



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA
INGENIERÍA INDUSTRIAL

TITULO

**Propuesta de Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma
ISO 9001-2015 en el Matadero Cacique ubicado en la ciudad de
Mateares.**

AUTORES

Br. Paola Mercedes Soza Montes
Br. Rommell Joel Marengo Baquedano

TUTOR

MSc. Ing. Alejandro Antonio Blandino Rayo

Managua, 02 de septiembre de 2020.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. OBJETIVOS	5
4.1. OBJETIVO GENERAL	5
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
5. MARCO TEÓRICO	6
5.1. CONCEPTO DE MATADERO	6
5.2. PRODUCCIÓN PRIMARIA	6
5.3. PRESENTACIÓN DE ANIMALES PARA LA MATANZA	7
5.4. INSPECCIÓN ANTE MORTEM	7
5.5. FORMULACIÓN DE SISTEMAS DE INSPECCIÓN ANTE-MORTEM	8
5.6. REALIZACIÓN DE LA INSPECCIÓN ANTE-MORTEM	8
5.7. PROCESO PRODUCTIVO DE UN MATADERO	9
5.7.1. ÁREAS BÁSICAS DE UN MATADERO	9
5.8. PROCESO DE FAENAMIENTO DEL GANADO PORCINO	10
5.9. CONCEPTO DE CALIDAD	16
5.10. LA CALIDAD TOTAL	16
5.10.1. CLIENTES INTERNOS	17
5.10.2 CLIENTES EXTERNOS	17
5.11. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	17
5.11.1 NORMA ISO 9001:2015	17
5.12. EVOLUCIÓN DE LAS NORMAS DE LA FAMILIA ISO 9000	17
5.13. REVISIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015	17
5.14. DIAGNOSTICO	18
5.14.1. MONITOREO DEL ENTORNO	18
5.14.2. ENTORNO INDUSTRIAL	19
5.14.3. EL ENTORNO ORGANIZACIONAL	19
5.15. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	19
5.16. ANÁLISIS FODA	20
5.17. VISIÓN, MISIÓN, VALORES	21
5.18. ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN LA MISIÓN	21

5.18.1 VISIÓN.....	21
5.18.2 VALORES.....	21
5.18.3 POLÍTICAS.....	22
5.18.4. OBJETIVOS.....	22
5.19. PROCESOS RELEVANTES SGC.....	23
5.19.1. SECUENCIA E INTERACCIÓN DE PROCESOS.....	23
5.19.2. PROCESOS.....	23
5.19.3. INDICADORES.....	24
5.19.4. LAS METAS.....	24
5.20. GESTIÓN DE PROCESOS.....	24
5.21. MEJORAMIENTO CONTINUO.....	24
5.22. HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA CALIDAD.....	28
5.22.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	29
<i>Gráfica 1. Diagrama de Ishikawa.....</i>	29
5.22.2. HISTOGRAMA.....	30
<i>Gráfica 2. Histograma.....</i>	30
5.22.3. DIAGRAMA DE PARETO.....	31
<i>Gráfica 3. Diagrama de Pareto.....</i>	31
5.23. DIAGRAMA DE FLUJO.....	32
<i>Gráfica 4. Diagrama de flujo.....</i>	32
5.24. MAPA ESTRATÉGICO.....	33
5.25. MAPA DE PROCESO.....	33
5.25.1. TIPOS DE PROCESOS.....	34
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
6.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	36
<i>Tabla 1: Población y muestra.....</i>	36
6.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	36
<i>Tabla 2: Operacionalización de Variables.....</i>	37
6.4. DESCRIPCIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN.....	38
6.4.1. FUENTES PRIMARIAS.....	38
6.4.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	38
6.5. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	38

6.6. ESTRATEGIA PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	39
6.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	40
7. EVALUACIÓN DEL DIAGNOSTICO	41
7.1. Estructura Orgánica del Matadero Cacique S.A.	41
<i>Gráfica 5. Estructura Orgánica Matadero Cacique, S.A.</i>	42
7.1.1. MISIÓN Y VISIÓN DEL MATADERO CACIQUE	43
<i>Misión:</i>	43
<i>Visión:</i>	43
7.1.2. MAPA DE PROCESOS DEL MATADERO CACIQUE	43
<i>Gráfica 6. Mapa de Procesos Matadero Cacique, S.A</i>	44
7.2. DIAGNOSTICO	45
7.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	46
7.2.1.1. MACRO ENTORNO.	46
7.2.1.1.1. ANÁLISIS PESTEL	47
<i>Tabla 3: Entorno Político-Jurídico.</i>	47
<i>Tabla 4: Entorno Económico.</i>	48
<i>Tabla 5: Entorno Socio-Cultural</i>	50
<i>Tabla 6: Entorno Tecnológico.</i>	51
7.2.1.1.2. ASPECTOS RELEVANTES DEL ANÁLISIS PESTEL	52
7.2.1.2. MICRO ENTORNO.	53
<i>Tabla 7. Distribución de Preguntas Cuestionario de Diagnóstico de Clima Organizacional.</i>	54
<i>Tabla 8. Resultado Global por Pregunta de Diagnóstico Organizacional.</i>	55
<i>Gráfica 7. Resultado de Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.</i>	57
7.3. ANÁLISIS DE LOS 8 PRINCIPIOS DE CALIDAD	57
<i>Tabla 9. Resultados del Cuestionario de los 8 Principios de la Calidad.</i>	58
<i>Gráfico 8. Resultados del Cuestionario de los 8 Principios de la Calidad.</i>	58
7.3.1. Enfoque al Cliente.	59
<i>Gráfica 9: Resultado de cumplimiento del Enfoque al Cliente.</i>	59
7.3.2. Liderazgo	60
<i>Gráfica 10: Resultado de cumplimiento de Liderazgo.</i>	61
7.3.3. Participación del Personal.	62
<i>Gráfica 11: Resultado de cumplimiento de Participación del Personal.</i>	62

7.3.4. Gestión por Procesos.....	63
<i>Gráfica 12: Resultado de cumplimiento de Gestión por Procesos.</i>	<i>64</i>
7.3.5. Mejora Continua.....	65
<i>Gráfica 13: Resultado de cumplimiento de Mejora Continua.</i>	<i>65</i>
7.3.6. Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones.....	66
<i>Gráfica 14: Resultado de cumplimiento de Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones.</i>	<i>66</i>
7.3.7. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.	67
<i>Gráfica 15: Resultado de cumplimiento de Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.....</i>	<i>68</i>
8. VERIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	69
8.1. Lista de Verificación de la Norma ISO 9001:2015.....	69
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 4.-4.1.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 4.2.</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 4.3.-4.4.1.</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 4.4.2.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 5.-5.5.1.</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 5.1.2-5.2.</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 5.3.</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 6.1.</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 6.2.</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 6.3.-7.1.1.</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 7.1.2.-7.1.4.</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 7.1.5.-7.2.</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 7.3.-7.5.1.</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 7.5.2.-7.5.3.</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.-8.2.2.</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.2.3.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.2.4.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.3.</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.4.-8.4.2.</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.4.3.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.5.-8.5.1.</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.5.1. Continuación</i>	<i>90</i>

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.5.2.....	91
Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.5.3.-8.6.1.....	92
Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Continuación Numeral 8.6.1.-8.6.3.....	93
Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.6.4.-8.6.6.....	94
Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.7.-8.8.	95
Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 9.-9.1.1.	96
Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 9.1.2--9.1.3.....	97
Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 9.2.	98
Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 9.3.	99
Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 10.-10.2.	100
8.2. Análisis de la Lista de Verificación ISO 9001:2015.	101
Tabla 11. Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.	101
Gráfica 16. Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.....	101
8.2.1. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 4.....	102
Tabla 12. Cumplimiento del Numeral 4 de la Norma ISO 9001:2015.....	102
8.2.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 5.....	103
Tabla 13. Cumplimiento del Numeral 5 de la Norma ISO 9001:2015.....	103
8.2.3. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 6.....	104
Tabla 14. Cumplimiento del Numeral 6 de la Norma ISO 9001:2015.....	104
8.2.4. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 7.....	105
Tabla 15: Cumplimiento del Numeral 7 de la Norma ISO 9001:2015.....	105
8.2.5. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 8.....	106
Tabla 16: Cumplimiento del Numeral 8 de la Norma ISO 9001:2015.....	106
. 8.2.6. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 9.....	107
Tabla 17: Cumplimiento del Numeral 9 de la Norma ISO 9001:2015.....	107
8.2.7. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 10.....	108
Tabla 18: Cumplimiento del Numeral 10 de la Norma ISO 9001:2015.	108
9. ANÁLISIS FODA.	109
9.1. FACTORES INTERNOS:.....	109
9.1.1. FORTALEZAS.....	109
9.1.2. DEBILIDADES.....	112
9.2. FACTORES EXTERNOS.....	113
9.2.1. OPORTUNIDADES.....	113

9.2.2. AMENAZAS	114
9.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	114
<i>Tabla 19. Sistematización de Fortalezas</i>	115
<i>Tabla 20. Sistematización de Debilidades</i>	116
<i>Tabla 21. Sistematización de Oportunidades</i>	117
<i>Tabla 22. Sistematización de Amenazas</i>	117
<i>Tabla 23. Fortalezas y debilidades de mayor incidencia</i>	118
<i>Tabla 24. Oportunidades y Amenazas de mayor incidencia</i>	119
9.4 ANÁLISIS MATRIZ FODA MATADERO CACIQUE	120
<i>Tabla 25. Matriz FODA</i>	120
9.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	121
9.5.1. DEBILIDADES	121
9.5.2. FORTALEZAS	122
9.5.3. ANÁLISIS FACTORES INTERNOS	122
<i>Tabla 26. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI</i>	123
9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (MEFE)	125
9.6.1. OPORTUNIDADES	125
9.6.2. AMENAZAS	125
<i>Tabla 27. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFE</i>	126
9.7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	127
9.8. ANÁLISIS DE IMPACTO CRUZADO	128
9.8.1 PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS EN BASE AL ANÁLISIS ESTRUCTURAL	128
9.8.2. MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA	129
<i>Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFE</i>	129
9.8.3. ANÁLISIS DE LA GRÁFICA	130
<i>Tabla 29. Sistema de Coordenadas de Estrategias</i>	130
<i>Gráfica 17. Estrategias a Implementar</i>	132
9.8.4. Estrategias Relevantes	133
9.8.5. MATRIZ CUANTITATIVA PARA VALORAR ESTRATEGIAS	134
<i>Tabla 30. Matriz Cuantitativa para Valorar Estrategias</i>	134
9.8.6. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS	135
<i>Tabla 31. Control y seguimiento de Estrategias</i>	135

<i>Tabla 32. Indicadores y Criterios para la Evaluación de la Estrategia.</i>	136
10. PLAN DE MEJORA MATADERO CACIQUE.	137
10.1. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.	137
ACTUAL:	137
PROPUESTA:	137
10.2. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.	137
ACTUAL:	137
PROPUESTA:	137
10.3. VALORES CORPORATIVOS.	138
PROPUESTOS.	138
ENFOQUE AL CLIENTE.	138
HONESTIDAD.	138
SOSTENIBILIDAD.	138
RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO.	139
LIDERAZGO.	139
CALIDAD.	139
10.4. OBJETIVO GENERAL.	140
10.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	140
10.6. POLÍTICAS.	141
10.7. CLIMA ORGANIZACIONAL.	142
10.8. PLAN ESTRATÉGICO.	143
10.8.1. ADN DE LA VISIÓN.	143
10.8.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	143
10.8.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.	144
10.8.3.1. ÁREAS ESTRATÉGICAS.	144
10.8.3.2. PROYECTOS ESTRATÉGICOS.	144
<i>Gráfica 18. Proyectos Estratégicos.</i>	145
10.9. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO.	146
<i>Gráfica 19. Alineamiento Estratégico.</i>	147
10.9.1. VISIÓN COMPARTIDA.	147
10.9.2 MAPA ESTRATÉGICO.	147
<i>Gráfica 20. Mapa Estratégico Matadero Cacique.</i>	148
<i>Tabla 33. Perspectivas.</i>	149

10.9.3 PERSPECTIVAS	149
10.9.3.1 PERSPECTIVAS FINANCIERAS	149
10.9.3.2 PERSPECTIVAS CLIENTES EXTERNOS	150
10.9.3.3. PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS	150
10.9.3.4. PERSPECTIVAS DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	150
10.9.4. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICAS Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	150
<i>Gráfica 21. Matriz PEYEA Matadero Cacique</i>	151
10.9.5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	151
<i>Tabla 34. Perspectivas</i>	152
10.11. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	153
<i>Tabla 35. Matriz de Perfil Competitivo</i>	153
10.12. DIAGRAMA DE FLUJO	154
<i>Gráfica 22. Diagrama de Flujo de Faenamiento</i>	154
<i>Gráfica 23. Diagrama de Flujo. Continuación</i>	155
<i>Gráfica 24. Diagrama de Flujo. Continuación</i>	156
<i>Gráfica 25. Diagrama de Flujo. Continuación</i>	157
10.13. INDICADORES	158
<i>Tabla 36. Indicadores</i>	158
<i>Tabla 37. Descripción de Indicadores</i>	159
<i>Tabla 38. Instructivo Ficha Técnica de Indicadores</i>	160
<i>Gráfica 26. Ficha Técnica de indicadores</i>	161
10.14. PLAN DE ACCIÓN	162
<i>Gráfica 27. Modelo para elaborar planes de acción</i>	162
10.14.1. MONITOREO ESTRATÉGICO	163
<i>Tabla 39. Plan de Acción</i>	164
<i>Tabla 41. Plan de Acción. Continuación</i>	166
<i>Tabla 42. Plan de Acción. Continuación</i>	167
<i>Tabla 43. Plan de Acción. Continuación</i>	168
<i>Tabla 44 Plan de Acción. Continuación</i>	169
10.15. PRESUPUESTO PLAN DE MEJORA	170
<i>Tabla 45. Presupuesto plan de mejora</i>	170
<i>Gráfica 28. Presupuesto en línea certificación ISO</i>	171

10.15.1. BENEFICIOS.....	171
10.15.2. DIAGRAMA DE GANTT.....	172
<i>Gráfica 29. Diagrama de GANTT.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 46. Nomenclatura Diagrama de Gantt.....</i>	<i>173</i>
11. CONCLUSIONES.....	174
11. RECOMENDACIONES.....	176
12. BIBLIOGRAFÍA.....	177

1. INTRODUCCIÓN

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser introducida en todas las actividades de cualquier personal de la empresa, de igual manera aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

Es necesario establecer claramente los estándares de calidad y así poder cubrir todas las expectativas sobre el Sistema de Gestión de Calidad. Para dar efecto a la implementación de esta política, es necesario que los colaboradores tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de sus clientes, tanto externos (la razón de ser de la empresa) e internos (personal involucrado en las áreas a evaluar), y de esta manera lograr ofrecer productos o servicios que puedan satisfacer o exceder sus expectativas.

La investigación realizada en el Matadero Cacique, tiene como resultado la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015, que logrará, luego de su implementación, mejorar el servicio que se brinda logrando así llenar las expectativas de los clientes ofreciéndoles un producto de primera calidad.

La situación actual en la que se encuentra el Matadero Cacique, carece de un manual de procedimientos, registros y la estandarización de sus procesos, por lo cual se hace necesario la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Instaurando el Sistema de Gestión de Calidad se pretende mejorar el sistema productivo, debido a que el SGC sobre cualquier organización demuestra su capacidad de proporcionar un producto o servicio de excelente calidad de acuerdo a los estándares establecidos.

En el actual mundo globalizado, las organizaciones se ven abocadas a los rápidos y constantes cambios del entorno, se deben buscar estrategias gerenciales que permitan que las organizaciones de hoy sean capaces de anticipar y adaptarse permanentemente a las demandas que sus clientes necesitan satisfacer, haciendo frente a sus competidores de manera más efectiva, logrando incursionar de esta forma en nuevos mercados y buscar el máximo aprovechamiento de los recursos utilizados en sus procesos.

2. ANTECEDENTES

Durante las últimas décadas, organizaciones de todo el mundo se han preocupado cada vez más en satisfacer eficientemente las necesidades de sus clientes, pero las empresas no contaban en general con una forma que podían alcanzar y mantener la calidad de sus servicios o productos.

El control de los procesos es una actividad de vital importancia para cualquier organización debido a que le permite verificar que sus procesos estén de acuerdo a los objetivos establecidos.

En la actualidad el éxito de los procesos de mejoramiento en una empresa es establecer una buena política de calidad, en la que se puedan definir lo esperado por los colaboradores, así como también los productos y servicios que estén a disposición de los clientes llenando sus expectativas.

Matadero Cacique inició operaciones en junio del 2009 y ha representado la principal fuente de generación de empleo en la zona de Los Brasiles y el municipio de Mateare, y su producción ronda dos mil vientres reproductores que significan aproximadamente 20 mil animales mensuales, con lo cual se han convertido en uno de los principales proveedores de carne porcina a restaurantes, hoteles, supermercados y mayoristas de todo el país.

El matadero no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad por lo que nunca antes se realizó un estudio de esta índole previamente, ni un Plan de Mejora de la Calidad y un Diagnostico de Clima Organizacional. Siendo este el primer estudio de un Sistema de Gestión de la Calidad orientado a la Calidad de Matadero Cacique.

La empresa recibió inconformidades por parte de los clientes y por tal razón fue necesario la realización de este estudio para dilucidar las causas que originaron esta situación y que acciones se emplean para corregirlas y de esta manera aumentar la satisfacción de los mismos.

3. JUSTIFICACIÓN

Nicaragua muestra progresos en el nivel de desarrollo, razón por la cual los empresarios nicaragüenses deben ser audaces, tomar riesgos, para salir adelante y lograr un mejor desempeño.

Las empresas por competitividad buscan manejar en sus procesos un sistema de gestión de calidad basándose en la norma ISO 9001:2015 de mejora continua y enfoque basado en sus procesos, que permiten obtener una certificación de calidad; no sólo para mejorar la calidad en sus servicios o productos sino para garantizar al personal de planta, un ambiente confortable y seguro; es así que al establecer el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, en el Matadero Cacique se pretende minimizar la probabilidad de que exista un servicio de faenamiento inadecuado, cumpliendo con lo establecido en la documentación que establece el Sistema de Gestión de Calidad que se llevó a cabo.

Toda organización debe tener documentado sus procesos y contar con manuales de procedimientos para optimizar los recursos, ser más eficientes y lograr la satisfacción del cliente externo e interno. Ante la situación señalada, este estudio es relevante para mejorar la calidad del Matadero y aumentar su productividad.

El sistema de Gestión de Calidad, demuestra la capacidad de brindar los parámetros necesarios de estandarización de procesos para proporcionar un producto y servicio de calidad que cumpla con los requerimientos del cliente y aumente la satisfacción del mismo, a través de la aplicación eficaz de dicho documento, incluidos los procesos para dar una mejora continua y el aseguramiento de la conformidad del producto.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001:2015.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del Matadero Cacique.
- Analizar los factores externos e internos de la empresa para identificar los componentes claves de calidad.
- Utilizar herramientas de calidad necesarias para focalizar los puntos de mejora en las áreas de: faenamiento, recolección, oreo, lavado, despacho e incineración del Matadero Cacique.
- Proponer indicadores de gestión que permitan medir el grado de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

5. MARCO TEÓRICO.

5.1. CONCEPTO DE MATADERO.

Matadero son establecimientos donde los animales son faenados para separar las partes comestibles a ser procesadas según la forma en que se consumirán. Las líneas de faenamiento comprenden faenamiento de ganado bovino, porcino y ovino-caprino (Fernández & González, 1997, pág. 178).

5.2. PRODUCCIÓN PRIMARIA.

La producción primaria es una fuente importante de peligros relacionados con la carne. Hay cierto número de peligros presentes en las poblaciones de animales de matanza. El enfoque de la higiene de la carne basado en el análisis de riesgos incluye la consideración de opciones de gestión de riesgos que pueden tener efectos significativos en la reducción del riesgo cuando se aplican en la producción.

El suministro de información pertinente sobre los animales destinados a la matanza facilita la aplicación de programas de higiene de la carne basados en el análisis de riesgos y permite que los procedimientos de inspección se adapten a la variedad y la prevalencia de enfermedades y defectos de una población animal determinada.

Ello puede ser especialmente importante en situaciones en las que la presencia de ciertos agentes zoonóticos no es detectable mediante pruebas organolépticas o de laboratorio ordinarios y en las que tal vez haya que adoptar medidas especiales (Fernández & González, 1997, pág. 179).

5.3. PRESENTACIÓN DE ANIMALES PARA LA MATANZA.

Sólo se deberán presentar para la matanza animales sanos, limpios y debidamente identificados.

Todos los animales deberán ser examinados a su llegada al matadero. Cuando se observen anomalías en el comportamiento o en el aspecto que indiquen que un animal o una remesa de animales deberá aislarse, ese aislamiento deberá ser realizado y notificado a la persona competente que efectúa la inspección ante mortem.

La inspección ante mortem es una actividad importante previa a la matanza, y en los sistemas de higiene de la carne se deberá utilizar toda la información pertinente sobre los animales presentados para la matanza.

5.4. INSPECCIÓN ANTE MORTEM.

Todos los animales presentados para la matanza deberán ser objeto de una inspección ante mortem por una persona competente, ya sea en forma individual o por lotes.

La inspección deberá incluir la confirmación de que los animales están debidamente identificados, de manera que en la inspección ante mortem se tenga en cuenta toda situación especial referente al lugar de la producción primaria, incluidos los controles de cuarentena pertinentes para la salud pública y la sanidad animal.

La inspección ante mortem deberá respaldar la inspección post mortem mediante la aplicación de una variedad específica de procedimientos y/o pruebas que tengan en cuenta el comportamiento, el porte y el aspecto, así como los síntomas de enfermedad, del animal.

5.5. FORMULACIÓN DE SISTEMAS DE INSPECCIÓN ANTE-MORTEM.

La inspección ante mortem deberá incluirse como parte integrante de un sistema global de producción de carne basado en el análisis de riesgos, con sistemas de control del proceso que incluyan los elementos apropiados. Tanto en la formulación como en la aplicación de los sistemas de inspección ante mortem, deberá utilizarse información pertinente sobre la población de matanza.

La autoridad competente deberá establecer la inspección ante mortem, incluidos los procedimientos y pruebas, de conformidad con un enfoque basado en la ciencia y en el análisis de riesgos. Cuando no exista un sistema basado en el análisis de riesgos, los procedimientos se basarán en los conocimientos científicos y la práctica actuales.

Los procedimientos y pruebas ante mortem podrán integrarse y aplicarse en forma conjunta a fin de alcanzar los objetivos en materia de salud pública y sanidad animal.

En tales casos, todos los aspectos de la inspección ante mortem deberán estar basados en la ciencia y adaptados a los riesgos pertinentes. Cuando la preocupación por la salud pública lo justifique, podrán requerirse medidas adicionales para la inspección ante mortem ordinaria.

5.6. REALIZACIÓN DE LA INSPECCIÓN ANTE-MORTEM.

La autoridad competente deberá determinar cómo ha de realizarse la inspección ante mortem, incluida la identificación de los componentes que se pueden aplicar en la producción primaria y no en el matadero, por ejemplo, en el caso de aves de corral objeto de cría intensiva.

La autoridad competente deberá establecer los requisitos de capacitación, conocimientos, aptitudes y capacidad de todo el personal que participe, y las funciones del inspector oficial, incluido el inspector veterinario.

La autoridad competente o el organismo competente deberán efectuar una verificación de las actividades de inspección y de los dictámenes, según corresponda. La responsabilidad final de verificar el cumplimiento de todos los requisitos reglamentarios deberá corresponder a la autoridad competente.

5.7. PROCESO PRODUCTIVO DE UN MATADERO.

La planta de faenamiento es un lugar en donde se realizan las operaciones de sacrificio y faenado del ganado que se destina para el abasto público; dicho abastecimiento recibe diferentes nombres: Camal, Rastro, Matadero, Frigorífico-Matadero.

Los mataderos generalmente, tienen el deber de ofrecer un servicio que garantice que el ganado se encuentra sano, que cumple con las normativas sanitarias, no ha sido robado, que ha sido faenado de forma apropiada y finalmente que el proceso se ha realizado acorde con la legislación ambiental local.

Proceso higiénico de animales para la obtención de carne para el consumo humano; que inicia con la recepción de las especies hasta el despacho de las canales (Gracey, J, 2001, pág. 141).

5.7.1. ÁREAS BÁSICAS DE UN MATADERO.

Para un matadero se debe tener las siguientes áreas:

5.7.1.1. UNIDADES DE PRODUCCIÓN.

Cajón de matanza

5.7.1.2. ÁREAS COMPLEMENTARIAS INTERNAS.

Incluye zona de faenamiento, evisceración y un área de inspección y sellado.

5.7.1.2.1. ÁREAS COMPLEMENTARIAS.

Incluye la caseta de control, rampa de descarga de animales, corrales de ganado y baño ante mortem.

5.7.1.2.2. INCINERADORES DE CARNE.

Horno usado para carne y viseras decomisadas.

Depósito de esquilmos: para depositar partes de los animales que no son comestibles.

5.7.1.2.3. TANQUE ELEVADO PARA ABASTECIMIENTO DE AGUA.

Para utilizar cuando el abastecimiento de agua es insuficiente.

5.7.1.2.3. FRIGORÍFICOS

Se utilizan para guardar la carne faenada y aquella que no pudo ser distribuida el día de la matanza.

5.8. PROCESO DE FAENAMIENTO DEL GANADO PORCINO.

Los cerdos vivos se reciben en conjunto con la guía de despacho en la cual va señalado el lugar de origen (sector), el número de cerdos, el sexo, la edad, la identificación legal del plantel de origen y su dirección. Igualmente se recibe el informe sanitario emitido por un médico veterinario oficial acreditado por el IPSA, que contiene la información sobre el estado de salud de los animales. También se lleva a cabo la identificación del cerdo por medio de la lectura de tatuajes o las muescas ubicadas en las orejas de los cerdos y el peso vivo de cada animal.

La información y los resultados de la inspección del médico veterinario oficial del IPSA, se registran en los formatos de control correspondientes y se resguardan en sus respectivos lugares.

A. Corrales

Se cuenta con 18 corrales de recepción y tienen una capacidad para 475 cerdos en pies con una densidad por animal de 0.8 m² y un corral destinados para cerdos sospechosos con una capacidad de 26 cerdos. Todos los corrales se encuentran techados, piso sólido y paredes sólidas, con abastecimiento de agua clorada de 1.5 a 2 ppm.

A.1 Inspección Ante Mortem.

Antes de entrar los cerdos al sacrificio, nuevamente los cerdos son inspeccionados por médico veterinario oficial del IPSA y en la Orden de matanza certifica la salud de los animales.

A.2 Cuarentena, reposo o ayuno en corrales.

Los cerdos en descanso permanecen en los corrales entre 6 y 8 horas antes de ser sometidos al sacrificio.

A.3 Duchado antes del sacrificio.

El animal es conducido a un corral de lavado, en donde un empleado del establecimiento procede a lavar o a ducharlos a los animales haciendo uso del agua potable a presión, teniendo en cuenta que es necesario efectuar un buen lavado externo del animal antes de ingresar al sacrificio, para remover la mayor cantidad de suciedades y la materia fecal fuente de patógenos bacterianos.

A.4 Transporte al área de sacrificio.

Antes de iniciar la faena, el trabajador empieza a mover los cerdos desde los corrales hasta la manga de ingreso, colocándolos ahí para su respectiva matanza.

B. Aturdimiento.

La insensibilización es una etapa muy importante por sus repercusiones en la calidad de la carne y por el manejo que requieren los animales. La insensibilización del animal debe ser realizada en condiciones especiales para evitarle al cerdo sensaciones dolorosas y garantizar un completo desangre.

El sistema de insensibilización seleccionado en una planta de sacrificio necesita reunir las siguientes condiciones, para que esta etapa del proceso sea segura para la calidad de la carne y del operario.

- Provocar una inconciencia instantánea y completa.
- No ofrecer riesgos al operario.
- No afectar la calidad de la carne.
- Producir un mínimo estrés al porcino.
- Favorecer una perfecta y completa sangría.

Los cerdos son arreados tranquilamente desde los corrales hasta la jaula de aturdido, sin uso de ningún artefacto que provoque estrés a los animales. Son conducidos por la manga en lotes de cinco cerdos y finalmente puestos en el interior de la jaula de aturdimiento, aquí se realiza el aturdimiento por medio de un aturdidor eléctrico provisto de un electrodo que tienen las siguientes características: corriente de 1.25 A, voltaje de 250 voltios y se aplica durante 7 segundos y un tiempo máximo 10 segundos. Completado la etapa de aturdido se abre la compuerta de la jaula y el cerdo cae en la parrilla de vómito y ahí permanece por un período de 15 segundos como máximo.

