
- Para la inspección del producto elaborado, se verificará la muestra del producto emitida por empaquetado y se generará un documento de resultados que trasladará a empaquetado.

Proceso: Contabilidad. - Descripción de actividades, diagrama de flujo, entradas, salidas, recursos e indicadores

Ficha de caracterización del proceso de Pago a Proveedores

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Pago a proveedores	Código	PP-A-002
Responsable: Carla Cabrera	Revisión	1

Objetivo: Gestionar el pago a los proveedores de la materia prima e insumos.

Alcance: Verificación de la documentación de soporte de calidad y pago a los proveedores de materia prima e insumos.

Indicador:	Fórmula:
- Mano de obra.	- Tiempo máximo del proceso 15 min por pago

Proveedor del proceso: Calidad, proveedores.	Entrada: Documento de calidad, Facturas.	Salida: Pago	Cliente del proceso: Proveedor
---	---	---------------------	---------------------------------------

Descripción de Actividades

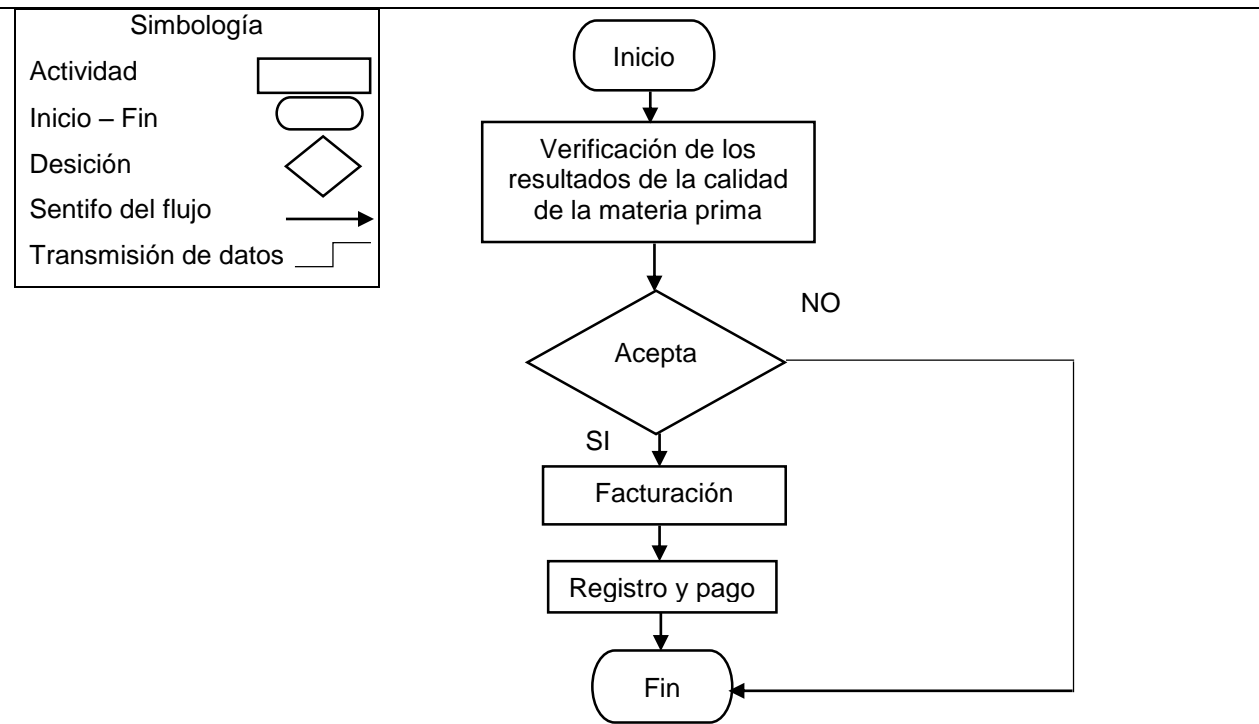
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
----	-----------	-------	-------------------------

1. Verificación de los resultados de la calidad de la materia prima		Documentación de resultados de la materia prima
1.1 Verificar la documentación de la calidad de la leche		
1.2. Aprobación de la documentación		
2. Facturación		Factura
2.1. Recibir del proveedor la factura o comprobante de venta	Tesorera	
2.2. Verificación de la validez del documento de venta		
3. Registro y pago		Documento de venta
3.1. Ingresar al sistema el documento de venta.		
3.2. Realizar el pago al proveedor		

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo de pago a Proveedores

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”	
Matriz:	Diagrama de flujo
Área:	Contabilidad (Apoyo)
Proceso:	Pago a proveedoras
Contabilidad	



Fuente: Elaboración propia.

Ficha de caracterización del proceso de Cobro al Cliente

Asociación de “Artesanos de productos lácteos Fernandito”

Ficha de caracterización de Proceso.

Proceso: Cobro al cliente	Código	PP-A-003
Responsable: Carmen Lucia Cabrera	Revisión	1

Objetivo: Gestionar el cobro a los clientes por los productos solicitados.

Alcance: Proceso de cobro a los clientes para la posterior entrega de mercadería.

Indicador:

- Mano de obra.

Fórmula:

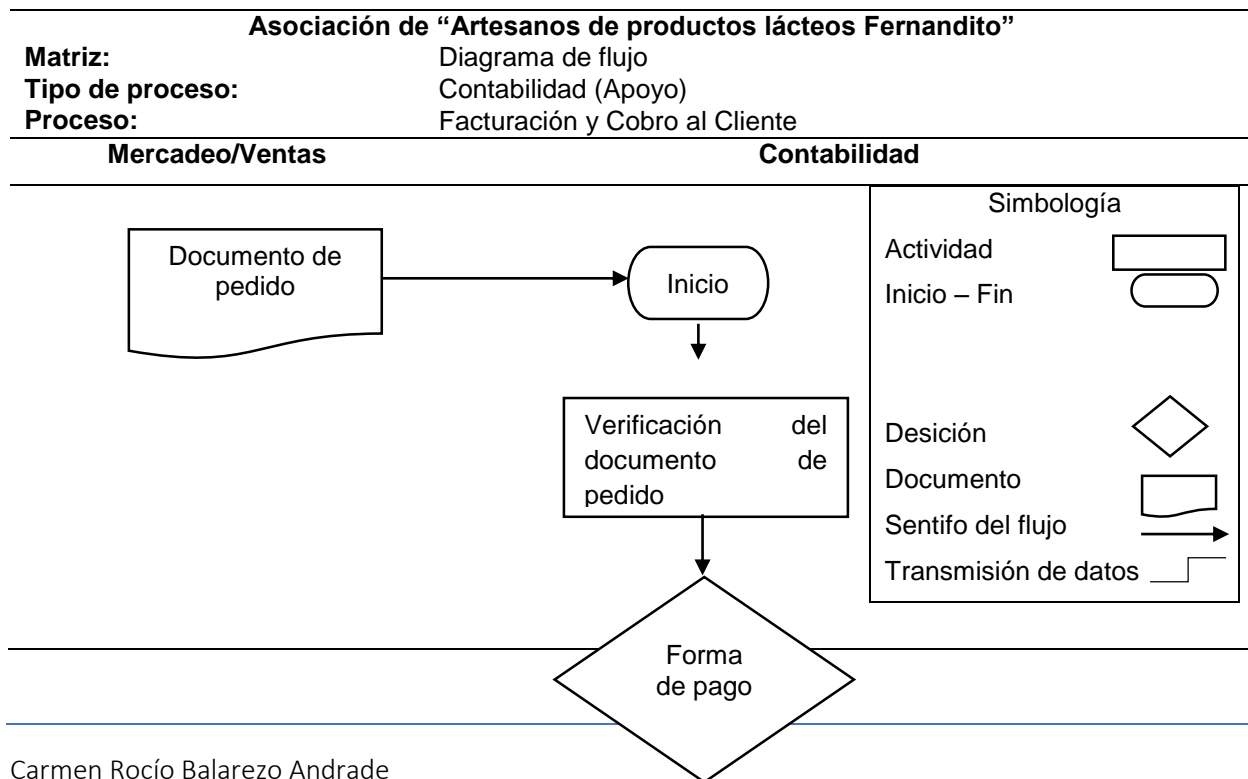
- Tiempo máximo del proceso 15 min por cobro

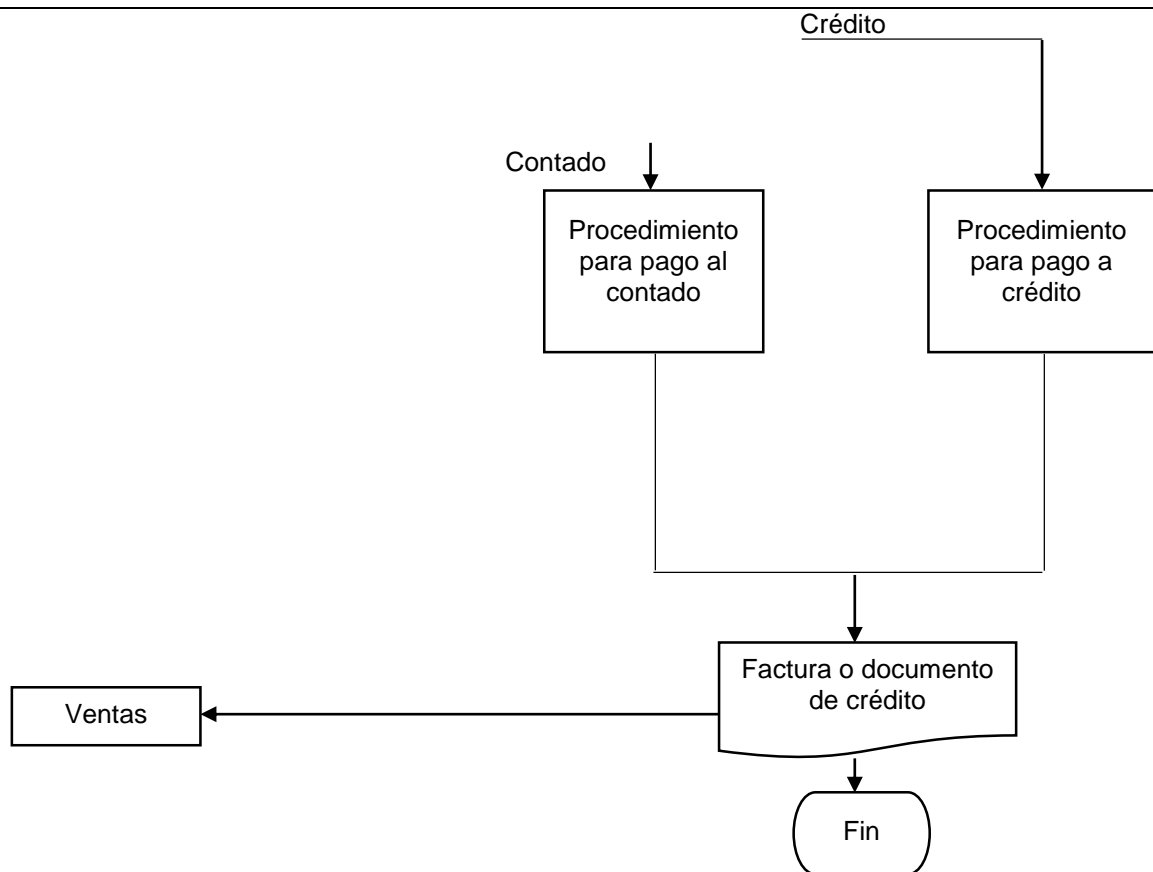
Proveedor del proceso: Mercadeo y Ventas.	Entrada: Documento de pedido.	Salida: Factura, documento de crédito,	Cliente del proceso: Mercadeo y Ventas.
--	--------------------------------------	---	--

Descripción de Actividades			
N°	Actividad	Cargo	Información documentada
1.	Verificación del documento de pedido		Documentación de pedido
1.1	Identificación del o los productos vendidos		
1.2.	Registro en el sistema y cálculo del valor a cobrar		
2.	Pago al contado		
2.1.	Verificación del monto cobrar según la factura	Asistente de ventas	
2.2.	Impresión y entrega de la factura		Factura
2.3	Traslado de copias a ventas para su despacho		
3.	Pago a crédito		
3.1.	Generación de tabla de amortización		Nota de crédito
3.2.	Impresión de documento de crédito		
3.3.	Traslado de copias a ventas para su despacho		

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de flujo de Cobro a Cliente





Fuente: Elaboración propia.

Descripción

- Pago a proveedores, en función del documento de calidad de la materia prima se realizará o no el pago a los proveedores.
- Se verificará la documentación de pedido y se realiza el cobro al cliente, se emite la respectiva factura para el despacho del producto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo a la investigación realizada, se pudo evidenciar que las organizaciones productoras de lácteos en los sectores de Pulcucay, Pelincay, Santa Teresita, Saramaloma y Las Nieves necesitan apoyo por parte de entidades gubernamentales del sector como es el caso de infraestructura y salida nuevos mercados.
- Las organizaciones cuentan con algunas debilidades como: falta de financiamiento, insuficiencia de tecnología, plan de marketing inexistente y falta de formación y motivación al personal, así como también una mala organización dentro de sus plantas procesadoras.
- Con respecto a la infraestructura la mayoría de las organizaciones no cuentan con una estructura adecuada, por lo que se debe realizar una mejora en la distribución del espacio físico del cual se está utilizando dentro del área de producción.
- Con respecto a lo que es un proceso, las organizaciones si tienen conocimiento, pero no todas aplican una estructura donde los insumos utilizados le den un valor agregado; no todas las organizaciones son plantas procesadoras sino más bien; 2 son centros de acopio; 3 son plantas procesadoras activas y 1 es una planta procesadora inactiva, la misma que se encuentra paralizada por falta de energía eléctrica.
- Mediante una matriz de diagnóstico se realizó un análisis a las 6 organizaciones donde se obtuvo que Lácteos Fernandito es la que conlleva la mayoría de procesos tanto operativos en un 80% y administrativos en un 100% a comparación de las demás, por lo que se consideró a la misma para armar el modelo de gestión por procesos.

- El 3 de las 6 organizaciones, es decir el 50% cuentan con trabajadores que están familiarizados con los procesos de producción de lácteos.
- Con respecto al alcance geográfico para la comercialización de sus productos el, 50% de las organizaciones distribuyen sus productos solo a nivel de la localidad, ya que es muy complicado para ellos comercializar a nivel regional por lo que no cuentan con movilidad propia y por ende deciden moverse dentro de los mercados cantonales.
- La necesidad de controlar y medir los procesos dentro de las organizaciones productora de lácteos es grande ya que el 83% de las mismas consideran que este punto ayudaría bastante a mejorar el rendimiento de las secuencias de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos por parte de los trabajadores en las plantas procesadoras.
- Con respecto a los tipos de procesos tanto operativos, estratégicos y de apoyo; el 50% de las organizaciones llevan en su estructura procesos como: fidelización de clientes, desarrollo del producto, comunicación interna y con los clientes, control de calidad de la materia prima, infraestructura y contribuyendo a una buena atención al cliente tanto dentro de la planta como fuera.
- El 100% de las organizaciones consideran que una de las fortalezas más destacables es contar con una ubicación acorde a la actividad que desarrollan tanto por el clima y el terreno, que es fundamental para el cuidado del ganado; principal fuente para la elaboración de los derivados de leche.
- El 83% de las organizaciones es decir 5 de 6 aclaran que no cuentan con layout y señalética adecuada dentro de la planta procesadora ya que consideran que para ello necesitan financiamiento que por el momento no cuentan.

- La carencia de tecnología dentro de estas organizaciones en si es una de las causas por las cuales provoca atrasos en los procesos y que ocasionan pérdidas dentro de la organización.
- Respecto al uso de maquinaria y capacitación, el 50 % de las organizaciones teme el mal uso de esta, puesto que la maquinaria es nueva y podrían provocar daños en la producción la misma que conlleva a gastos dentro de la organización.

Recomendaciones

- Es importante que las organizaciones productoras de lácteos implementen un manual de política y funciones e incentivar a los trabajadores a familiarizarse cada día más con las actividades que tienen que realizar con el fin de mejorar cada proceso.
- En la parte administrativa se recomienda que las organizaciones productoras de lácteos implementen un sistema que les permita llevar un control adecuado en cuanto a su producción, proceso de venta y cobro con el fin de mejorar sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
- Las organizaciones ubicadas en los cantones de Pucará y Santa Isabel deben mantener constantemente capacitados a sus trabajadores con nuevas formas de elaboración de productos para mejorar e incrementar la capacidad y calidad productiva, así como también ayudaría a superar a la competencia.
- Incentivar a las organizaciones para que participen en los distintos eventos o ferias patrocinados por los GAD's de los cantones tanto de Santa Isabel y Pucará con el fin de crear espacios que ayuden a promocionar los diversos productos derivados de la leche que elaboran los pequeños productores a los cuales incentivaría de una manera positiva

en darse a conocer más en el mercado y así poder llegar a incrementar su producción y por ende su demanda a nivel local o regional.

- Fomentar y promover en los involucrados y actores de dichas organizaciones el buen uso de los insumos y la maquinaria para la elaboración de los productos, logrando de esta manera optimizar tiempos y evitar reprocesos.
- Se recomienda también realizar convenios por medio de las autoridades competentes de dichos sectores como es Ayuda en Acción para que con empresas grandes lleguen a relacionarse y así poder incrementar su capacidad productiva y llegar a abastecer a varios mercados del sector, la región y el país.
- Regirse bajo la normativa de Arcsa para llevar el control sanitario y fechas de caducidad de productos elaborados dentro de las plantas procesadoras con el fin de crear confianza en el cliente y éste pueda valorar la calidad brindada en el producto.
- Finalmente, se recomienda la aplicación de este modelo de gestión por procesos que ayudará a mejorar la situación actual de las organizaciones productoras de lácteos con respecto a su sistema de producción especialmente, así como su gestión integral, con el objetivo de beneficiar a sus clientes con respecto a la calidad y a las organizaciones en cuanto a su efectividad y rentabilidad.

Bibliografía

ARCOSA. (2022). *www.controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de Arcosa capacitó a productores lácteos de cantones de Azuay: <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-capacito-a-productores-lacteos-de-cantones-de-azuay/>

Argudo, M. (30 de 03 de 2017). <https://www.scpm.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Estudio-Sector-Leche-versin-Pblica-copia.pdf>

Coba, G. (2020). En un sector lácteo golpeado hay quienes ven oportunidades. *Primicias*.

Cortes, M. (2004). *Generalidades sobre la Metodología de la Investigación*. México: ISBN: 968 – 6624 – 87– 2 . Obtenido de Universidad Autónoma del Carmen.

Cuamacás, K. (22 de Febrero de 2018). <http://repositorio.utn.edu.ec/>. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8083/1/04%20IND%20107%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Cueva, G. (2018). La sociedad civil en Ecuador como agente del desarrollo: aportes y desafíos actuales. *Revista de la Universidad Andina Simón Bolívar*.

Cueva, G. B. (22 de 10 de 2017). *Las organizaciones de la sociedad civil en el Ecuador como agentes del desarrollo, aportes y desafíos durante la presidencia de Rafael Correa período 2007-2017*. Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14201/Tesis%2022.10.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dzul, M. (2022). *Sistema de Universidad Virtual, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.*

Obtenido de Diseño no Experimental :
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf

Fernández Cabrera, A. (25 de 7 de 2017). Propuesta de un plan de mejoras. PERU, CHICLALLO.

Galarza, S. T. (3 de Julio de 2018). <https://repositorio.uta.edu.ec/>. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28439/1/713%20MKT.pdf>

Guerrero., J. C. (1 de Marzo de 2017). <http://eprints.rclis.org/>. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/30980/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>

Hoyos, X. C. (abril de 2021). *Estudio de Mercado "Sector Lácteo"*. Obtenido de https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2021/04/estudio_de_mercado_sector_lacteo_SCPM-IGT-INAC-002-2019.pdf

INEC. (2022). *ecuadorencifras*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>

ISO9000. (2015). *Norma ISO 9000_2015*. Obtenido de Norma ISO 9000_2015: <https://saf.uas.edu.mx/pdf/Certificacion/NORMA%20ISO%209000%202015.pdf>

José, O. F. (22 de 2 de 2016). "Gestión por Procesos: Enfocado a Procesos Críticos para PYME del Rubro Transporte Vertical". Córdoba.

López, G. (10 de 2019). Cadena de Valor y ventaja Competitiva. *Cadena de Valor y ventaja Competitiva*. Chile .

Moncayo, J. F. (5 de Marzo de 2018). <https://repositorio.uasb.edu.ec/>. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6052/1/T2544-MAE-Torres-Estudio.pdf>

Moreno, F. (octubre de 2012). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Pucará*. Obtenido de <http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2017/04/05AM14-0106-an.pdf>

Murudumbay, M. (8 de febrero de 2019). *Universidad de Cuenca* . Obtenido de <https://www.ucuenca.edu.ec/images/vinculacion/Convocatoria2019/SAN-FELIPE-DE-ONA-SIGSIG-PUCARA-Y-CAMILO-PONCE-ENRIQUEZ.pdf>

Nueva ISO, 9.-2. (26 de 11 de 2019). *Calidad total: definición y conceptos fundamentales*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/11/calidad-total-definicion-y-conceptos-fundamentales/>

Paucara, E. A. (junio de 2020). <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/>.

Ramón, F. (25 de Enero de 2022). Sector lácteo apunta a un crecimiento económico. *El Mercurio*.

Reyes, E. (15 de Enero de 2022). *Emprendedor Inteligente*. Obtenido de <https://www.emprendedorinteligente.com/definicion-de-proceso-segun-autores/>

Rivera, M. J. (2016). Economía solidaria en el Ecuador: institucionalización y tipos de organizaciones. *Ciências Sociais Unisinos*, 289.

Romero, L. M. (2018). Criterios de la Calidad. *Revista Comunicar*.

Ruiz-Fuentes, D. (2014). La Gestión por Procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguin*, 12.

Sánchez, E. M. (2022). *Cooperación Ecuatoriana para el Desarrollo de la investigación y la Academia [CEDIA]*. Obtenido de El sector lechero en el Ecuador: <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/12/Sector-lechero-Ecuador.pdf>

Sandoval, L. d. (2017). <https://repositorio.unc.edu.pe/>. Obtenido de https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/936/T016_45959023_T.pdf?sequence=1

Secretaría Nacional de Gestión de la Política . (16 de mayo de 2022). *Portal único de tramites ciudadanos*. Obtenido de Otorgamiento de personalidad jurídica de otras formas de organización (Asociaciones, Corporaciones y Fundaciones): <https://www.gob.ec/sngp/tramites/otorgamiento-personalidad-juridica-otras-formas-organizacion-asociaciones-corporaciones-fundaciones>

SI – Dirección de Métodos, Análisis e investigación. (21 de Febrero de 2014). *SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo)*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0108_SANTA%20ISABEL_AZUAY.pdf

Solutions, G. (23 de 11 de 2020). *Mapa de Procesos de una Organización*. Obtenido de GlobalSuite Solutions: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se->

elabora/?fbclid=IwAR0SWICRINoStcCYettCTH0_rY7wA2e7ZbQSPKDYqE1rW3BdPj4OI
uDAU84

Universidad de Cuenca . (2021). *Mujeres Campesinas Liderando*. Santa Isabel.

Zamora, M. H. (Mayo de 2017). *Documento de sitio web*. Obtenido de
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/61203>

Anexos

Anexo 1. Modelo de matriz de diagnóstico organizacional.

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARA LAS SEIS ORGANIZACIONES DE LÁCTEOS EN EL CANTÓN SANTA ISABEL Y PUCARÁ				
Nombre de la organización:	Asociación "ASOPROQUESO STT"			
Representante:	Socio Wilfrido Mendieta			
Comunidad:	Santa Teresa			
Numero de socio:	13			
Tipo de planta	Planta procesadora	x	Centro de acopió	
ARGUMENTO	DETALLE	PRODUCE	NO PRODUCE	OBSERVACIONES
PRODUCTO	Queso de corte	x		
	Queso amasado		x	
	Queso pasteurizado		x	
	Queso ahumado	x		
	Queso mozzarella		x	
	Requesón		x	
	Yogurt de durazno/mora	x		
	Manjar		x	
	Leche fría		x	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
OPERATIVIDAD	Área/ equipo de producción	x		
	Área/ equipo de distribución		x	
	Aprovisionamiento	x		
	Recursos Humanos	x		
	Área/ equipo de finanzas		x	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
INFRAESTRUCTURA	Espacios adecuados para cada área de producción	x		
	Maquinarias y equipos necesarios para la producción.	x		
	Medios de comunicación.		x	
	Servicios básicos.	x		
	Cuarto frío para almacenamiento de productos	x		

	Transporte		x	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
ADMINISTRACIÓN	Organigrama de la organización		x	
	Personal Calificado	x		
	Manejo adecuado de la tecnología		x	
	Control de ingresos y gastos		x	
NOTAS:				

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARA LAS SEIS ORGANIZACIONES DE LÁCTEOS EN EL CANTÓN SANTA ISABEL Y PUCARÁ				
Nombre de la organización:	Asociación "Artesanos de productos lácteos Fernandito"			
Representante:	Socia Carmen Lucia Cabrera			
Comunidad:	Shagli			
Numero de socio:	7			
Tipo de planta	Planta procesadora	x	Centro de acopió	
ARGUMENTO	DETALLE	PRODUCE	NO PRODUCE	OBSERVACIONES
PRODUCTO	Queso de corte	x		
	Queso amasado	x		
	Queso pasteurizado	x		
	Queso ahumado	x		
	Queso mozzarella		x	
	Requesón		x	
	Yogurt de durazno/mora	x		
	Manjar	x		
	Leche fría		x	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
OPERATIVIDAD	Área/ equipo de producción	x		
	Área/ equipo de distribución	x		
	Aprovisionamiento	x		
	Recursos Humanos	x		
	Área/ equipo de finanzas		x	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
INFRAESTRUCTURA	Espacios adecuados para cada área de producción	x		
	Maquinarias y equipos necesarios para la producción.	x		

	Medios de comunicación.		x	
	Servicios básicos.	x		
	Cuarto frío para almacenamiento de productos	x		
	Transporte	x		
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
ADMINISTRACIÓN	Organigrama de la organización		x	
	Personal Calificado	x		
	Manejo adecuado de la tecnología	x		
	Control de ingresos y gastos	x		
NOTAS:				

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARA LAS SEIS ORGANIZACIONES DE LÁCTEOS EN EL CANTÓN SANTA ISABEL Y PUCARÁ				
Nombre de la organización:	Asociación "Juventud Unida"			
Representante:	Socio Thomas Delgado			
Comunidad:	Saramaloma			
Numero de socio:	18			
Tipo de planta	Planta procesadora		Centro de acopió	x
ARGUMENTO	DETALLE	PRODUCE	NO PRODUCE	OBSERVACIONES
PRODUCTO	Queso de corte		x	
	Queso amasado		x	
	Queso pasteurizado		x	
	Queso ahumado		x	
	Queso mozzarella		x	
	Requesón		x	
	Yogurt de durazno/mora		x	
	Manjar		x	
	Leche fría	x		
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
OPERATIVIDAD	Área/ equipo de producción		x	
	Área/ equipo de distribución		x	
	Aprovisionamiento	x		
	Recursos Humanos	x		
	Área/ equipo de finanzas		x	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES

INFRAESTRUCTURA	Espacios adecuados para cada área de producción		x	
	Maquinarias y equipos necesarios para la producción.		x	
	Medios de comunicación.		x	
	Servicios básicos.	x		
	Cuarto frío para almacenamiento de productos		x	
	Transporte		x	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
ADMINISTRACIÓN	Organigrama de la organización		x	
	Personal Calificado		x	
	Manejo adecuado de la tecnología		x	
	Control de ingresos y gastos		x	
NOTAS:				

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARA LAS SEIS ORGANIZACIONES DE LÁCTEOS EN EL CANTÓN SANTA ISABEL Y PUCARÁ				
Nombre de la organización:	Asociación Comité Aprílico "Las Nieves"			
Representante:	Socia Brígida Carpio			
Comunidad:	Las Nieves			
Numero de socio:	16			
Tipo de planta	Planta procesadora	x	Centro de acopió	
ARGUMENTO	DETALLE	PRODUCE	NO PRODUCE	OBSERVACIONES
PRODUCTO	Queso de corte	x		
	Queso amasado	x		
	Queso pasteurizado		x	
	Queso ahumado		x	
	Queso mozzarella		x	
	Requesón		x	
	Yogurt de durazno/mora		x	
	Manjar		x	
Leche fría		x		
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
OPERATIVIDAD	Área/ equipo de producción	x		
	Área/ equipo de distribución		x	
	Aprovisionamiento		x	

	Recursos Humanos		x	
	Área/ equipo de finanzas			
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
INFRAESTRUCTURA	Espacios adecuados para cada área de producción		x	
	Maquinarias y equipos necesarios para la producción.		x	
	Medios de comunicación.		x	
	Servicios básicos.	x		
	Cuarto frío para almacenamiento de productos		x	
	Transporte		x	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
ADMINISTRACIÓN	Organigrama de la organización		x	
	Personal Calificado		x	
	Manejo adecuado de la tecnología	x		
	Control de ingresos y gastos	x		
NOTAS:				

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARA LAS SEIS ORGANIZACIONES DE LÁCTEOS EN EL CANTÓN SANTA ISABEL Y PUCARÁ				
Nombre de la organización:	Asociación "Las Lagunas de Mesarrume de Pulcucay"			
Representante:	Jaime Chávez			
Comunidad:	Pulcucay			
Numero de socio:	53			
Tipo de planta	Planta procesadora		Centro de acopió	x
ARGUMENTO	DETALLE	PRODUCE	NO PRODUCE	OBSERVACIONES
PRODUCTO	Queso de corte		x	
	Queso amasado		x	
	Queso pasteurizado		x	
	Queso ahumado		x	
	Queso mozzarella		x	
	Requesón		x	
	Yogurt de durazno/mora		x	
	Manjar		x	
	Leche fría	x		
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
OPERATIVIDAD	Área/ equipo de producción		x	

	Área/ equipo de distribución		x	
	Aprovisionamiento	x		
	Recursos Humanos		x	
	Área/ equipo de finanzas		x	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
INFRAESTRUCTURA	Espacios adecuados para cada área de producción		x	No procesa
	Maquinarias y equipos necesarios para la producción.		x	No procesa
	Medios de comunicación.		x	
	Servicios básicos.	x		
	Cuarto frío para almacenamiento de productos		x	
	Transporte		x	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
ADMINISTRACIÓN	Organigrama de la organización		x	
	Personal Calificado		x	
	Manejo adecuado de la tecnología		x	
	Control de ingresos y gastos		x	
NOTAS:				

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARA LAS SEIS ORGANIZACIONES DE LÁCTEOS EN EL CANTÓN SANTA ISABEL Y PUCARÁ				
Nombre de la organización:	Asociación "9 de marzo"			
Representante:	Socia Miriam Márquez			
Comunidad:	Pelincay			
Numero de socio:	50			
Tipo de planta	Planta procesadora	x	Centro de acopió	
ARGUMENTO	DETALLE	PRODUCE	NO PRODUCE	OBSERVACIONES
PRODUCTO	Queso de corte		X	
	Queso amasado		X	
	Queso pasteurizado		X	
	Queso ahumado		X	
	Queso mozarella		X	
	Requesón		X	
	Yogurt de durazno/mora		X	
	Manjar		X	

ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
	Leche fría		x	
OPERATIVIDAD	Área/ equipo de producción	x		No opera
	Área/ equipo de distribución		x	No opera
	Aprovisionamiento		x	
	Recursos Humanos		X	
	Área/ equipo de finanzas		X	
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
INFRAESTRUCTURA	Espacios adecuados para cada área de producción	x		No opera
	Maquinarias y equipos necesarios para la producción.	x	x	No opera
	Medios de comunicación.		x	
	Servicios básicos.		x	
	Cuarto frío para almacenamiento de productos	x		No opera
	Transporte			x
ARGUMENTO	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
ADMINISTRACIÓN	Organigrama de la organización		x	
	Personal Calificado		x	
	Manejo adecuado de la tecnología		x	
	Control de ingresos y gastos		x	
NOTAS:				

Anexo 2. Formato de entrevista.

Entrevista a los presidentes de las diferentes organizaciones

1. ¿Cómo está constituida su organización?
2. ¿Cuántos años de funcionamiento dentro del mercado tiene su organización?
3. ¿Cuántos trabajadores entre operarios y administrativas cuenta su organización?
4. Para la producción de los distintos derivados lácteos. ¿Cuántos litros de leche recolectan al día?

5. De los productos que elabora su organización. ¿Qué productos cuentan con registro sanitario?
6. ¿A que mercados realizan la entrega de sus productos?
7. ¿Con que tipo de maquinaria o equipo la organización cuenta para la producción de lácteos?
8. Desde su punto de vista. ¿Qué propósitos esperan tener como organización en un futuro para expandir más su producción?