C. Sangrado.

Para la obtención de una carne de buena calidad y alta conservación, es necesario realizar un buen sangrado del animal. La presencia de sangre en los cortes de la carne, además de determinar un aspecto desagradable de los mismos, constituye un excelente medio de cultivo para los microorganismos por la riqueza de los nutrientes.

Después de los 15 segundos el cerdo es izado a través de un teclé y colgado de uno de los miembros posteriores con un carrillo provisto de una cadena, luego se procede al degüelle que consiste en la realización de una incisión con cuchillo manual en la zona del cuello cortando la arteria aorta y la vena cava inferior. Con la finalidad de evacuar en forma eficiente la cantidad de sangre presente en el cerdo, aumentando así la calidad del producto final. El tiempo de sangrado total debe ser de máximo 2 minutos.

D. Escaldado.

El escaldado se lo realiza con la finalidad de ablandar la piel para facilitar el depilado del animal, el tiempo de escaldado varía con la raza, sexo, edad, condición del pelaje de los animales y temperatura del agua de escaldado. El tanque de escaldado contiene agua a una temperatura aproximada de 60 °C a 65 °C, el objetivo de escaldar el cerdo, es intervenir el folículo del animal con alta temperatura, para que el depilado sea más completo y eficaz.

E. Depilado Mecánico.

Al término del periodo de escaldado, el cerdo es llevado hacia la máquina depiladora que está provista de un rodillo central con aspas de caucho terminadas en dos platinos de acero, las cuales, por acción directa sobre la piel del cerdo, que está rotando sobre la máquina, remueve el pelo de la piel del animal.

F. Descarado de patas traseras y despoje del tendón de Aquiles.

Los operarios ubicados, uno a cada lado de la mesa de izado, se encargan de quitar las pezuñas de las patas traseras utilizando un gancho y despejan el tendón de Aquiles para facilitar la colocación del gancho de izado. Luego introducen las puntas del gancho de la polea de colgado en los tendones para facilitar el izado del animal. Estos operarios deben lavarse las manos y esterilizar el cuchillo después de cada operación.

G. Izado.

Un operario ubicado en la plataforma de izado eleva al animal por medio del gancho de colgado, colocando la polea en el riel de faenado e impulsa el animal hacia adelante para que continúe el proceso. Este operario debe tener la precaución de no contaminar la canal con la polea o el gancho de izado y no dejarla tocar el piso.

H. Flameado.

Un operario, por medio de un flameador a gas realiza un flameado manual por todo el cuerpo del animal, quemando los pelos que han podido quedar de los procesos anteriores. El flameado debe ser suave para no afectar la calidad de la piel y la carne.

I. Extracción de pezuñas y patas delanteras.

Dos operarios ubicados en el piso de la sala proceden a quitar las pezuñas de las patas delanteras y a raspar con cuchillo la piel del animal para retirar los restos de pelo que hayan podido quedar en el proceso de la máquina. Estos operarios deben lavarse las manos y esterilizar el cuchillo después de cada operación.

J. Corte del Esternón.

Un operario abre el esternón del animal realizando un corte en la parte media del pecho por medio de un cuchillo.

K. Corte del recto y preparación para la evisceración.

Un operario ubicado en una plataforma colocada a continuación del proceso de corte de la cabeza, desprende el recto, lo enfunda y lo liga, luego desprende internamente las vísceras blancas sin retirarlas de la canal. Si hay cerdos machos, procede a extraer el pene y el prepucio los cuales deposita en una jaba ubicada al lado de la plataforma de trabajo. Luego impulsa el animal hacia el puesto siguiente.

L. Evisceración.

A continuación del paso anterior, un operario procede a retirar las vísceras blancas y rojas del cuerpo del animal y las envía por medio de un tobogán a la sala de proceso de vísceras. Este operario debe lavar sus manos y esterilizar su cuchillo después de cada proceso.

L.1. Limpieza de Vísceras Blancas y Rojas:

En la sala de proceso, un empleado recibe el paquete de vísceras blancas y rojas sobre una mesa en acero inoxidable y procede a separar cada uno de los órganos.

M. Limpieza final.

Dos operarios ubicados en el piso de la sala de faenamiento y a continuación del operario que realiza la evisceración, proceden a retirar cualquier resto de pelos u otras suciedades que todavía puedan quedar sobre el cuerpo del animal.

N. Pesaje.

Una vez limpias, las canales son llevadas por un operario a la sala de pesaje.

O. Refrigeración.

Una vez pesadas, las canales se llevan a las cámaras de refrigeración para su almacenamiento refrigerado. A su ingreso, el operario encargado toma la temperatura de la cámara y las canales por medio del termómetro de pared y de punzón respectivamente. En estos cuartos fríos las canales permanecen hasta que han alcanzado la temperatura ideal (6°C) para su despacho.

P. Despacho.

El cargue de los cerdos se realiza en furgones refrigerados los cuales se deben lavar y sanitizar con la debida anticipación al cargue, para permitir que una vez limpios, se prenda la unidad de refrigeración buscando así que cuando el producto se cargue encuentre una temperatura interna adecuada cercana a los 4 °C.

5.9. CONCEPTO DE CALIDAD.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

5.10. LA CALIDAD TOTAL.

Es la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. Teniendo como idea final la satisfacción del cliente.

5.10.1. CLIENTES INTERNOS.

Son los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.

5.10.2 CLIENTES EXTERNOS.

Es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con ella.

5.11. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Desde el punto de negocios, un sistema de información es una solución de organización y administración basada en la tecnología de información a un reto que surge del medio ambiente.

5.11.1 NORMA ISO 9001:2015.

La norma ISO 9001 fue creada por la prestigiosa Organización Internacional de Estandarización, con base en Ginebra, Suiza. Esta organización es una federación que cuenta con más de 110 diferentes esquemas de estándares.

5.12. EVOLUCIÓN DE LAS NORMAS DE LA FAMILIA ISO 9000.

- ISO 9000 Fundamentos y vocabulario
- ISO 9001 Requisitos para el sistema de gestión de calidad
- ISO 9004 Guía para la mejora del desempeño
- ISO 19011 Guía para la auditoría de sistemas de gestión de calidad y medio ambiente.
- ISO 9001 se emplea como norma de requisitos para poder otorgar certificados / registros de sistemas de gestión de calidad

5.13. REVISIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015.

Los cambios realizados en la versión 2015 han sido orientados a la aclaración de conceptos y requisitos que durante la práctica de la

implementación han sido reportados a través de los canales oficiales de la organización ISO.

5.14. DIAGNOSTICO

El proceso de Gestión de la calidad está enfocado a la satisfacción de las necesidades reales del cliente, pero para poder lograrlo se debe de tomar en cuenta a cada uno de los integrantes de la organización y su compromiso con la empresa.

“Un cambio organizacional orientado a la implementación de un SGC requiere de un proceso extenso que inicia con el compromiso de la necesidad de cambio y que se desarrolla a través de un proceso de mejora continua, por lo que se iniciara con un diagnostico mediante la aplicación de instrumentos para la recolección de la información que permitan conocer el estado actual y analizar los recursos necesarios que se necesitarán para llevar a cabo la mejora al Sistema de Gestión de la Calidad” (Serrano & Puerto,2011,p.75).

5.14.1. MONITOREO DEL ENTORNO.

Sánchez Hereda señala “es un aspecto continuo del proceso de planificación, los datos que se obtienen de forma continua deben de proporcionar información al equipo de planificación y a toda la empresa acerca de lo que está ocurriendo y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones de la empresa, su proceso de planeación y su futuro” (2010, pag.30).

5.14.1.1. MACRO ENTORNO.

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos, pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía.

5.14.1.2. MICRO ENTORNO.

El Micro Entorno de la Empresa se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, Modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la Empresa.

5.14.2. ENTORNO INDUSTRIAL.

Es el análisis sobre la identificación del sector o sectores en los que se ubica la organización refiriéndose a sus productos, consumidores, los fines de uso y el descubrimiento de los sistemas de información dentro del sector.

5.14.3. EL ENTORNO ORGANIZACIONAL.

“Al concebir las organizaciones como sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente. Las organizaciones intentan producir un equilibrio con su entorno a través de procesos de adaptación que permitan la adaptabilidad de su existencia” (Sánchez Hereda, 2010, pp. 34-135).

5.15. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Se han identificado 8 principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora continua.

- *Enfoque al Cliente:* Las organizaciones dependen de sus clientes y por consiguiente deben comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas.
- *Liderazgo:* Los líderes establecen unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían creer y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- *Participación del Personal:* El personal a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- *Gestión por Procesos:* El resultado deseado es alcanzado con mayor eficiencia cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso.
- *Enfoque de sistemas para la gestión:* Identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización para el logro de sus objetivos.
- *Mejora Continua:* La mejora continua del desempeño global de la organización debería de ser un objetivo permanente en la empresa.
- *Enfoque Basada en Hechos para la toma de decisión:* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- *Relaciones mutuamente Beneficiosas con el proveedor:* Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

5.16. ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a Matadero Cacique, que inciden sobre su quehacer interno. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados

que permitan reorientar el rumbo de Matadero Cacique. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

5.17. VISIÓN, MISIÓN, VALORES.

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la(s) funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

5.18. ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN LA MISIÓN.

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto, también debe ir de la mano con la visión y los valores.

5.18.1 VISIÓN.

Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

5.18.2 VALORES.

En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma.

5.18.3 POLÍTICAS.

Requiere que el personal de alto nivel ejecutivo esté directamente vinculado en definir la política de calidad de la compañía, incluyendo los objetivos por la calidad y el compromiso hacia la calidad. La norma también clarifica y refuerza el requerimiento de que la política este enfocada hacia las necesidades del cliente y alineada con la organización general y los objetivos estratégicos de la compañía. La norma dice textualmente:

"La gerencia del proveedor con responsabilidades ejecutivas debe definir y documentar su política de calidad, incluyendo los objetivos de calidad y su compromiso con la calidad.

La política de calidad debe ser pertinente a los objetivos organizacionales del proveedor y las necesidades de sus clientes. El proveedor debe asegurar que su política se ha entendido, se ha implementado y se mantiene en todos los niveles de la organización."

El compromiso hacia la calidad y la política de calidad se reflejan frecuentemente en el enunciado de la misión y los objetivos para la calidad valores y principios guía.

5.18.4. OBJETIVOS.

Cualquier objetivo, entre ellos, los de calidad, deben ser Smart (del inglés, inteligentes). Esto significa lo siguiente:

¿S (specific)? específicos: Objetivos claros. Qué se hace, cuándo, cómo, etc., sin ambigüedades.

¿M (measurable)? medibles: Que puedan cuantificarse para poder determinar, en primer lugar, si se han alcanzado, y en segundo, en qué proporción o tanto por ciento. Un objetivo medible, suele llevar asociado un indicador y un valor para el mismo.

¿A (achievable)? alcanzables: Los objetivos deben poder ser alcanzados teniendo en cuenta los recursos, costes, plazos, etc.

¿R (realistic)? realistas: Qué puedan cumplirse dadas todas las circunstancias que influyen en su logro.

¿T (time-bound)? limitados en el tiempo: Debe establecerse el periodo de tiempo en el que se ha de alcanzar el objetivo.

Esta política suele perdurar en el tiempo, y sufrir pequeñas modificaciones de acuerdo a la evolución de la empresa. Los objetivos de calidad surgen (entre otros) de la política de calidad, para dar sentido a dicha política. Son objetivos anuales, aunque en algunos casos afectan a 2 o más años.

5.19. PROCESOS RELEVANTES SGC.

Para un manual enfocado bajo los procesos (ISO 9001:2015) podrá considerarse de forma escrita y gráfica o bajo modelo la identificación, definición y descripción de por lo menos aquellos procesos relevantes que la organización considere pertinente describir en el manual o referir a éstos.

5.19.1. SECUENCIA E INTERACCIÓN DE PROCESOS.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

5.19.2. PROCESOS.

Los procesos son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

5.19.3. INDICADORES.

En toda actividad organizacional es necesario medir su desempeño, sin distinguir a qué tipo de actividad se dedique. Los indicadores son parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o un evento. Cada indicador tiene elementos que son los resultados y acciones que describen el logro de objetivos y comprenden los factores críticos de éxito que son las acciones concretas por desarrollar en la operación y que, por su impacto, son determinantes para el éxito en el logro de los objetivos.

5.19.4. LAS METAS.

Deben ser retadoras y alcanzables. La meta es la especificación cuantitativa (numérica) de lo que se desea lograr y la fecha en que se piensa lograr. Es la expresión numérica del indicador, que en su conjunto permite medir el cumplimiento del objetivo establecido.

5.20. GESTIÓN DE PROCESOS.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

5.21. MEJORAMIENTO CONTINUO.

Según Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento continuo son:

1. Selección de los problemas (oportunidades de mejora):

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.

Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).

Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multi votación.

Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

2. Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas.

Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:

Establecer los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.

3. Análisis de causas raíces específicas.

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de:

Hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

4. Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento)

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

No es posible definir una meta sin conocer la solución.

La idea es mejorar, no importa cuánto.

La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

La solución que se dará al nuestro problema tiene que estar condicionada por el nivel de desempeño en calidad y productividad que le es exigido al sistema.

En tal sentido, el establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionará las soluciones y el ritmo de su implantación.

5. Diseño y programación de soluciones.

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces.

En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño.

En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser:

6. Implantación de soluciones

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.

7. Establecimiento de acciones de garantía.

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño.

Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.

Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.

Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.

Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

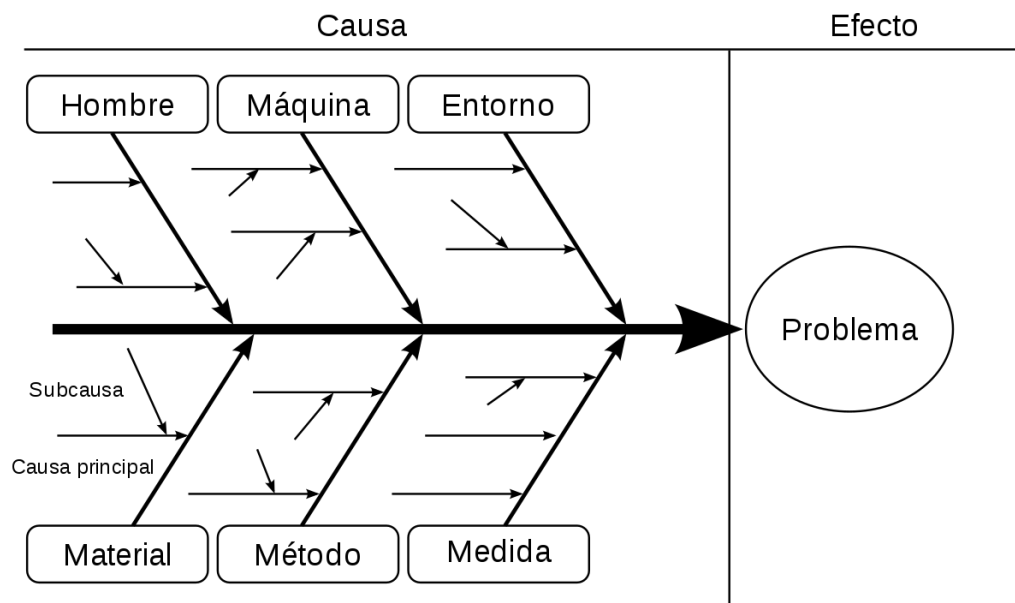
Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

5.22. HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA CALIDAD

Las siete herramientas básicas de calidad es una denominación dada un conjunto fijo de técnicas gráficas identificadas como las más útiles en la solución de problemas relacionados con la calidad.

5.22.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

Gráfica 1. Diagrama de Ishikawa.



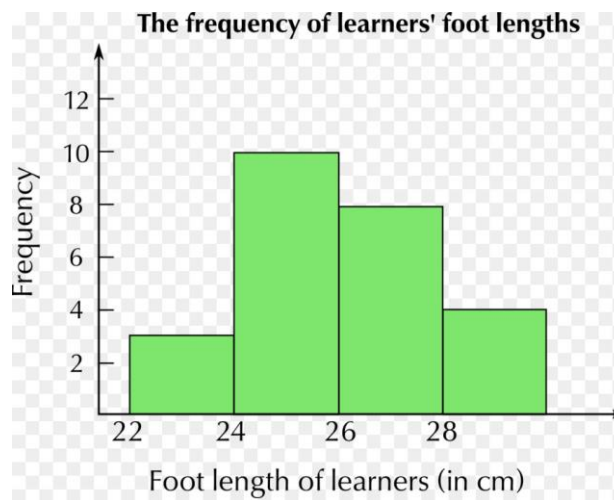
Fuente: <http://www.serviconsulting.es/ishikawa-herramienta-la-solucion-problemas/>

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Este diagrama causal es de importancia debido a que permitió la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en el proceso de la agencia aduanera.

5.22.2. HISTOGRAMA.

Gráfica 2. Histograma.



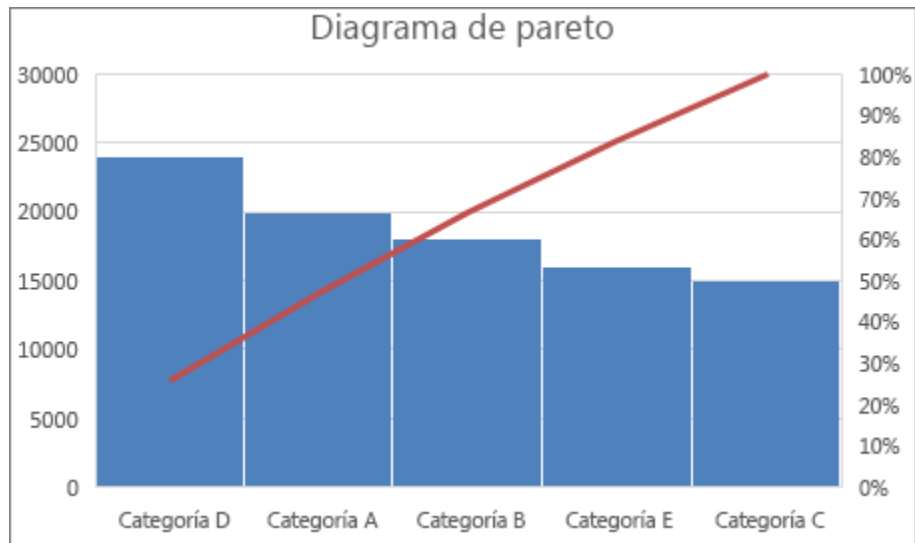
Fuente: sites.google.com

Se utiliza para obtener un panorama general de la muestra de acuerdo a las características cuantitativa y continua de la misma, y que fue de interés para este estudio.

Permite observar la preferencia o tendencia, por parte de la muestra y/o población para ubicarse hacia una determinada región de valores dentro del espectro de valores posibles (sean infinitos o no) que pueda adquirir la característica. Así pues, se pudo evidenciar el comportamiento, observar el grado de homogeneidad, acuerdo o concisión entre los valores de todas las partes que componen la población o la muestra, o, en contraposición, poder observar el grado de variabilidad, y por ende, la dispersión de todos los valores que toman las partes.

5.22.3. DIAGRAMA DE PARETO.

Gráfica 3. Diagrama de Pareto.



Fuente: <https://supports.microsoft.com>

El diagrama facilita mostrar gráficamente el principio de Pareto, es una gráfica que organiza valores, los cuales están separados por barras y organizados de mayor a menor.

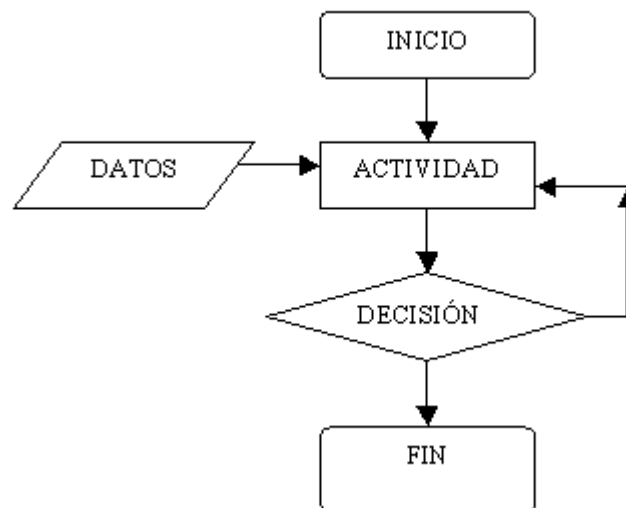
Esta gráfica permite asignar un orden de prioridades para la toma de decisiones de una organización y determinar cuáles son los problemas más graves que se deben resolver primero. Su finalidad, es hacer visibles los problemas reales que están afectando el alcanzar los objetivos de la empresa y reducir las pérdidas que esta posee.

5.23. DIAGRAMA DE FLUJO.

El diagrama de flujo es la representación gráfica de la gestión de procesos. En esta representación, las etapas del proceso aparecen unidas entre sí por medio de flechas que indican la dirección del flujo y están representadas por símbolos que identifican un concepto o acción determinados.

El diagrama de flujo describe las distintas acciones, tareas o actividades asociadas a un proceso y representa la secuencia entre cada una de ellas y su relación, así como la información complementaria, los recursos y materiales que se precisan para su ejecución.

Gráfica 4. Diagrama de flujo.



Fuente: <https://supports.microsoft.com>

5.24. MAPA ESTRATÉGICO.

Es un modelo de gestión estratégico - operacional, que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo.

Se mide la actuación de la empresa desde 4 perspectivas equilibradas:

- Financieras.
- De clientes y Mercado.
- De los procesos Internos.
- De las personas y la tecnología.

5.25. MAPA DE PROCESO.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Un proceso es el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el usuario.

Por ejemplo: un proceso productivo, es aquel en que se transforman los insumos y bienes intermedios en un bien final que contiene más valor que la suma de sus componentes porque se le ha añadido valor.

Es importante no confundir procesos con procedimientos. Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas. Un procedimiento es la forma específica de realizar un proceso o una parte del mismo. Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan.

5.25.1. TIPOS DE PROCESOS.

- **Procesos claves:** son aquellos directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios que se prestan y, en consecuencia, orientados al cliente/usuario. Centrados en aportar valor, su resultado es percibido directamente por el cliente o usuario. Por lo general, en la ejecución de estos procesos intervienen varias áreas funcionales y son los que emplean los mayores recursos.
- **Procesos estratégicos:** son aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos. Ejemplos de procesos estratégicos son la comunicación interna, la comunicación con el cliente, el marketing, el diseño, la revisión del sistema, la planificación estratégica, el diseño de planes de estudios, entre otros.
- **Procesos de apoyo o soporte:** son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. En muchos casos, estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. Ejemplos de procesos de apoyo o soporte: formación, compras, auditorías internas, informática, etc.

6. DISEÑO METODOLÓGICO.

Para la ejecución de esta investigación se definieron los ordenamientos que se llevaron a cabo para la recolección, análisis e interpretación de la información alcanzada en el desarrollo de este estudio.

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación explicativa busca el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, es decir cuyo propósito es encontrar relaciones entre las variables.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

La información que se obtuvo fue la base para la determinación de los procesos que aportan valor al área de faenamiento de la empresa, con lo cual se logre la satisfacción de sus clientes a través de la mejora continua de los procesos que faciliten el funcionamiento de la compañía.

También es una “Investigación Descriptiva”, ya que especifica cuál es la situación actual de la empresa y sus características relevantes.

6.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO.

La población de estudio es constituida por la participación de todos colaboradores del área de Faenamiento del Matadero Cacique, La cual es una población de 12 colaboradores.

Tabla 1: Población y muestra

Personal	Genero		Total
	Masculino	Femenino	
Administrativos	2	3	5
Obreros	8	3	11
		Total	16 trabajadores

Fuente: Elaboración propia.

6.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

En referencia a la variable identificada se realizó la conceptualización, identificación de categorías e indicadores.

Tabla 2: Operacionalización de Variables.

Variable	Concepto	Indicadores	Técnica	Instrumento
Variable independiente	El SGC es un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada sistemática.	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Manual de Calidad. ✚ Manual de Procedimientos. ✚ Instructivos de Trabajo. ✚ Registros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación. ➤ Entrevista. ➤ Encuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Tablero de apuntes
Sistema de Gestión de Calidad				
Variable dependiente	Ayuda a la organización a crecer y expandirse. El primer paso en la corrección de los problemas es la identificación de los procesos que pueden ser mejorados para ser más productivos y eficientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de faenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación. ➤ Entrevista. ➤ Encuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Tablero de apuntes
Mejora de Procesos		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de transporte 		
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de decomiso de carne y vísceras. 		

Fuente: Elaboración propia

6.4. DESCRIPCIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN.

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias dado que se recabo la opinión directa de los involucrados y documentos de las unidades de estudio.

6.4.1. FUENTES PRIMARIAS.

1. Encuestas y entrevistas al personal.
2. Observación del tomador de decisiones y el entorno que lo rodea.
3. Histogramas.
4. Diagrama de Pareto.
5. Diagrama de causa efecto.

6.4.2. FUENTES SECUNDARIAS.

Representada por toda la documentación proporcionada por la empresa tales como:

- Formatos aplicados al control de las operaciones.
- Historial operativo del área.

6.5. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se repasaron los objetivos del estudio de los cuales se examinó la información notable de cada una de las fuentes.

El instrumento que se aplicó en la recolección de la información estuvo en dependencia del tipo de fuente y de la cantidad de población consultada siendo las siguientes:

a. Observación:

Se observó la conducta de personas, objetos y acontecimientos que están conectados de forma directa con el área de análisis a través de visitas realizadas a la empresa que permitieron describir los elementos del estudio.

Se apuntaron todos los aspectos de notabilidad para el estudio en el área siendo de forma exploratoria.

b. Entrevista:

Se efectuó una lista de preguntas que sirvieron para adquirir la información de los cuadros de mando, así como los responsables de los procesos implicados en el área de estudio, las cuales se hicieron de manera personal.

c. Encuesta:

Se empleó a unas series de preguntas a los colaboradores de manera significativa, para familiarizarse más sobre la empresa.

6.6. ESTRATEGIA PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se manejó un cuestionario para entrevistar a cada uno de los colaboradores del área de faenamiento para adquirir la información de y lograr obtener información en el proceso operativo del área, la obtención de la información se realizó a través de la toma de notas en la que se evidencio el compromiso para el desarrollo de la propuesta del plan de mejora. Para poder lograr dicha información se programaron citas de acuerdo a la disponibilidad de la gerencia y sus horarios.

6.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se utilizó la herramienta de edición de texto Word 2019, Excel 2019 para el procesamiento de los datos obtenidos e información brindada por la gerencia.

Se aplicó a los colaboradores un Diagnostico de Clima Organizacional cuestionario conocido como CDO, esta herramienta en Excel fue elaborada por el MSc. Ing. Aristeu De Melo y proporcionado por el Ing. Alejandro Blandino Rayo tutor de tesis. Esta aplicación de Excel genera, de acuerdo a su programación, los diferentes escenarios según criterios previos establecidos, así como la guía para evaluar los numerales de la norma ISO 9001:2015.

Con el análisis y síntesis se pudo obtener todas las deficiencias y no conformidades con respecto a lo establecido por la norma y los principios de calidad que permitió realizar un análisis FODA, PESTEL, MEFI, MEFE y diferentes herramientas de calidad, los resultados brindados por estas técnicas fueron representados por medio de diagramas, gráficos y tablas logrando así determinar las estrategias para la propuesta del plan de mejora.

7. EVALUACIÓN DEL DIAGNOSTICO

Descripción de la empresa.

Matadero Cacique S.A es una empresa constituida para el procesamiento, distribución y comercialización de carne de cerdo y productos derivados.

Inició operaciones en junio del 2009, su producción ronda dos mil vientres reproductores que significan aproximadamente 20 mil animales mensuales.

Está ubicado en el Kilómetro 16.5 de la carretera nueva a León 800 metros al norte en el municipio de Mateares en el departamento de Managua.