Anexo 3. Formato de encuesta para la muestra.

Modelo de gestión por procesos para las organizaciones productoras de lácteos, en las Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los Cantones Pucará y Santa Isabel – provincia del Azuay.

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información acerca de los procesos que se ejecutan en las distintas áreas que conforman las organizaciones de lácteos en dichos sectores que se encuentran llevando a cabo, es por ello que la información que será recolectada será utilizada con fines académicos para la realización de un proyecto integrador de titulación. De antemano se agradece la colaboración que pueda brindar.

1. Datos generales

Nombres y Apellidos: _____	
1.1 Sexo:	Hombre: <input type="checkbox"/> Mujer: <input type="checkbox"/> 1.3 ¿Ubicación de la organización?: Urbana <input type="checkbox"/> Rural <input type="checkbox"/>
1.2 Edad en años: _____	Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____
1.4 Tiempo de la organización: _____	Comunidad: _____ SUBCUENCA: _____
1.5 Nro. De socios en la organización: _____ Teléfono: _____	
1.6 Nombre de la organización: _____	

2. ¿Cómo está constituida la organización?

Inscritos en el registro de la propiedad	
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	
Ministerio de la Productividad	
Es una sociedad de hecho	
Legalmente constituidas	
Otro ¿Cuál?	

3. ¿Número de trabajadores de la organización?

Administrativos	
Operarios	
Total	

4. ¿Los empleados del área administrativa y operativa están familiarizados con los procesos de la producción de lácteos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nada	

5. ¿Alcance geográfico de la comercialización de productos lácteos de la organización?

Local	
Regional	
Nacional	

6. Desde su punto de vista, ¿de qué manera se encuentra definida la estructura organizacional de su asociación?

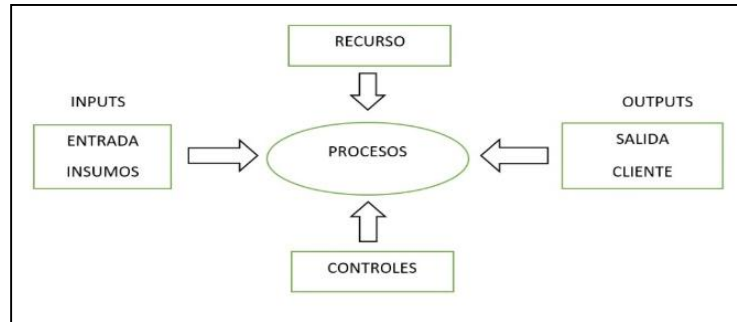
Formal	
Informal	

7. ¿Tiene conocimiento de lo que es un proceso?

SI:

NO:

8. De acuerdo a la siguiente imagen que se muestra. ¿Considera usted que la organización lleva a cabo esta estructura de proceso?



SI

NO ¿Por qué? _____

9. ¿Existe la necesidad de controlar y medir los procesos de la organización?

SI:

NO:

¿Por qué? _____

10. De los siguientes procesos, ¿cuáles considera usted que existe dentro de su organización?

		SI	NO
Proceso Operativo	Fidelización de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Logística integral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desarrollo del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso Estratégico	Comunicación interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comunicación con el cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Planificación estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reconocimiento y recompensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de Apoyo	Proceso de calidad total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de Apoyo	Formación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sistemas de información		
	Control de calidad		
	Selección de personal		
	Infraestructura		
	Compras		
	Transporte		
	Mantenimiento		
	Documentación		

11. ¿Cuáles son los contratiempos, conocidos también como cuellos de botella que usted identifica en los procesos que tiene la organización?

Tiempos de espera prolongados	
Duplicidad de actividades	
Reprocesos	
Mala calidad de Materia Prima	
Mano de obra ineficiente	
Mercado insatisfecho	
Mala administración de Stock	
Tecnología obsoleta	
Tiempos atrasados	
Niveles elevados de estrés	
Baja solvencia financiera	
Otro ¿Cuáles?	

12. Del siguiente listado, ¿cuáles considera usted que son fortalezas dentro de su organización?

Buena relación entre comunidades y socios	Ayuda por parte de entidades o empresas	
Capacidad para innovar	Ubicación	
Calidad	Cooperación por parte de los socios	
Tecnología adecuada	Variedad de productos	
Atención al cliente	Habilidad de gestión y dirección	
Tiempo en el mercado	Estrategias corporativas	

Identidad corporativa	Ventas con margen de ganancia	
Otro ¿Cuál?		

13. Del siguiente listado, ¿cuáles considera usted que son debilidades dentro de su organización?

Excesivo precio de los productos	Plan de Marketing inexistente	
Falta de financiamiento	Mala ubicación	
Protocolo de calidad ineficiente	Falta de manuales y protocolos de procesos	
Insuficiente tecnología	Falta de comunicación	
Falta de formación y motivación del personal	Alto costo en la materia prima	
Mala organización	Falta de equipamiento (maquinas)	
Toma de decisiones no fundamentadas		
Otro ¿Cuál?		

14. ¿Dentro del soporte legal cuentan con asesoría profesional en la organización para llevar a cabo los trámites?

SI:

NO:

¿Cuáles? _____

15. ¿Al momento de contratar personal considera a personas ya experimentadas en el área y el tema de lácteos?

SI:

NO:

16. ¿Considera que en su organización se trabaja en equipo?

SI:

NO:

17. ¿La comunicación dentro de la organización entre representantes de la misma y socios o viceversa es?

Efectiva	
Poco efectiva	

Nada efectiva

18. ¿Se incentiva y motiva al personal que trabaja en su organización?

SI:

NO:

19. ¿Dentro de la producción existe algún limitante que provoque la paralización de maquinaria dentro del proceso productivo?

SI:

NO:

¿Cual? _____

20. ¿El desconocimiento de normas y leyes provoca para ustedes un retraso en trámites?

SI:

NO:

21. ¿La organización cuenta con un reglamento de control y regulación de la cadena de producción de leche y sus derivados?

SI:

NO:

¿Cual? _____

22. ¿La organización cuenta con un plan de contingencia para afrontar riesgos futuros?

SI:

NO:

23. Si la respuesta de la pregunta anterior es afirmativa. ¿Qué tipos de riesgos podría afrontar la organización?

Incendios dentro de la planta	<input type="checkbox"/>
Maquinaria dañada	<input type="checkbox"/>
Trabajadores indispuestos	<input type="checkbox"/>
Desastres naturales	<input type="checkbox"/>
Carreteras en mal estado	<input type="checkbox"/>

24. ¿La organización cuenta con un layout (diseño adecuado de la planta)?

SI:

NO:

25. ¿Cuentan con capacitación al momento de gestionar la maquinaria adecuada para la producción?

SI:

NO:

26. ¿Manejan un control de inventarios de sus productos?

SI:

NO:

27. Para la adquisición de la materia prima (leche). ¿Los pagos a sus proveedores en que tiempo se los realizan?

Diario	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>

28. ¿La carencia de tecnología en la organización provoca?

Atrasos en los Procesos	<input type="checkbox"/>
Estrés del personal	<input type="checkbox"/>
Sobre valoración de mano de obra	<input type="checkbox"/>
Cálida del producto	<input type="checkbox"/>
Bajo nivel de producción	<input type="checkbox"/>
Pérdida	<input type="checkbox"/>

29. ¿Existe mal uso de los suplementos utilizados como: azúcar, sal, suero, etc. para la producción de los derivados de lácteos?

SI:

NO:

30. ¿Existen conflictos entre territorios u organizaciones por la producción de leche?

SI:

NO:

¿Por qué? _____

31. Para la distribución de los productos. ¿La organización que medios de transporte utiliza?

Transporte propio	
Transporte particular	
Transporte público	

32. Considera usted. ¿Que la aplicación de modelo de gestión por procesos en la organización ayudaría a mejorar la producción?

Muy útil	
Útil	
Poco útil	
Nada útil	

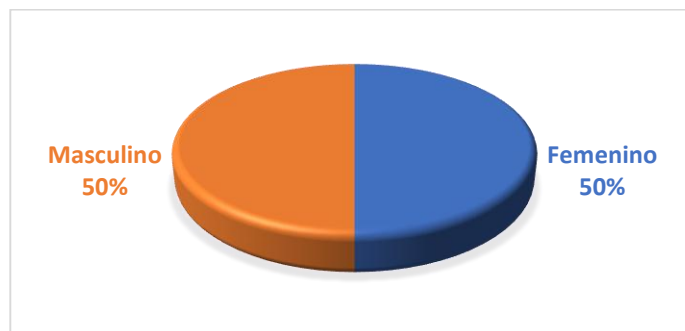
!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

ANEXO 4. Análisis e interpretación de resultados

1. Género de los representantes en las organizaciones.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	3	50%
Masculino	3	50%
Total	6	100%

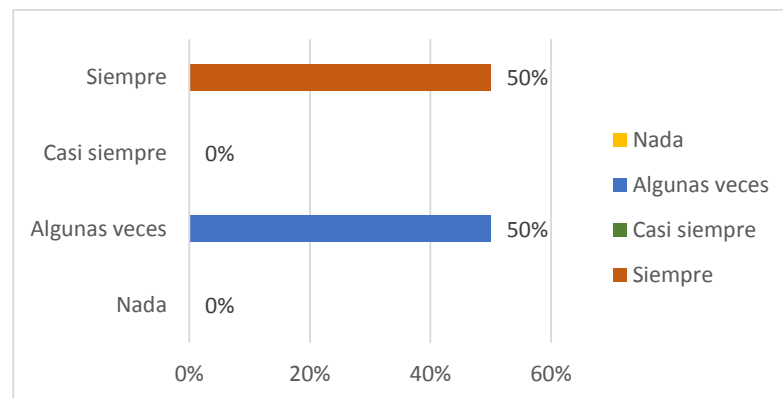
Figura.



De acuerdo a figura 16, las organizaciones productoras de lácteos de las zonas rurales de los cantones de Santa Isabel y Pucará se encuentran representadas de forma equitativa, ya que un 50% está conformado por mujeres y un 50% por hombres.

2. ¿Los empleados del área administrativa y operativa están familiarizados con los procesos de la producción de lácteos?

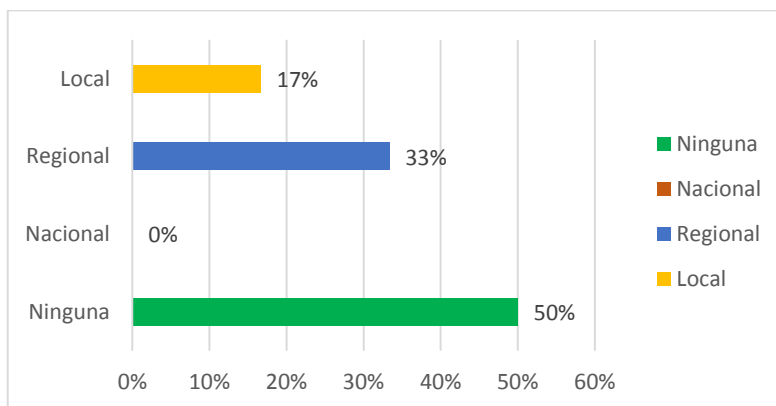
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	50%
Algunas veces	0	0%
Nada	3	50%
Total	6	100%



De acuerdo a la figura 17, el 50% de las organizaciones productoras de lácteos manifiesta que los empleados tanto del área administrativa como operaria se encuentran siempre familiarizados con los procesos de producción, mientras que el otro 50% de las organizaciones respondieron que algunas veces están relacionados con las actividades de cada área.

3. ¿Alcance geográfico de la comercialización de productos lácteos de la organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Local	3	50%
Regional	2	33%
Nacional	0	0%
Ninguna	1	17%
Total	6	100%

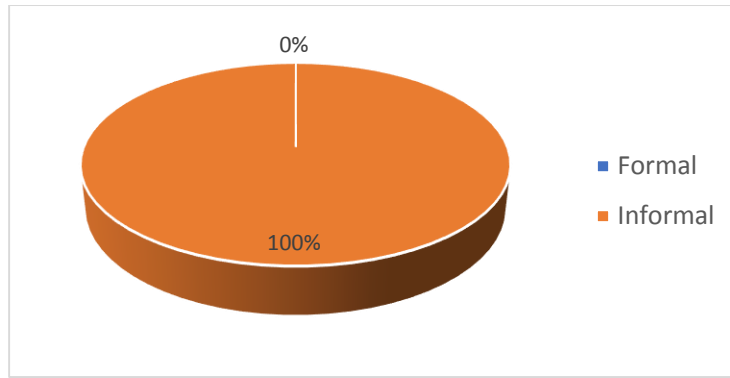


Como se aprecia en la figura 18, las organizaciones productoras de lácteos que se encuentran ubicadas entre los cantones de Santa Isabel y Pucará manifiestan que un 50% de las organizaciones no tienen ningún alcance geográfico de comercialización ya que son solo centros de acopio, mientras que un 33% lo realizan de manera regional y un 17% se pronunciaron que lo hacen dentro de su localidad.

4. ¿De qué manera se encuentra definida la estructura organizacional de su asociación?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Formal	0	0%
Informal	6	100%
Total	6	100%

Figura.

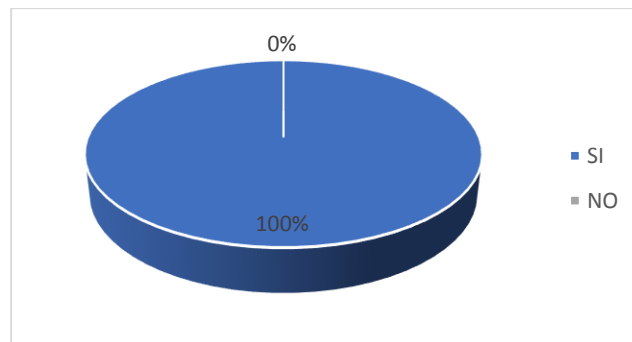


En la figura 19, se puede observar que el 100%, es decir que todas las organizaciones productoras de lácteos no tienen definida de manera formal su estructura organizacional, donde se asigna las distintas responsabilidades y funciones de cada uno de los miembros que conforman la directiva de la organización.

5. ¿Tiene conocimiento de lo que es un proceso?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Figura.



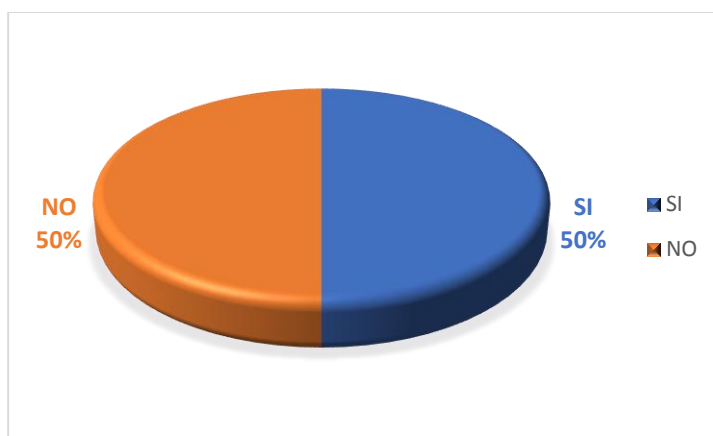
En la figura 20, de acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo el 100%, es decir que todas las organizaciones productoras de lácteos si tienen conocimiento de lo que es un proceso, con

esto se puede demostrar que las organizaciones conocen como es la secuencia de las distintas actividades dentro de un proceso.

6. ¿Considera usted que la organización lleva a cabo esta estructura de proceso?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50%
NO	3	50%
Total	6	100%

Figura.



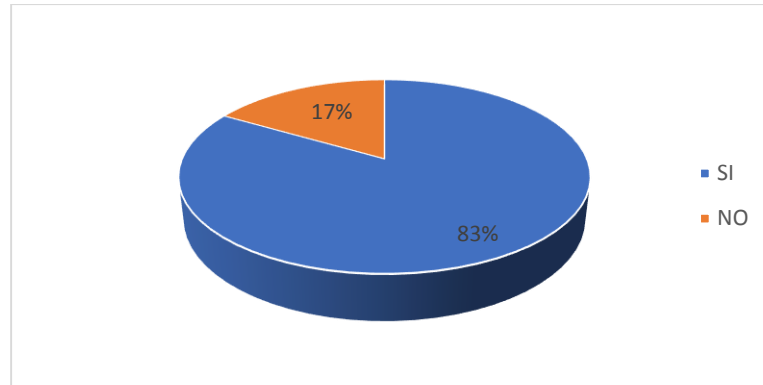
De acuerdo a la figura 21, con respecto a la estructura de procesos el 50% de las organizaciones manifestaron que si se lleva a cabo el esquema de proceso en donde los insumos(entradas) pasan por un debido control(transformación) agregándole valor a este para su destino final (cliente), mientras que el otro 50% respondieron que no se acopla a esta estructura de procesos ya que solo son un centro de acopio de leche fría.

7. ¿Existe la necesidad de controlar y medir los procesos de la organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------

SI	5	83%
NO	1	17%
Total	6	100%

Figura.



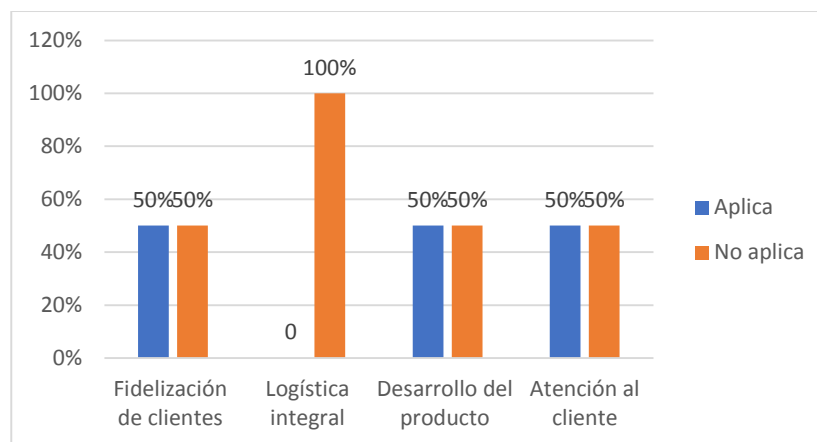
Con respecto a la figura 22, el 83% de las organizaciones consideran que, si existe la necesidad de controlar y medir sus procesos, mientras que el 17% restante de las organizaciones aseguraron que no es necesario controlar los procesos, debido a que la organización se encuentra paralizada.

8. De los siguientes procesos, ¿Cuáles considera usted que existe dentro de su organización?

- **Proceso operativo**

Descripción	Aplica	No aplica
Fidelización de clientes	50%	50%
Logística integral	0	100%
Desarrollo del producto	50%	50%
Atención al cliente	50%	50%

Figura.

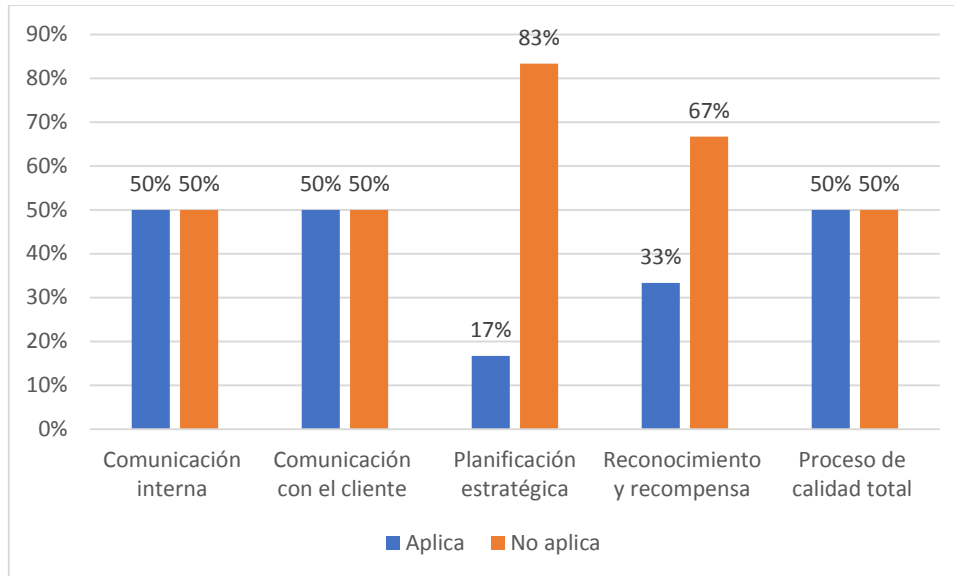


De acuerdo a la figura 23, el 50% de las organizaciones aplican procesos operativos como: fidelización de clientes, desarrollo del producto y atención al cliente; este porcentaje representa a las organizaciones que están mejor estructuradas y cuenta con una planta procesadora funcional. Sin embargo, aquellas organizaciones que cuentan solamente con un centro de acopio de leche fría son las que carecen de estos tipos de proceso. Referente a la logística integral tenemos un 100% de carencia y madurez de este proceso en las organizaciones.

- **Proceso estratégico**

Proceso estratégico	Aplica	No aplica
Comunicación interna	50%	50%
Comunicación con el cliente	50%	50%
Planificación estratégica	17%	83%
Reconocimiento y recompensa	33%	67%
Proceso de calidad total	50%	50%

Figura.

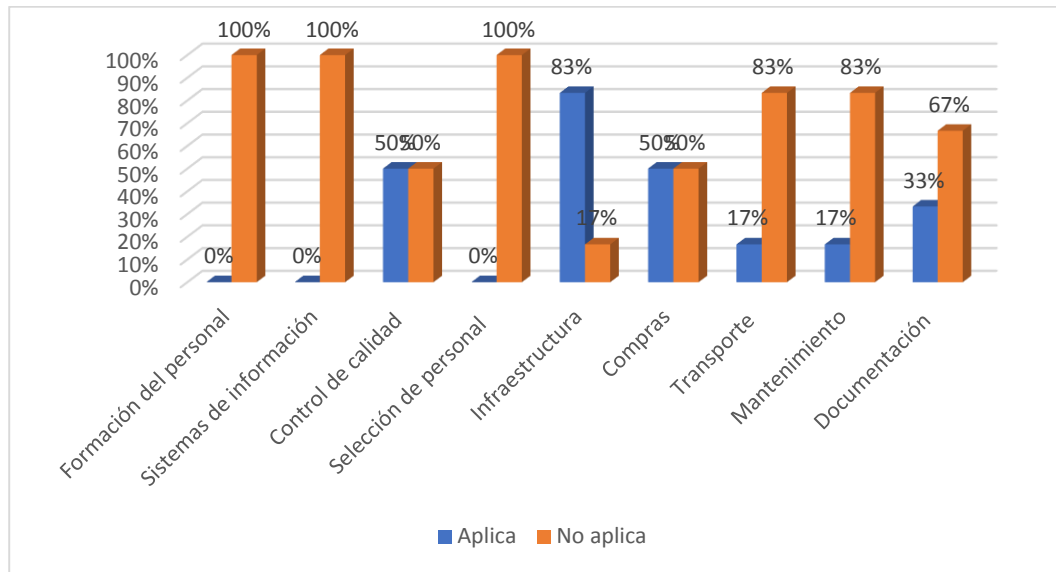


Según la figura 24 referente a los procesos estratégicos, el 50% de las organizaciones productoras de lácteos utilizan la comunicación interna, comunicación con el cliente y proceso de calidad total; además, se puede evidenciar que existe un proceso de reconocimiento y recompensa que solo el 33% de las organizaciones aplica, esto representa a 2 de las asociaciones a estudio. Finalmente tenemos un 17% que representa a Lácteos Fernandito que es la única organización que utilizan la planificación estratégica, pero cabe recalcar que no tienen un proceso debidamente estructurado.

- **Proceso de apoyo**

Descripción	Aplica	No aplica
Formación del personal	0%	100%
Sistemas de información	0%	100%
Control de calidad	50%	50%
Selección de personal	0%	100%
Infraestructura	83%	17%
Compras	50%	50%
Transporte	17%	83%
Mantenimiento	17%	83%
Documentación	33%	67%

Figura.



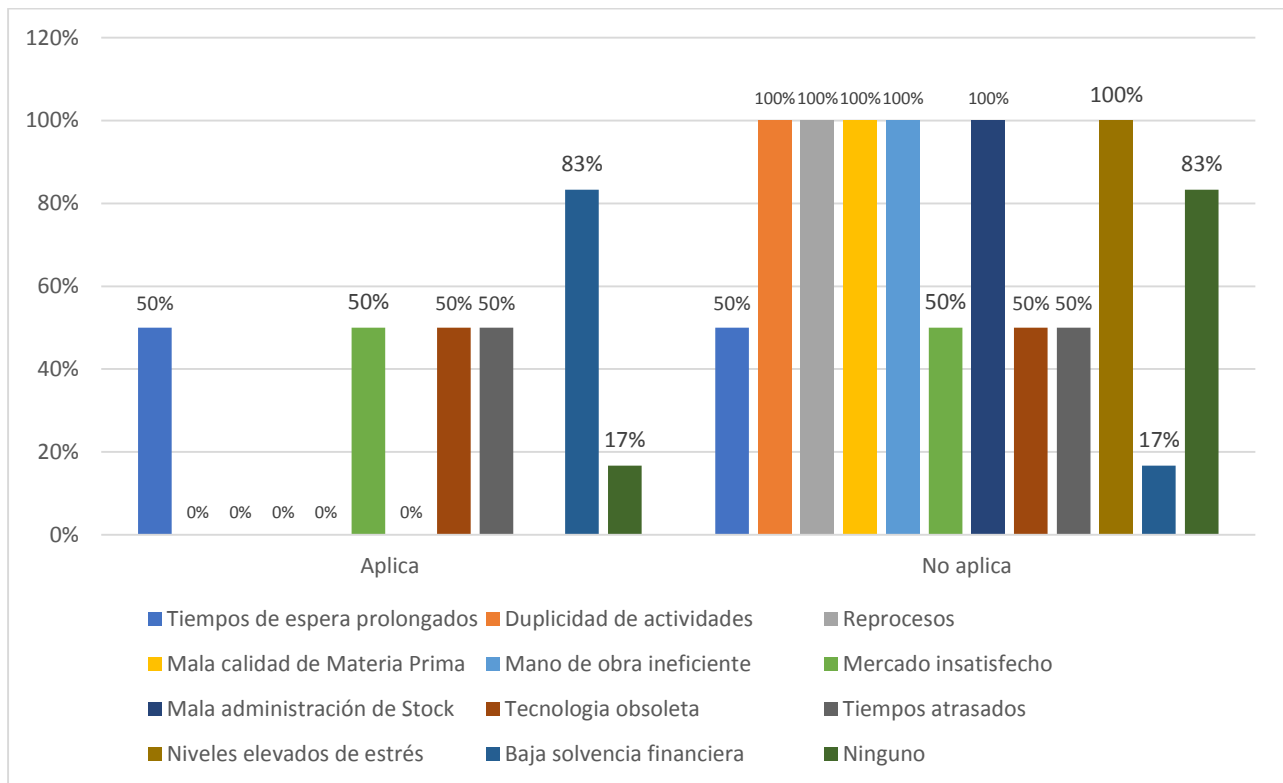
De acuerdo a la figura 25 en su gran mayoría, es decir el 83% de las organizaciones productoras de lácteos cuenta con una infraestructura orientada a su actividad económica. Además, el 50% de las organizaciones implementan procesos de control de calidad y compras; en el 33% se puede evidenciar procesos de documentación y el 17% que nuevamente representa a la organización lácteos Fernandito incorpora el transporte y mantenimiento. Durante el diagnóstico no se pudo evidenciar la existencia de procesos sobre la formación de personal, sistemas de información y selección del personal.

9. ¿Cuáles son los contratiempos, conocidos también como cuellos de botella que usted identifica en los procesos que tiene la organización?

Descripción	Aplica	No aplica
Tiempos de espera prolongados	50%	50%
Duplicidad de actividades	0%	100%
Reprocesos	0%	100%
Mala calidad de Materia Prima	0%	100%
Mano de obra ineficiente	0%	100%

Mercado insatisfecho	50%	50%
Mala administración de Stock	0%	100%
Tecnología obsoleta	50%	50%
Tiempos atrasados	50%	50%
Niveles elevados de estrés	0%	100%
Baja solvencia financiera	83%	17%
Ninguno	17%	83%

Figura.



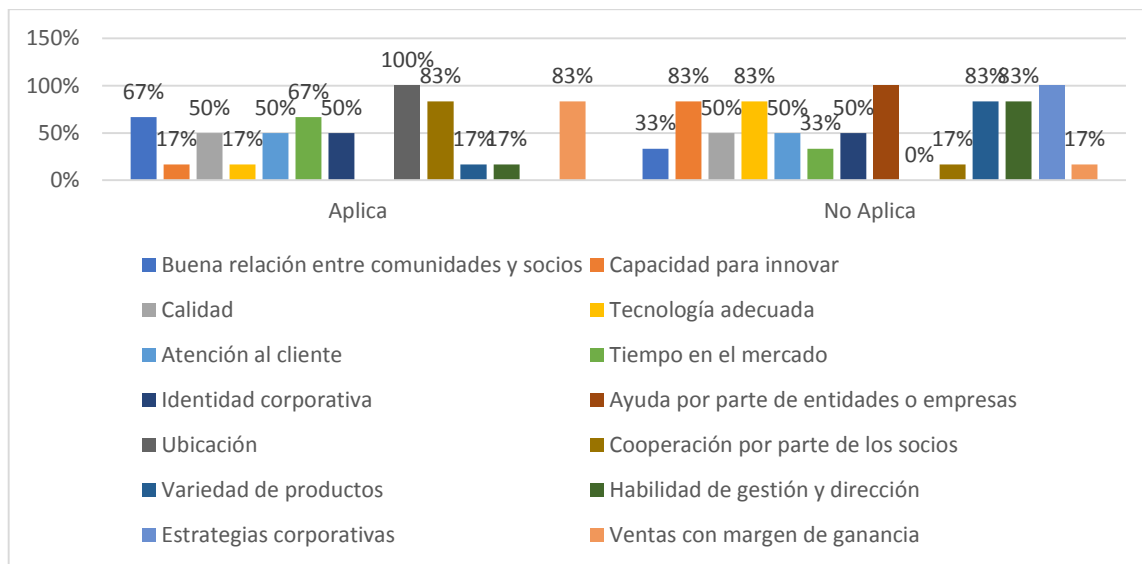
En la figura 26 se puede evidenciar que el 83% de las organizaciones productoras de lácteos presentan una baja solvencia financiera, mientras que en algunos indicadores como es el caso de tiempos de espera prolongados, mercado insatisfecho, tecnología obsoleta y tiempos atrasados están presentes en el 50% de las organizaciones; cabe recalcar que las organizaciones que no aplican estos contratiempos son debido a que no se llevan a cabo estas

actividades. El 17% no presenta ningún contratiempo (cuellos de botella), es debido a que esta organización se encuentra paralizada por lo que no está desarrollando sus actividades de producción.

10. ¿Cuáles considera usted que son fortalezas dentro de su organización?

Descripción	Aplica	No Aplica
Buena relación entre comunidades y socios	67%	33%
Capacidad para innovar	17%	83%
Calidad	50%	50%
Tecnología adecuada	17%	83%
Atención al cliente	50%	50%
Tiempo en el mercado	67%	33%
Identidad corporativa	50%	50%
Ayuda por parte de entidades o empresas	0%	100%
Ubicación	100%	0%
Cooperación por parte de los socios	83%	17%
Variedad de productos	17%	83%
Habilidad de gestión y dirección	17%	83%
Estrategias corporativas	0%	100%
Ventas con margen de ganancia	83%	17%
Otro ¿Cuál?		

Figura.