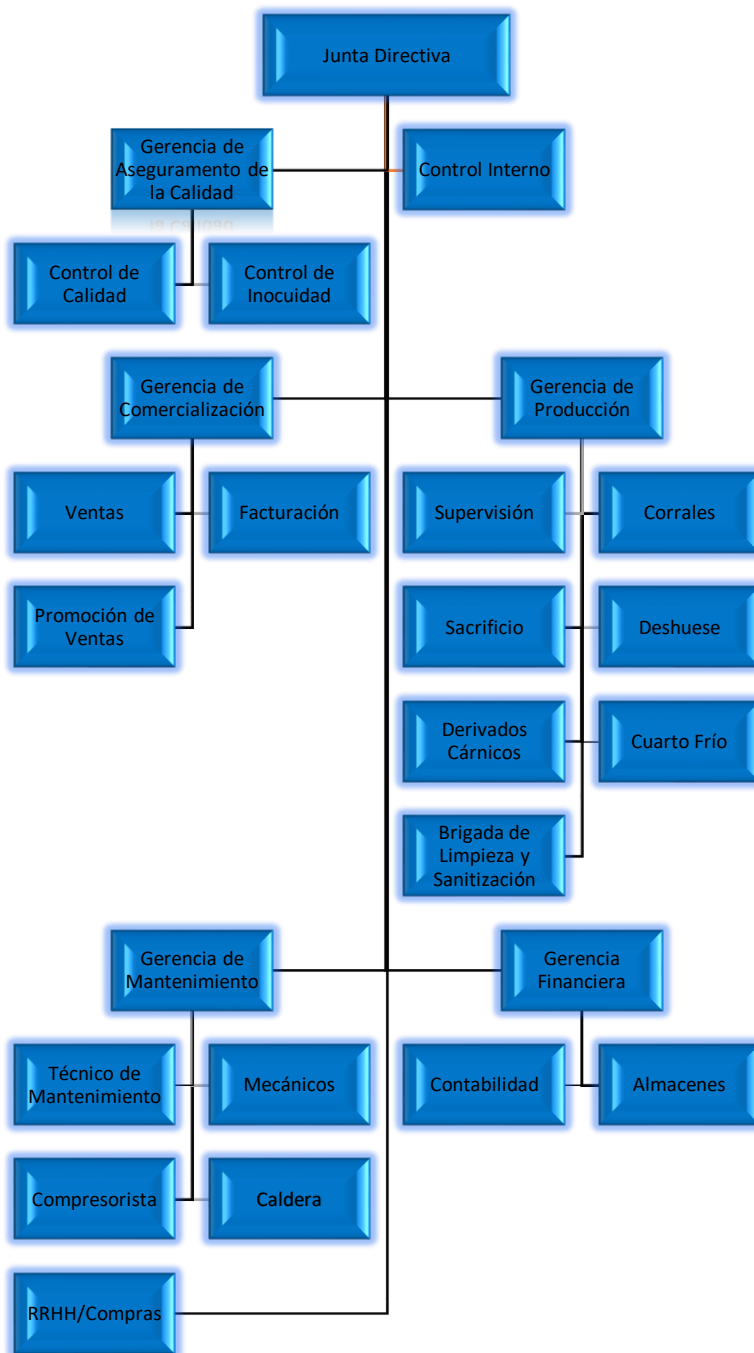
7.1. Estructura Orgánica del Matadero Cacique S.A.

La organización desempeña una parte fundamental para conseguir el éxito en cualquier gestión empresarial. Una adecuada organización de la empresa proporciona los métodos para que las tareas se realicen de una manera correcta, reduciendo así los costos, evitando la lentitud y la duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades de cada trabajador. De alguna manera, esto también contribuye a emplear mejor los recursos y medios disponibles. Es preciso, además, conocer lo que implica cada puesto y si acarrea un gasto innecesario. Todo ello se encuadra dentro de la necesidad de una correcta organización de la empresa.

En él tiene lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad. Es lo que se llama estructura horizontal o vertical de la empresa porque los puestos están colocados de arriba abajo o de izquierda a derecha desde el nivel más alto al más bajo respectivamente.

La estructura de una empresa es uno de los elementos clave de la organización, siendo el organigrama de Matadero Cacique como a continuación se detalla en la gráfica 5.

Gráfica 5. Estructura Orgánica Matadero Cacique, S.A.



Fuente: Elaboración propia

El estudio se basó principalmente en el área de producción, que es la gerencia encargada de asegurar el faenamiento y la calidad del producto que sale a la comercialización, según los requerimientos del cliente.

7.1.1. MISIÓN Y VISIÓN DEL MATADERO CACIQUE

Misión:

Comercialización de productos cárnicos y sus derivados con calidad al consumidor, elaborado con buenas prácticas de manufactura y de los mejores ganados porcinos.

Visión:

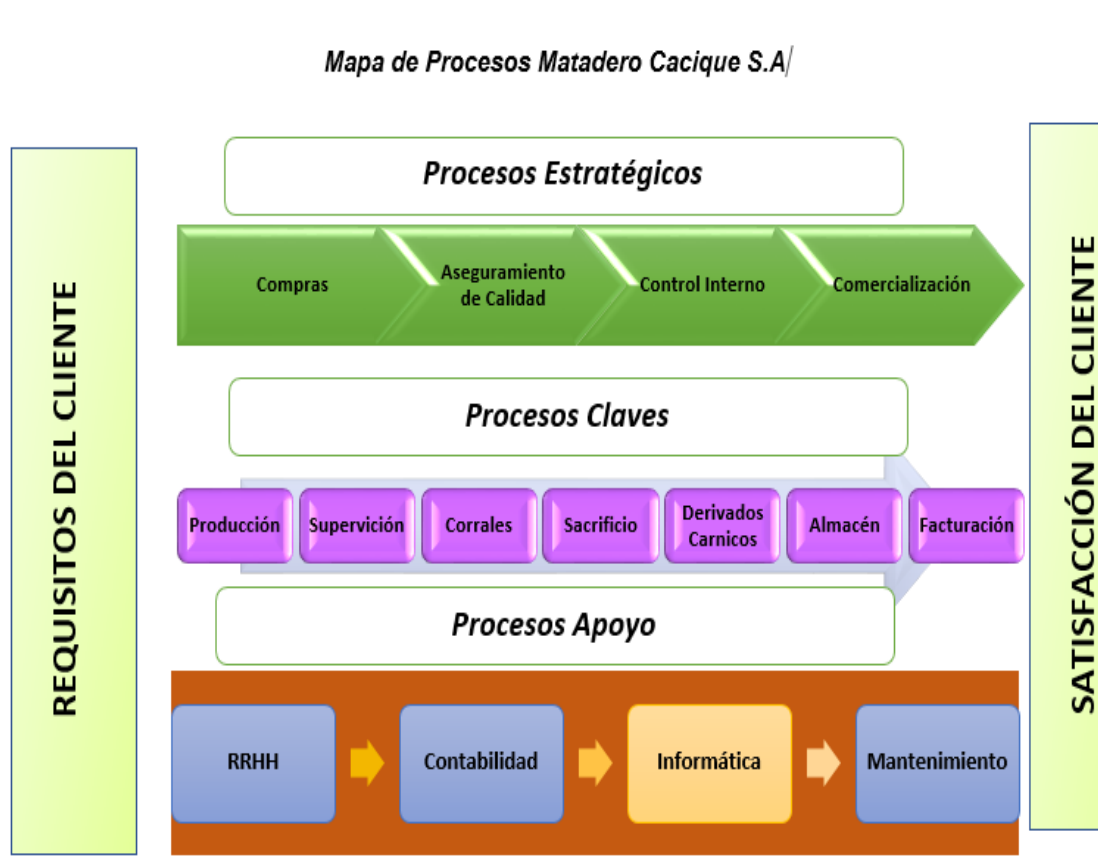
Difundir una producción de calidad para los consumidores y exportaciones, así mismo, aplicar en cada uno de los procesos las mejores prácticas para la matanza de porcinos.

7.1.2. MAPA DE PROCESOS DEL MATADERO CACIQUE

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario.

El mapa de procesos del Matadero Cacique proporciona una perspectiva global que obliga el posicionamiento de cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

Gráfica 6. Mapa de Procesos Matadero Cacique, S.A



Fuente: Elaboración propia

Procesos Claves.

Son los procesos directamente ligados a los servicios que presta la empresa, orientados al cumplimiento de los requisitos del cliente, su resultado es percibido directamente aportando valor al cliente. Estos procesos son: Producción, Supervisión, Corrales, Sacrificio, Derivados Cárnicos, Almacén y Facturación.

Procesos Estratégicos.

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la alta dirección de Matadero Cacique que definen cómo opera el negocio y se crea valor para el cliente en la organización. Estos procesos son Compras, Aseguramiento de la

Calidad, Control Interno y Comercialización. Estos procesos soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización y proporcionan directrices para la actuación del resto de los procesos.

Procesos de apoyo o soporte.

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son: RR.HH., Contabilidad, Informática y Mantenimiento, determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

7.2. DIAGNOSTICO

Para toda organización es indispensable realizar una evaluación diagnóstica que permita llevar a cabo un plan de mejora, es decir, llevar a cabo el análisis de la situación actual a nivel de macro y micro entorno de la empresa, con el objetivo de desplegar estrategias enfocadas a la mejora continua y satisfacción al cliente ante incidencias que puedan ocurrir a causas de situaciones del marco en que se desempeña la empresa.

Se efectuó una evaluación de las condiciones necesarias para lograr los requisitos de calidad en el proceso de faenamiento, para lo cual se hicieron autodiagnósticos con respecto a los ocho principios de calidad y el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001-2015, los cuales sirvieron de referencia para evaluar el nivel de cumplimiento en el Sistema de Gestión de Calidad.

Se aplicó entrevistas y una encuesta a los colaboradores para conocer requisitos en el proceso de faenado, así mismo considerando la situación actual de la empresa se aplicó un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Entorno y Legal) y FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para la obtención de las estrategias a desplegar en el plan de mejora.

7.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el entorno se encuentran factores no controlables por Matadero Cacique, estos influyen en su desempeño y están relacionados de forma directa e indirecta con la satisfacción de los requisitos del cliente.

7.2.1.1. MACRO ENTORNO.

Por la razón de ser de la empresa, existen factores que se encuentran en el entorno que influyen de forma directa e indirectamente sobre el desarrollo de sus procesos relevantes que permiten el logro de su misión y visión como organización.

Es conocido por la organización, que el ambiente externo es extremadamente variado y complejo, ya que las organizaciones experimentan cambios muy acelerados de acuerdo a los factores humano, tecnológico, ecológico, social, político y económico en las cuales están en constante interrelación ya que estos se encuentran en una variación continua que incide en el giro de negocio de la empresa.

7.2.1.1.1. ANÁLISIS PESTEL.

Tabla 3: Entorno Político-Jurídico.

Entorno Político-Jurídico.				
Variable.	Tendencia Futura.	Hechos.	Impacto en la Organización.	Amenaza /Oportunidad.
Crisis Política de Nicaragua	Mantenerse.	Inestabilidad Política del país acrecentada desde abril del 2018.	5	Protestas, marchas y confrontaciones entre bandos opuestos.
Ley 185: Código del Trabajo.	Mantenerse.	El gobierno de la república regula los salarios mínimos de los trabajadores.	4	Realizando un buen desempeño en sus labores tendrá su trabajo seguro.
Ley 182: Ley de defensa de los Consumidores.	Mantenerse.	Establece los procedimientos que garantizan los derechos de los consumidores.	4	De cumplirse este acuerdo el cliente se sentirá satisfecho en los procesos relevantes para la obtención del producto.
Ley 456: Ley de adición de riesgo y enfermedades profesionales.	Mantenerse.	La ley sugiere para el trabajador seguridad e higiene en un ambiente digno y de confort.	4	Esto causa una amenaza para los empleadores ya que en la actualidad se adicionan nuevas enfermedades y hace un desgaste profesional.
Ley 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo	Mantenerse.	Establecer el conjunto de disposiciones materia de higiene y seguridad del trabajo.	4	Garantiza que los trabajadores tengan un lugar de trabajo digno, y a la vez evitar los riesgos de accidentes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Entorno Económico.

Factor Económico				
Factor	Tendencia Futura	Hechos	Impacto en la organización	Amenaza/Oportunidad
Crecimiento del PIB	Disminuir	El FMI proyecta que en el 2020 la economía de Nicaragua se reducirá 1.2% en comparación al tamaño que alcanzó en 2019. Por tanto, la proyección para la actividad económica en 2020 resulta en una reducción del PIB real de -1.1 por ciento.	5	Es una amenaza ya que las empresas pierden rentabilidad Por ende, baja demanda de sus productos.
Tasa de inflación	Aumentar	Los datos publicados por el BCN el 21 de enero del año 2020 refleja que el país cerro el año anterior con una inflación del 6.13% la más alta de los últimos cinco años.	5	La demanda cae por los precios altos y los costes aumentan para las empresas por el incremento de los salarios, cae la inversión y la creación de empleo disminuye.
Política fiscal	Aumentar	Reforma a la Ley N°. 822, Ley de Concertación Tributaria	5	Aumento del pago Mínimo; afectando liquidez y productividad de empresas., dificultades en recuperación de cartera, pago de deudas, incremento de informalidad, menos plazas de empleo y aumento del contrabando de productos. Obstaculización de entrada de mercadería: restricciones en términos de ajustes de precios ante mayores costos de importación, lo que limita a las empresas en traer más productos.

Tabla 4: Entorno Económico continuación.

Factor Económico				
Factor	Tendencia Futura	Hechos	Impacto	Amenaza/Oportunidad
Tasa de desempleo	Aumentar	El desempleo llegará este año al 10%. La cifra significa casi el doble de la tasa existente en 2018. FUNIDES	5	Aumento de la pobreza, menor poder adquisitivo de la población, recesión económica.
Tasa de Cambio	Aumento	Causada por la devaluación del 3.5% de la moneda nacional con respecto al Dólar Estadounidense. BCN.	5	Se devalúa la moneda nacional para la población por el alto aumento del Dólar Americano.
Decreto Presidencial No. 06-2019. Decreto de Reformas al Decreto Número 975 Instituto Nicaragüense de Seguridad Social	Aumentar	Aumento para el empleador y empleado del % de cotización del INSS	5	Aumento de la carga impositiva al sector productivo.
Precio del combustible	Aumento	Aumento del petróleo en Nicaragua y una incorrecta regulación de este.	5	Incremento de costos del transporte de mercadería.
Costo de Servicios básicos	Aumento	La tarifa de la electricidad aumenta constantemente	5	Aumento de los costos de producción disminuyendo el margen de ganancias.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Entorno Socio-Cultural

Factor Socio-Cultural				
Factor	Tendencia Futura	Hechos	Impacto en la Organización	Amenaza/ Oportunidad
Tasa de Crecimiento Población	Aumento.	La tasa de crecimiento del año 2020 será del 1.4%	5	Oportunidad de mayor demanda de producto
Movilidad inmigración y migración.	Aumentar.	Migración constante del campo a la ciudad y a los países vecinos, asociada a oportunidades que no existen en las áreas rurales lo cual la extrema pobreza rural, y la baja disponibilidad de empleos y servicios básicos causan alta incidencia de violencia, abuso familiar y conflictos sociales.	4	Al emigrar a la ciudad y países vecinos causa una demanda de más productos y servicios.
Niveles de ingresos.	Disminuir.	En la actualidad las remesas varían desde \$50 a \$75 Dólares mensuales.	5	Amenaza de no poder costear compra de la canasta básica de \$ 400.00 compuesta por PCM
Consumismo.	Aumentar	Las personas tienen menores índices de consumo.	5	La oportunidad de hacer una publicidad es necesaria para que el público conozca el producto, pero la seguridad de que lo compre o sea de su agrado es dudosa.
Cultura de Desarrollo Empresarial.	Aumento.	Contratación de empleados por vínculos familiares o amistad, no por mérito profesional.	4	Causa disminución de la producción, menor competitividad y bajas proyecciones de productividad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Entorno Tecnológico.

Factor Tecnológico				
Variable.	Tendencia Futura.	Hechos.	Impacto en la organización.	Amenaza /Oportunidad.
Inversión en nuevas tecnologías.	Aumentar.	La tecnología avanza constantemente y resulta muy favorable para mejorar la competitividad empresarial y facilitar la ejecución de proyectos esto hace que a los obreros se les facilite el trabajo.	5	Oportunidad de adquirir sistemas automatizados para realizar trabajos con mayor facilidad y en menor tiempo.
Potencial de innovación.	Aumentar.	Plan Nacional de desarrollo.	5	Oportunidad de Innovar el desempeño de la empresa a través de un SGC.
Nuevos productos y procesos de la cadena.	Aumentar.	Con el avance tecnológico se han venido implementando el desarrollo productos novedosos y modernizando procesos para el agrado de las personas.	4	La Oportunidad de atraer clientes al brindar productos nuevos en el mercado.
Acceso a la Web.	Aumentar.	Se ha hecho accesible a la mayoría de la población ya sea en sus hogares o centros de trabajo con mayores beneficios para la población y mayores accesibilidades.	4	Oportunidad de mayor comunicación cliente-proveedor a través de un sistema de información web.
Métodos de Gestión.	Aumentar.	Las empresas necesitan estar certificadas con normas de estandarización nacional e internacional.	5	Oportunidad de mejorar los procesos y brindar mejor servicio y/o producto al cliente aplicando metodologías de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.1.2. ASPECTOS RELEVANTES DEL ANÁLISIS PESTEL

Político.

- Crisis Política de Nicaragua. **Amenaza.**

Económico.

- Disminución del poder adquisitivo de las empresas. **Amenaza.**
- Aumento de tasa de inflación. **Amenaza.**
- Disminución del PIB. **Amenaza.**
- Reforma tributaria e INSS. **Amenaza.**
- Aumento de costos de servicios básicos y combustibles. **Amenaza.**

Socio-Cultural.

- Aumento de la población. **Oportunidad.**
- Menor poder Adquisitivo. **Amenaza.**
- Crisis socio-económica de Nicaragua. **Amenaza.**
- Aumento de consumo de carne porcina como alternativa a la carne vacuna. **Oportunidad.**
- Mala cultura de desarrollo empresarial. **Amenaza.**

Tecnología.

- Inversión de nuevas tecnologías. **Oportunidad.**
- Acceso a la Web. **Oportunidad.**
- Potencial de innovación. **Oportunidad.**

Ecológico.

- Manejo de productos y desechos con inocuidad para la preservación del ambiente. **Oportunidad.**

Legislación.

- Ley 185. Código del Trabajo. **Oportunidad.**
- Ley 182. Ley de defensa del consumidor. **Oportunidad.**
- Ley 618. Ley general de higiene y seguridad del trabajo. **Oportunidad.**
- Ley 456: Ley de adición de riesgo y enfermedades profesionales. **Amenaza**

7.2.1.2. MICRO ENTORNO.

7.2.1.2.1. ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (CDO).

Indica dónde y qué se debe buscar para diagnosticar los problemas dentro de la organización.

En la gráfica 7 se observa las seis áreas críticas de diagnosticar: Propósitos, Estructura, Recompensas, Mecanismos Útiles, Relaciones y Liderazgo.

El modelo utiliza un cuestionario que evalúa el área crítica, fue aplicado a 16 trabajadores del área de sacrificio del Matadero Cacique. A cada pregunta se asigna un valor entre 1 y 7, de manera ascendente desde *Muy De Acuerdo* hasta *Muy en Desacuerdo*. Las preguntas tienen un orden en el cual disminuyen sesgos en los resultados. Cada sección está conformada por 5 preguntas, como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7. Distribución de Preguntas Cuestionario de Diagnóstico de Clima Organizacional.

Resultado del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ligero de acuerdo	4. Neutro	
5. ligeramente en desacuerdo	6. En desacuerdo	7. Muy en desacuerdo		Promedio
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				2,1
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				2,9
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				2,4
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				1,6
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				4,4
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				3,1
7. Esta organización no se resiste al cambio				3,9
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				2,1
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				3,3
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				3,8
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				1,8
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				5,8
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				2,8
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				4,4
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				3,8
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				3,0
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				3,4
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1,3
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				5,1
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				3,3
21. Esta organización favorece al cambio				3,4
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				3,5
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				2,8
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				2,3
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				1,9
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				5,4
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				4,4
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				3,8
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				3,3
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				2,9
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				2,4
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				5,5
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				6,6
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				3,9
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				3,4

Fuente: Elaboración Propia.

Se muestra el promedio de cada pregunta, las que tienen puntuación igual o mayor a 4 tienen problemas, entre estas están 5, 12, 14, 19, 26, 27, 32 y 33.

Tabla 8. Resultado Global por Pregunta de Diagnóstico Organizacional.

Factor Clave	Propósitos	Recompensas	Estructura	Mecanismos Útiles	Liderazgo	Actitudes hacia el Cambio	Relaciones
E1	2,8	6,4	3,2	3,4	3,4	4,6	2,8
E2	2,6	5,8	2,8	4,2	3,2	4,0	2,0
E3	4,6	4,8	2,8	4,0	3,6	4,4	2,6
E4	2,6	6,0	3,8	3,8	4,0	4,2	3,0
E5	3,0	6,4	3,2	4,2	3,4	3,0	2,8
E6	3,0	6,2	3,0	4,0	2,4	3,6	2,2
E7	2,6	5,0	3,8	3,6	2,8	4,0	2,6
E8	3,0	4,0	4,0	3,2	2,8	3,8	2,0
E9	2,2	4,2	2,4	3,6	2,4	4,2	2,4
E10	3,8	6,0	2,4	2,8	2,6	2,8	2,4
E11	3,0	4,6	2,6	2,6	2,2	3,4	2,2
E12	2,4	6,2	1,8	2,4	1,6	3,4	2,2
Promedio de la	3,0	5,5	3,0	3,5	2,9	3,8	2,4
Desviación	0,6	0,8	0,6	0,6	0,6	0,5	0,3
Referencia	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Clima Organizacional	Bueno	Muy malo	Bueno	Inestable	Bueno	Inestable	Bueno

Fuente: Elaboración Propia.

Se muestra el promedio de cada pregunta, las que tienen puntuación igual o mayor a 4 tienen problemas.

La tabla anterior muestra el promedio de cada área crítica por encuesta, así mismo como promedio de la organización.

Respecto a los **Propósitos**, la organización se encuentra **Bien** obtuvo una calificación 4 significa que todos los colaboradores del área de sacrificio del Matadero Cacique comprenden y se encuentran comprometidos con la misión y visión de la empresa.

En el factor **Recompensas** tiene una puntuación de 4. Muestra un estado **Muy malo**, los colaboradores no se encuentran satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo. Los empleados sienten que el salario que están recibiendo no es acorde a sus responsabilidades, no reciben incentivos.

De acuerdo a la puntuación obtenida en el factor **Estructura**, el cual es 4, lo cual indica que la empresa está **Bien** los colaboradores están satisfechos

con la división de carga y estructura que tiene la compañía, debido a que la carga de trabajo es pesada y consideran que se requieren más colaboradores para apoyar en el trabajo del área.

Al hablar de los **Mecanismos Útiles**, la empresa se encuentra en un estado **Inestable**, los procesos de la organización apoyan en gran medida a los colaboradores del área a desempeñar sus funciones y apoyarse entre varias unidades de trabajo.

En relación a **Liderazgo**, se obtuvo un puntaje de 4, significa que la empresa está **Bien**. Esto se debe a que los colaboradores sienten que sus jefes establecieron metas muy retadoras.

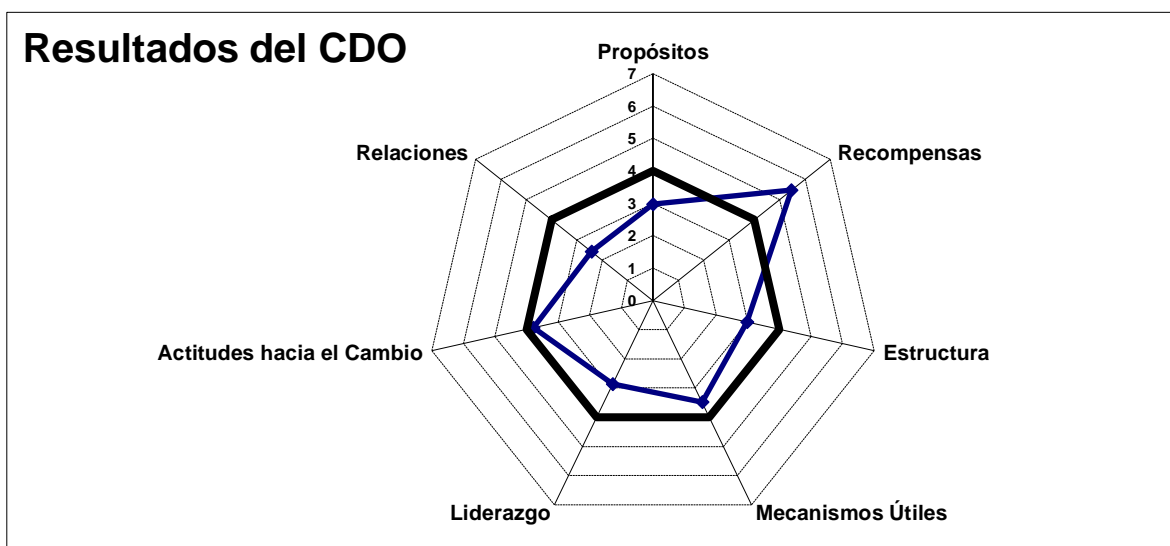
En **Actitud hacia el Cambio**, obtuvo una calificación de 4, los encuestados sienten que la empresa está en un estado **Inestable**. Los colaboradores expresaron que la organización es muy abierta al cambio.

Las **Relaciones** se encuentran en estado **Bueno**. Los resultados obtenidos muestran que en la empresa hay señales de relaciones de confianza, amistad y respeto, todo dentro del marco profesional.

Las relaciones en el área de producción no se encuentran en su mejor estado. Los resultados obtenidos muestran que en la empresa hay señales de conflicto. Esto puede complicar el funcionamiento de la misma, puesto que los recursos humanos es el factor más importante para la misma.

En la gráfica 7, se refleja las relaciones entre todos los factores, el problema en las relaciones entre los colaboradores del área puede estar afectado por la actitud de resistencia hacia el cambio que se muestra, y así mismo la insatisfacción de las recompensas puede perturbar estas relaciones.

Gráfica 7. Resultado de Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.



Fuente: Elaboración Propia.

7.3. ANÁLISIS DE LOS 8 PRINCIPIOS DE CALIDAD

El área de Matanza de Matadero Cacique intenta implantar un sistema de gestión de la calidad, que cumpla los requerimientos de la norma ISO 9001-2015 y para cumplir con los mismos deberá también cumplir con los 8 principios de la calidad, para obtener los beneficios esperados.

Se utilizó el cuestionario de evaluación de los principios de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015 para evaluar cada uno de los principios y ver su cumplimiento.

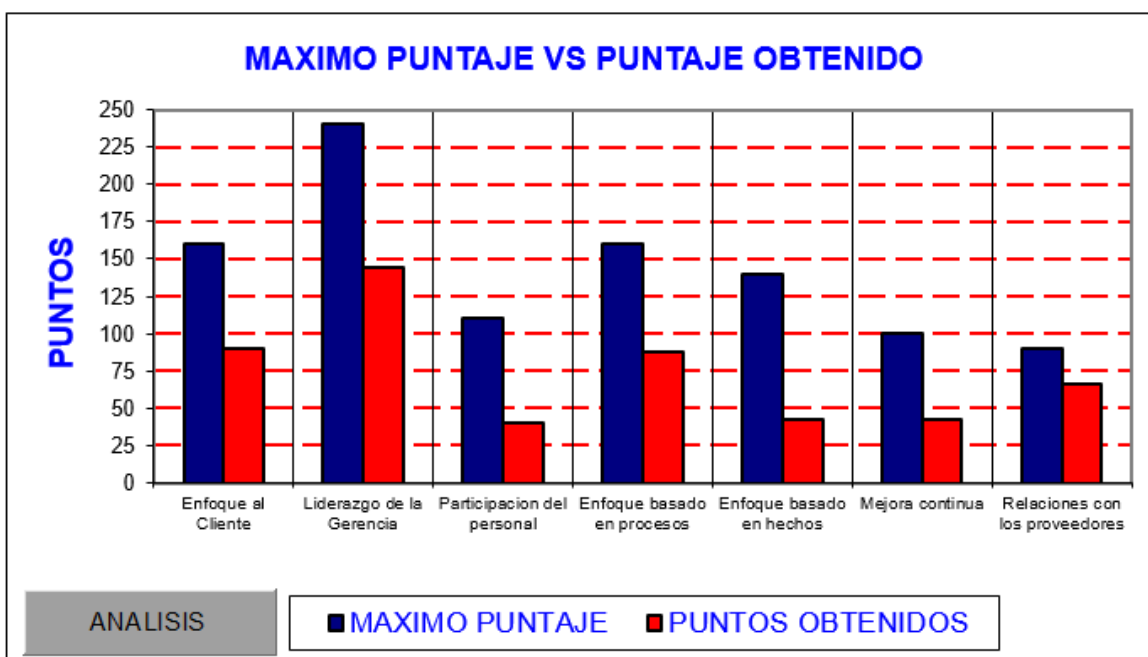
Después de aplicar el cuestionario, se obtuvo como resultado general que se cumplen en un 40.8%, como se presenta en la Tabla 9, siendo los principios de mayor debilidad Enfoque Basado en Hechos y Liderazgo de la Gerencia y su mayor oportunidad el Enfoque Basado en procesos y Enfoque Basado al cliente.