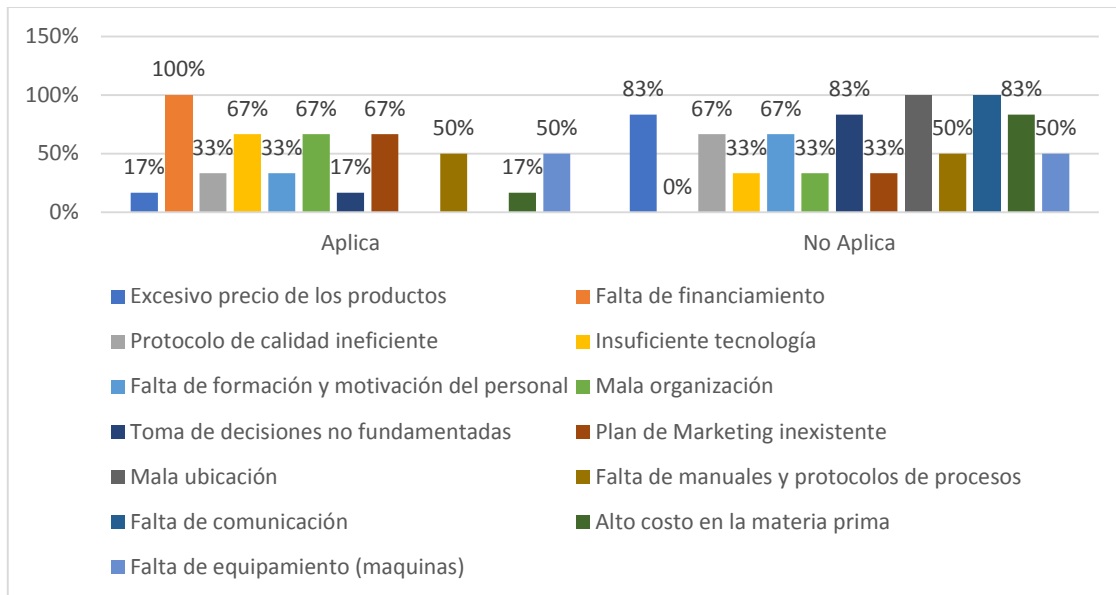


Como se ilustra en la figura 27 todas las organizaciones productoras de lácteos se encuentran en una ubicación estratégica referente a la actividad que realizan; por lo que, se consideran una fortaleza en común. Las fortalezas como cooperación por parte de los socios y ventas con margen de ganancia se ven reflejado en la gran mayoría de las organizaciones representando un 83% de incidencia; con un margen del 67%, es decir cuatro de las organizaciones describen fortalezas de buena relación entre socios y experiencia por el tiempo que llevan en el mercado; mientras que el 50% de las organizaciones consideran como fortaleza su identidad corporativa, la calidad y la atención al cliente. Finalmente, una de las organizaciones (17%) presentan fortalezas de capacidad de innovar, tecnología adecuada, variedad de productos y habilidad de gestión; el resto de fortalezas que se consideró dentro de la encuesta no aplica para ninguna de las organizaciones.

11. ¿Cuáles considera usted que son debilidades dentro de su organización?

Descripción	Aplica	No Aplica
Excesivo precio de los productos	17%	83%
Falta de financiamiento	100%	0%
Protocolo de calidad ineficiente	33%	67%
Insuficiente tecnología	67%	33%
Falta de formación y motivación del personal	33%	67%
Mala organización	67%	33%
Toma de decisiones no fundamentadas	17%	83%
Plan de Marketing inexistente	67%	33%
Mala ubicación	0%	100%
Falta de manuales y protocolos de procesos	50%	50%
Falta de comunicación	0%	100%
Alto costo en la materia prima	17%	83%
Falta de equipamiento (maquinas)	50%	50%

Figura.



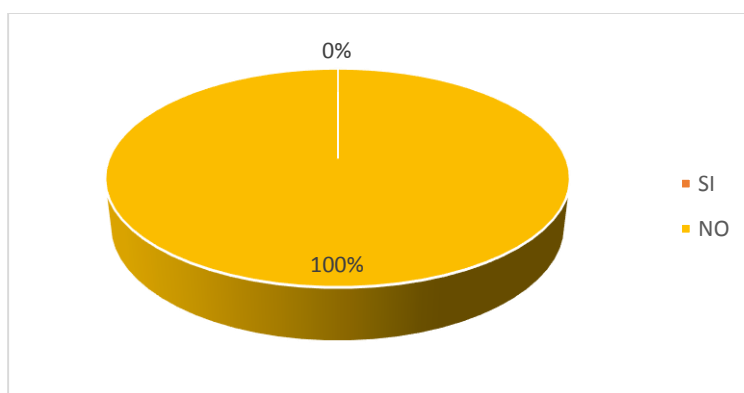
De acuerdo a la figura 28, la falta de financiamiento es la debilidad con mayor incidencia en las organizaciones alcanzando el 100% de las mismas, esto es debido a la falta de apoyo por parte de entidades tanto privadas como públicas; otra de las debilidades que presentan las organizaciones con un 67%, es la insuficiente tecnología, mala organización e inexistencia de un plan de marketing; alcanzando un 50% de incidencia, está la falta de manuales, protocolos, equipos y maquinaria; además, con el 33% se encuentra el protocolo de calidad ineficiente y la falta de formación y motivación del personal; finalmente con el 17% se encuentra el excesivo precio de los productos, alto costo de la materia prima y la toma de decisiones no fundamentadas. Vale la pena reiterar que las debilidades que no presentan el resto de organizaciones se debe a la inexistencia de algunas actividades y procesos dentro de las mismas, y no es correcto interpretarlas como fortalezas.

12. ¿Dentro del soporte legal cuentan con asesoría profesional en la organización para

llevar a cabo los trámites?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Figura.



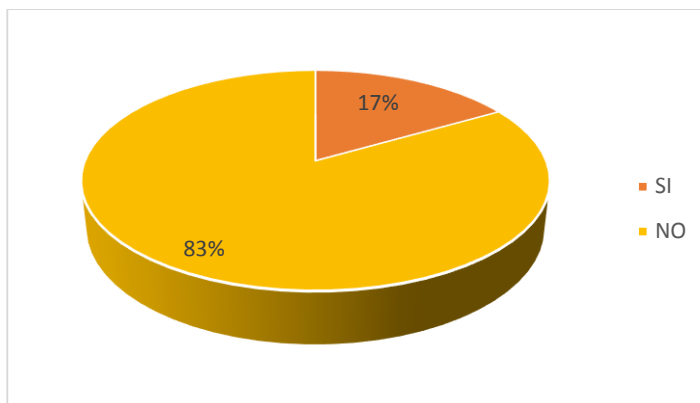
Como lo muestra la figura 23, con respecto al soporte legal el 100% de las organizaciones no cuentan con asesoría profesional para llevar a cabo sus trámites jurídico, fiscal, laboral, contable, etc.

13. ¿Al momento de contratar personal considera a personas ya experimentadas en el

área y el tema de lácteos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	17%
NO	5	83%
Total	6	100%

Figura.

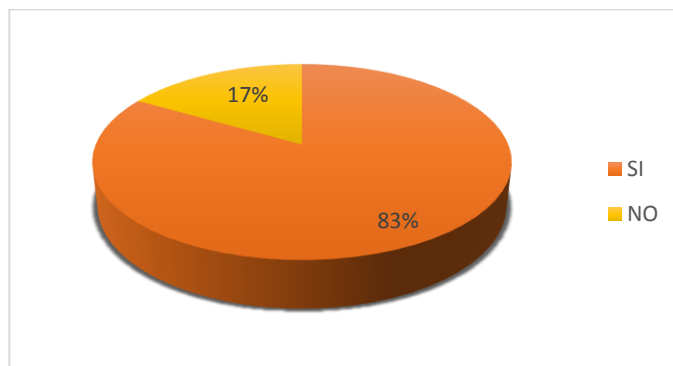


Como se nota en la figura 24, el 83% de las organizaciones consideran que no es necesario contratar personal experimentado en el área y tema de lácteos ya que las personas que residen en dichos sectores se encuentran familiarizados con el tema debido a que su principal actividad económica es la ganadería, mientras que un 17% de las organizaciones manifestaron que si toman en cuenta a personas con experiencias en lácteos para mejorar su producción y calidad.

14. ¿Considera que en su organización se trabaja en equipo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	83%
NO	1	17%
Total	6	100%

Figura.

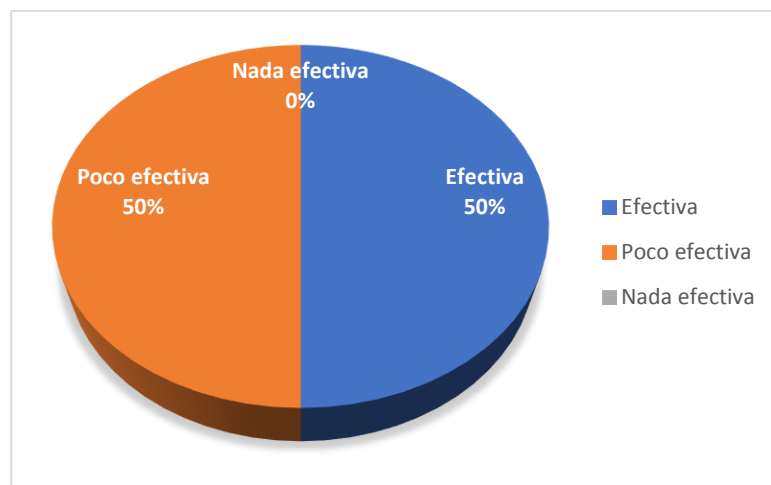


Los resultados de la figura 25 demostró que el 83% de las organizaciones trabajan en equipo, es decir tienen la capacidad de participar de forma activa con todos los miembros que lo conforman para alcanzar los objetivos, por otro lado, tenemos un 17% que no trabajan en equipo debido a que la organización no se encuentra funcionando.

15. ¿La comunicación dentro de la organización entre representantes de la misma y socios o viceversa es?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Efectiva	3	50%
Poco efectiva	3	50%
Nada efectiva	0	0%
Total	6	100%

Figura.

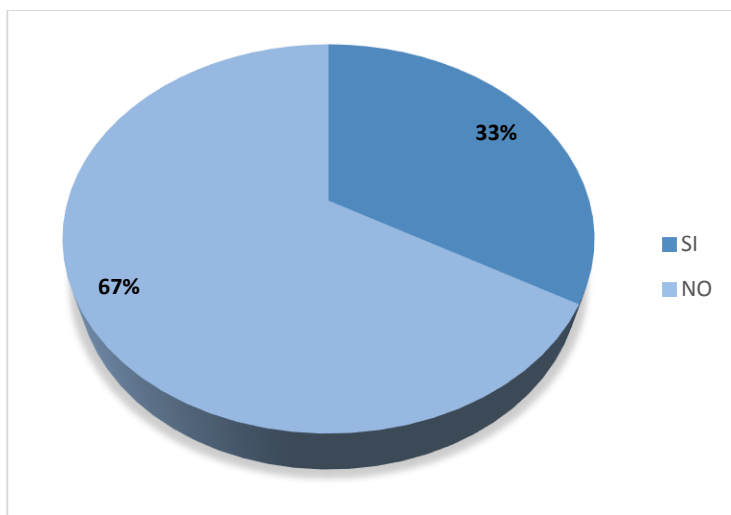


Con respecto a la comunicación que se lleva dentro de las organizaciones, la figura 26 muestra que el 50% de las organizaciones cuentan con una comunicación efectiva entre representantes, trabajadores y socios, mientras que el otro 50% consideran que es poco efectiva.

16. ¿Se incentiva y motiva al personal que trabaja en su organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33%
NO	4	67%
Total	6	100%

Figura.

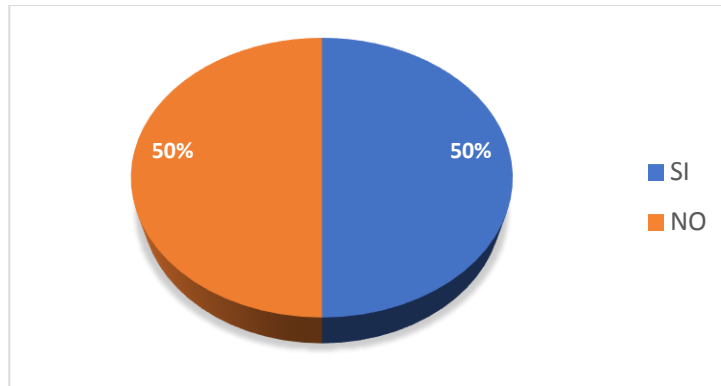


Como se ilustra en la figura 27, el 67% de las organizaciones productoras de lácteos se pronunciaron que no se incentiva ni motiva al personal que trabaja debido a que no cuentan con una estabilidad en la producción. Sin embargo, el 33% de las organizaciones si motivan al personal que trabaja.

17. ¿Dentro de la producción existe algún limitante que provoque la paralización de maquinaria dentro del proceso productivo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50%
NO	3	50%
Total	6	100%

Figura.

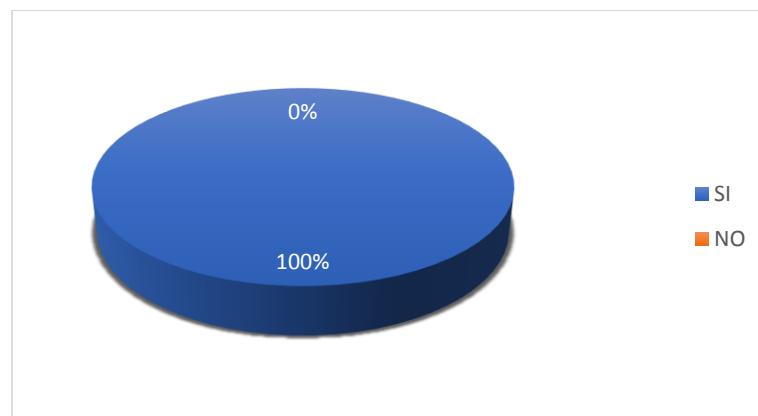


Conforme a la figura 28 se puede visualizar que el 50% de las organizaciones productoras de lácteos presentan limitantes que provocan la paralización de maquinaria dentro de los procesos de producción tales como energía eléctrica y desabastecimiento de maquinaria, mientras que el otro 50% de las organizaciones no tiene limitante alguna que provoque la paralización de la cadena productiva.

18. ¿El desconocimiento de normas y leyes provoca para ustedes un retraso en trámites?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Figura.

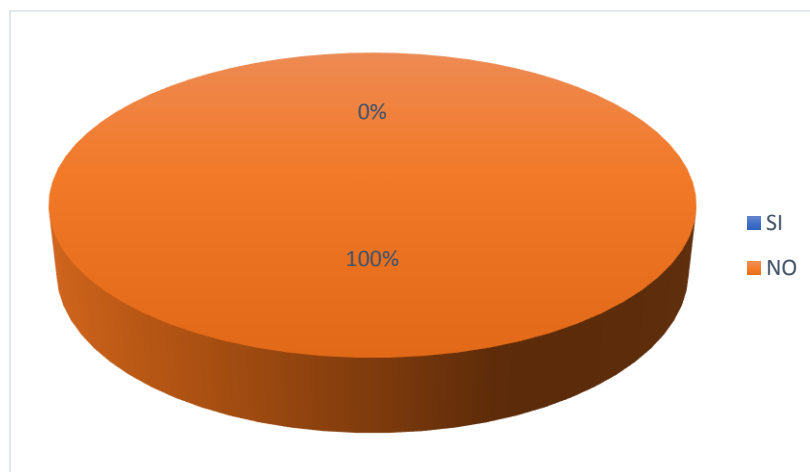


En la figura 29 se puede observar que un 100%, es decir que todas las organizaciones tienen desconocimiento con respecto a las normas y leyes que rigen su actividad económica, provocando un retraso y gasto en sus trámites.

19. ¿La organización cuenta con un reglamento de control y regulación de la cadena de producción de leche y sus derivados?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Figura.

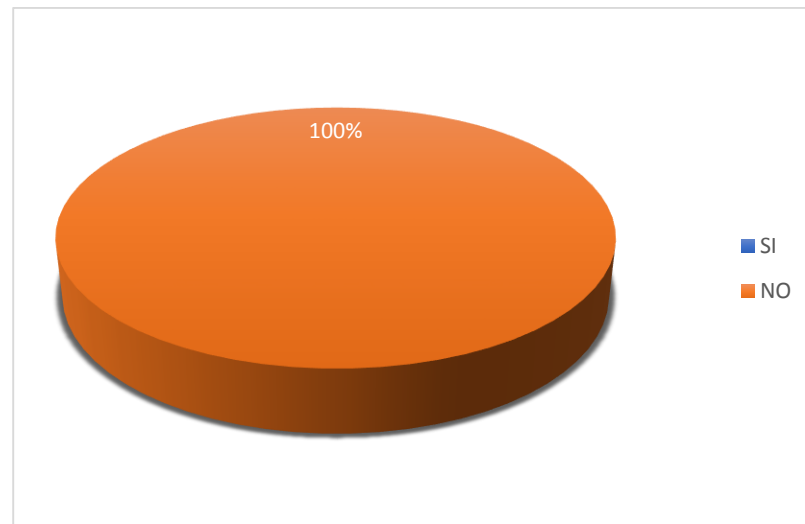


De acuerdo a la figura 30, todas las organizaciones manifestaron que no cuentan con un reglamento de control y regulación de la cadena de producción de leche y sus derivados ya que su línea de producción es pequeña.

20. ¿La organización cuenta con un plan de contingencia para afrontar riesgos futuros?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Figura.

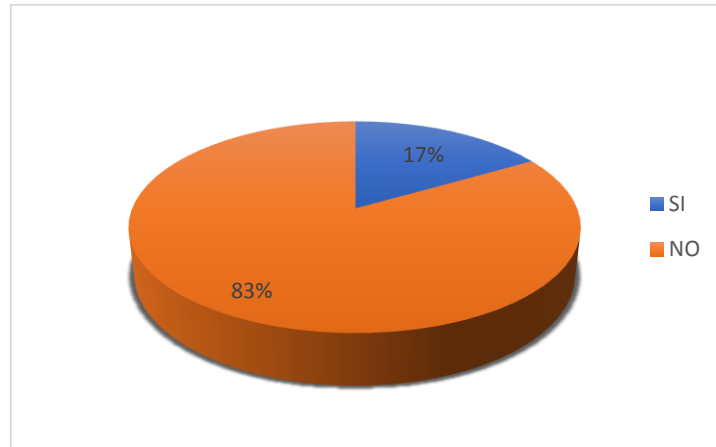


Como se puede apreciar en la figura 31, el 100% es decir la totalidad de las organizaciones no cuentan con un debido plan de contingencia para afrontar riesgos futuros tales como: maquinaria dañada, trabajadores indispuestos, desastres naturales y carreteras en mal estado.

21. ¿La organización cuenta con un layout (diseño adecuado de la planta)?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	17%
NO	5	83%
Total	6	100%

Figura.

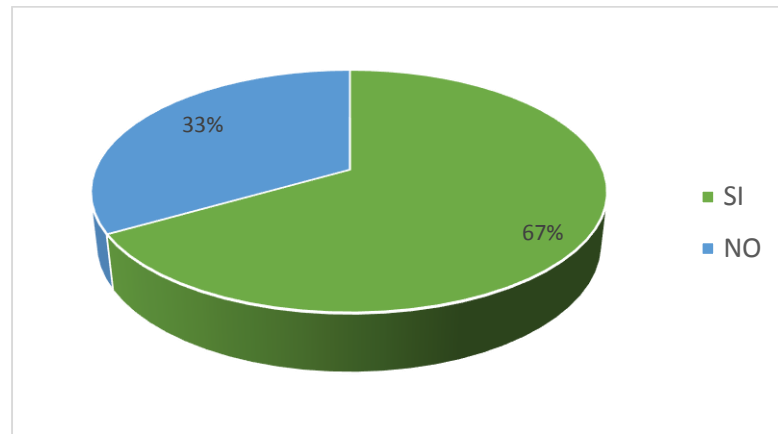


De acuerdo a la figura 32, el 83% de las organizaciones encuestadas respondieron que no cuentan con un diseño adecuado de la planta (layout) para la producción, debido a que la infraestructura no cuenta con el espacio adecuado para su correcta distribución ya que el objetivo de dichas plantas se centran solo en la producción mas no en manejar una distribución adecuada para cada proceso, mientras que solo el 17% de las organizaciones cuenta con un diseño adecuado para cada una de las secciones de la producción.

22. ¿Cuentan con capacitación al momento de gestionar la maquinaria adecuada para la producción?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	67%
NO	2	33%
Total	6	100%

Figura.

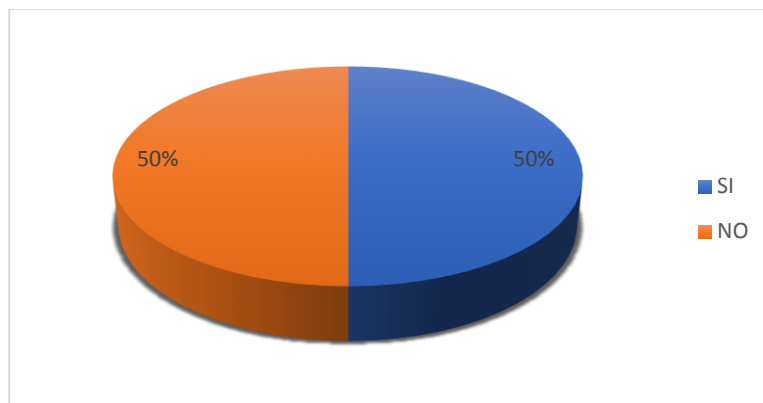


Según la figura 33, el 67% de las organizaciones encuestadas de la producción de lácteos si contaron con capacitación al momento de gestionar la maquinaria destinada a los distintos procesos por parte de las personas que les proveen, estas capacitaciones reciben solo al momento de adquirir maquinaria nueva, mientras que el 33% no lo realizan ya que son solo centros de acopio de leche fría.

23. ¿Manejan un control de inventarios de sus productos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50%
NO	3	50%
Total	6	100%

Figura.

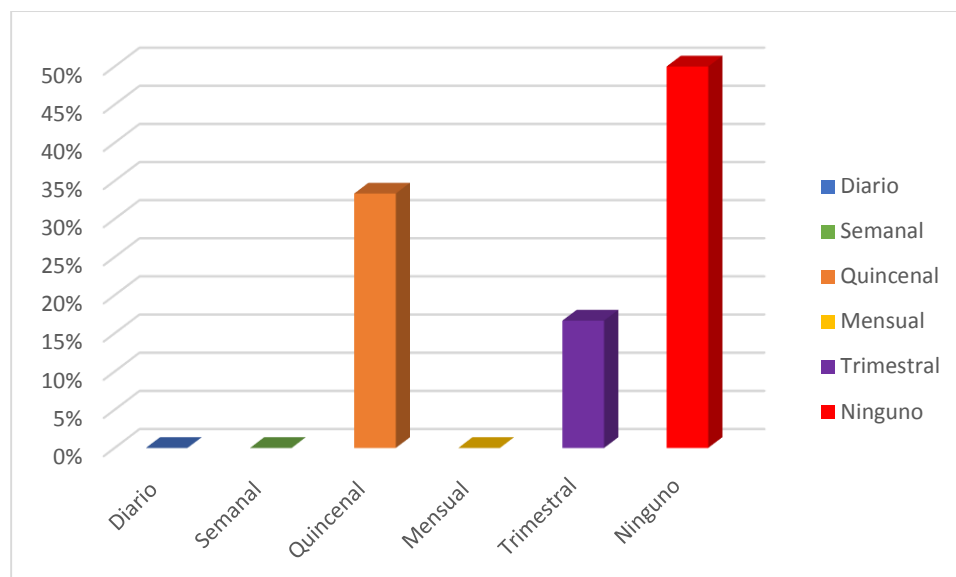


Según la figura 35, el 50% de las organizaciones productoras de lácteos si manejan un control de inventarios de sus productos, pero cabe recalcar que lo realizan de manera manual ya que las organizaciones no cuenta con un sistema donde puedan registrar su producción diaria y tenga la facilidad de conocimiento de cuanto poseen en producción para abastecer el mercado, mientras tanto el otro 50% de las organizaciones no ven la necesidad de llevar un control de inventarios ya que estas no diversifican la producción.

24. Para la adquisición de la materia prima (leche). ¿Los pagos a sus proveedores en que tiempo se los realizan?

Tiempo de Pago	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	2	33%
Mensual	0	0%
Trimestral	1	17%
Ninguno	3	50%
Total	6	100%

Figura.



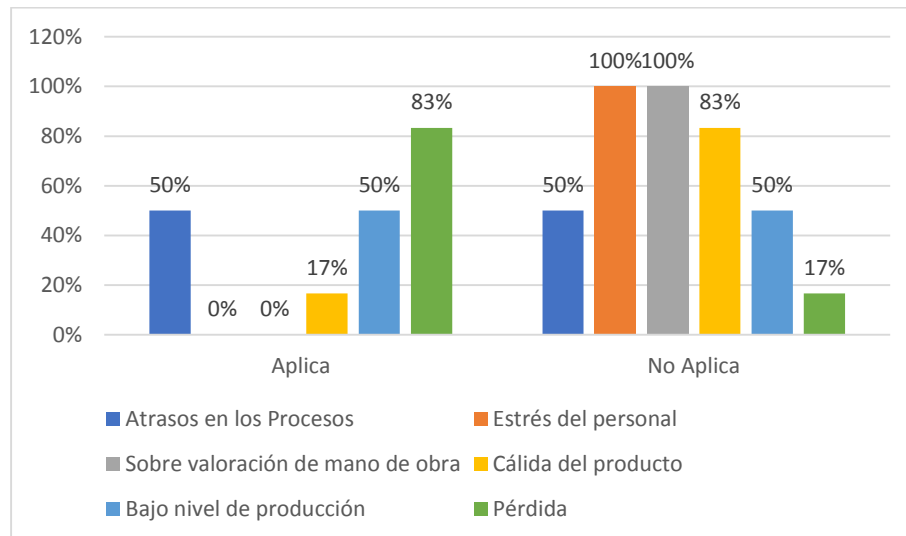
Dado el caso de la figura 36, con respecto a los pagos que efectúan las organizaciones productoras de lácteos a sus proveedores para abastecerse de la materia prima, se puede decir que el 50% de la organizaciones no realizan ningún tipo de pago a proveedores debido a que su actividad económica no es la producción de derivados de lácteos, sino que por efecto son considerados solo centros de acopio, mientras que el 33% de dichas organizaciones realizan el pago a sus proveedores de manera quincenal y un 17% de las mismas cumple con sus pagos a proveedores en forma trimestral.

25. ¿La carencia de tecnología en la organización provoca?

Descripción	Aplica	No Aplica
Atrasos en los Procesos	50%	50%
Estrés del personal	0%	100%
Sobre valoración de mano de obra	0%	100%
Calidad del producto	17%	83%

Bajo nivel de producción	50%	50%
Pérdida	83%	17%

Figura.

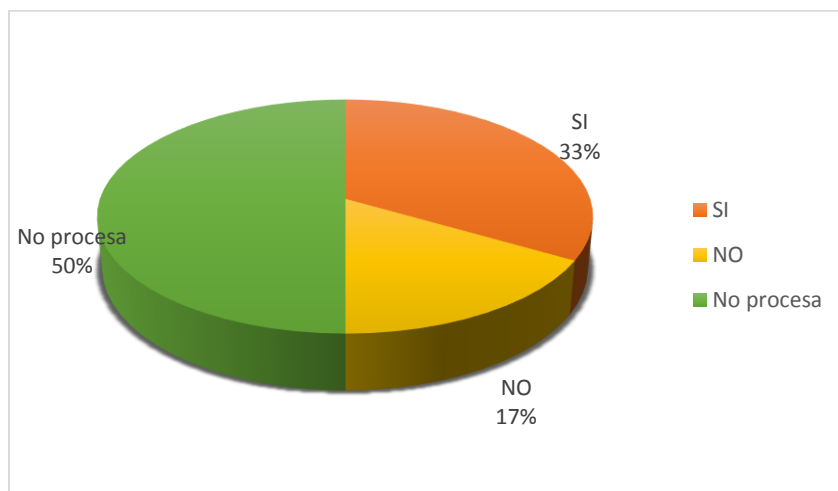


De acuerdo a la figura 42, con respecto a la carencia de tecnología se puede decir que el 83% de las organizaciones consideran que por falta de tecnología dentro de su producción ocasionado pérdidas; por otro lado, el 50% de las organizaciones manifestaron que por la falta de este recurso a generado atrasos en su proceso y un bajo nivel de producción. Finalmente, el 17% de las organizaciones se pronunciaron que dada la inexistencia de tecnología a provocado que la calidad de la producción no sea efectiva.

26. ¿Existe mal uso de los suplementos utilizados como: azúcar, sal, suero, etc. para la producción de los derivados de lácteos?

Existe mal uso de suplementos	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33%
NO	1	17%
No procesa	3	50%
Total	6	100%

Figura.

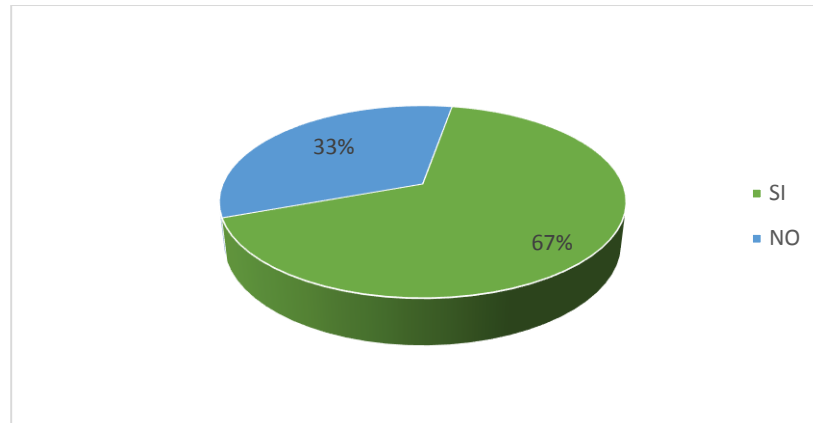


Según la figura 37, en base a los resultados que se obtuvieron, el 50% de las organizaciones manifiestan que por motivo que no procesan le ven innecesario la utilización de suplementos, por otro lado, el 33% de las organizaciones (plantas procesadoras) aseguran que si existe un mal uso de los suplementos que son utilizados en la producción como: azúcar, sal, suero, leche en polvo, etc., debido a que no llevan un control adecuado de los componentes que se adhieren directamente en la materia prima y mientras que el 17% de las organizaciones consideran que no realizan un mal uso de los suplementos.

27. ¿Existen conflictos entre territorios u organizaciones por la producción de leche?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	67%
NO	2	33%
Total	6	100%

Figura.

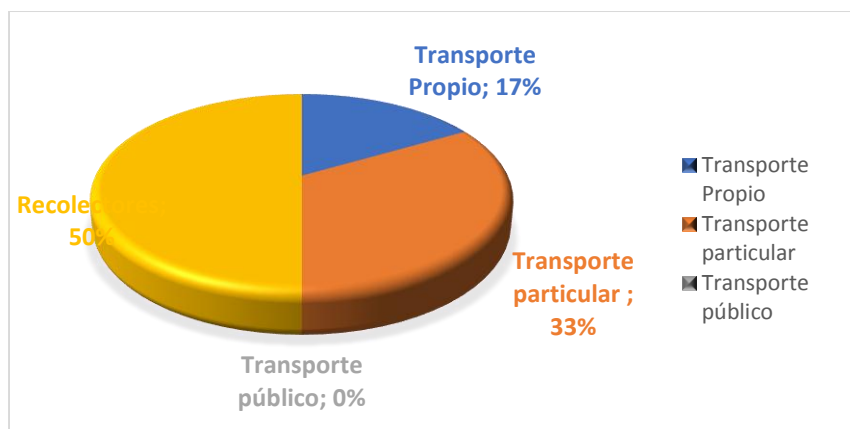


De acuerdo a la figura 38, el 67% de las organizaciones productoras de lácteos ubicadas entre el cantón de Santa Isabel y Pucará-Provincia del Azuay, manifestaron que, si existe conflictos entre socios, debido a que buscan el bien común de ellos mismos mas no el beneficio como organización, mientras que el 33% de las organizaciones manifestaron que no existe conflictos algunos como socios dentro del territorio y de la organización.

28. ¿La organización que medios de transporte utiliza?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Transporte Propio	1	17%
Transporte particular	2	33%
Transporte público	0	0%
Recolectores	3	50%
Total	6	100%

Figura.

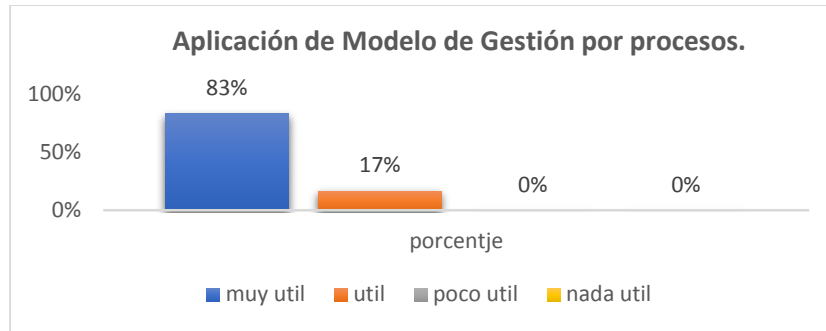


Como se refleja en la figura 39 sobre los medios de transporte a utilizar, el 50% de las organizaciones se pronunciaron que dada su situación productiva no ven necesario la utilización de ningún tipo de transporte ya que ellos dependen de los recolectores que se dispersan por dichos sectores para la recolección de leche cruda, mientras tanto de 33% de las organizaciones manifestaron que utilizan un medio de transporte particular para la distribución de sus productos y por ultimo tenemos un 17% de las organizaciones que contemplan la utilización de transporte propio para la entrega de sus productos.