Tabla 9. Resultados del Cuestionario de los 8 Principios de la Calidad.

ASPECTO	MAXIMO PUNTAJE	PUNTOS OBTENIDOS	
Enfoque al Cliente	160	90	56.3%
Liderazgo de la Gerencia	240	144	60.0%
Participacion del personal	110	40	36.4%
Enfoque basado en procesos	160	88	55.0%
Enfoque basado en hechos	140	42	30.0%
Mejora continua	100	42	42.0%
Relaciones con los proveedores	90	66	73.3%
	1000	512	51.2%

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 8. Resultados del Cuestionario de los 8 Principios de la Calidad.



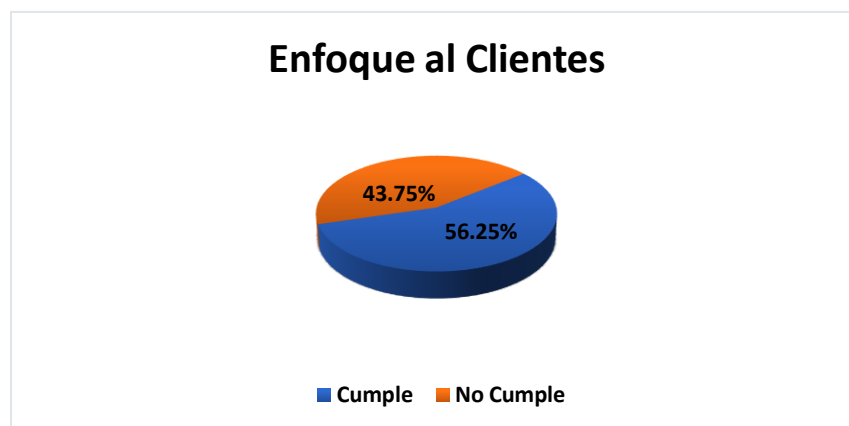
Fuente: Elaboración Propia.

Analizando el cumplimiento de cada uno de los 8 principios se llegó a las siguientes conclusiones:

7.3.1. Enfoque al Cliente.

El porcentaje de cumplimiento es del 56.25%. La organización se enfoca en el cliente por la naturaleza misma del producto de consumo que oferta, posee información sobre sus necesidades y expectativas, sin embargo, aun poseyendo esta información, se comenten errores al momento del traspaso de la información del cliente a la herramienta causando inconformidad en los mismos.

Gráfica 9: Resultado de cumplimiento del Enfoque al Cliente.



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

- La empresa ha identificado quiénes son sus clientes.
- Existe un mecanismo para identificar las necesidades y expectativas de los clientes y existe evidencia de ello, pero no es muy eficiente.
- Poca evidencia que las necesidades de los clientes sean utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora para lograr su satisfacción.
- Datos periódicos evidenciados sobre las necesidades y expectativas de los clientes.

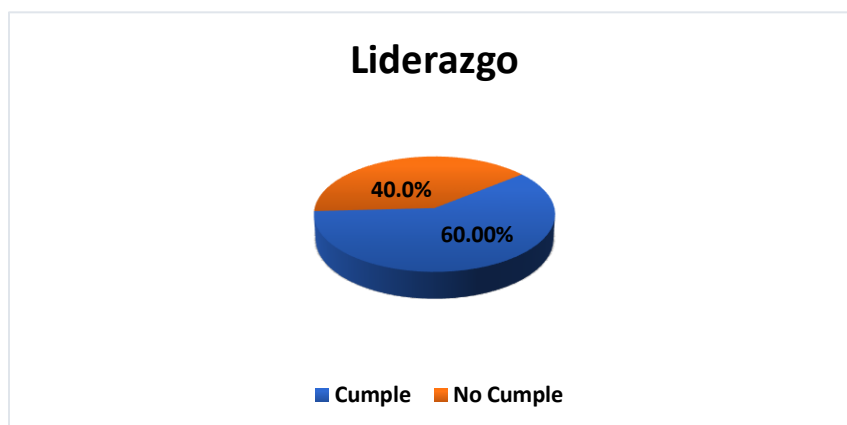
- Mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en especificaciones y características del producto son confiables para su análisis.
- No es evidente que la empresa tiene un mecanismo para registrar las quejas verbales o escritas de los clientes.
- No existen evidencias de datos periódicos de las inconformidades de los clientes que le permiten tomar medidas para mejorar su satisfacción.
- Hay mecanismo que garantice la comunicación con el cliente.
- Conoce quiénes fueron y podrían ser sus clientes.
- Hay disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes sobre acuerdos, quejas y reclamos.
- Existe evidencia, pero no específica, de la evaluación sobre el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Acepta sugerencias sobre las evidencias que se tiene de los requisitos que debe cumplir su proceso y servicio.

La organización se enfoca en el cliente, posee información sobre sus necesidades, expectativas y preferencias, sin embargo, esta información no está siendo utilizada como herramienta de mejora ni mucho menos para desarrollar oportunidades de negocio.

7.3.2. Liderazgo.

Este principio se cumple con un 60%. Presentan evidencias del compromiso gerencial, presentación de estrategias claras y objetivos a colaboradores de la organización, además, de la asignación de responsabilidades con sus autoridades respectivas. El aspecto más relevante es que la organización no ha establecido política y objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.

Gráfica 10: Resultado de cumplimiento de Liderazgo.



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

- La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- Hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.
- No tiene evidenciado los puntos de mejora, pero, si ha definido las metas del negocio.
- No existe evidencia clara de estrategias para el logro de las metas.
- La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.
- La organización realiza planificación de los recursos de manera oportuna.
- Hay evidencia del conocimiento en todos los niveles de la planificación anual.
- Hay una revisión de la planificación anual y las condiciones particulares de cada momento.
- Hay un cumplimiento parcial en la planificación anual.

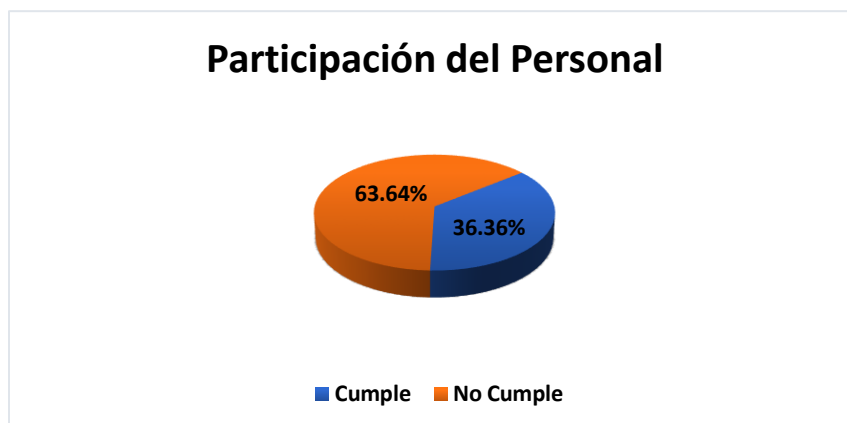
- La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.
- La empresa no tiene definidos objetivos de calidad ni política de calidad.

Se presentan algunas evidencias del compromiso gerencial, sin embargo, su direccionamiento estratégico presenta algunas debilidades que impiden el logro de los objetivos de la organización.

7.3.3. Participación del Personal.

Este principio cumple un 36.4%. Los integrantes de la organización, consumidores, trabajadores, mandos, proveedores, distribuidores, y los elementos ajenos a la empresa como redes de transporte, comunicaciones, etc. son los elementos que constituyen la organización. El desarrollo completo de sus potencialidades permite aprovechar al máximo las habilidades para conseguir los objetivos de la organización y la excelencia de la calidad en todos los niveles, es reconocido como es un recurso importante de la organización que puede impactar fuertemente en el logro de los objetivos de la misma.

Gráfica 11: Resultado de cumplimiento de Participación del Personal.



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

- Se ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal.
- Existen los medios y canales de comunicación interna.
- Se requiere implantar un plan de competencias y necesidades de desarrollo del personal.
- No hay evidencia segura que el nivel de competencia de los colaboradores sea el más adecuado para las necesidades actuales y futuras de la organización.
- Existen mecanismos de participación de personal en procesos de mejora, pero no evidenciados.
- El cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa no están disciplinados.
- Existe evidencia de que la organización se haya asegurado de que el personal este consciente del vínculo entre la calidad y costos

Se presentan varias debilidades en lo referente a la gestión humana, lo cual debilita el grado de satisfacción del personal de la organización por ende su compromiso con la empresa

7.3.4. Gestión por Procesos.

Este principio es el segundo que predomina con 55% de cumplimiento. El enfoque de procesos debe estar estructurado hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente, esto permite asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas, lo cual debe redundar en una disminución de quejas y reclamos y en un aumento del nivel de satisfacción del cliente.

Gráfica 12: Resultado de cumplimiento de Gestión por Procesos.



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

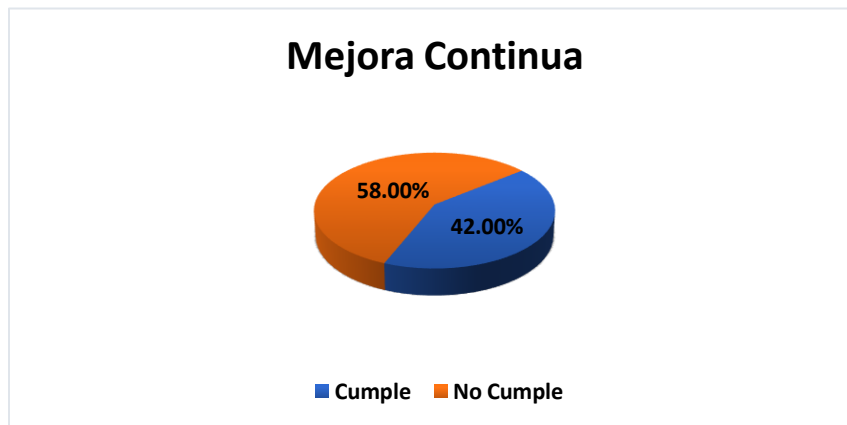
- Se aplica básicamente el enfoque de proceso.
- La organización tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud de información del cliente hasta que el producto es entregado.
- Los procesos no se gestionan identificando puntos críticos.
- La infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la empresa, cuenta con métodos de mantenimiento de la infraestructura.
- Hay evidencia que los procesos del producto responden a las necesidades y expectativas de los clientes.

Es conveniente profundizar en el análisis de los recursos requeridos para el desempeño de los diferentes procesos, recursos tales como la infraestructura y los aspectos ambientales asociados a esta. Debe asegurarse de que los procesos si se encuentren respondiendo a los requerimientos del cliente.

7.3.5. Mejora Continua.

El principio de Mejora Continua tiene un cumplimiento del 42% siendo el tercer principio de mayor debilidad. La supervisión de acciones continuas que aseguren su adecuada implementación retroalimenta el aprendizaje de la organización.

Gráfica 13: Resultado de cumplimiento de Mejora Continua.



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos relevantes:

- La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.
- Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten inconvenientes en los procesos.
- Existen acciones correctivas para eliminar los problemas con una evaluación de los mismos.
- La revisión gerencial ha suministrado poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.

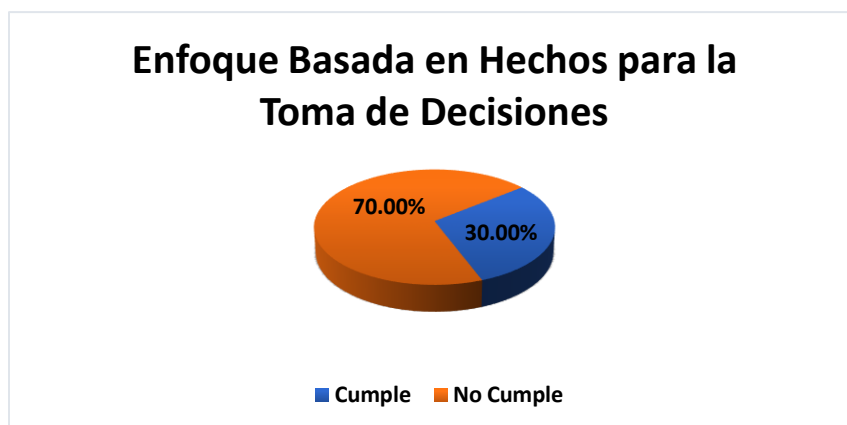
- Los procedimientos no están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones correctivas.
- Posee procedimientos para la identificación de las no conformidades.
- La evidencia es fiable en el análisis de las acciones tomadas de acuerdo a sus resultados.

La organización muestra evidencia del establecimiento y formulación de acciones preventivas, correctivas y de mejora, sin embargo, es importante analizar el impacto que estas acciones al ser implantadas generan en la organización, con el fin de no desgastar esfuerzos que contribuyan al mejoramiento del desempeño.

7.3.6. Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones.

Este principio tiene por resultado un 30% de cumplimiento. Es el más bajo de la organización. Esta monitorea y analiza los hechos de las decisiones tomadas anteriormente para tener una base de información en decisiones que deban tomarse en un futuro.

Gráfica 14: Resultado de cumplimiento de Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones.



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

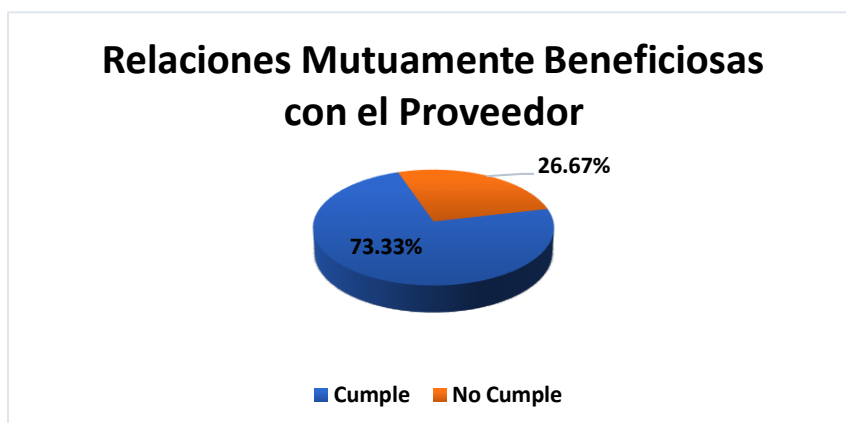
- No están definidos los indicadores de gestión de clientes.
- La promoción de la importancia de las actividades de medición y análisis son muy satisfactorias para las partes interesadas.
- Se tienen algunos indicadores de comportamiento del negocio.
- Hay aseguramiento en la recopilación de los datos relacionados con el cliente para su análisis.
- Existe evidencia, confiable casi en su totalidad, de datos de otras partes interesadas para su análisis.
- Hay aseguramiento en los datos seleccionados para la toma de decisión.
- No hay una evidencia en la organización sobre la definición de un procedimiento para la auditoría interna de calidad.

No hay evidencias suficientes para la toma de decisiones basada en hechos. La organización tiene un enfoque netamente correctivo, lo cual, no aporta a la mejora del desempeño del sistema.

7.3.7. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.

Este principio es el fuerte de la empresa, con un 73.33% de cumplimiento. El cumplimiento de dicho principio es muy importante ya que es base para la actividad de la empresa. La institución muestra evidencias de sus relaciones de mutuo beneficio con el proveedor, es conveniente tomar acciones a partir de esta relación que mejoren el desempeño del sistema y por ende de la organización.

Gráfica 15: Resultado de cumplimiento de Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

- Se tiene evidencia que existe métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores.
- Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que tiene el almacenamiento de las bases de datos en la satisfacción de los clientes.
- Hay registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos.
- Se han establecidos alianzas con los proveedores, pero no de negocios mutuos si no meramente comercial.
- La información de las compras describe las especificaciones y características del servicio o producto a comprar.
- Existen mecanismos definidos para asegurar de que el servicio o producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados

La organización muestra evidencia de sus relaciones de mutuo beneficio con el proveedor, es conveniente tomar acciones a partir de esta relación que mejoren el desempeño del sistema y por ende de la organización.

8. VERIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Se realizó una evaluación de la situación en que se encuentra actualmente el área de matanza utilizando la lista de verificación del SGC que determina si cada criterio de la norma ISO 9001-2015 se cumple y en qué estado.

8.1. Lista de Verificación de la Norma ISO 9001:2015.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 4.-4.1.

Lista de Verificación 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad							
Matadero Cacique							
N°	REQUERIMIENTO	CUMPLIMIENTO		ESTADO			
		Si	No	No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
4. Contexto de la organización							
4.1 Comprender la organización y su contexto							
1	La organización debe determinar los problemas externos e internos, que son relevantes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan su capacidad para lograr el resultado deseado (s) de su sistema de gestión de calidad.	X					X
2	La organización debe actualizar dichas determinaciones cuando sea necesario. Al determinar cuestiones externas e internas pertinentes, la organización debe considerar los derivados de:						
	a) cambios y tendencias que pueden tener un impacto en los objetivos de la organización;	X			X		
	b) las relaciones con los y las percepciones y valores de las partes interesadas pertinentes;	X				X	
	c) las cuestiones de gobernanza, las prioridades estratégicas, políticas y compromisos internos; y	X				X	
	d) la disponibilidad de recursos y las prioridades y el cambio tecnológico.	X				X	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 4.2.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas						
3	La organización debe determinar:					
	a) las partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de la calidad, y	X			X	
	b) los requisitos de estas partes interesadas	X			X	
4	La organización debe actualizar dichas determinaciones a fin de comprender y prever las necesidades o expectativas que afectan a los requisitos del cliente y la satisfacción del cliente.		X	X		
5	La organización debe tener en cuenta las siguientes partes interesadas pertinentes:					
	a) Los clientes directos;	X				X
	b) los usuarios finales;	X			X	
	c) los proveedores, distribuidores, minoristas u otros involucrados en la cadena de suministro;	X				X
	d) los reguladores; y	X				X
	e) cualesquiera otras partes interesadas pertinentes.		X	X		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 4.3.-4.4.1.

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad						
6	La organización debe determinar los límites y aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para determinar su ámbito de aplicación.	X		X		
7	Al determinar este ámbito, la organización debe considerar:					
	a) los problemas externos e internos mencionados en el apartado 4.1, y	X	X			
	b) los requisitos indicados en 4.2.	X	X			
8	Al afirmar el alcance, la organización debe documentar y justificar cualquier decisión de no aplicar el requisito de esta Norma Internacional y para excluirla del ámbito de aplicación del sistema de gestión de calidad. Dicha exclusión se limitará a la cláusula 7.1. 4 y 8, y no afectará a la organización "s capacidad o responsabilidad de asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, ni una exclusión se justifica sobre la base de la decisión de organizar un proveedor externo para realizar una función o proceso de la organización.	X	X			
9	El alcance deberá estar disponible como información documentada.	X	X			
4.4 Sistema de gestión de Calidad						
4.4.1 Generalidades						
10	La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad con los requisitos de esta Norma Internacional	X	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 4.4.2.

4.4.2 Enfoque basado en procesos							
11	La organización debe aplicar un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión de calidad. La organización debe:						
	a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación en toda la organización;	X			X		
	b) determinar los insumos necesarios y los resultados esperados de cada proceso;	X			X		
	c) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;		X			X	
	d) determinar los riesgos a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, si los productos no deseados son entregados o interacción proceso es ineficaz;	X					X
	e) determinar los criterios, métodos, mediciones e indicadores de desempeño relacionados necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces;		X		X		
	f) determinar los recursos y asegurar su disponibilidad;	X					X
	g) asignar responsabilidades y autoridades para procesos;	X					X
	h) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados previstos;	X				X	
	i) supervisar, analizar y cambiar, si es necesario, estos procesos asegurando que continúan entregando los resultados previstos; y		X		X		
	j) asegurar la mejora continua de estos procesos.		X		X		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 5.-5.5.1.

5. Liderazgo						
5.1 Liderazgo y compromiso						
5.1.1 Liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad						
13	La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad por:					
	a) garantizar que las políticas de calidad y objetivos de calidad se establecen para el sistema de gestión de calidad y son compatibles con la dirección estratégica de la organización;	X		X		
	b) la garantía de la política de calidad se entiende y sigue dentro de la organización;		X	X		
	c) velar por la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización;		X	X		
	d) promover el conocimiento del enfoque basado en procesos;		X	X		
	e) velar por que los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad están disponibles		X		X	
	f) comunicar la importancia de la gestión de calidad eficaz y de acuerdo con los requisitos del sistema de gestión de calidad y los requerimientos de bienes y servicios;		X	X		
	g) garantizar que el sistema de gestión de la calidad cumple sus salidas resultados previstos;		X		X	
	h) participar, dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		X	X		
	i) la promoción de la mejora y la innovación continua; y		X			X
j) el apoyo a otras funciones de gestión pertinentes para demostrar su liderazgo, ya que se aplica a sus áreas de responsabilidad.	X				X	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 5.1.2-5.2.

5.1.2 Liderazgo y compromiso con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes						
14	La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto a la orientación al cliente, asegurando que:					
	a) los riesgos que pueden afectar a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente son identificados y abordados;	X				X
	b) los requisitos del cliente se determinan y se cumplen;	X				X
	c) se mantiene el enfoque en proveer consistentemente productos y servicios que satisfagan al cliente y los legales y reglamentarios aplicables;	X				X
	d) Se mantiene el foco en la mejora de la satisfacción del cliente;		X			X
5.2 Política de Calidad						
15	La alta dirección debe establecer una política de calidad que:					
	a) es apropiada para el propósito de la organización;		X	X		
	b) proporciona un marco para establecer objetivos de calidad;		X	X		
	c) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables, y		X	X		
	d) incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.		X	X		
	La política de calidad debe:		X	X		
	a) estar disponible como información documentada;		X	X		
	b) ser comunicada dentro de la organización;		X	X		
	c) estar a disposición de las partes interesadas, según proceda; y		X	X		
	d) ser revisada para su continua adecuación.		X	X		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 5.3.

5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades							
16	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para las funciones relevantes sean asignadas y comunicadas dentro de la organización.	X					X
17	La alta dirección debe ser responsable de la eficacia del sistema de gestión de calidad, y asignar la responsabilidad y autoridad para:						
	a) garantizar que el sistema de gestión de calidad conforme a los requisitos de esta norma internacional, y,		X	X			
	b) la garantía de que los procesos interactúan y están dando sus resultados previstos,	X					X
	c) informar sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad a la alta dirección y de cualquier necesidad de mejora, y		X		X		
	d) garantizar la promoción del conocimiento de las necesidades del cliente en toda la organización.	X					X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 6.1.

6 Planificación						
6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades						
18	Al planificar el sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar las cuestiones mencionadas en el apartado 4.1 y los requisitos mencionados en el punto 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para:					
	a) asegurar el sistema de gestión de la calidad puede alcanzar su resultado deseado (s),		X		X	
	b) asegurar que la organización pueda lograr de manera consistente la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente,	X				X
	c) prevenir o reducir los efectos no deseados, y		X		X	
	d) lograr la mejora continua.		X	X		
19	La organización debe planificar:					
	a) Acciones para hacer frente a estos riesgos y oportunidades, y		X		X	
	b) la forma de					
	1) integrar y poner en práctica las acciones en sus procesos del sistema de gestión de calidad (ver 4.4), y	X			X	
	2) evaluar la eficacia de estas acciones.		X		X	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 6.2.

6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos							
20	La organización debe establecer los objetivos de calidad en las funciones pertinentes, niveles y procesos.						
	Los objetivos de calidad deberán:						
	a) ser coherente con la política de calidad,	X		X			
	b) ser pertinentes para la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente,		X	X			
	c) ser medibles (si es posible),	X		X			
	d) tener en cuenta los requisitos aplicables,		X	X			
	e) supervisar,	X		X			
	f) comunicarse	X		X			
	g) actualizarse según corresponda.		X	X			
21	La organización conservará información documentada sobre los objetivos de calidad.		X	X			
22	Cuando se planifica la forma de lograr sus objetivos de calidad, la organización debe determinar:						
	a) ¿qué se hará,		X	X			
	b) qué recursos serán necesarios (véase 7.1),		X	X			
	c) quien será responsable,		X	X			
	d) cuando se completará, y		X	X			
	e) cómo se evaluarán los resultados.		X	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 6.3.-7.1.1.

6.3 Planificación de los cambios							
23	La organización debe determinar las necesidades y oportunidades de cambio para mantener y mejorar el rendimiento del sistema de gestión de calidad.		X		X		
	La organización debe llevar a cabo el cambio de una manera planificada y sistemática, la identificación de riesgos y oportunidades, y la revisión de las posibles consecuencias del cambio.		X	X			
7. Soporte							
7.1 Recursos							
7.1.1 Generalidades							
24	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad.		X		X		
25	La organización debe tener en cuenta						
	a) ¿cuáles son los recursos internos existentes, las capacidades y limitaciones, y	X					X
	b) que los bienes y servicios deben ser de origen externo.	X					X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 7.1.2.-7.1.4.

7.1.2 Infraestructura							
26	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para su funcionamiento y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.	X					X
Nota: infraestructura puede incluir,							
	a) Los edificios y los servicios públicos asociados,	X					X
	b) equipos, incluyendo hardware y software, y	X					X
	c) Los sistemas de transporte, la comunicación y la información.	X					X
7.1.3 Entorno del Proceso							
27	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el entorno necesario para sus operaciones de proceso y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.	X					X
7.1.4 Los dispositivos de seguimiento y medición							
28	La organización debe determinar, proporcionar y mantener los dispositivos de seguimiento y medición necesarios para verificar la conformidad con los requisitos del producto y se asegurará de que los dispositivos son aptos para el propósito	X			X		
29	La organización conservará información documentada apropiada como prueba de aptitud para el uso de la vigilancia y los dispositivos de medición.	X			X		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 7.1.5.-7.2.

7.1.5 Conocimiento						
30	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad y sus procesos y asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente. Se mantendrá Este conocimiento, protegido y puesto a disposición en caso necesario.		X		X	
31	La organización debe tener en cuenta su actual base de conocimientos dónde abordar las cambiantes necesidades y tendencias, y determinar la forma de adquirir o acceder a los conocimientos adicionales que sean necesarios. (Véase también 6.3)		X		X	
7.2 Competencia						
32	La organización debe:					
	a) determinar la competencia necesaria de la persona (s) que hace el trabajo bajo su control que afecte a su rendimiento de calidad, y	X				X
	b) asegurarse de que estas personas son competentes sobre la base de una educación adecuada, capacitación o experiencia;	X				X
	c) en su caso, tomar las acciones para adquirir la competencia necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas, y	X				X
	d) retener la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	X				X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 7.3.-7.5.1.

7.3 Conciencia							
33	Las personas que realizan un trabajo bajo el control de la organización deben ser conscientes de:						
	a) la política de calidad,		X	X			
	b) los objetivos de calidad pertinentes,		X	X			
	c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de rendimiento de mejora de la calidad, y		X		X		
	d) las consecuencias de que no cumplan con los requisitos del sistema de gestión de calidad.		X		X		
7.4 Comunicación							
34	La organización debe determinar la necesidad de las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión de calidad, incluyendo:						
	a) en lo que se comunicará,	X					X
	b) cuando para comunicarse, y	X					X
	c) con el que comunicarse.	X					X
7.5 Información documentada							
7.5.1 Generalidades							
35	Sistema de gestión de calidad de la organización debe incluir						
	a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional,		X		X		
	b) información documentada determinada como necesario por la organización para la eficacia del sistema de gestión de calidad.		X		X		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 7.5.2.-7.5.3.

7.5.2 Creación y actualización						
36	Al crear y actualizar la información documentada de la organización debe asegurarse apropiada:					
	a) la identificación y descripción (por ejemplo, un título, fecha, autor, o el número de referencia),		X		X	
	b) formato (por ejemplo, el idioma, la versión del software, gráficos) y de los medios de comunicación (por ejemplo, papel, electrónico),		X		X	
	c) la revisión y aprobación por la idoneidad y adecuación.	X			X	
7.5.3 Control de la Información documentada						
37	Información documentada requerida por el sistema de gestión de calidad y por esta norma internacional se deben controlar para garantizar:					
	a) que está disponible y adecuado para su uso, donde y cuando sea necesario, y		X		X	
	b) que esté protegido de forma adecuada (por ejemplo, de pérdida de confidencialidad, uso inadecuado, o la pérdida de la integridad).		X		X	
38	Para el control de la información documentada, la organización debe responder a las siguientes actividades, según corresponda					
	a) la distribución, acceso, recuperación y uso,		X		X	
	b) el almacenamiento y conservación, incluyendo la preservación de la legibilidad,	X			X	
	c) el control de cambios (por ejemplo, control de versiones), y		X		X	
	d) la retención y disposición.	X			X	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.-8.2.2.

8 Operación							
8.1 Planificación y control operacional							
39	La organización debe planificar, ejecutar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos y para poner en práctica las acciones determinadas en el punto 6.1, por						
	a) el establecimiento de criterios para los procesos	X			X		
	b) la aplicación de control de los procesos de acuerdo con los criterios, y	X			X		
	c) mantener la información documentada en la medida necesaria para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto.	X				X	
	La organización debe controlar los cambios planificados y examinar las consecuencias de los cambios no deseados, la adopción de medidas para mitigar los posibles efectos adversos, según sea necesario.	X				X	
	La organización debe asegurarse de que la operación de una función o proceso de la organización es controlado por un proveedor externo (véase 8.4).	X					X
8.2 Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes							
8.2.1 Generalidades							
40	La organización debe implementar un proceso de interacción con los clientes para determinar sus requisitos relativos a los bienes y servicios.	X					X
8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los bienes y servicios							
41	La organización debe determinar en su caso						
	a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para la entrega y las actividades posteriores a la entrega,	X					X
	b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido,	X					X
	c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los bienes y servicios, y	X					X
	d) cualquier requisito adicional considera necesario por la organización.	X					X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.2.3.

8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los bienes y servicios							
42	La organización debe revisar los requisitos relacionados con los bienes y servicios. Esta revisión se llevará a cabo antes del compromiso de la organización para suministrar bienes y servicios al cliente (por ejemplo, la presentación de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:						
	a) los requisitos de bienes y servicios se definen y se acordaron,	X					X
	b) los requisitos del contrato o pedido que difieran de los expresados previamente se resuelven, y	X					X
	c) la organización es capaz de cumplir los requisitos definidos.	X					X
	Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de la revisión.	X					X
	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, los requisitos de los clientes serán confirmados por la organización antes de la aceptación.	X					X
	Cuando se cambien los requisitos para bienes y servicios, la organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente se modifica y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.	X					X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.2.4.

8.2.4 Comunicación con el cliente						
43	La organización debe determinar e implementar disposiciones planificadas para la comunicación con los clientes, relativas a:					
	a) información de los bienes y servicios,	X				X
	b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones,	X				X
	c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas (ver 9.1),	X				X
	d) el manejo de la propiedad del cliente, en su caso, y	X				X
	e) los requisitos específicos para las acciones de contingencia, en su caso.	X		X		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.3.

8.3 Proceso de planificación operacional						
44	En la preparación para la realización de los bienes y servicios, la organización debe implementar un proceso para determinar lo siguiente, según sea apropiado,					
	a) Requisitos para los bienes y servicios, teniendo en cuenta los objetivos de calidad pertinentes;	X		X		
	b) las acciones para identificar y abordar los riesgos relacionados con la consecución de la conformidad de los bienes y servicios a las necesidades	X			X	
	c) los recursos que serán necesarios derivados de los requisitos para los bienes y servicios;	X				X
	d) los criterios para la aceptación de bienes y servicios;	X				X
	e) la verificación requerida, validación, seguimiento, medición, inspección y actividades de ensayo a los bienes y servicios;	X			X	
	f) la forma en que se establecerán y comunicarán los datos de rendimiento; y	X				X
	g) los requisitos de trazabilidad, la conservación, los bienes y servicios de entrega y las actividades posteriores a la entrega.	X				X
	El resultado de este proceso de planificación debe presentarse de forma adecuada para las operaciones de la organización.	X				X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.4.-8.4.2.

8.4 Control de la prestación externa de bienes y servicios							
8.4.1 Generalidades							
45	La organización debe asegurarse siempre que los bienes y servicios externos se ajustan a los requisitos especificados.	X					X
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa							
46	El tipo y alcance del control aplicado a los proveedores externos y los procesos proporcionados externamente, los bienes y servicios deberán ser dependiente						
	a) los riesgos identificados y los impactos potenciales, ISO 9001	X		X			
	b) el grado en que se comparte el control de un proceso de provisión externa entre la organización y el proveedor, y	X					X
	c) la capacidad de los controles potenciales.	X					X
	La organización debe establecer y aplicar criterios para la evaluación, selección y re-evaluación de los proveedores externos en función de su capacidad de proporcionar bienes y servicios de acuerdo con los requisitos de la organización.	X		X			
	Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de las evaluaciones.		X	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.4.3.

8.4.3 Información documentada para los proveedores externos						
47	Información documentada se facilitará al proveedor externo describiendo, en su caso:					
	a) los bienes y servicios a ser prestados o el proceso a realizar,	X				X
	b) los requisitos para la aprobación o la liberación de bienes y servicios, procedimientos, procesos o equipos,	X				X
	c) los requisitos para la competencia del personal, incluida la cualificación necesaria,	X				X
	d) los requisitos del sistema de gestión de calidad,		X	X		
	e) el control y seguimiento del rendimiento del proveedor externo que será aplicado por la organización,	X				X
	f) cualquier actividad de verificación que la organización o su cliente, tiene la intención de realizar en los proveedores externos y locales.		X		X	
	g) los requisitos para el manejo de la propiedad de proveedores externos proporcionado a la organización.	X				X
	La organización debe asegurarse de la idoneidad de los requisitos especificados antes de comunicárselos al proveedor externo.	X				X
	La organización debe monitorear el desempeño de los proveedores externos. Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de la supervisión.	X			X	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.5.-8.5.1.

8.5 Desarrollo de productos y servicios							
8.5.1 Los procesos de desarrollo							
48	La organización debe planificar e implementar los procesos para el desarrollo de bienes y servicios consistentes con el enfoque basado en procesos.	X				X	
En la determinación de las etapas y los controles de los procesos de desarrollo, la organización debe tener en cuenta:							
a) la naturaleza, la duración y la complejidad de las actividades de desarrollo,		X					X
b) los clientes, los requisitos legales y reglamentarias que especifiquen las etapas del proceso particulares o controles,		X				X	
c) los requisitos especificados por la organización como algo esencial para el tipo específico de los bienes y servicios que se están desarrollando,		X					X
d) las normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a poner en práctica,			X		X		
e) los riesgos y oportunidades asociados con determinadas actividades de desarrollo con respecto a:							

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.5.1. Continuación

1) la naturaleza de los bienes y servicios que se desarrollarán y las consecuencias potenciales de fracaso	X			X	
2) el nivel de control de espera del proceso de desarrollo por los clientes y otras partes interesadas pertinentes, y	X			X	
3) el impacto potencial sobre la capacidad de la organización de cumplir sistemáticamente con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del cliente.	X				X
f) los recursos internos y externos que necesita para el desarrollo de bienes y servicios,	X				X
g) la necesidad de claridad con respecto a las responsabilidades y autoridades de los individuos y las partes involucradas en el proceso de desarrollo,	X				X
h) la necesidad de que la gestión de las interfaces entre los individuos y las partes involucradas en la tarea de desarrollo o la oportunidad,	X				X
i) la necesidad de participación de los grupos de clientes y grupos de usuarios en el proceso de desarrollo y su interfaz con la gestión del proceso de desarrollo,	X				X
j) la información documentada necesaria sobre la aplicación de los procesos de desarrollo, los productos y su adecuación, y		X		X	
k) las actividades necesarias para la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicios.	X				X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.5.2.

8.5.2 Controles de Desarrollo						
49	Los controles que se aplican al proceso de desarrollo se asegurarán de que					
	a) los resultados que deben alcanzarse mediante las acciones de desarrollo está claramente definido,	X				X
	b) las entradas están definidas a un nivel suficiente para las actividades de desarrollo emprendidas y no dan lugar a la ambigüedad, conflicto o falta de claridad,	X				X
	c) las salidas están en una forma adecuada para su posterior uso en la producción de bienes y prestación de servicios, y el seguimiento y la medición correspondiente,	X			X	
	d) los problemas y cuestiones que surjan durante el proceso de desarrollo se resuelven o manejados de otra manera antes de comprometerse a un trabajo de desarrollo o establecimiento de prioridades para que el trabajo,	X			X	
	e) los procesos de desarrollo previstas se han seguido, los resultados son consistentes con las entradas y el objetivo de la actividad de desarrollo se ha cumplido,		X		X	
	f) bienes producidos o servicios prestados, como consecuencia del desarrollo emprendido son aptos para el propósito, y	X				X
	g) Control de cambio apropiado y gestión de la configuración se mantiene durante todo el desarrollo de bienes y servicios y cualquier modificación posterior de bienes y servicios.	X				X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.5.3.-8.6.1.

8.5.3 Transferencia de Desarrollo							
50	La organización debe asegurarse de que la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicio sólo tiene lugar cuando las acciones en circulación o surgido del desarrollo se han completado o se gestionan de otro modo tal que no hay un impacto negativo en la organización "s capacidad de cumplir sistemáticamente con los requisitos del cliente, legales o los requisitos reglamentarios, o para mejorar la satisfacción del cliente.	X				X	
8.6 La producción de bienes y prestación de servicios							
8.6.1 Control de la producción de bienes y prestación de servicios							
51	La organización debe implementar la producción de bienes y prestación de servicios en condiciones controladas.	X					X
Las condiciones controladas deben incluir, según corresponda:							
	a) la disponibilidad de información documentada que describe las características de los bienes y servicios;	X					X
	b) la aplicación de los controles;	X				X	
	c) la disponibilidad de información documentado que describa las actividades a realizar y los resultados obtenidos, según sea necesario;	X				X	
	d) el uso de equipo adecuado;	X					X
	e) la disponibilidad, la aplicación y el uso de los dispositivos de seguimiento y medición;	X				X	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Continuación Numeral 8.6.1.-8.6.3.

	f) la competencia del personal o su cualificación;	X					X
	g) la validación y aprobación y revalidación periódica, de cualquier proceso de producción de bienes y prestación de servicios, donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;		X		X		
	h) la aplicación de los bienes y servicios de liberación, entrega y posteriores a la entrega; y	X					X
	i) la prevención de la no conformidad, debido a un error humano, tales como errores no intencionales y violaciones de reglas intencionales.		X		X		
8.6.2 Identificación y trazabilidad							
52	En su caso, la organización debe identificar las salidas de proceso con los medios adecuados.	X			X		
	La organización debe identificar el estado de las salidas del proceso con respecto a los requisitos de medición de seguimiento y largo de la realización de los bienes y servicios.	X			X		
	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única de las salidas del proceso, y mantener como información documentada.	X					X
8.6.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos.							
53	La organización debe cuidar los bienes de propiedad del cliente o proveedores externos mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la organización. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar el cliente o proveedor externo "s bienes suministrados para su utilización o incorporación en los bienes y servicios.	X					X
	Si cualquier propiedad del cliente o proveedor externo se ha perdido, dañado o de otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente o el proveedor externo y mantener información documentada.	X					X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.6.4.-8.6.6.

8.6.4 Preservación de bienes y servicios							
54	La organización debe garantizar la preservación de los bienes y servicios, incluida las salidas del proceso, durante el procesamiento y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.	X					X
	La preservación debe aplicarse también para procesar las salidas que constituyen partes de los productos o de cualquier salida del proceso físico que se necesita para la prestación del servicio.	X					X
8.6.5 Las actividades posteriores a la entrega							
55	En su caso, la organización debe determinar y cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociados con la naturaleza y la vida útil de los bienes y servicios destinados.	X					X
	El alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieran tendrá en cuenta						
	a) los riesgos asociados con los bienes y servicios,	X					X
	b) retroalimentación del cliente, y		X		X		
	c) los requisitos legales y reglamentarios.	X					X
8.6.6 Control de los cambios							
56	La organización debe llevar a cabo el cambio de una manera planificada y sistemática, teniendo en cuenta el examen de las posibles consecuencias de los cambios (ver 6.3) y tomar medidas, según sea necesario, para asegurar la integridad de los bienes y servicios se mantienen.		X		X		
	Información que describe los resultados de la revisión de los cambios documentados, se mantendrán el personal que autoriza el cambio y de cualquier acción necesaria.		X			X	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 8.7.-8.8.

8.7 Liberación de bienes y servicios						
5 7	La organización debe implementar las actividades planificadas en etapas apropiadas para verificar que se cumplen los requisitos de bienes y servicios (véase el punto 8.3). Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	X				X
	El despacho de las mercancías y servicios al cliente no procederá hasta que los planes establecidos para la verificación de la conformidad se han cumplido satisfactoriamente, a menos que sea aprobado por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. Información documentada deberá indicar la persona (s) que autoriza la liberación de los bienes y servicios para su entrega al cliente.	X				X
8.8 Bienes y servicios no conformes						
5 8	La organización debe asegurarse de que los bienes y servicios que no se ajusten a los requisitos se identifican y controla para prevenir su uso no intencionado o entrega, que tendrá un impacto negativo en el cliente.		X			X
	La organización debe tomar acciones (incluidas las correcciones si es necesario) adecuadas a la naturaleza de la no conformidad y sus efectos. Esto se aplica también a los bienes y servicios detectados después de la entrega de las mercancías o durante la prestación del servicio no conforme.	X				X
	Cuando los bienes y servicios no conformes se han entregado al cliente, la organización tendrá también la corrección apropiada para asegurar que se logra la satisfacción del cliente. Acciones correctivas apropiadas se aplicarán (véase 10.1).	X				X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 9.-9.1.1.

9 Evaluación del desempeño						
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación						
9.1.1 Generalidades						
59	La organización deberá tener en cuenta los riesgos y las oportunidades determinadas y deberá:					
	a) determinar lo que necesita ser monitoreado y medido con el fin de: - Demostrar la conformidad de los bienes y servicios a las necesidades, - Evaluar el desempeño de los procesos (ver 4.4), - Garantizar la conformidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, y - Evaluar la satisfacción del cliente; y	X				X
	b) evaluar el desempeño del proveedor externo (ver 8.4);	X				X
	c) determinar los métodos para el seguimiento, medición, análisis y evaluación, en su caso, para garantizar la validez de los resultados;	X				X
	d) determinar cuándo se llevarán a cabo el seguimiento y medición;	X				X
	e) determinar cuándo se analizarán y evaluarán los resultados de seguimiento y medición; y		X		X	
	f) determinar lo que se necesitan indicadores de desempeño del sistema de gestión de calidad.		X		X	
	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera que sea consistente con los requisitos de seguimiento y medición.		X		X	
	La organización conservará información documentada apropiada como evidencia de los resultados.		X		X	
	La organización debe evaluar el desempeño de la calidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad.		X	X		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 9.1.2--9.1.3.

9.1.2 Satisfacción del cliente						
60	La organización debe supervisar los datos relativos a las percepciones de los clientes sobre el grado en que se cumplen los requisitos.		X			X
En su caso, la organización debe obtener los datos relativos a:						
	a) la retroalimentación del cliente, y		X		X	
	b) las opiniones de los clientes y las percepciones de la organización, sus procesos y sus productos y servicios.	X				X
	Los métodos para obtener y utilizar dicha información se precisará.	X			X	
	La organización debe evaluar los datos obtenidos para determinar las oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente.		X	X		
9.1.3 Análisis y evaluación de datos						
61	La organización debe analizar y evaluar los datos correspondientes derivadas del monitoreo, la medición (véase 9.1.1 y 9.1.2) y otras fuentes pertinentes. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables.		X		X	
Los resultados del análisis y la evaluación se utilizarán para:						
	a) para determinar la conveniencia, adecuación y eficacia de la gestión de la calidad		X		X	
	b) para garantizar que los bienes y servicios pueden satisfacer constantemente las necesidades del cliente,	X			X	
	c) para asegurar que la operación y control de procesos es eficaz	X			X	
	d) identificar las mejoras en el sistema de gestión de calidad.		X	X		
	Los resultados del análisis y la evaluación se utilizarán como insumo para la revisión por la dirección.	X			X	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 9.2.

9.2 Auditoría Interna						
62	La organización debe realizar auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información sobre si el sistema de gestión de calidad;					
	a) cumple					
	1) las propias necesidades de la organización para su sistema de gestión de la calidad; y	X			X	
	2) los requisitos de esta norma internacional;	X			X	
	b) se ha implementado y mantiene de manera eficaz. La organización debe:					
	a) planificar, establecer, implementar y mantener un programa (s) de auditoría, incluida la periodicidad, los métodos, responsabilidades, requisitos de planificación y presentación de informes. El programa (s) de auditoría deberá tener en cuenta los objetivos de calidad, la importancia de los procesos en cuestión, los riesgos relacionados, así como los resultados de auditorías anteriores;	X			X	
	b) definir los criterios de auditoría y el alcance de cada auditoría;	X			X	
	c) seleccionar los auditores y las auditorías de conducta para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría;		X	X		
	d) garantizar que los resultados de las auditorías se reportan a la gestión pertinente para la evaluación,		X	X		
	e) tomar las medidas adecuadas y sin dilaciones indebidas; y		X	X		
	f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.		X		X	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 9.3.

9.3 Revisión por la dirección						
63	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.		X		X	
	Revisión por la dirección debe ser planeada y llevada a cabo, teniendo en cuenta el entorno cambiante de los negocios y en la alineación de la dirección estratégica de la organización.	X				X
	La revisión por la dirección debe incluir la consideración de:					
	a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;	X				X
	b) los cambios en los problemas externos e internos que son relevantes para el sistema de gestión de calidad;		X		X	
	c) la información sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad, incluyendo las tendencias e indicadores para:					
	1) las no conformidades y acciones correctivas;	X			X	
	2) seguimiento y medición a los resultados;	X			X	
	3) resultados de las auditorías;		X	X		
	4) la retroalimentación del cliente;	X			X	
	5) proveedor y cuestiones de proveedores externos; y	X				X
	6) desempeño de los procesos y conformidad del producto;	X				X
	d) oportunidades para la mejora continua.		X		X	
	Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir decisiones relacionadas con:					
	a) las oportunidades de mejora continua, y		X		X	
	b) cualquier necesidad de cambios en el sistema de gestión de calidad.		X		X	
	La organización conservará información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección, incluyendo las acciones tomadas.	X				X

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Lista de Verificación de la norma. Numeral 10.-10.2.

10. Mejora							
10.1 No conformidad y acciones correctivas							
64	Quando se produce una no conformidad, la organización deberá:						
	a) reaccionar a la no conformidad, y en su caso						
	1) tomar medidas para controlar y corregirlo; y	X					X
	2) hacer frente a las consecuencias;	X					X
	b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir o se producen en otros lugares, por						
	1) la revisión de la no conformidad;	X					X
	2) determinar las causas de la no conformidad, y	X			X		
	3) determinar si existen incumplimientos similares o podrían producirse;	X			X		
	c) poner en práctica las medidas oportunas;	X			X		
	d) revisar la eficacia de las medidas correctivas adoptadas; y	X				X	
	e) realizar cambios en el sistema de gestión de la calidad, si es necesario.		X		X		
	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	X					X
	La organización conservará información documentada como evidencia de						
	a) la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente; y	X					X
b) los resultados de cualquier acción correctiva.	X				X		
10.2 Mejora							
65	La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad. La organización debe mejorar el sistema de gestión de calidad, los procesos y los productos y servicios, en su caso, a través de la respuesta a: Los resultados del análisis de datos, los cambios en el contexto de la organización, cambios en el riesgo identificados (ver 6.1) Y nuevas oportunidades.		X		X		
	La organización debe evaluar, priorizar y determinar la mejora a implementar.		X		X		

8.2. Análisis de la Lista de Verificación ISO 9001:2015.

Aplicado el instrumento se determinó que el área de matanzas está cumpliendo en 57% los requerimientos de la Normativa. El mayor obstáculo se presenta en los numerales Liderazgo y Planificación.

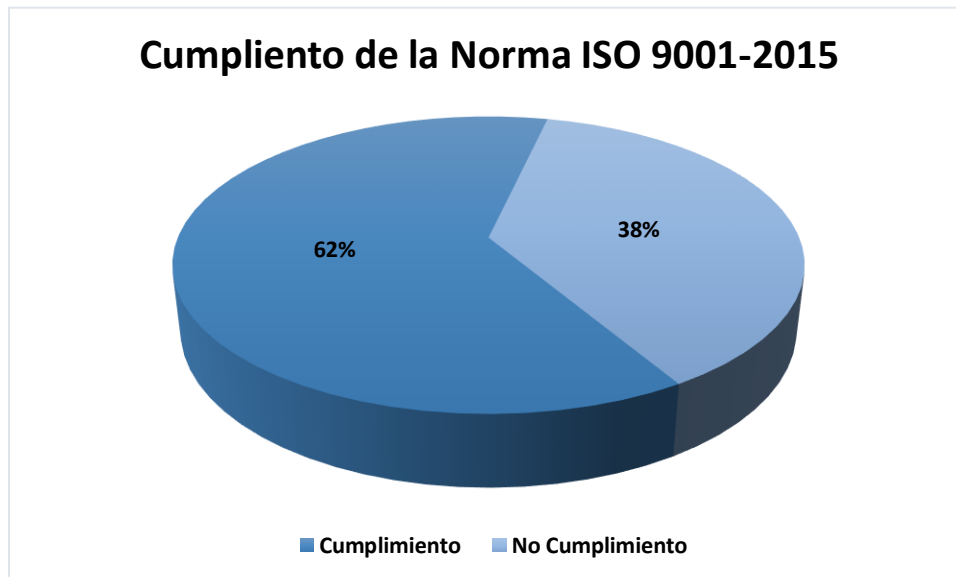
Tabla 11. Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.

Cumplimiento Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento	No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado	
Si	163	9	31	32	91
No	99	46	46	5	2

Cumplimiento Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento	No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado	
Si	62.21%				
No	37.79%				

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 16. Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.



Fuente: Elaboración propia.

Para tener un análisis más preciso de los hallazgos encontrados, se detallan los mismos por cada acápite de la lista de verificación, estos están descritos a continuación.

8.2.1. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 4.

Esta sección mide la comprensión de la organización, las necesidades y expectativas de las partes interesadas y el alcance del sistema de gestión de calidad. Muestra un incumplimiento del 41.38%, y el 58.62 % de cumplimiento de los cuales encuentran un 29.41% iniciado, 29.41% en proceso y 41.18% terminado.

Tabla 12. Cumplimiento del Numeral 4 de la Norma ISO 9001:2015.

Cumplimiento ítem 4 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento	Estado				
	No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado	
Si	17	0	5	5	7
No	12	7	4	1	0

Cumplimiento ítem 4 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento	Estado				
	No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado	
Si	58.62%	0.00%	29.41%	29.41%	41.18%
No	41.38%	58.33%	33.33%	8.33%	0.00%

Numeral 4. Contexto de la organización	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
4.1 Comprender la organización y su contexto	5	0	5	17.24%	0.00%
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	6	2	8	27.59%	25.00%
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	0	5	5	17.24%	100.00%
4.4.1 Generalidades	0	1	1	3.45%	100.00%
4.4.2 Enfoque basado en procesos	6	4	10	34.48%	40.00%
Total	17	12	29	100.00%	41.38%

Fuente: Elaboración Propia.

En el análisis específico del **Numeral 4 Contexto de la Organización** indica que los niveles de incumplimiento están en: 4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad con un 100% de incumplimiento de los requisitos del 17.24% total global del Numeral 4, de igual manera el numeral 4.4.1 Generalidades representa un 100% de incumplimiento con un 3.45% de su total del Numeral 4. El ítem 4.4.2 Enfoque Basado en Procesos muestra incumplimiento del 40% del 34.48% del total del numeral.

8.2.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 5.

Tabla 13. Cumplimiento del Numeral 5 de la Norma ISO 9001:2015.

Cumplimiento ítem 5 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	8	1	0	1	6
No	20	15	3	0	2

Cumplimiento ítem 5 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	28.57%	12.50%	0.00%	12.50%	75.00%
No	71.43%	75.00%	15.00%	0.00%	10.00%

Numeral 5. Liderazgo	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
5.1.1 Liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad	2	8	10	35.71%	80.00%
5.1.2 Liderazgo y compromiso con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes	3	1	4	14.29%	25.00%
5.2 Política de Calidad	0	9	9	32.14%	100.00%
5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades	3	2	5	17.86%	40.00%
Total	8	20	28	100.00%	71.43%

Fuente: Elaboración Propia.

El **Numeral 5 Liderazgo de la Gerencia** es bajo, reflejando que sólo el 28.57% de los requerimientos se cumplen en su totalidad, es decir, la gerencia de la empresa no ha estado de lleno inmersa o apoyando en su totalidad la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, por otro lado se puede observar que de este un 12.5% se encuentra en proceso y un 12.5% no iniciado.

El 71.43% del Numeral 5 se observa de no cumplimiento, el 75% de este no ha iniciado, 15 % ha iniciado y el 10% terminado.

En Liderazgo el ítem 5.1.1 refleja un 80% de no conformidades que representa un total del 35.71% del numeral 5, el ítem 5.1.2 refleja un 25% de incumplimiento representando un total del 14.29% del numeral 5, el ítem 5,2 del numeral refleja un incumplimiento del 100% representando el 32.14% del total general del numeral.

8.2.3. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 6.

Tabla 14. Cumplimiento del Numeral 6 de la Norma ISO 9001:2015.

Cumplimiento ítem 6 Norma ISO 9001-2015					Cumplimiento ítem 6 Norma ISO 9001-2015						
Cumplimiento		Estado				Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado			No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	6	4	1	1	0	Si	27.27%	66.67%	16.67%	16.67%	0.00%
No	16	11	5	0	0	No	72.73%	68.75%	31.25%	0.00%	0.00%

Numeral 6. Planificación	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades	2	5	7	31.82%	71.43%
6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos	4	9	13	59.09%	69.23%
6.3 Planificación de los cambios	0	2	2	9.09%	100.00%
Total	6	16	22	100.00%	72.73%

Fuente: Elaboración Propia.

Los requerimientos respecto al **Numeral 6 Planificación** hay un no cumplimiento del 72.73%, obteniendo los ítems 6.2 y 6.3 del Numeral el 69.23% y 100% de las no conformidades respectivamente, representando el 59.09% y el 9.09% del total global del Numeral 6. El ítem 6.1 del Numeral 6 obtuvo el 71.43% de las no conformidades representando un 31.82% del Numeral. Esto lleva a no alcanzar el establecimiento de los objetivos de calidad y la planificación, a raíz del no establecimiento de los objetivos de calidad y por ende la planificación para el alcance de los mismos.

8.2.4. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 7.

Tabla 15: Cumplimiento del Numeral 7 de la Norma ISO 9001:2015.

Cumplimiento ítem 7 Norma ISO 9001-2015					Cumplimiento ítem 7 Norma ISO 9001-2015						
Cumplimiento		Estado				Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado			No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	19	0	3	2	14	Si	55.88%	0.00%	15.79%	10.53%	73.68%
No	15	2	12	1	0	No	44.12%	13.33%	80.00%	6.67%	0.00%

Numeral 7. Soporte		Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
7.1.1 Generalidades		2	1	3	8.82%	33.33%
7.1.2 Infraestructura		4	0	4	11.76%	0.00%
7.1.3 Entorno del Proceso		1	0	1	2.94%	0.00%
7.1.4 Los dispositivos de seguimiento y medición		2	0	2	5.88%	0.00%
7.1.5 Conocimiento		0	2	2	5.88%	100.00%
7.2 Competencia		4	0	4	11.76%	0.00%
7.3 Conciencia		0	4	4	11.76%	100.00%
7.4 Comunicación		3	0	3	8.82%	0.00%
7.5.1 Generalidades		0	2	2	5.88%	100.00%
7.5.2 Creación y actualización		1	2	3	8.82%	66.67%
7.5.3 Control de la Información documentada		2	4	6	17.65%	66.67%
Total		19	15	34	100.00%	44.12%

Fuente: Elaboración Propia.