29. Considera usted. ¿Que la aplicación de modelo de gestión por procesos en la organización ayudaría a mejorar la producción?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy útil	5	83%
Útil	1	17%
Poco útil	0	0%
Nada útil	0	0%
Total	6	100%

Figura.



Según lo apreciado en la figura 40, de acuerdo a las encuestas realizadas el 83% de las organizaciones productoras de lácteos si le ven muy útil la aplicación de este modelo de gestión por procesos en sus organizaciones ya que esta ayudaría a mejorar su cadena productiva de los diversos productos que son realizados de la leche, mientras que el 17% de las organizaciones respondieron que si sería útil la aplicación de este modelo por lo que ayudaría a todas a implementar o mantenerse de acuerdo a su condición productiva.

Anexo 5. Fotos de materiales, maquinaria utilizada en los procesos y visitas técnicas a las organizaciones



GABETAS



CUARTO FRIO ENTRADA



CUARTO FRIO PARTE INTERNO



CUARTO FRIO PARTE EXTERNA



MARMITA CAPACIDAD 600 LITROS



REFRIGERADORA PARA CONSERVAR SUEROS, FERMENTOS ETC.



MAQUINA SELLADORA DE FECHAS DE ELABORACION Y CADUCIDAD



OLLA INOXIDABLE PARA YOGURT



MAQUINA PRENSADORA DE MOLDES



UTENCILIOS VARIOS COMO LIRA, CUCHARA Y PALETA PERFORADA



MARMITA DE 500 LITROS



MOLDES CAUDRADOS Y REDONDOS



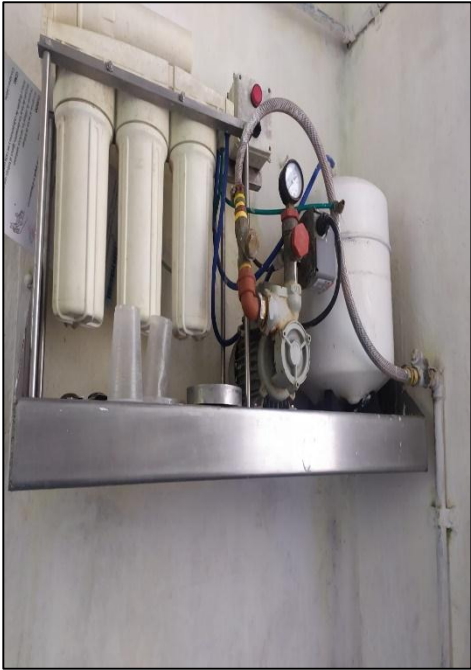
TELA PARA CERNIR EL QUESILLO



BASES DE MADERA PARA MOLDES



BASES DE MADERA Y MOLDES



REGULADOR DE GAS



AREA DE LAVADO



TIPOS DE CERNIDERAS COMO SAQUILLOS Y MALLAS



GAS DOMESTICO



DESUERE EN BALDES DE PLASTICO

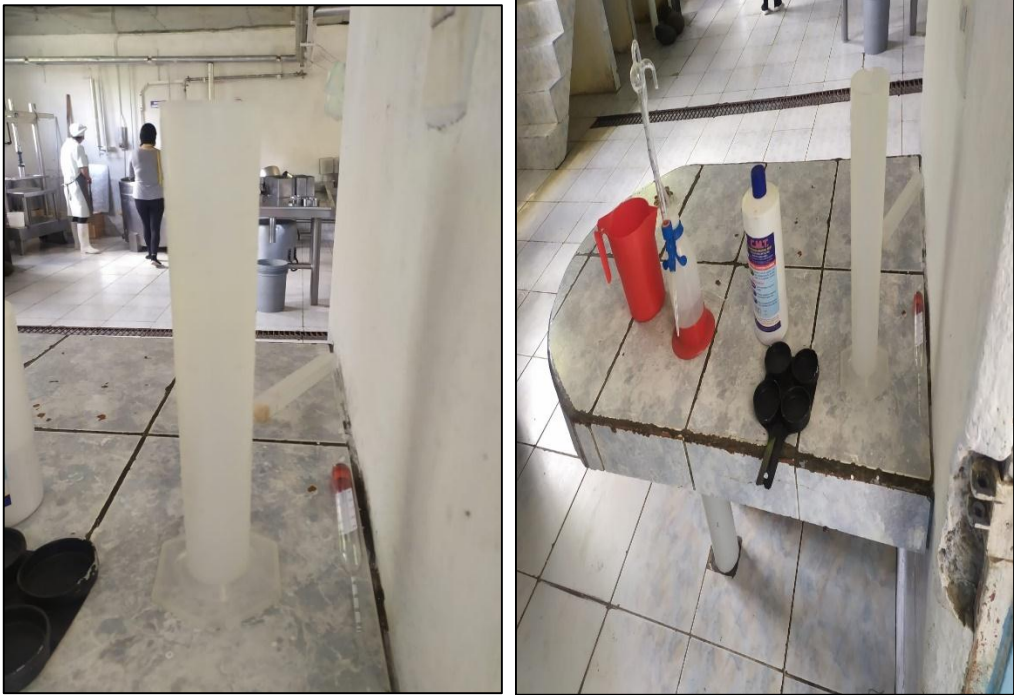


RESERVOCIO DE SUERO

MARMITA

Materiales para la medición de la calidad de la leche receptada en la planta





Visitas técnicas a las Organizaciones











Anexo 6. Protocolo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS
ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE LÁCTEOS, EN LAS SUBCUENCAS DE LOS
RÍOS SAN FRANCISCO Y VIVAR EN LOS CANTONES PUCARÁ Y SANTA ISABEL –
PROVINCIA DEL AZUAY

PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad: Proyecto Integrador

AUTORES: Carmen Rocío Balarezo Andrade
Adriana Angélica Cabrera Bravo

ASESORA: Ing. Ximena Peralta Vallejo, Ph.D.

Cuenca –Ecuador

2022

1. PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA Y SOCIAL

1.1. PERTINENCIA ACADÉMICA

El desarrollo de este proyecto integrador permitirá complementar el proceso de formación académica mediante la aplicación y fortalecimiento de los conocimientos impartidos por la universidad, busca analizar y generar un modelo de gestión por procesos que se acople a todas las organizaciones productoras de lácteos de los cantones Santa Isabel y Pucará para mejorar su cadena productiva y generar valor en sí para el beneficio de dichas organizaciones.

También involucra varias áreas de conocimiento para la realización de este proyecto como es el caso de la gestión integral que analiza las distintas actividades interrelacionadas y que a través de acciones específicas permite definir e implementar los lineamientos generales y de operación de la organización con el fin de alcanzar los objetivos de acuerdo a estándares aceptados; Además, la asignatura de proyectos que ayuda a ordenar las actividades con el fin de satisfacer las necesidades a resolver de problemas específicos, en otras.

Este proyecto puede servir como base para la implementación en organizaciones de otros sectores geográficos o guía para futuros estudios de organizaciones de distinta naturaleza u otros grupos de interés.

1.2. PERTENENCIA CIENTÍFICA

En este proyecto de grado se aplicará los conocimientos, técnicas, metodologías científicas e investigación, con el fin de garantizar a las organizaciones un manejo adecuado en los recursos, optimización y reducción de costos operativos y de gestión, eficiencia en la producción y estandarización de procesos. De esta manera generar una organización más competitiva con las exigencias de la demanda del mercado tanto local como provincial y con objetivos de lograr la internalización del producto.

1.3. PERTENENCIA SOCIAL

Las organizaciones productoras de lácteos, en las Subcuencas de ríos San Francisco y vivir en los cantones de Santa Isabel y Pucará se verán beneficiados con la implementación de este modelo de gestión por procesos, permitiendo alcanzar índices de calidad, productividad y excelencia de los derivados lácteos, permite mejorar la calidad de vida de los pequeños productores del sector, generando nuevas fuentes de empleo y constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Para ello, es fundamental planificar y tomar siempre todas y cada una de las decisiones empresariales en función del proceso en su conjunto, pensando en el bien general de las organizaciones.

El proyecto integrador abarca las siguientes organizaciones de lácteos: Asociación Juventud Unidad, San Fernandito, Santa Teresa, Lagunas de Mesarrumi, Nazarí, Cebadas, Comité pro mejoras las Nieves, Asociación 9 de marzo.

1. JUSTIFICACIÓN

Según el Censo del 2010, los cantones Pucará y Santa Isabel engloban alrededor de 28,418 habitantes, siendo el 4% de la población que pertenece al Azuay (INEC, 2022). Concerniente mente a la información antes mencionada el cantón Santa Isabel cuenta con 3 parroquias que son Abdón Calderón, San Pablo de Shaglli y San Salvador de Cañaribamba con una población económicamente activa (PEA) que representa un 51.9% de su totalidad la cual el 2.4% de esta población pertenece a la provincia del Azuay (SENPLADES, 2014).

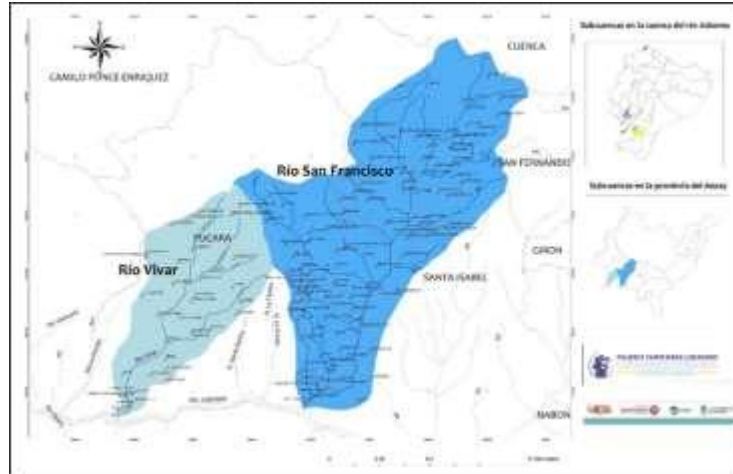


Ilustración 1 Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar. Fuente: (acción, 2022)

Según el informe realizado por el Banco Central del Ecuador en el mes de abril del 2015, en la Provincia del Azuay, presentó resultados diferentes correspondientes a la actividad ganadera según la zona. Por ende, en la mayoría de los cantones (Santa Isabel, Pucará, Guacaleo, Sigsig, Chordeleg, Paute, Guachapala, El Pan, Sevilla de Oro) mostro resultados positivos, en el que el hato ganadero ha tenido un incremento radical, debido a varios factores como (Argudo, 2017).

- Uso adecuado de terrenos para el ingreso de ganado.
- Cambio de actividad en la cría de chanchos por la producción de lácteos.
- Apoyo de proyecto por varias instituciones públicas y privadas (BNF, Consejo Provincial del Azuay y Cooperativa Jardín Azuayo) a “Asociaciones de Lecheros” para la compra de máquinas enfriadoras de leche (Argudo, 2017).

Los resultados favorables que presentaron algunos cantones, se debieron a que los ganaderos aumentaron sus inversiones para el mejoramiento genético lo que incidió en una mayor producción de leche; además, para mejoramiento de pastos, instalación de sistemas de riego y compra de tierra. (Argudo, 2017)



Ilustración 2 Principales provincias productoras de leche. Fuente: (Sánchez, 2022).

En el 2019 Azuay estuvo en quinta posición con el 10%, de la producción de leche a nivel nacional, es decir, 640.956 litros.

Los cantones de Santa Isabel y Pucará son ricos en la producción de lácteos y sus derivados, por lo que es importante la implementación de la gestión por procesos en las organizaciones existentes dedicadas a dicha producción puesto que ninguna de ellas cuenta con un adecuado manejo de recursos ni sistemas eficientes en la producción, es por esta razón que este proyecto está orientado a suplir estas necesidades. En consecuencia, a continuación, se detalla algunos de los beneficios y características de la gestión por procesos.

La gestión por procesos es uno de los mejores sistemas que beneficia a organizaciones para que logren mejores índices de calidad y producción. La aplicación de este enfoque permitirá obtener resultados que beneficien a las organizaciones independientemente del tipo, tamaño o actividad en la que se desempeñan. Es decir, la gestión con respecto a su funcionalidad se define como un conjunto de procesos interrelacionados entre si dentro de una organización.

El objetivo de la gestión por procesos es involucrarse en todos los procesos que se dan dentro de una organización para corregir, controlar y dirigir cada una de las actividades ya que son consideradas como parte fundamental y esencial en cada una

de las organizaciones, mejorando los procesos y servicios dirigidos a los clientes para satisfacer sus necesidades, con el fin de mejorar, aumentar la eficiencia y eficacia en todos los procesos de la organización logrando una ventaja competitiva y sostenible en las organizaciones. Además, se fundamentan en la calidad con un enfoque que busca que las entradas se transforman en salidas, persiguiendo el mejoramiento continuo, para obtener el resultado esperado (Pauccara, 2020).

PROBLEMA CENTRAL

El principal problema que se ha podido apreciar en las organizaciones productoras de lácteos de las Subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel – provincia del Azuay, es la falta de conocimiento por parte de las personas que intervienen en cada una de las organizaciones sobre cómo establecer o definir un proceso de mejora continua en la producción, dando como resultado la mala utilización de los recursos, ineficiencia en la producción, tiempos muertos en los procesos (cuellos de botellas) y poca estandarización. Además, conlleva a un mal manejo en la cadena de producción. Así mismo, otras debilidades que enfrentan las organizaciones es la falta de tecnología, financiamiento, capacitaciones de personal y apoyo por parte de entidades públicas. Finalmente, las exigencias ya sea técnicas, de calidad o legales de los mercados potenciales de los derivados lácteos, es el principal motivo que incentiva a las organizaciones a invertir en sus procesos de producción y controles de calidad, de esta manera ayuda a mejorar la calidad de vida de los pequeños productores del sector.

1. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un modelo de gestión por procesos para las organizaciones productoras de lácteos, en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel – provincia del Azuay.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del trabajo de grado son los siguientes:

- 4.3.1. Realizar el diagnóstico de procesos de las organizaciones productoras de lácteos, objeto de estudio.
- 4.3.2. Levantar y caracterizar los diferentes procesos de las organizaciones productoras de lácteos mediante herramientas preparadas para el efecto.
- 4.3.3. Diseñar la cadena de valor, de las organizaciones productoras de lácteos, en las sub-Cuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel – provincia del Azuay.
- 4.3.4. Identificar los procesos críticos mediante la elaboración de una matriz de evaluación de procesos.
- 4.3.5. Estandarizar los procesos considerando oportunidades de mejora.
- 4.3.6. Socializar y capacitar al personal de las organizaciones productoras de lácteos, en las sub cuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel – provincia del Azuay.

1. METODOLOGÍA

1.1. MARCO TEORICO BASE

GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos actualmente se considera como el soporte operativo de gran parte de las organizaciones y eventualmente se han convertido en la base estructural en un gran número de empresas.

Busca la correcta estructura de la empresa, incorporando flexibilidad y adaptación en los entornos variantes, capacidad para aprender, crear valor y orientación hacia los objetivos de la organización. “La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas, desde la planificación de las compras hasta la atención de un reclamodebe considerarse como un proceso”. (Ruiz-Fuentes, 2014).

Procesos críticos

Los procesos críticos son aquellos que no pueden dejarse pasar por desapercibidos ya que aportan valor y tiene una relación fundamental con el enfoque estratégico de la organización e impacta de manera directa a la calidad de los productos, niveles de ventas y en las prácticas productivas. Además, estos procesos afectan de forma directa en la satisfacción del cliente y a la efectividad de la organización. (Orden, 2016)

La gestión establece cinco acciones fundamentales de la gerencia, que se detallan a continuación:

- **Planificación** hacia donde se dirige la organización.
- **Organización** para establecer cómo y con quién se cuenta para llegar a las metas propuestas.
- **Dirección** liderazgo que motive al recurso humano a mantener el rumbo deseado.
- **Control de la planificación, organización y dirección** para presentar señales cuando parezca que se está desviando del camino trazado.
- **Toma de decisiones** es el proceso continuo existente en cada una de las etapas para poder avanzar.

CADENA DE VALOR

“La cadena de valor es una forma de análisis mediante la cual se descompone una empresa u organización, según sus actividades, buscando identificar fuentes de ventaja

competitiva en aquellas generadoras de valor”. (López, Cadena de Valor y ventaja Competitiva, 2019)

La cadena de valor está compuesta por nueve actividades que se dividen en procesos primarios que están conformados por logística interna, producción, logística externa, comercial/marketing y servicio postventa y los procesos secundarios conformados por infraestructura de la empresa, administración del recurso humano, desarrollo tecnológico y abastecimiento que se muestran en la figura.