En el **Numeral 7 Soporte** los ítems 7.1.5, 7.3 y 7.5.1 equivalen a 22.52% del total del Numeral 7, a cómo puede observarse en la tabla 14 estos tienen un incumplimiento del 100% como consecuencia que la organización no ha establecido formalmente su sistema de gestión de calidad, políticas y objetivos de calidad y una documentación estructurada de la información. El incumplimiento del ítem 7.5.3 con un 66.67% Control de la Información Documentada se origina por lo mencionado anteriormente.

8.2.5. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 8.

Tabla 16: Cumplimiento del Numeral 8 de la Norma ISO 9001:2015.

Cumplimiento ítem 8 Norma ISO 9001-2015					Cumplimiento ítem 8 Norma ISO 9001-2015						
Cumplimiento		Estado				Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado			No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	82	4	8	13	57	Si	87.23%	4.88%	9.76%	15.85%	69.51%
No	12	2	7	3	0	No	12.77%	16.67%	58.33%	25.00%	0.00%
Numeral 8. Operación						Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple	
8.1 Planificación y control operacional						5	0	5	5.32%	0.00%	
8.2.1 Generalidades						1	0	1	1.06%	0.00%	
8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los bienes y servicios						4	0	4	4.26%	0.00%	
8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los bienes y servicios						6	0	6	6.38%	0.00%	
8.2.4 Comunicación con el cliente						5	0	5	5.32%	0.00%	
8.3 Proceso de planificación operacional						8	0	8	8.51%	0.00%	
8.4.1 Generalidades						1	0	1	1.06%	0.00%	
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa						4	1	5	5.32%	20.00%	
8.4.3 Información documentada para los proveedores externos						7	2	9	9.57%	22.22%	
8.5.1 Los procesos de desarrollo						12	2	14	14.89%	14.29%	
8.5.2 Controles de Desarrollo						6	1	7	7.45%	14.29%	
8.5.3 Transferencia de Desarrollo						1	0	1	1.06%	0.00%	
8.6.1 Control de la producción de bienes y prestación de servicios						8	2	10	10.64%	20.00%	
8.6.2 Identificación y trazabilidad						3	0	3	3.19%	0.00%	
8.6.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos.						2	0	2	2.13%	0.00%	
8.6.4 Preservación de bienes y servicios						2	0	2	2.13%	0.00%	
8.6.5 Las actividades posteriores a la entrega						3	1	4	4.26%	25.00%	
8.6.6 Control de los cambios						0	2	2	2.13%	100.00%	
8.7 Liberación de bienes y servicios						2	0	2	2.13%	0.00%	
8.8 Bienes y servicios no conformes						2	1	3	3.19%	33.33%	
Total						82	12	94	100.00%	12.77%	

Fuente: Elaboración propia.

El **Numeral 8 Operación** tiene un cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 de 87.23%, del cual el 69.51% se encuentra en estado Terminado.

El ítem 8.6.6 Control de los cambios es el de mayor porcentaje de no conformidades con un 100% de incumplimiento, pero representa únicamente el 2.15% del valor total del Numeral 8. Además, el ítem 8.4.2 Tipo y Alcance de la Previsión Externa representa el 20% de las no conformidades y un peso del numeral del 5.32%. El ítem 8.4.3 Identificación documentada para proveedores externos representa el 22.22% de incumplimiento significando el 9,57% del total del Numeral 8, el ítem 8.8 Bienes y servicios no conformes representa el 33.33% de las no conformidades con un peso del Numeral 8 de un 3.19%. Cabe señalar que el ítem 8.6.5 tiene una no conformidad del 25% que corresponde a Las actividades posteriores a la entrega.

8.2.6. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 9.

Tabla 17: Cumplimiento del Numeral 9 de la Norma ISO 9001:2015.

Cumplimiento ítem 9 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento	Estado				
	No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado	
Si	21	0	11	8	2
No	21	7	14	0	0

Cumplimiento ítem 9 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento	Estado				
	No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado	
Si	50.00%	0.00%	52.38%	38.10%	9.52%
No	50.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%

Numeral 9. Evaluación del desempeño	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
9.1.1 Generalidades	4	5	9	21.43%	55.56%
9.1.2 Satisfacción del cliente	2	3	5	11.90%	60.00%
9.1.3 Análisis y evaluación de datos	3	3	6	14.29%	50.00%
9.2 Auditoría Interna	4	4	8	19.05%	50.00%
9.3 Revisión por la dirección	8	6	14	33.33%	42.86%
Total	21	21	42	100.00%	50.00%

Fuente: Elaboración propia.

El **Numeral 9 Evaluación del Desempeño** tiene un cumplimiento del 50% del cual el 52.38% está en estado iniciado, 38.10% en proceso y 9.52% terminado. De las no conformidades que corresponde al 50% restante el Numeral 9 tiene iniciado un 66.67% y el resto que corresponde al 33.33% no ha iniciado.

El ítem 9.2 que corresponde a Auditoría Interna tiene por resultado del 15% de no cumplimiento, en el cual, el ítem representa el 19.05% del total del numeral. El ítem 9.1.2 Satisfacción del Cliente muestra 60% de incumplimiento porque la organización no evalúa a profundidad los datos relativos de la percepción de los clientes para mejorar la satisfacción de los mismos.

8.2.7. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 10.

Tabla 18: Cumplimiento del Numeral 10 de la Norma ISO 9001:2015.

Cumplimiento ítem 10 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento	Estado				
	No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado	
Si	10	0	3	2	5
No	3	2	1	0	0

Cumplimiento ítem 10 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento	Estado				
	No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado	
Si	76.92%	0.00%	30.00%	20.00%	50.00%
No	23.08%	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%

Numeral 10. Mejora	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
10.1 No conformidad y acciones correctivas	10	1	11	84.62%	9.09%
10.2 Mejora	0	2	2	15.38%	100.00%
Total	10	3	13	100.00%	23.08%

Fuente: Elaboración propia.

El **Numeral 10 Mejora** muestra 76.92% de cumplimiento, del cual el 50% está en fase terminado debido a que la organización lleva acabo de manera oportuna las acciones correctivas de las no conformidades de los requerimientos del cliente. El numeral no se cumple en 23.08%, sin embargo, el 33.33% está en estado iniciado en búsqueda de su cumplimiento.

El ítem 10.2 Mejora tiene una no conformidad del 100%, la cual representa el 15.38% del total del numeral. Esto se produce porque la organización no realiza mejoras continuamente en sus procesos y únicamente toma acciones correctivas en las no conformidades de los clientes.

Los hallazgos encontrados, se utilizarán como información para la propuesta de plan de mejora que se presenta más adelante en el presente trabajo de tesis.

9. ANÁLISIS FODA.

Una vez concluido el análisis de los factores internos y externos se identificó un listado de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas asociadas al área de matanza de Matadero Cacique.

9.1. FACTORES INTERNOS:

9.1.1. FORTALEZAS.

- Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes y existe un mecanismo para identificar sus necesidades y expectativas, pero esa evidencia no es eficiente y es confusa.
- Se evidencia que existen disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes sobre acuerdos, quejas y reclamos.
- La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas, conociendo en varios niveles la planificación anual, revisando esta y sus condiciones particulares.
- Se tiene establecido y comunicado las competencias y responsabilidades del personal.
- Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal.
- En la empresa hay señales de relaciones de confianza, amistad y respeto, todo dentro del marco profesional.
- Existe disciplina en el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa.
- La infraestructura es apropiada para lograr los objetivos de la empresa.
- Se cuenta con métodos de mantenimiento de la infraestructura.
- Se consideran los aspectos medioambientales asociados con la infraestructura.

- Los procesos de compra evidencian conformidad con los requerido por la empresa.
- Aseguran los datos seleccionados para la toma de decisión.
- Los procedimientos están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones correctivas y preventivas.
- Hay evidencia que los procesos del producto responden a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Se están iniciando los procedimientos para la identificación de las no conformidades.
- Existe métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores.
- Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos.
- La información de las compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.
- Existen mecanismos definidos para asegurar de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.
- Los procesos de la organización apoyan a los colaboradores a desempeñar sus funciones y apoyarse entre varias unidades de trabajo.
- Hay evidencia que la empresa ha identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.
- La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas.
- La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.
- La organización realiza planificación de los recursos de manera oportuna.
- Se ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal.
- Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna

- Se tiene identificada las competencias y necesidades de desarrollo del personal
- Se evidencia la seguridad que el nivel de competencia de los empleados sea el más adecuado para las necesidades actuales y futuras.
- Existe disciplina en el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa.
- Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal
- La infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Hay evidencia que los procesos de diseño del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Existen acciones correctivas para eliminar los problemas con una evaluación de los mismos.
- Se posee procedimientos para la identificación de las no conformidades.

9.1.2. DEBILIDADES.

- La información de las necesidades y expectativa de los clientes es confusa ya que los datos no son periódicos.
- Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora hacia su satisfacción.
- No están definidos los indicadores de gestión de clientes.
- La empresa no compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con las otras empresas competidoras.
- Los colaboradores no están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, debido a que la carga de trabajo es pesada.
- Los colaboradores sienten que sus jefes establecieron metas muy retadoras.
- Se requiere un plan de desarrollo de competencias para el personal.
- No hay un cumplimiento en la planificación anual.
- La empresa no tiene definida una política del Sistema de Gestión de Calidad.
- No existen mecanismos de participación de personal en procesos de mejora.
- Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.
- Mala estrategia de publicidad.
- La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.
- Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten inconvenientes en los procesos.
- La revisión gerencial ha suministrado poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.

- Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.
- Los procedimientos no están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones correctivas.
- No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de implementación.

9.2. FACTORES EXTERNOS.

9.2.1. OPORTUNIDADES.

- Control organizacional.
- Inversión de nuevas tecnologías.
- Acceso a la Web.
- Potencial de innovación.
- Ley 185. Código del Trabajo.
- Ley 182. Ley de defensa del consumidor. Garantiza que el producto sea de la calidad requerida por el consumidor.
- Ley 618. Ley general de higiene y seguridad del trabajo. Garantiza mejores condiciones laborales de los trabajadores y por ende mejor ambiente laboral.
- Mayor consumo de carne porcina debido al elevado costo de la carne vacuna.

9.2.2. AMENAZAS.

- Crisis Política de Nicaragua.
- Ley 456: Ley de adición de riesgo y enfermedades profesionales
- Menor poder adquisitivo de las empresas.
- La economía experimento en el último año una desaceleración lo cual se puede entrar en un período de recesión provocando una disminución en las ventas del producto.
- Aumento de la Inflación.
- Aumento de la tasa de desempleo.
- Disminución del PIB.
- Reforma tributaria.
- Costo elevado de servicios básicos y combustibles.
- Crisis socio-económica de Nicaragua.
- La moneda nacional se devalúa en 3.5% cada año con respecto al dólar representa una pérdida en valor adquisitivo de las familias.

9.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para establecer una priorización entre los elementos del FODA se utilizó una sistematización de la información según hallazgos del diagnóstico a través de la valoración de los elementos según la escala de valoración establecida del 1 Muy Bajo, 2 Bajo, 3 Media, 4 Alta y 5 Muy Alta. Esta valoración fue realizada por el grupo de trabajo de esta tesis y el tutor de la misma, según los hallazgos encontrados en el análisis FODA.

Tabla 19. Sistematización de Fortalezas

No.	FORTALEZAS	Grupo Evaluador			Total
		1	2	3	
1	Tienen Identificados a los Clientes.	5	5	5	15
2	Mecanismos de comunicación con el cliente	4	3	4	11
3	Mecanismos de control de Quejas y Reclamos.	4	4	5	13
4	Existen mecanismos para Identificar las necesidades de los clientes	5	5	5	15
5	Identificación de los requisitos legales y reglamentarios.	5	5	5	15
6	Planificación anual en base a estrategia.	4	4	4	12
7	Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.	5	4	5	14
8	El ambiente de trabajo promueve la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal.	4	4	3	11
9	Infraestructura adecuada para el logro de los objetivos de la empresa.	4	5	5	14
10	Existen métodos de mantenimiento de Infraestructura.	5	4	4	13
11	Considera los aspectos medio ambientales asociados con la infraestructura	4	5	4	13
12	Se tiene los indicadores de los productos y algunos comportamientos del área de matanza.	3	3	4	10
13	Los procesos de compra son conforme con los requerimientos de matanza.	5	5	5	15
14	Se aseguran los datos seleccionado para la toma de decisión.	4	4	4	12
15	Los procedimientos están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones preventivas y correctivas.	3	3	4	10
16	Iniciación de los procedimientos de identificación de las no conformidades.	4	4	4	12
17	Mecanismos de validación de las acciones de mejora.	3	2	3	10
18	Selección y control de proveedor de acuerdo a los productos.	3	4	4	11
19	Existen registros de la selección y evaluación de los procesos.	5	4	4	13
20	Los procesos de compra tienen descritos las especificaciones y características de los productos.	5	4	5	14
21	Existen mecanismos de control de los productos comprados.	5	5	5	15
22	Hay planes de seguimiento para la evaluación de los proveedores.	3	3	3	9
23	Los colaboradores reconocen la filosofía de la empresa.	3	4	4	11
24	Los empleados se sienten satisfechos con la infraestructura de trabajo.	5	5	5	15
25	Los empleados se sienten identificados con los procesos actuales para desempeñar sus funciones.	3	4	3	10
26	Los colaboradores sienten apoyo por parte del cuerpo directivo.	4	3	4	11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Sistematización de Debilidades.

No	DEBILIDADES	Grupo Evaluador			Total
		1	2	3	
1	Información confusa en las necesidades y expectativas de los clientes.	5	5	5	15
2	Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables.	5	5	5	15
3	Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora.	5	5	5	15
4	No evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes.	5	5	5	15
5	La organización acepta sugerencia sobre los requisitos de los clientes que debe de cumplir.	5	5	5	15
6	No compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con otras empresas.	5	5	5	15
7	No tienen identificado las amenazas que afecten el rumbo del negocio.	4	4	4	12
8	La organización no tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos.	5	5	5	15
9	La filosofía de la organización no está orientada con el enfoque al cliente.	5	5	5	15
10	La planificación anual se realiza de forma parcial.	4	4	4	12
11	La empresa no tiene define objetivos de calidad.	5	5	5	15
12	No se consideran los requisitos de todas las partes interesadas en el establecimiento de los objetivos.	4	4	4	12
13	El aseguramiento de los objetivos carece de una planificación de recursos, control y seguimiento de los procesos.	5	5	5	15
14	El despliegue en la organización de los objetivos individuales de los colaboradores no se realiza de forma segura.	3	3	2	8
15	Carencia de un plan de desarrollo y capacitación de personal.	4	3	4	11
16	Las competencias de los empleados no son los más adecuados para las necesidades actuales y futuras de los clientes	5	5	5	15
17	La participación de la dirección en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes ha sido de forma parcial y con bajo compromiso.	5	5	5	15
18	La organización debe de crear conciencia de la relación de calidad y costo para logro de los objetivos.	3	3	3	9
19	La organización aplica el enfoque de proceso de forma parcial en sus áreas.	4	4	4	12
20	Los procesos diseñados no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.	5	5	5	15
21	Los indicadores de los procesos de atención al cliente y SGC no están definidos.	5	5	5	15
22	Otras partes interesadas tienen datos no muy confiables para su análisis.	3	3	3	9
23	La promoción de la importancia de las actividades de medición análisis y mejora no satisfacen completamente a las partes interesadas.	4	4	4	12
24	Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.	4	4	4	12
25	La revisión de las acciones tomadas no ha sido la base para el aprendizaje en la organización.	5	5	5	15
26	Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa.	5	5	5	15
37	Al comparar con la norma ISO 9001-2015 no cumple con el 38% de los requisitos de la misma.	5	5	5	15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Sistematización de Oportunidades.

No.	OPORTUNIDADES	Grupo Evaluador			Total
		1	2	3	
1	Competencia libre en el mercado.	5	5	5	15
2	Aumento de mercado en la Web.	5	5	5	15
3	Aplicar control organizacional.	5	5	5	15
4	Implementación de métodos de gestión de calidad y seguridad.	5	5	5	15
5	Ligera disminución en la tasa de inflación 1.2% en el 2011.	5	5	5	15
6	Aumento del consumo de carne porcina como sustituto del consumo de carne vacuna debido al alto costo de la misma.	5	5	5	15
8	Ley 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.	5	4	4	13
9	Ley 453: Ley de Equidad Fiscal.	4	4	4	12
10	Ley 185: Código del Trabajo.	5	4	4	13
11	Inversión en nuevas tecnologías.	5	5	5	15
12	Metodologías de orientación al cliente.	5	5	5	15
13	Incremento en los clientes por ende en la venta del producto en el mercado.	4	4	4	12
14	Crecimiento de la población en un 1.7% anual.	4	4	3	11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Sistematización de Amenazas.

No.	AMENAZAS	Grupo Evaluador			Total
		1	2	3	
1	Aumento deliberado en el precio de combustible.	5	5	5	15
2	Incremento en el costo de los servicios básicos.	5	5	5	15
3	Incremento internacional en los precios de la materia prima utilizada.	5	5	5	15
4	Aumento de los impuestos.	4	4	5	13
5	Decrecimiento del PIB.	4	5	5	14
6	Crisis Socio-Política-Económica	5	5	5	15
7	Incremento en los precios de combustible y energía eléctrica.	4	3	4	11
8	Devaluación de un 3.5% de la moneda nacional.	4	4	4	12
9	Inseguridad jurídica que presenta Nicaragua.	3	3	3	9
10	Aumento de la Inflación	5	5	5	15
11	Falta de cultura de desarrollo empresarial.	3	2	2	7
12	Bajo nivel de ingresos de la población.	3	3	2	8

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen un mayor Relevancia e impacto en Matadero Cacique según criterio establecido son los siguientes:

Tabla 23. Fortalezas y debilidades de mayor incidencia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Se tiene identificados a los clientes.	D1: Información confusa en las necesidades y expectativas de los clientes.
F2: Identificación de los requisitos legales y reglamentarios.	D2: Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables.
F3: Mecanismos de control de los productos comprados utilizados en matanza.	D3: Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora.
F4: Empleados satisfecho con la Infraestructura.	D4: La organización no acepta sugerencias sobre los requisitos de los clientes que debe de cumplir.
F5: Mecanismos para Identificar las necesidades de los clientes.	D5: No se evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes.
F6: Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.	D6: No compara los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con otras empresas.
F7: Procesos de compras conforme a los requerimientos de la empresa.	D7: No se tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos.
F8: Mecanismos de control en productos comprados	D8: La filosofía de la organización no orientada con el enfoque al cliente.
F9: Mecanismos de control de quejas y reclamos.	D9: El aseguramiento de los objetivos carece de una planificación de recurso, control y seguimiento de los procesos.
	D10: Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa.
	D11: La participación de la Dirección es parcial en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes reflejando un bajo compromiso.
	D12: Los procesos actuales no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.
	D13: Existe una brecha en el sistema actual del 38% con respecto a la Norma ISO 9001-2015.
	D14: La medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha del 23% con los requisitos de la Norma ISO 9001-2015.
	D15: La revisión de las acciones tomadas no ha sido la base para el aprendizaje en la organización
	D16: Los indicadores de los procesos de atención al cliente y SGC no están definidos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Oportunidades y Amenazas de mayor incidencia.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Control Organizacional.	A1: Crisis Socio Política del país.
O2: Inversión de nuevas tecnologías.	A2: Crisis económica del país.
O3: Acceso a la Web.	A3: Disminución del PIB en 1.2%.
O4: Potencial de innovación.	A4: Aumento de la inflación en un 6.13%.
O5: Mayor consumo de Carne Porcina.	A5: Incremento en el costo de los servicios básicos.
O6: Implementación de nuevas metodologías de gestión con enfoque al cliente.	A6: Aumento deliberado en el precio de combustible.
	A7: Devaluación de un 3.5% de la moneda nacional.
	A8: Reformas tributarias.
	A9: Aumento de tasa de desempleo en más del 8% respecto al año anterior

Fuente: Elaboración propia.

9.4 ANÁLISIS MATRIZ FODA MATADERO CACIQUE.

Tabla 25. Matriz FODA.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO	
Matadero Cacique	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Información confusa en las necesidades y expectativas de los clientes	1. Crisis Socio-Política del país.
2. Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables.	2. Crisis Económica del país.
3. Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora	3. Disminución del PIB en 1.2% en el año 2020 según proyección FMI.
4. La organización no acepta sugerencias sobre los requisitos de los clientes que debe cumplir	4. Aumento de la inflación en un 6.13% Según proyección FUNIDES-FMI
5. No se evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes.	5. Incremento en el costo de los servicios básicos.
6. No se comparan datos obtenidos de los clientes con otras empresas	6. Aumento deliberado en el precio de combustible.
7. No se tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos.	7. Devaluación de un 3.5% de la moneda nacional.
8. La filosofía de la organización no orientada con el enfoque al cliente.	8. Reformas tributarias.
9. Aseguramiento de los objetivos carece de planificación de recurso, control y seguimiento	9. Aumento de tasa de desempleo en más del 8% respecto al año anterior
10. La participación de la Dirección es parcial en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes reflejando un bajo compromiso	
11. Los procesos actuales no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.	
12. Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa.	
13. Existe una brecha en el sistema actual del 38% con respecto a la Norma ISO 9001-2015.	
14. La medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha del 23% con los requisitos de la Norma ISO 9001-2015.	
15. La revisión de las acciones tomadas no ha sido la base para el aprendizaje en la organización	
16. Los indicadores de los procesos de atención al cliente y SGC no están definidos	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Se tiene identificados los clientes.	1. Control Organizacional.
2. Identificación de los requisitos legales y reglamentarios	2. Inversión de nuevas tecnologías.
3. Mecanismos de control de los productos comprados utilizados en matanza	3. Acceso a la Web.
4. Empleados satisfecho con la Infraestructura.	4. Potencial de innovación.
5. Mecanismos para Identificar las necesidades de los clientes.	5. Mayor consumo de Carne Porcina debido al alto costo de carne bovina
6. Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.	6. Implementación de nuevas metodologías de gestión con enfoque al cliente.
7. Procesos de compras conforme a los requerimientos de la empresa.	
8. Mecanismos de control en productos comprados	
9. Mecanismos de control de quejas y reclamos.	

Fuente: Elaboración propia.

9.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).

Identificado los factores internos que enlistan las Fortalezas y Debilidades que influyen en el desempeño de la organización, se procedió a elaborar la matriz MEFI.

Se realizó una lista de los factores internos de la organización para su análisis siendo los siguientes aspectos:

9.5.1. DEBILIDADES.

1. Información confusa en las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables.
3. Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora.
4. La organización no acepta sugerencias sobre los requisitos de los clientes que debe cumplir.
5. No se evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes.
6. No se comparan datos obtenidos de los clientes con otras empresas.
7. No se tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos.
8. La filosofía de la organización no orientada con el enfoque al cliente.
9. Aseguramiento de los objetivos carece de planificación de recurso, control y seguimiento.
10. Los empleados no se encuentran muy conforme con el sistema de recompensa de la empresa.
11. La participación de la Dirección es parcial en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes reflejando un bajo compromiso.
12. Los procesos actuales no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.

13. Existe una brecha en el sistema actual del 38% con respecto a la Norma ISO 9001:2015.
14. La medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha del 23% con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
15. La revisión de las acciones tomadas no ha sido la base para el aprendizaje en la organización.
16. Los indicadores de los procesos de atención al cliente y SGC no están definidos.

9.5.2. FORTALEZAS.

1. Se tiene identificados los clientes.
2. Identificación de los requisitos legales y reglamentarios.
3. Mecanismos de control de los productos comprados utilizados en matanza.
4. Empleados satisfechos con la infraestructura.
5. Mecanismos para identificar las necesidades del cliente.
6. . Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.
7. Procesos de compras conforme a los requerimientos de la empresa.
8. Mecanismos de control en productos comprados.
9. Mecanismos de control de quejas y reclamos.

9.5.3. ANÁLISIS FACTORES INTERNOS.

Se asignó a cada uno de los factores un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el cual expresa la importancia relativa en la empresa, siendo la sumatoria de todos los pesos de debilidades y fortalezas igual a 1 (50% por cada factor), de igual manera se asignó una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es debilidad menor, 2 debilidad mayor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor como refleja la Tabla 26.

Tabla 26. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Información confusa en las necesidades y expectativas de los clientes	0.019	2	0.038
2. Los mecanismos para convertir las necesidades en especificaciones y características de los clientes no son muy confiables.	0.02	1	0.02
3. Las necesidades de los clientes no son utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora	0.019	1	0.019
4. La organización no acepta sugerencias sobre los requisitos de los clientes que debe cumplir	0.018	2	0.036
5. No se evalúa el cumplimiento de los requisitos de los clientes.	0.018	2	0.036
6. No se comparan datos obtenidos de los clientes con otras empresas	0.017	1	0.017
7. No se tiene identificado los puntos de mejora de sus procesos.	0.036	2	0.072
8. La filosofía de la organización no orientada con el enfoque al cliente.	0.045	1	0.045
9. Aseguramiento de los objetivos carece de planificación de recurso, control y seguimiento	0.038	2	0.076
10. La participación de la Dirección es parcial en la búsqueda de la mejora para la satisfacción de los clientes reflejando un bajo compromiso	0.037	1	0.037
11. Los procesos actuales no responden a las necesidades y expectativas de los clientes.	0.039	2	0.078
12. Los empleados no se encuentran muy conformes con el sistema de recompensa de la empresa.	0.041	2	0.082
13. Existe una brecha en el sistema actual del 38% con respecto a la Norma ISO 9001-2015.	0.038	2	0.076
14. La medición, análisis y mejora la empresa refleja una brecha del 23% con los requisitos de la Norma ISO 9001-2015.	0.04	2	0.08
15. La revisión de las acciones tomadas no ha sido la base para el aprendizaje en la organización	0.037	1	0.037
16. Los indicadores de los procesos de atención al cliente y SGC no están definidos	0.038	2	0.076
Fortalezas	50%		
1. Se tiene identificados los clientes.	0.063	4	0.252
2. Identificación de los requisitos legales y reglamentarios	0.067	4	0.268
3. Mecanismos de control de los productos comprados utilizados en matanza.	0.045	3	0.135
4. Empleados satisfecho con la Infraestructura.	0.053	4	0.212
5. Mecanismos para Identificar las necesidades de los clientes.	0.045	3	0.135
6. Establecimiento de medios y canales de comunicación interna.	0.054	3	0.162
7. Procesos de compras conforme a los requerimientos de la empresa.	0.05	3	0.15
8. Mecanismos de control en productos comprados	0.065	3	0.195
9. Mecanismos de control de quejas y reclamos.	0.053	3	0.159
Totales	100%		2.493

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

Se tomaron en cuenta los siguientes criterios de evaluación.

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

El análisis sectorial a través de la MEFI arroja un resultado de 2.493, esto quiere decir que la empresa no está en condiciones adecuadas, donde los factores de fortalezas importantes son: ***Identificación de los requisitos legales y reglamentarios*** y los factores de debilidad más importante son: ***Los empleados no se encuentran muy conformes con el sistema de recompensa de la empresa y Los procesos actuales no responden a la necesidad y expectativa de los clientes.***

Con la asignación de los pesos relativos y las calificaciones se efectuó la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar la calificación ponderada de cada factor, ya sea Debilidad o Fortaleza, se sumaron las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto, el cual fue 2.493, al comparar el peso promedio que es de 2.5 se determina que el promedio de las Fortalezas de 1.668 es mayor que el promedio 0.825 de las Debilidades, de manera que las fuerzas Internas de la organización en su conjunto son desfavorables, por lo tanto:

La calificación obtenida de los factores internos de Matadero Cacique fue de 2.493 por debajo del promedio global 2.5, lo cual ubica a la empresa en una posición baja en lo interno, en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las fortalezas y superen las debilidades.

9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (MEFE).

Una vez identificado los factores externos, se enlistan las oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño de la organización y se procede a elaborar la matriz MEFE, realizando una lista de los factores externos de la organización para su análisis siendo los siguientes aspectos:

9.6.1. OPORTUNIDADES.

1. Control Organizacional.
2. Inversión de nuevas Tecnologías.
3. Acceso a la Web.
4. Potencial de Innovación.
5. Mayor demanda de carne porcina.
6. Implementación de nuevas metodologías de enfoque al cliente.

9.6.2. AMENAZAS.

1. Crisis Socio-Política del país.
2. Crisis Económica del país.
3. Disminución del PIB en 1.2%.
4. Aumento de la inflación en 6.13%.
5. Incremento de costos de servicios básicos.
6. Aumento deliberado de precios del combustible.
7. Devaluación de la moneda en 3.5%.
8. Reformas tributarias.
9. Aumento de tasa de desempleo en 8% más respecto al año 2019.

Se asignó a cada uno de los factores un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el cual expresa su importancia relativa, siendo la sumatoria de todos los pesos 1, de igual manera se asignó una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es nada importante, 2 poco importante, 3 importante y el 4 muy importante; a como se refleja en la Tabla 27.

Calificar entre 1 y 4

4	Muy Importante
3	Importante
2	Poco Importante
1	Nada Importante

Tabla 27. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFE.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1. Crisis Socio-Política del país.	0.062	4	0.248
2. Crisis Económica del país.	0.06	4	0.24
3. Disminución del PIB en 1.2%	0.059	4	0.236
4. Aumento de inflación en 6.13%	0.059	3	0.177
5. Incremento de costos de servicios básicos	0.05	3	0.15
6. Aumento deliberado del precio de combustible	0.052	3	0.156
7. Devaluación de la moneda en 3.5%.	0.054	3	0.162
8. Reformas tributarias	0.053	4	0.212
9. Aumento de tasa de desempleo en 8% más respecto al año 2019	0.054	3	0.162
OPORTUNIDADES	50%		
1. Control Organizacional	0.08	2	0.16
2. Inversión de nuevas tecnologías	0.085	1	0.085
3. Acceso a la Web	0.073	2	0.146
4. Potencial de innovación.	0.082	1	0.082
5. Mayor demanda de carne porcina.	0.09	3	0.27
6. Implementación de nuevas metodologías con enfoque al cliente.	0.085	2	0.17
Totales	100%		2.656

Fuente: Elaboración propia.

Con la asignación de los pesos relativos y las calificaciones se efectuó la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar la calificación ponderada de cada factor, ya sea oportunidad o Amenaza, se sumaron las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto, el cual fue 2.656 al comparar el peso promedio que es de 2.5 se determina que el promedio de las oportunidades de 1.743 es mayor que el promedio 0.913 de las

amenazas, de manera que las fuerzas Externas de la organización en su conjunto son favorables, por lo tanto:

La calificación obtenida de los factores externos de Matadero Cacique fue de 2.656 por encima del promedio global 2.5, lo cual ubica a la empresa en una posición promedio de alto en lo externo en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

9.7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.

1. Implementar Sistemas de Gestión de Calidad que permitan disminuir la brecha con respecto a la Norma ISO 9001:2015.
2. Desarrollar un sistema de requerimientos que permita la inversión en nuevas tecnologías.
3. Monitorear el seguimiento de los reclamos y quejas de los clientes.
4. Aplicar gestión de procesos en el área de faenamiento a través del establecimiento del análisis, medición y la mejora de los mismos.
5. Establecer un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar continuamente el sistema de recompensa de la empresa hacia sus colaboradores.
6. Realizar un estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación del personal.
7. Desarrollar un sistema de comunicación interna.
8. Mejoramiento en la calidad del desempeño de las actividades para ganar credibilidad en la entidad.
9. Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad.
10. Desarrollar políticas de incentivo sobre la evaluación del desempeño.
11. Establecer un sistema de registro y selección de proveedores de acuerdo a los requisitos de los clientes.
12. Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes a través de páginas web.
13. Emplear metodologías en los procesos con enfoque al cliente.

14. Capacitar al personal sobre normas legales, cultura organizacional y necesidad de interiorizar los valores corporativos de la empresa, así como en lo concerniente al manejo adecuado de los recursos técnicos y económicos.
15. Consolidar trabajo en equipo.

9.8. ANÁLISIS DE IMPACTO CRUZADO.

9.8.1 PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS EN BASE AL ANÁLISIS ESTRUCTURAL.

La priorización de estrategias está dirigida a ordenarlas según su importancia, lo que implica valorar de acuerdo con los intereses de los actores involucrados y criterios de selección, así como la aplicación del análisis estructural como técnicas para lograrlo, este es un modelo cualitativo de análisis que compara la influencia mutua que ejercen entre sí diferentes aspectos al interior de una situación, establece cuáles pudieran influir en mayor grado sobre las demás para ser incluido en el arreglo de estrategias.

El análisis se centra en la comparación de las quince estrategias resultantes del análisis FODA como herramienta de diagnóstico utilizada para la determinación de estrategias.

La primera etapa consiste en la identificación y cuantificación de las brechas que representa la distancia existente entre el rendimiento sistema de gestión de la calidad en el área de faenamiento (visualización) y el sistema de gestión actual (posicionamiento).

El análisis de brechas tiene dos dimensiones: impacto y eficiencia. La primera alude a la magnitud de impacto alcanzable y no logrado por problemas del sistema. La segunda mide en términos monetarios los costos evitables en la gestión.

Para determinar las relaciones entre las estrategias se utilizó una versión modificada de la Matriz de Motricidad y Dependencia de Michel Godet,

que permite establecer la influencia real o potencial entre cada par de Estrategias y cuantificar la fuerza de la misma. Ver tabla 24.

9.8.2. MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA.

Se construyó una matriz de 15 x 15, donde 15 es la cantidad de Estrategias consideradas, esto permite relacionar cada estrategia con los restantes a través de la opinión de expertos.

Se realizó una evaluación utilizando una escala de valoración 0 al 5 para determinar la motricidad y dependencia de las estrategias, siendo 0= Sin relación, 1= Baja Influencia, 3= Medianas Influencia y 5= Alto Influencia.

Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFE.

E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	MOTRICIDAD	
1		1	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	1	3	50	8.70%
2	0		0	1	0	1	3	3	1	0	1	1	3	3	0	17	2.96%
3	5	3		5	0	0	3	3	5	3	0	5	5	1	3	41	7.13%
4	5	3	3		1	3	3	5	5	3	1	3	3	3	5	46	8.00%
5	5	3	5	1		3	5	0	3	5	0	5	3	1	5	44	7.65%
6	5	3	0	3	3		5	3	3	1	3	3	3	3	5	43	7.48%
7	5	5	0	3	1	5		1	3	3	5	3	3	3	5	45	7.83%
8	3	0	3	3	5	5	1		3	5	3	3	3	1	3	41	7.13%
9	5	1	3	5	1	5	1	3		3	5	3	3	3	3	44	7.65%
10	3	0	5	3	5	3	1	5	1		3	5	3	3	3	43	7.48%
11	3	3	0	5	1	3	0	3	3	1		5	3	1	0	31	5.39%
12	0	3	0	0	0	1	0	1	0	0	3		5	3	0	16	2.78%
13	5	0	3	5	1	3	1	3	3	1	5	5		1	3	39	6.78%
14	3	3	1	1	1	3	3	3	3	5	3	3	1		3	36	6.26%
15	3	0	1	1	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3		39	6.78%
DEPENDENCIA	50	28	29	41	27	45	34	39	41	38	38	50	44	30	41	575	100.00 %
	8.70 %	4.87 %	5.04 %	7.13 %	4.70 %	7.83 %	5.91 %	6.78 %	7.13 %	6.61 %	6.61 %	8.70 %	7.65 %	5.22 %	7.13 %	100.00 %	

Fuente: Elaboración propia.

Después de la asignación de las calificaciones se calculó el total de motricidad de cada Estrategia a través de la sumatoria de los valores de las filas, de igual manera se determinó el total de dependencia de cada estrategia a través de la sumatoria de las columnas y procurando que al calcular el total de motricidad y dependencia debe sumar lo mismo por filas que por columnas.

9.8.3. ANÁLISIS DE LA GRÁFICA.

Una vez que se valora las estrategias indicando si influyen o tienen influencia potencial en las estrategias de las filas sobre las columnas, para identificar la fuerza de la relación, se utilizó los criterios establecidos y la escala de valoración descrita anteriormente para la realización del sistema de coordenadas, el cálculo del total de motricidad de cada estrategia y cálculo del total de dependencia que permitieron la construcción de una tabla de coordenadas cartesianas de motricidad y de dependencia relativa.

Con esta tabla de coordenadas cartesianas de motricidad - dependencia en valores absolutos, se dividió cada valor absoluto por el total de motricidad o dependencia de la matriz, para obtener los valores relativos que dieron pauta a la construcción del sistema de coordenadas de las estrategias.

Tabla 29. Sistema de Coordenadas de Estrategias.

NODOS	DEPENDENCIA %	MOTRICIDAD %
1	8.70%	8.70%
2	4.87%	2.96%
3	5.04%	7.13%
4	7.13%	8.00%
5	4.70%	7.65%
6	7.83%	7.48%
7	5.91%	7.83%
8	6.78%	7.13%
9	7.13%	7.65%
10	6.61%	7.48%
11	6.61%	5.39%
12	8.70%	2.78%
13	7.65%	6.78%
14	5.22%	6.26%
15	7.13%	6.78%
	100.00%	100.00%
Esperanza Matemática	6.67	6.67

Fuente: Elaboración propia

Se calculó la esperanza matemática en porcentaje de la motricidad y dependencia de las estrategias, es decir el valor que tendría cada estrategia y fuera totalmente dependiente dividiendo el 100% entre las 15 estrategias dando como resultado una esperanza matemática del 6.67%.

La esperanza matemática del 6.67% es el que divide los dos ejes del plano cartesiano generando 4 áreas: zona de poder, zona de conflicto, zona de autonomía y zona de salida.

Posteriormente se graficó los pares ordenados de motricidad y dependencia y se obtuvo el gráfico 17 donde se valora cada estrategia como una variable en el plano cartesiano, ubicado según el cuadrante donde haya quedado localizada, a través de los siguientes criterios:

Zona de poder:

En este cuadrante se encuentran las estrategias muy influyentes sobre las demás estrategias y poco dependientes de las mismas, dando acogida a los aspectos que más influyen sobre el sistema y cualquier modificación que pueda hacerse sobre ellas repercutirá sobre todo el sistema.

“El análisis estructural sugiere darles prioridad como factores a intervenir”.

Zona de conflicto:

En este cuadrante se acomodan aquellas estrategias conectoras que ejercen gran influencia sobre las demás (alta motricidad), pero son también influenciadas por otras (altas dependencias). Son también estrategias muy importantes para el arreglo pues constituyen lazos y vínculos de unión donde el sistema analizado puede ser controlado y se sugiere intervenirlas en segundo lugar.

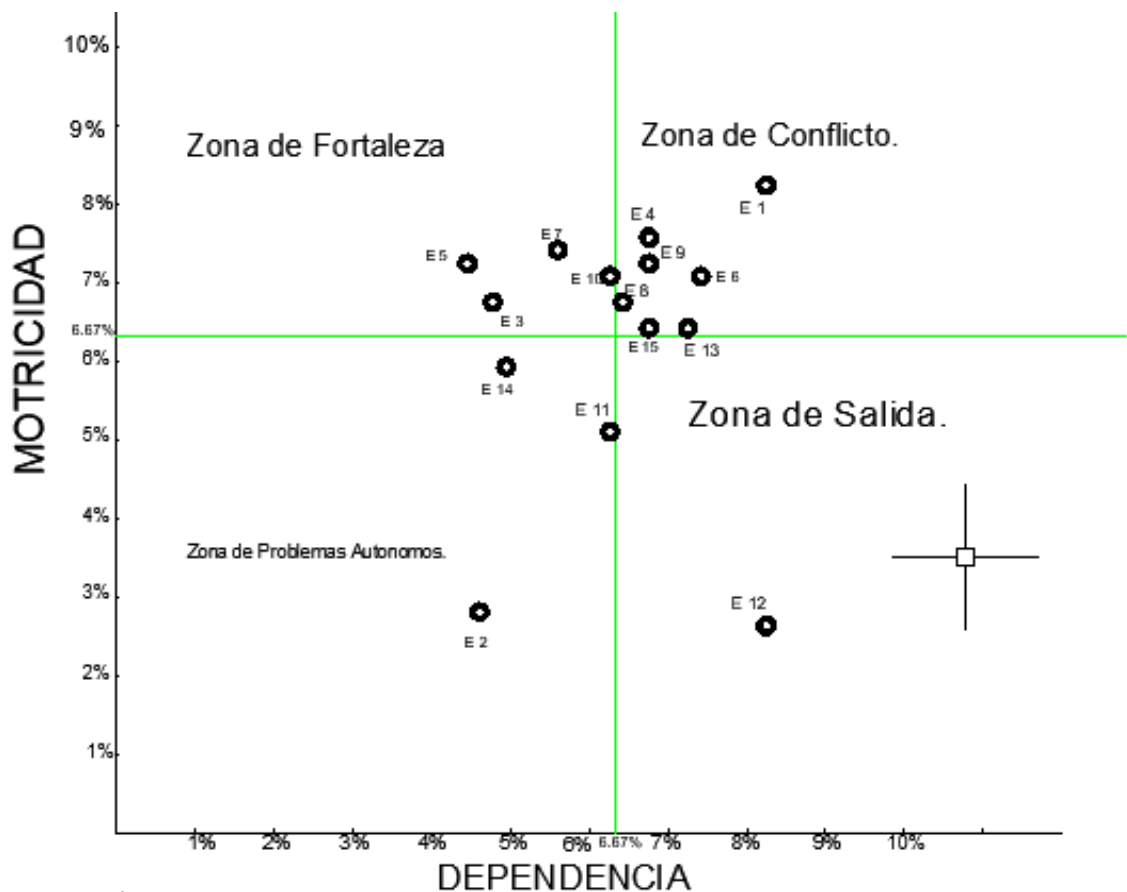
Zona de salida:

Estas estrategias son efectos y no causas, su intervención directa no se justifica, pues obedecen a otras causas donde debería centrarse el interés del análisis.

Zona de problemas autónomos:

Reflejan situaciones relativamente extrañas a la problemática analizada. No significa que carezcan de importancia pueden ser el reflejo de otras situaciones que requieran de un análisis particular como problemática. El caso es que no parecen relacionarse con la situación que se está analizando en el momento.

Gráfica 17. Estrategias a Implementar



Fuente: Elaboración propia

Al ubicar cada estrategia en el plano según su coordenada se identifican las estrategias en las zonas de poder y de conflicto que son las zonas más relevantes para Matadero Cacique, siendo en la zona de poder E3, E5, E7 y E10 y en la zona de conflicto E1, E4, E6, E8, E9, E13 y E15, con estas estrategias se adaptaron según los parámetros de la Norma ISO 9001-2015 y se elaboró el plan de mejora para el área de faenamiento.

9.8.4. Estrategias Relevantes.

1. E1. Implementar Sistemas de Gestión de Calidad que permitan disminuir la brecha con respecto a la Norma ISO 9001:2015.
2. E4. Aplicar gestión de procesos en el área de faenamiento a través del establecimiento del análisis, medición y la mejora de los mismos.
3. E6. Realizar un estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación del personal.
4. E8. Mejoramiento en la calidad del desempeño de las actividades para ganar credibilidad en la entidad.
5. E9. Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad.
6. E13. Emplear metodologías en los procesos con enfoque al cliente.
7. E15. Consolidar trabajo en equipo.

A continuación se procedió a evaluar las estrategias relevantes con la matriz cuantitativa para valorar estrategias con la siguiente valoración:

Que tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva.	4	Alto
	3	Medio
	2	Bajo
	1	Nada Importante

9.8.5. MATRIZ CUANTITATIVA PARA VALORAR ESTRATEGIAS.

Tabla 30. Matriz Cuantitativa para Valorar Estrategias.

MATRIZ CUANTITATIVA PARA VALORAR ESTRATEGIAS		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7	
		CALIFICACION	PODERADA	CALIFICACION	PODERADA	CALIFICACION	PODERADA	CALIFICACION	PODERADA	CALIFICACION	PODERADA	CALIFICACION	PODERADA	CALIFICACION	PODERADA
Factores Críticos para el Éxito		PESO													
OPORTUNIDADES															
1. Control Organizacional.		4%	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4
2. Inversión de nueva tecnología.		3%	2	0.05	2	0.05	1	0.05	3	0.05	3	0.05	1	0.05	1
3. Mayor demanda de carne porcina.		7%	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1
4. Metodología de enfoque al cliente		9%	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3
Subtotal 25%				0.64		0.78		0.53		0.76		0.67		0.62	
AMENAZAS															
1. Crisis socio política del país		8%	1	0.075	1	0.075	1	0.08	2	0.15	3	0.23	3	0.23	3
2. Crisis económica del país.		10%	1	0.1	1	0.1	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3
3. Incremento de servicios básicos.		8%	1	0.075	1	0.075	1	0.08	2	0.15	1	0.08	1	0.08	3
Subtotal 25%				0.25		0.25		0.25		0.50		0.70		0.60	
FORTALEZAS															
1. Identificación de clientes		5%	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3
2. Mecanismos de control de quejas y reclamos.		5%	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2
3. Empleados satisfechos con la infraestructura.		7%	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3
4. Identificación de requisitos legales y reglamentarios.		7%	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3
Subtotal 24%				0.89		0.77		0.68		0.72		0.89		0.68	
DEBILIDADES															
1. No se evalúa el cumplimiento de los requisitos del cliente		6%	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4
2. No se tienen identificados los puntos de mejora de sus procesos.		5%	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4
3. Los empleados no se encuentran conformes con el sistema de recompensa de la empresa.		7%	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4
4. Los indicadores de los procesos de atención al cliente y SGC no están definidos		10%	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4
Subtotal 28%				1.05		1.12		0.8		1.05		1.05		0.98	
TOTAL		100%		2.83		2.92		2.16		3.03		3.31		2.88	
															3.07

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia más recomendable para la empresa en el orden de aplicación es la que obtuvo mayores resultados en la matriz de evaluación de estrategias en el caso particular el orden de implementación es E9, E15, E8, E4, E13, E1 y E6.

9.8.6. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS.

Tabla 31. Control y seguimiento de Estrategias.

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA						ESTADO DEL FACTOR GLOBAL
FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD ESTRATEGICA	INDICADOR PARTICULAR	ESTADO DEL FACTOR PARTICULAR	INDICADOR GLOBAL
Establecer un plan de capacitación y desarrollo sobre temas de calidad.	Verificar el cumplimiento de las capacitaciones planeadas a inicio de año, teniendo en cuenta las capacitaciones exigidas por normalidad.	INTENSIVAS	Proponer las habilidades y conocimientos que hagan más eficiente la ejecución de su propio trabajo	Verificar el cumplimiento de las capacitaciones planeadas a inicio de año. Evaluar la efectividad de la capacitación realizada de acuerdo al número de capacitaciones evaluadas y satisfacción.	(No. Capacitaciones realizadas) / (No. Capacitaciones programadas) * 100	Porcentaje de cumplimiento total para evaluar los esfuerzos de la empresa en cumplir satisfactoriamente con la planeación propuesta. Debe ser superior al 90%.
		GESTIÓN DE RECURSOS		Medir que tan productivo es un proceso en un período de Cumplir	Capacidad Productor / No. Trabajadores MOD	
Consolidar trabajo en equipo	Cumplir los objetivos de la manera más eficiente posible.	INTENSIVAS	Sentido de responsabilidad Desarrollar Habilidades y Calidad eficiente	Necesidades del equipo Capacitación de habilidades y programas personalizados	Situaciones solucionadas por el equipo de trabajo/Situaciones presentadas (No. Capacitaciones realizadas) / (No. Capacitaciones programadas) * 100	60% % de Aumento de participación del equipo de trabajo
		FORMACIÓN DE ALIANZAS		Toma de decisiones e interacción procesos establecidos.	Cumplimiento de metas / Metas establecidas	
Mejoramiento en la calidad del desempeño de las actividades para ganar credibilidad en la entidad.	Cumplir con las políticas, y objetivos de calidad de la empresa	INTENSIVAS	Cumplimiento de metas asignadas de acuerdo a la política y objetivos de calidad. Disminución de no conformidades	Ejecución efectiva de los trabajos asignados de acuerdo a la política y objetivos de calidad. Satisfacción del usuario	Tempo de respuesta a los requerimientos del cliente	27% % de disminución de no conformidades
			Mecanismos de control de quejas y reclamos efectivos	Seguimiento de las quejas y reclamos del cliente y su pronta respuesta.	No. Tareas realizadas según requerimientos del cliente/ No. Total de tareas asignadas Asuntos resueltos/ No. De servicios reclamados	
Gestión de procesos a través del establecimiento del análisis, medición y la mejora de los mismos	Aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de los usuarios.	INTENSIVAS	Garantizar la eficiencia y la consecución de resultados de los indicadores de calidad	Alinear las actividades a la estrategia Aumento de Nivel en la Satisfacción de los Usuarios. Porcentaje de cumplimiento	70% 100% 85%	90% Aumento del índice de estrategias
			Satisfacer las necesidades de los clientes, incluyendo sus expectativas.	Establecer métodos dentro del personal como atender al cliente de manera ágil. Medir por medio de una escala de 0 a 10 la probabilidad de que el cliente se recomiende la compra en promotor de los productos.	100% % Detractores - % Promotores = NPS	
Implementar Sistemas de Gestión de Calidad que permitan disminuir la brecha con respecto a la Norma ISO 9001:2015.	Planear, ejecutar y controlar de las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación del servicio con altos estándares de calidad	INTENSIVAS	Utilizar el check list de la ISO 9001:2015 para determinar el cumplimiento de los procesos según la misma	% de cumplimiento de lista de verificación	100%	20% 90% Mejora en los procesos
			Los valores y normas establecidos se aceptan y siguen en resolución y se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones de cualquier tipo.	% de cumplimiento de principios de calidad		
Realizar un estudio de cultura organizacional para mejorar la comunicación del personal	Compartir creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son periódica por los colaboradores que conforman la compañía.	INTENSIVAS	Definir la Visión, Misión de la empresa Definir Políticas y Objetivos de Calidad Identificar mapa de procesos e indicadores de calidad	% de cumplimiento de la cultura organizacional de la Empresa	% de cumplimiento de Metas establecidas	70% % de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Indicadores y Criterios para la Evaluación de la Estrategia.

Área Principal	Ponderación Área Principal	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Área Indic	Índices Calculados por Área I.	Nivel Esperado por Área I.	Observación
Capacitación del personal	0.20	Cumplimiento de las capacitaciones.	0.20	3	3.3	0.66	0.70	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Efectividad de la Capacitación.	0.30	3				
		Capacitaciones evaluadas satisfactoriamente.	0.20	3				
		Habilidades y conocimientos adquiridos.	0.30	4				
Trabajo en equipo	0.10	Sentido de responsabilidad.	0.25	4	3.25	0.33	0.35	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Desarrollo de habilidades en equipo.	0.25	3				
		Alto nivel de desempeño en equipo.	0.25	4				
		Toma de decisiones e interacción.	0.25	2				
Mejoramiento de desempeño.	0.20	Cumplimiento de metas asignadas	0.20	5	3.6	0.72	0.70	APROBADO
		Diminución de no conformidades.	0.30	4				
		Disminución de quejas y reclamos de los clientes.	0.20	3				
		Valoración de la empresa.	0.20	4				
Gestión de Procesos.	0.20	Desarrollo del producto.	0.35	4	3.7	0.74	0.70	APROBADO
		Mejoramiento de bondades.	0.30	3				
		Cumplimiento especificidades.	0.35	4				
Implementar SGC	0.30	Valorar Principios de Calidad.	0.35	4	3.65	1.10	1.05	APROBADO
		Cumplimiento de procesos según lista de verificación.	0.35	3				
		Eficacia de Equipos Productivos.	0.30	4				
EVALUACION DE LA GESTION DE LA ESTRATEGIA						3.54	3.50	APROBADO

Fuente: Elaboración propia.

10. PLAN DE MEJORA MATADERO CACIQUE.

10.1. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.

ACTUAL:

Difundir una producción de calidad para los consumidores y exportaciones, así mismo, aplicar en cada uno de los procesos las mejores prácticas para la matanza de porcinos.

PROPUESTA:

Posicionarnos en el mercado como la mejor empresa del sector a nivel regional con un enfoque global, líder en la comercialización de productos cárnicos, ofreciéndoles a nuestros clientes productos de excelente calidad, a través de la búsqueda de la mejora continua, basada en la capacitación y el desarrollo del talento humano, la provisión de recursos y la satisfacción de los requerimientos del cliente.

10.2. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.

ACTUAL:

Comercialización de productos cárnicos y sus derivados con calidad al consumidor, elaborado con buenas prácticas de manufactura y de los mejores ganados porcinos.

PROPUESTA:

Comercializar productos cárnicos a nuestros clientes, a través de un personal calificado y motivado, persiguiendo la eficiencia en nuestro servicio de manera comprometida, que permita una relación comercial estable y duradera con nuestros proveedores y clientes, identificando oportunidades para el desarrollo de productos y marcas con los que nos reconocen, contribuyendo a obtener resultados financieros satisfactorios para el crecimiento de la empresa,

el beneficio de los accionistas, los proveedores, colaboradores y la satisfacción del consumidor final.

10.3. VALORES CORPORATIVOS.

PROPUESTOS.

Ser una empresa eficaz y dinámica, a la vanguardia del sector cárnico en busca de la mejora continua en los procesos productivos que permitan seguir creciendo de forma constante y duradera en el tiempo, siendo el pilar de éxito de la compañía nuestros clientes. Los valores corporativos seleccionados por la empresa como propios son los siguientes:

ENFOQUE AL CLIENTE.

Nuestra meta es satisfacer los requerimientos de los clientes, poniendo empeño que todos los procesos, personal y dirección de la empresa estén orientados en satisfacer sus necesidades.

HONESTIDAD.

La conducta recta, honrada que lleva a acatar normas y obligaciones así como actuar con la verdad, como nos caracteriza, denota el compromiso y correspondencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos cumpliendo siempre con las expectativas y requerimientos del cliente.

SOSTENIBILIDAD.

Minimizar el impacto que generan las actividades humanas en la naturaleza es una tarea que nos incumbe a todos. En Matadero Cacique nos esforzamos por respetar el entorno, trabajamos para el desarrollo del bienestar social y mejorar la calidad de vida de los que nos rodean.

RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO.

Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas como empresa, dando respuestas efectivas a nuestros clientes, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de las no conformidades de nuestros productos e insatisfacción del cliente.

LIDERAZGO.

Influir sobre nuestros colaboradores o grupo de interés a través de la comunicación, guía y motivación para el logro de la meta específica, otorgándoles el entrenamiento, responsabilidad, autoridad, orientación, retroalimentación, soporte y motivación necesaria para auto controlar y mejorar continuamente sus labores con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.

CALIDAD.

Los clientes y sus necesidades son los impulsores de nuestro desarrollo, por ello, tenemos un compromiso firme con la calidad, homogeneidad y la excelencia de nuestros productos.

10.4. OBJETIVO GENERAL.

Elaborar productos de excelente calidad satisfaciendo las necesidades de cada uno de nuestros clientes, mediante un modelo de gestión empresarial sostenible, eficiente y rentable.

10.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Definir los procesos del sistema de gestión de calidad de la unidad de Matanza.
2. Asegurar la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora continua de procesos.
3. Garantizar la eficacia y el mejoramiento continuo del SGC.
4. Establecer un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de retención de clientes.
5. Desarrollar un sistema de comunicación interna que permita sistematizar el estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación del personal.
6. Realizar la evaluación al desempeño de forma periódica para el establecimiento de un sistema de recompensa.
7. Establecer un sistema de indicadores para valorar el cumplimiento de los requisitos del cliente.

10.6. POLÍTICAS.

1. Brindar un producto de excelente calidad a nuestros clientes, que logre ganar su lealtad, confianza y preferencia.
2. Garantizar, la inocuidad, seguridad e higiene de los procesos.
3. Garantizar la seguridad, higiene y salud ocupacional de nuestros colaboradores.
4. Fomentar la mejora continua de los procesos para garantizar las mejores condiciones laborales.
5. Mantener un sistema de información y comunicación con los consumidores y clientes, que permitan conocer sus hábitos, costumbres y expectativas con respecto al servicio y/o productos brindados.
6. Mejorar continuamente la relación con nuestros proveedores garantizando con ello productos conformes a lo establecido.
7. Aplicar continuamente la mejora continua, para proveer productos según los requerimientos de nuestros clientes.
8. Implementar un sistema de comunicación interna que permita la participación y cooperación de los trabajadores para lograr mayor eficiencia operativa.

10.7. CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Identificación del colectivo con su Misión y Visión, Valores y Principios.
2. Comunicación fluida en todas las áreas.
3. Confianza entre el personal.
4. Espíritu de cooperación.
5. Armonía entre las diferentes áreas.
6. Coordinación entre las diferentes áreas.
7. Trabajo en equipo.
8. Subordinación del trabajo individual al trabajo colectivo.
9. Compañerismo y solidaridad.
10. Discrecionalidad en el manejo de la información, cuando sea necesario.
11. Respeto mutuo.
12. Estabilidad laboral.
13. Medición y Evaluación del desempeño del personal.
14. Política de estímulos al desempeño.
15. Transparencia en el manejo de los bienes y fondos.