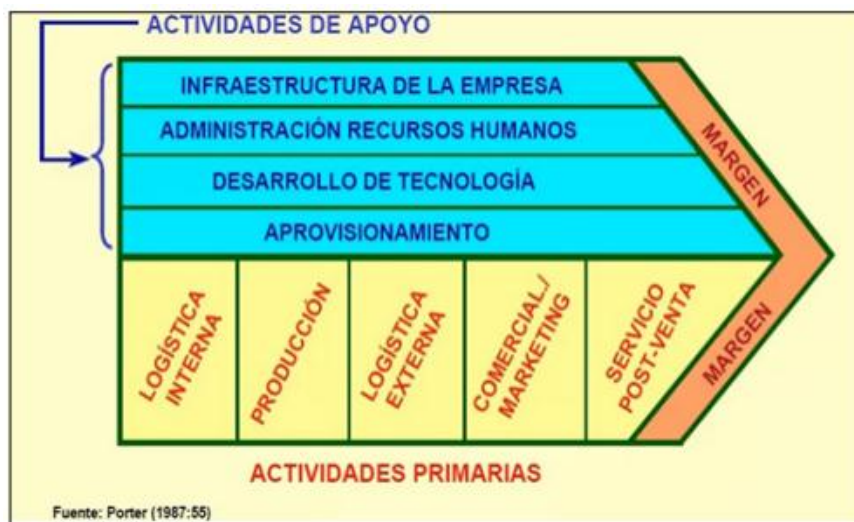


Ilustración 3 Cadena de Valor: Fuente (López, Cadena de Valor y ventaja Competitiva, 2019)

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Tipos de procesos

1. Procesos Operativos.

Son aquellos procesos que se relacionan directamente con el cliente, la realización del producto y la prestación del servicio que operan de entrada hacia una serie de actividades que se relacionan entre sí para generar un resultado final de acuerdo a los requisitos establecidos por los clientes. Estos procesos pueden ser percibidos por los usuarios en las siguientes actividades: prestación del servicio, comercialización, planificación del servicio, entrega, facturación, entre otros (Cuamacás, 2018).

2. Procesos Estratégicos.

“Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, entre otros” (Cuamacás, 2018, pág. 11). Estos procesos se ven reflejados a largo plazo y son analizados desde la alta dirección para definir la misión y controlar las metas que tiene la organización frente a un mercado competitivo.

3. Procesos de Apoyo o Soporte.

Son aquellos procesos que brindan a la organización los recursos y soportes necesarios, generando un valor agregado a las diferentes necesidades de los clientes para que así se lleve a cabo las actividades claves.

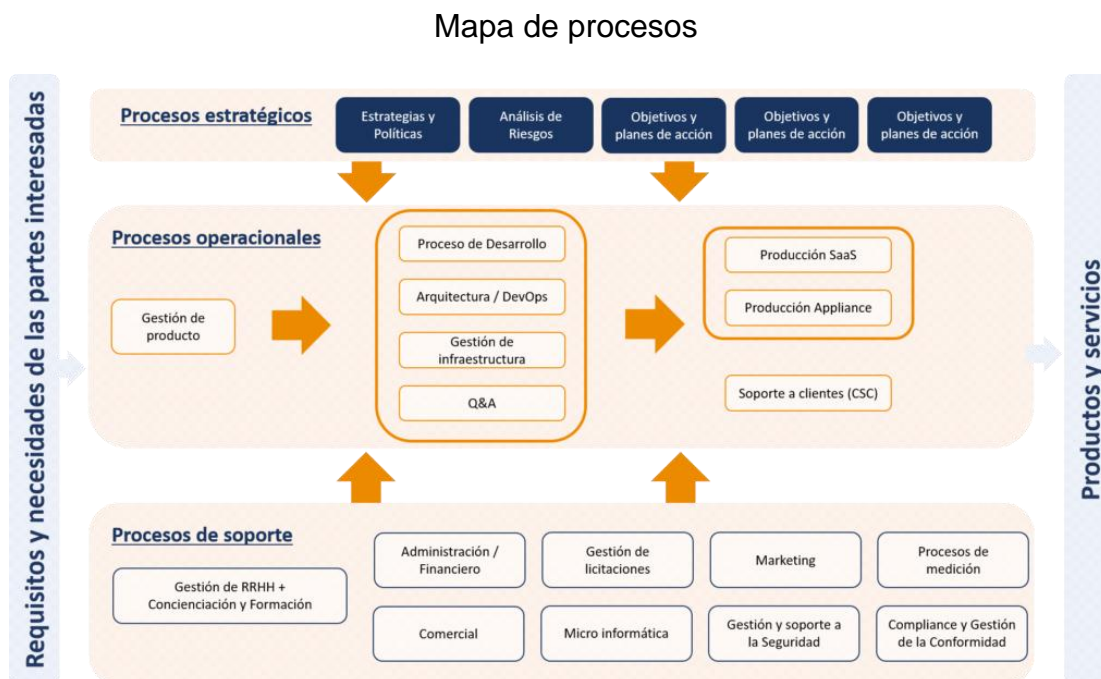













Ilustración 4 Mapa de procesos. Fuente: (Solutions, 2020)

Según Fuentes (2014) entre las ventajas que presenta este enfoque a las empresas se mencionan las siguientes:

- Alinea los propósitos de la organización con respecto a sus expectativas y necesidades de los consumidores.
- Muestra cómo se crea valor en la organización
- Refleja la estructura de información y flujo de materiales.
- Muestra cómo se realiza realmente el trabajo y como se expresan las relaciones proveedor-cliente entre las funciones.

Diagrama de Flujo

Una forma de ilustrar mejor un proceso y lograr la información necesaria para comprender, existen los diagramas de flujo que son representaciones gráficas, como la utilización de diversos símbolos y flechas que van conectadas para indicar la secuencia de una operación, identificando los principales riesgos y controles en cada proceso de la actividad.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.
	Inspección, Control	Indicar que se revisa.
	Sentido de flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Transmisión eléctrica de datos	Indicar a dónde va.

LA ORGANIZACION

Según Jorge Etkin (2000, p. 3) dice que “las organizaciones es una integración de individuos y grupos en el marco de un orden formal que establece las funciones que cada uno debe cumplir para llegar a un fin en común”. (Gambino, 2020)

La visión de procesos en una organización

Significa dar vuelta a la organización sobre su costado, identificando las actividades que contribuyen a la generación de valor y optimizando el desempeño de los procesos considerando el cargo de las actividades dentro de cada una de las respectivas funciones. (Rodríguez, 2014)

Las tecnologías que ayudaran en gran medida a modelar, implementar, ejecutar y monitorear los procesos ya sea de cualquier naturaleza en la que se encuentren, las actividades que componen los diferentes procesos son las siguientes: (Rodríguez, 2014)

- ✓ Un entorno para el modelado de procesos compatibles con notaciones estándar.
- ✓ Un motor de reglas de negocio que permite abstraer las políticas y decisiones del negocio.
- ✓ Un entorno de ejecución de procesos que permite coordinar la secuencia de actividades según los flujos y condiciones definidas para cada uno de los procesos.
- ✓ Herramientas de simulación y optimización que permita someter a prueba los nuevos diseños y compararlos con el desempeño actual o esperado de los procesos.
- ✓ Herramientas de monitoreo de actividades y Business Intelligence orientadas a proporcionar información sobre la ejecución de los procesos en tiempo real.
- ✓ Herramientas de integración e interoperabilidad con diferentes tecnologías (Rodríguez, 2014).

ESTRATEGIAS

Según, K. J. Halten: (1987) “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización”. (Castillo, 2012)

5.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo tendrá como finalidad dar una propuesta de un modelo de gestión por procesos para las organizaciones de lácteos ubicados en los cantones de Santa Isabel y Pucará de la provincia del Azuay.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación al cual nos vamos a acoger es de carácter descriptivo, debido a que nos permite recopilar información importante para especificar las características más fundamentales del estudio al cual se va a tratar de acuerdo a cada una de las situaciones que presenta cada organización con respecto a sus procesos que se explicara de forma detalladamente en el proyecto.

Fuentes de Información

Se dispondrá de información primaria, que se obtendrá de los GAD's parroquiales de Santa Isabel, Pucará y de las distintas organizaciones productoras de lácteos del sector tales como: Asociación Juventud Unidad, San Fernandito, Santa Teresa, Lagunas de Mesarrumi, Nazarí, Cebadas, Comité pro mejoras las Nieves, Asociación 9 de marzo. Quienes brindarán la información necesaria para llevar a cabo este proyecto y de esta manera conocer la situación actual de cada una de ellas.

También se utilizarán fuentes de información secundaria relacionadas con el tema del proyecto propuesto en las que se incluyen, artículos, libros electrónicos, libros en físicos, revistas, páginas de internet, etc.

Métodos de Investigación

Para este trabajo investigativo se utilizará el método cuantitativo y cualitativo que permitirá realizar un análisis e interpretación de los datos que se obtendrá sobre la situación actual de las organizaciones de lácteos de dichos sectores, con el propósito de diseñar un modelo de Gestión por Procesos que se acople a todas las organizaciones para solventar dicho problema. Estos métodos permitirán aplicar y tomar mejores decisiones al momento del procesamiento e análisis de la información, dando las mejores pautas para que las organizaciones mejoren sus procesos en la producción y por ende brindar un producto de calidad para mantenerse en el mercado y ante sus competidores.

Técnicas de recolección de información

Las técnicas a utilizar en este trabajo investigativo serán los cuestionarios, entrevistas y las observaciones, puesto que a través de ellos se obtendrá información directa de los representantes de cada organización, con el fin de construir datos y aproximaciones estadísticas para obtener conclusiones y dar recomendaciones.

Se utilizarán herramientas básicas como Word, Excel, formularios de Google y el programa SPSS para la recolección y procesamiento de la información que se obtendrá en dichos sectores.

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Mes	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Protocolo			X	X	X	X																						
Introducción								X																				
Capítulo I. Generalidades del Sector								X																				
1.1 Justificación								X																				
1.2 Planteamiento del Problema																												
1.3 Objetivos												X																
Capítulo II. Marco Teórico								X																				
2.1 Fundamentación Teórica								X																				
2.1.1 Gestión de la Calidad												X																
2.1.2 Enfoque basado en proceso												X																
2.1.3 Gestión por Procesos												X																
2.1.4 Productividad y Competitividad												X																
2.2 Bases y fundamentos Legales de las Organizaciones en el Ecuador.												X																
2.3 Definiciones y Conceptos.												X																
Capítulo III. Metodología																												
3.1 Diseño metodológico												X																
3.2 Tipo de Investigación												X																
3.3 Fuentes de Información												X																
3.4 Métodos de Investigación																X												
3.5 Población y Muestra																X												
3.6 Operacionalización de Variables																X												
3.7 Técnicas de recolección de información																X												
3.8 Procedimiento:																X												

Capitulo IV. Diagnóstico de las organizaciones productoras de Lácteos de la Cuenca del Río Jubones.																						
4.1 Descripción de las organizaciones.										X												
4.2 Diagnóstico del Problema																						
4.3 Sistematización de resultados del diagnóstico										X												
4.4 Socialización de resultados del diagnóstico																						
Capitulo V. Diseño del modelo de Gestión por Procesos para las organizaciones productoras de Lácteos.												X										
5.1 Modelo de Gestión por Procesos de las Organizaciones																						
5.1.1 Identificación de los procesos de las Organizaciones.																						
5.1.2 Diseño del mapa de Procesos														X								
5.1.3 Descripción de los Procesos														X								
5.1.4 Matriz de los Procesos críticos															x							
5.2 Manual de Procesos															X							
Conclusiones y Recomendaciones																						

5. ESQUEMA TENTATIVO

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE LÁCTEOS, EN LAS SUBCUENCAS DE LOS RÍOS SAN FRANCISCO Y VIVAR EN LOS CANTONES PUCARÁ Y SANTA ISABEL – PROVINCIA DEL AZUAY “

Cláusulas de confidencialidad

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

Introducción

CAPITULO 1. GENERALIDADES DEL SECTOR

1.1 Antecedentes

1.2 Justificación

1.3 Planteamiento del problema

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

1.4.2. Objetivo Especifico

CAPITULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. La Gestión por Procesos

2.1.1. Objetivo de la Gestión por Procesos

2.1.2. La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional

2.1.3. Ventajas y Desventajas de la Gestión por Procesos

2.1.4. Cadena de Valor

2.1.5. Definición de Proceso

2.1.5.1. Componentes de un Proceso

2.1.6. Mapa de Procesos

2.1.6.1. Tipos de Procesos

2.1.6.2. Procesos Críticos

2.1.7. Diagrama de Flujo

2.2. Ciclo de Deming o PHVA (Planificar- Hacer- Verificar- Actuar)

2.3. Bases y Fundamentos Legales de las Organizaciones

2.3.1. Las Organizaciones de la Sociedad Civil

2.3.2. Tipos de Organizaciones en el Ecuador

CAPITULO 3: Diagnóstico de las Organizaciones Productoras de Lácteos en las Sub-Cuencas de los Ríos San Francisco y Vivar en los Cantones Santa Isabel y Pucará- Provincia del Azuay.

3.1. Descripción General de las Organizaciones

3.2. Diagnóstico por Organizaciones

3.3. Metodología

3.3.1. Enfoques de la Metodología de la Investigación

3.3.2. Tipo de Investigación

3.3.3. Tipo de Investigación a usar

3.3.4. Diseño de Investigación

3.3.5. Fuentes de Información

3.3.6. Población

3.3.7. Técnicas de Recolección de Información

3.4. Sistematización de Encuestas

3.5. Análisis de Resultados de Encuestas

3.6. Resultado de Análisis de las Encuestas

3.7. Identificación y Descripción de los Procesos

3.7.1. Diseño de Mapa de Proceso

3.7.2. Diagrama de Flujo

CAPITULO 4: Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para las Organizaciones Productoras de Lácteos, en las Sub- Cuencas de los Ríos San Francisco y Vivar en los Cantones de Pucará y Santa Isabel- Provincia del Azuay

4.1. Modelo de Gestión por Procesos de las Organizaciones

4.2. Propuesta de Mejora

4.2.1. Propuesta de una Estructura Organizacional

4.2.2. Propuesta de la Cadena de Valor para las Organizaciones

4.2.3. Propuesta de Mapa de Procesos

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

BIBLIOGRAFÍA

Alfonso Ascencio, Veronica Sanchez, Alfonso Hernandez, Enrique Gonzales. (s.f.). UMG.

Universidad Masritza Guadalajara. Obtenido de UMG. Universidad Masritza Guadalajara: <https://umg.edu.mx/portal/wp-content/uploads/2019/01/Manual-PI.pdf>

Castillo, F. (14 de Marzo de 2012). Pontifica Universidad de Peru. Obtenido de Pontifica

Universidad de Peru: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>

Fernández Cabrera, A. (25 de 7 de 2017). Propuesta de un plan de mejoras,basado en gestión por procesos,para incrementar la productividad en la empresa distribuciones a & b. Peru, chicallo.

Gambino, A. (2020). El concepto de organización. Ciencia y Técnica Administrativa, 19.

Guillermo, M. (7 de Enero de 2016). Espacio docente UNIBE. Obtenido de Espacio docente UNIBE: <https://www.unibe.edu.do/docentes/2016/01/07/proyectos-integradores-herramienta-efectiva-para-la-aplicacion-de-conocimiento/#:~:text=Un%20proyecto%20integrador%20es%20una,cual%20se%20bas%C3%B3%20la%20investigaci%C3%B3n.>

José, O. F. (22 de 2 de 2016). “Gestión por Procesos: Enfocado a Procesos Críticos para PYME del Rubro Transporte Vertical”. Córdoba.

López, G. (10 de 2019). Cadena de Valor y ventaja Competitiva. Cadena de Valor y ventaja Competitiva. Chile .

Rodríguez, I. (2014). La Gestión por Procesos por Procesos. Deloitte, 12.

Ruiz-Fuentes, D. (2014). La Gestión por Procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguin, 12.

Solutions, G. (23 de 11 de 2020). Mapa de Procesos de una Organización. Obtenido de GlobalSuite Solutions: https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/?fbclid=IwAR0SWICRINoStcCYettCTH0_rY7wA2e7ZbQSPKDYqE1rW3BdPj4OluDAU84

Villoldo, A. G. (Julio de 2021). Clasificación de los Procesos. Obtenido de Asesor de Calidad: http://asesordecalidad.blogspot.com/2021/07/clasificacion-de-los-procesos.html#.Ylo8o_nMLIU

Westreicher, G. (2022). Economipedia. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html#:~:text=La%20estrategia%20es%20un%20procedimiento,se%20busca%20lograr%20una%20meta.>