10.8. PLAN ESTRATÉGICO.

10.8.1. ADN DE LA VISIÓN.

Mejor empresa del sector a nivel regional con enfoque global:

- ✓ Líder en la comercialización de productos cárnicos.
- ✓ Ofreciendo a nuestros clientes productos de excelente calidad a través de la mejora continua.
- ✓ Basado en la capacitación.
- ✓ Desarrollo del talento humano.
- ✓ Provisión de recursos.
- ✓ Satisfacción de los requerimientos del cliente.

De la declaración de la Visión propuesta, se procede a identificar su ADN que permite la identificación de las perspectivas de comercialización, excelencia en calidad, servicio y satisfacción del cliente, capacitación y desarrollo, talento humano, provisión de recursos, procesos claves para la elaboración de los objetivos estratégicos y la construcción del mapa estratégico de Matadero Cacique.

10.8.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- Asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos para la obtención del producto.
- Tecnificar la infraestructura de la planta.
- Generar sentido de pertenencia en los miembros de la organización.
- Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.
- Lograr el reconocimiento del producto en el mercado.
- Ofrecer carne con certificación HACCP e ISO 9001.
- Elaborar subproductos a partir de los sobrantes del canal.
- Adoptar las normas necesarias para la protección y utilización racional de los recursos así como para la conservación del medio ambiente.

Se realiza sobre aquellas áreas que presenten debilidades o amenazas y en las cuales la empresa debe poner especial atención para lograr un buen desempeño, como condición para que se logren los objetivos propuestos.

10.8.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.

Se realiza sobre aquellas áreas que presenten debilidades o amenazas en las cuales la empresa debe poner especial atención para lograr un buen desempeño, como condición para que se logren los objetivos propuestos.

En el funcionamiento del Matadero Cacique se identifican debilidades que detienen la marcha de la empresa pero pueden ser superadas, siempre y cuando haya un compromiso colectivo.

10.8.3.1. ÁREAS ESTRATÉGICAS.

Los puntos, previamente identificados, hacia los cuales se realiza la proyección estratégica y hacia éstos se enfocan los proyectos estratégicos en la empresa son: área administrativa y de recursos humanos, área operativa, área financiera, área de servicio al cliente, área de mercadeo, área ambiental.

10.8.3.2. PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

Se refieren a un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la empresa, unidad estratégica de negocios o departamento, debe implementar acciones elaboradas y concretas para lograr los objetivos deseados.

Gráfica 18. Proyectos Estratégicos.

ÁREA ESTRATÉGICA	PROYECTO ESTRATÉGICO
Área administrativa y Recursos	Capacitación en técnicas modernas de administración
	Estimular el pensamiento Estratégico del recurso humano
	Capacitación y socialización del recurso huano en Cultura Organizacional
Área Operativa	Diseño e implementación de normas de calidad HACCP e ISO 9001
Área Financiera	Reducir costos a todo nivel
	Gestión de financiación para modernización tecnológica
Área de servicio al cliente	Diseño y divulgación de portafolios de servicios
	Implementación de valores agregados
Área de mercadeo	Diseño e implementación del Plan de mercadeo que deriva hacia el aumento de la capacidad de comerciaización del producto
Área ambiental	Capacitación sobre normas de protección del medio ambiente
	Diseño e implementación de programas para protección del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

10.9. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO.

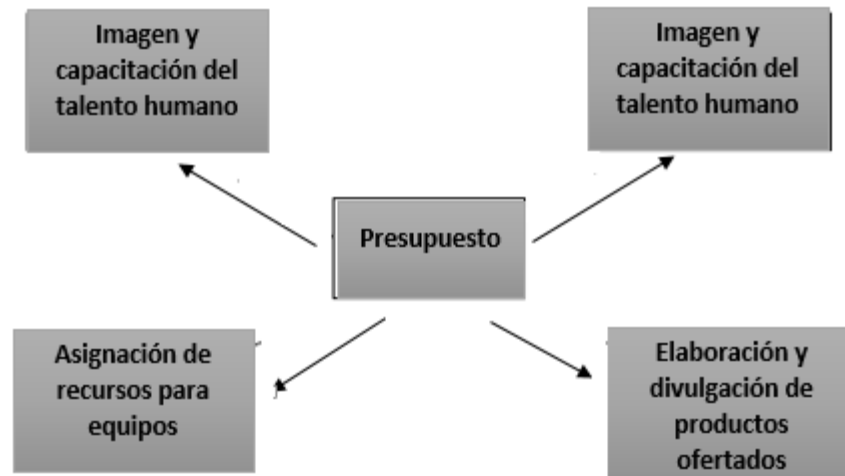
Es la operacionalización motivada hacia todo el sistema gerencial y reflejado en el puesto de trabajo de cada colaborador para que haya consistencia entre la formulación estratégica y la realidad cotidiana de la empresa. Esta coherencia evita la ocurrencia de crisis, afecta la credibilidad de la empresa a nivel externo, esto es, frente a los clientes y al mercado, y también a nivel interno.

El alineamiento estratégico se cumple en cuatro (4) fases:

- ❖ **La planeación.** Mediante la cual se formulan los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, los planes de acción y los indicadores de gestión.
- ❖ **La difusión.** Proceso por medio del cual se comunica la estrategia a todos los funcionarios y directivos, se educa en esa estrategia y se conduce a un aprendizaje en equipo, propicio a la incorporación de todo el personal.
- ❖ **Operacionalización de la estrategia.** Permite que dicha estrategia sea captada por los actores de la empresa a fin de que se convierta en parte fundamental del trabajo diario de todos.
- ❖ **Evaluación, revisión y ajuste.** El seguimiento y monitoreo que realice la estrategia debe ser claro y específico. La estrategia será evaluada periódicamente frente a un conjunto de indicadores de desempeño, frente al cliente y frente al mercado para hacer los ajustes requeridos en el mejoramiento continuo de la empresa y en el aprovechamiento de las ventajas comparativas.

También el presupuesto requiere alinearse con la estrategia, lo cual significa un gran cambio pues con frecuencia se hace lo contrario.

Gráfica 19. Alineamiento Estratégico.



Fuente: Elaboración propia

10.9.1. VISIÓN COMPARTIDA.

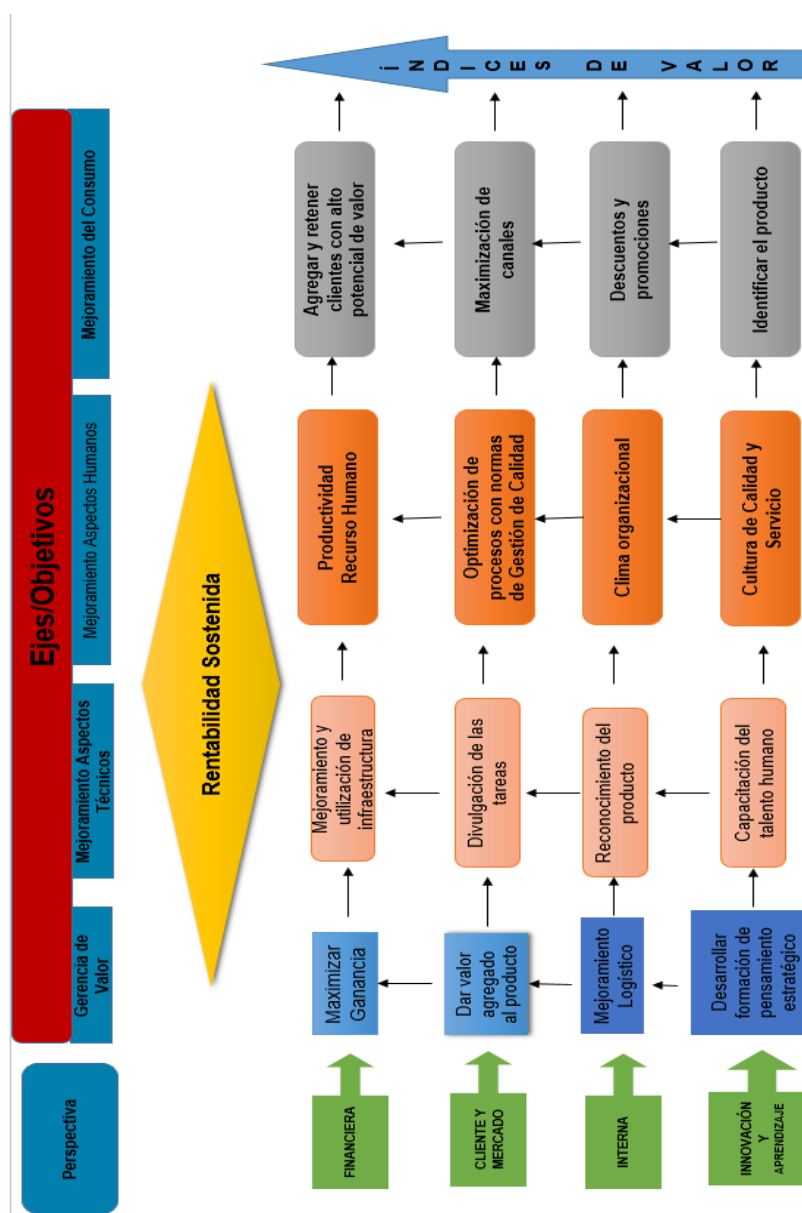
Mediante esta los colaboradores aceptan y reconocen al personal directivo como a un líder en acción que goza de toda la credibilidad por su desempeño. Es un alineamiento de pensamiento y acción que evita los errores cometidos en el pasado; permite hacer realidad los objetivos de la empresa en la gestión diaria, individual, con resultados colectivos a mediano y largo plazo. El alineamiento integral, donde tanto funcionarios como directivos y clientes se mueven en la misma dirección, conduce a la realización plena de la visión compartida.

10.9.2 MAPA ESTRATÉGICO.

El mapa se elabora con el servicio de sacrificio y faenado de ganado porcino para consumo humano en condiciones de calidad, con el aprovechamiento y optimización de sus recursos técnicos y humanos, considerado el cliente como el elemento más importante de la empresa, con el

cual debe existir el compromiso permanente de lograr la necesaria capacidad de respuesta a sus necesidades, con el valor agregado de la oportunidad y pulcritud en la prestación de dicho servicio y la puesta en práctica de las normas que la ley ha previsto para esta actividad. El mapa estratégico concreta las eventuales estrategias y describe la forma cómo se realiza la interacción de procesos que generan, al final, los resultados esperados.

Gráfica 20. Mapa Estratégico Matadero Cacique.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Perspectivas.

FINANCIERA	CLIENTES Y MERCADO	P. INTERNOS	APRENDIZAJE	COMUNIDAD
<p>Crecimiento de clientes.</p> <p>Rentabilidad de la empresa.</p> <p>Generar mayores Ingresos aplicando políticas de promociones y descuentos.</p> <p>Reducción de costos y gastos.</p>	<p>Liderazgo en la calidad del producto.</p> <p>Participación activa en el mercado.</p> <p>Garantizar la satisfacción del cliente.</p> <p>Cumplir con los requisitos del cliente.</p> <p>Establecer nuevas líneas de productos.</p> <p>Garantizar la fidelidad hacia y desde el cliente.</p> <p>Garantizar el prestigio de la marca.</p> <p>Abrir nuevos puntos de venta.</p> <p>Desarrollo de políticas de marketing.</p>	<p>Mejoramiento logístico.</p> <p>Investigación y desarrollo.</p> <p>Integrar cadena de valor agregado.</p> <p>Reconocimiento del producto.</p> <p>Mejorar proceso de faenamiento.</p> <p>Planificación de actividades.</p> <p>Establecer estándares de calidad.</p> <p>Establecer relaciones beneficiosas con proveedores.</p> <p>Sistematizar Gestión de Calidad.</p>	<p>Desarrollar formación del pensamiento estratégico.</p> <p>Capacitación del talento humano.</p> <p>Garantizar que el equipo este comprometido y sea competente.</p> <p>Mejorar el desempeño.</p> <p>Establecer sistema de recompensa.</p> <p>Normalizar el sistema de selección de personal.</p>	<p>Protección y conservación del Medio Ambiente.</p> <p>Vinculación socio-económica.</p> <p>Desarrollo comunitario.</p>

Fuente: Elaboración propia.

10.9.3 PERSPECTIVAS.

10.9.3.1 PERSPECTIVAS FINANCIERAS.

Esta analiza la ejecución presupuestaria, el crecimiento de los ingresos propios, la rentabilidad de manera porcentual en las utilidades, la forma de auto sostenibilidad y la optimización de sus recursos que pueda tener Matadero Cacique de acuerdo a lo planificado anualmente, realizando un detalle en base a los ingresos generados a través de la comercialización de los productos, el posicionamiento y sostenimiento de la marca en el mercado.

10.9.3.2 PERSPECTIVAS CLIENTES EXTERNOS.

Esta perspectiva contempla a los supermercados, distribuidoras, pulperías y consumidores finales, ve hacia dentro de la organización considerando a los colaboradores, supervisores, jefes de áreas, y Gerentes, representa una gran oportunidad para obtener información, los diferentes puntos de vista y sus propios intereses de ellos sobre una amplia gama de opiniones en relación de lo que pueden ser los resultados aceptables empresa.

10.9.3.3. PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS.

Para la perspectiva de procesos internos, se identifican y seleccionan los procesos críticos y estratégicos para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financieras y la de clientes, a través de la gestión de la mejora continua, el análisis y la medición de los procesos.

10.9.3.4. PERSPECTIVAS DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE.

Se toma en cuenta el desarrollo de los empleados y capacidad organizacional para el aprendizaje. Refleja la importancia de la parte humana y la capacidad creativa de los empleados capacitados y con conocimiento, así también a través la eficiencia del sistema de tecnologías de la información.

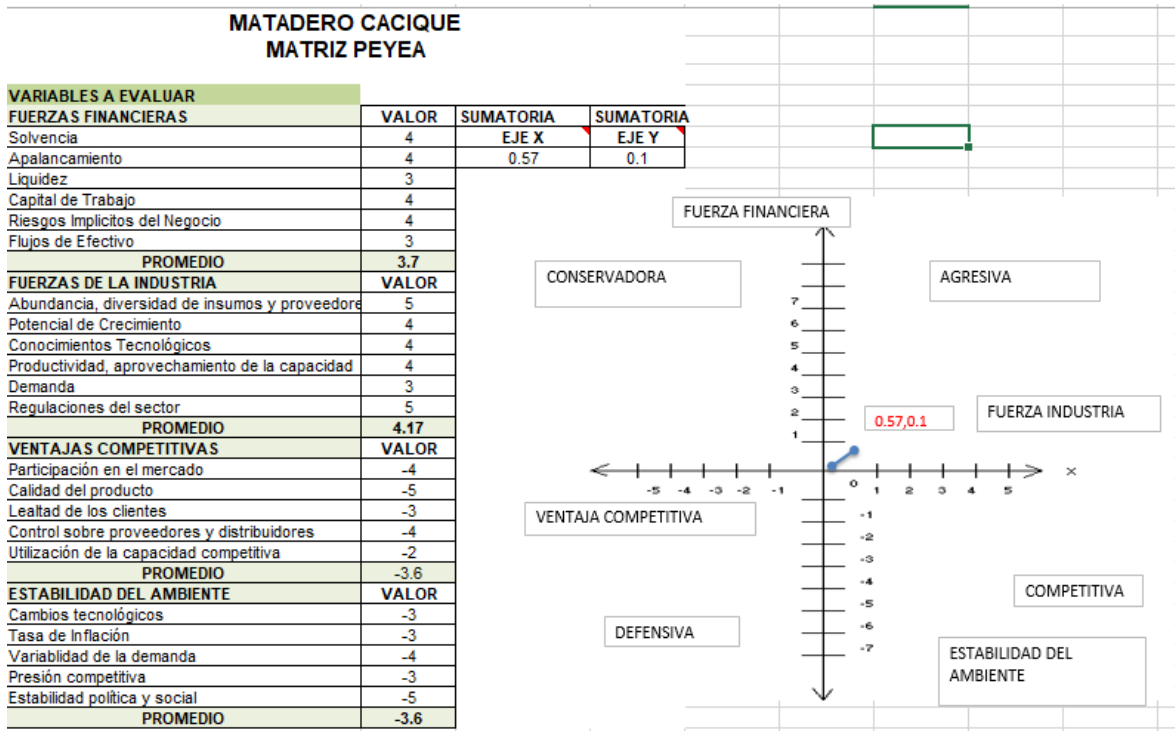
Requiere que el personal que participa de los diferentes procesos críticos, adquiera el conocimiento y las habilidades requeridas para cumplir con el nivel de desempeño requerido a través del compromiso de los colaboradores y la satisfacción de desempeñar las actividades que están en función del logro de la visión, misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

10.9.4. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICAS Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).

Una vez determinado el mapa estratégico, las perspectivas y las estrategias, el paso a seguir es elaborar la matriz PEYEA que consiste en

establecer las mejores estrategias a utilizar una vez definida su posición interna y externa. También permite conocer el desempeño competitivo actual y a futuro de la organización, así como el análisis de la misma.

Gráfica 21. Matriz PEYEA Matadero Cacique.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el análisis de la matriz arroja que la estrategia a seguir por la organización será una estrategia competitiva.

10.9.5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la empresa y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados, al definir los proyectos estratégicos.

Permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. La aplicación de éstas puede hacer realidad los mismos.

Tabla 34. Perspectivas.

PERSPECTIVAS.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.
Perspectiva Financiera:	Revisar la ejecución presupuestaria, el crecimiento de los ingresos propios, la rentabilidad de manera porcentual en las utilidades, la forma de auto sostenibilidad y la optimización de los recursos de acuerdo a lo planificado anualmente
Perspectiva Clientes:	<p>Orientar líneas de acción en la satisfacción, adquisición, retención y entrega de beneficios continuos al cliente, para tener una creciente participación en el mercado.</p> <p>Identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor agregado.</p> <p>Mejorar sostenidamente la formación de recursos humanos en todos sus niveles, articulando la oferta del servicio a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional en cuanto a los productos ofertados.</p>
Perspectiva Interna:	Implementar medidas que aumenten la cadena de valor organizacional, optimizando continuamente los procesos, que permitan innovaciones en la comercialización y distribución de los productos y mejoras en los servicios prestados a los clientes.
Perspectiva de Aprendizaje:	Mejorar la calificación de las personas que laboran en la organización optimizando y mejorando las relaciones interpersonales, perfeccionando el sistema de información y diseñando estructuras organizacionales efectivas.

Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes estrategias resumen el cuadro anterior:

- ✓ Crear sentido de pertenencia al matadero en todos los funcionarios para lograr el éxito en los planes propuestos.
- ✓ Crear valor agregados al producto.
- ✓ Capacitación permanente del personal.
- ✓ Revisar políticas de incentivos al personal.
- ✓ Realizar labor social mediante la distribución de raciones en instituciones de niños y personas de la tercera edad.
- ✓ Promocionar el consumo de la carne haciendo alusión de sus cualidades y beneficios, lo que disminuye el riesgo de pérdida frente a productos de competencia en el mercado.
- ✓ Hacer promociones y descuentos simultáneamente con los principales supermercados y distribuidores del país.

- ✓ Difundir el logo de la empresa para fortalecer el reconocimiento y preferencia en los consumidores.
- ✓ Máxima optimización de los procesos y recursos que utiliza la empresa.
- ✓ Estrictos controles de costo.
- ✓ Acceso favorable a los suministros de elementos claves.
- ✓ Desarrollo de nuevos procesos tecnológicos que mejoren los ratios de productividad.
- ✓ Producción en altos volúmenes mejorando la productividad por el efecto experiencia.
- ✓ Mayores puestos de ventas.

10.11. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.

Se utilizó para entender mejor el sector en que se desarrolla la empresa y conocer a los competidores directos del negocio. Asimismo el estudio de esta matriz también revela las debilidades y fortalezas de la empresa en este sector. Su escala de calificación es de 1 poco importante a 10 muy importante.

Tabla 35. Matriz de Perfil Competitivo.

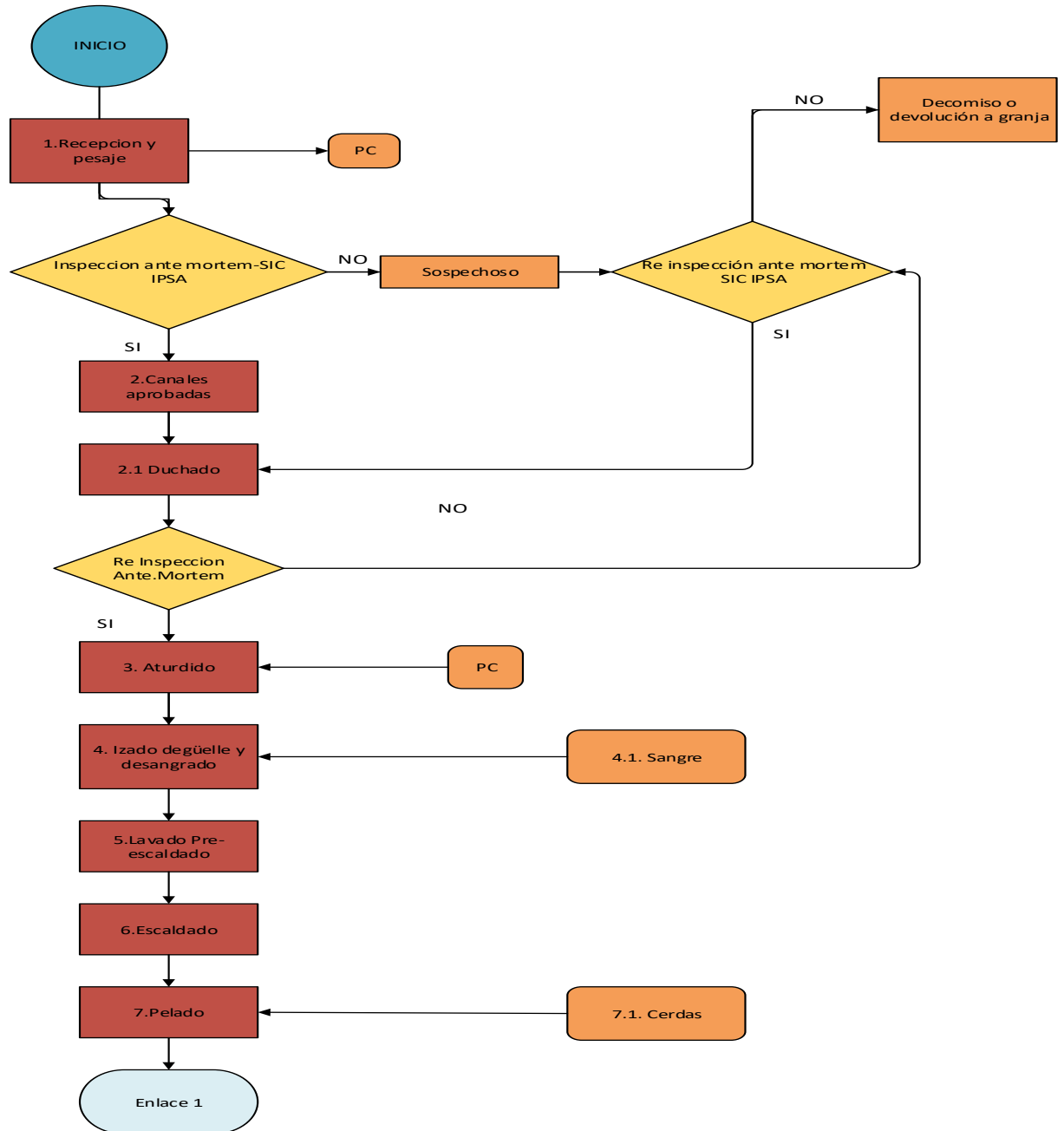
Factores Críticos para el Éxito	Pe so	Matadero Cacique		SUKARNE		Matadero San Martín	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0.1	8	0.8	8	0.8	7	0.7
Competitividad de Precios	0.1	7	0.7	7	0.7	5	0.5
Posición Financiera	0.1	6	0.6	8	0.8	8	0.8
Calidad del Producto	0.3	9	2.7	9	2.7	8	2.4
Lealtad del cliente	0.2	8	1.6	8	1.6	6	1.2
Cualificación del personal	0.2	9	1.8	8	1.6	6	1.2
TOTAL	1	47	8.2	48	8.2	40	6.8

Fuente: Elaboración propia.

10.12. DIAGRAMA DE FLUJO.

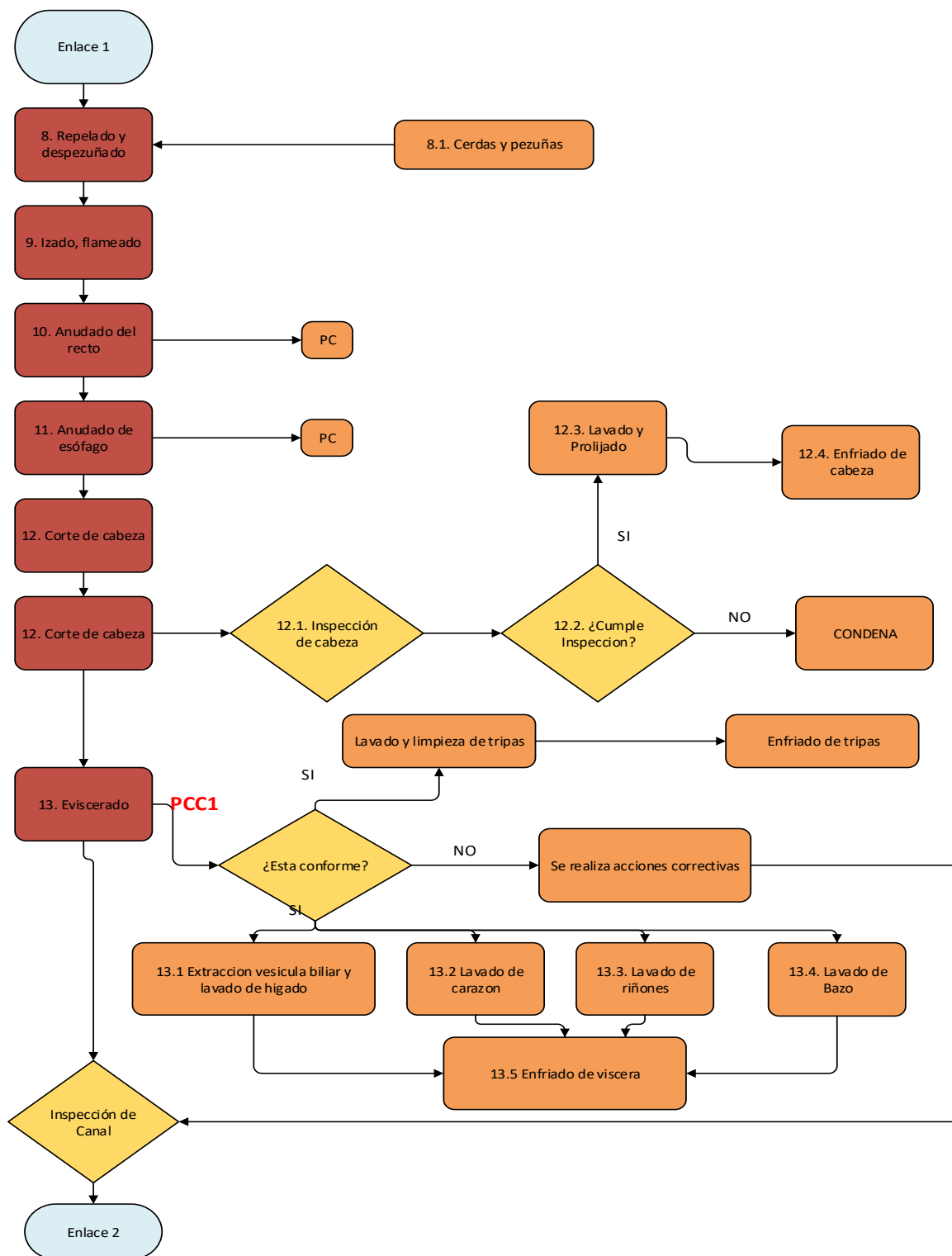
A continuación, se presenta una descripción visual de las actividades implicadas en el área de faenamiento del Matadero Cacique, mostrando una relación secuencial de cada una de las actividades necesarias para los procesos que el área tiene.

Gráfica 22. Diagrama de Flujo de Faenamiento.



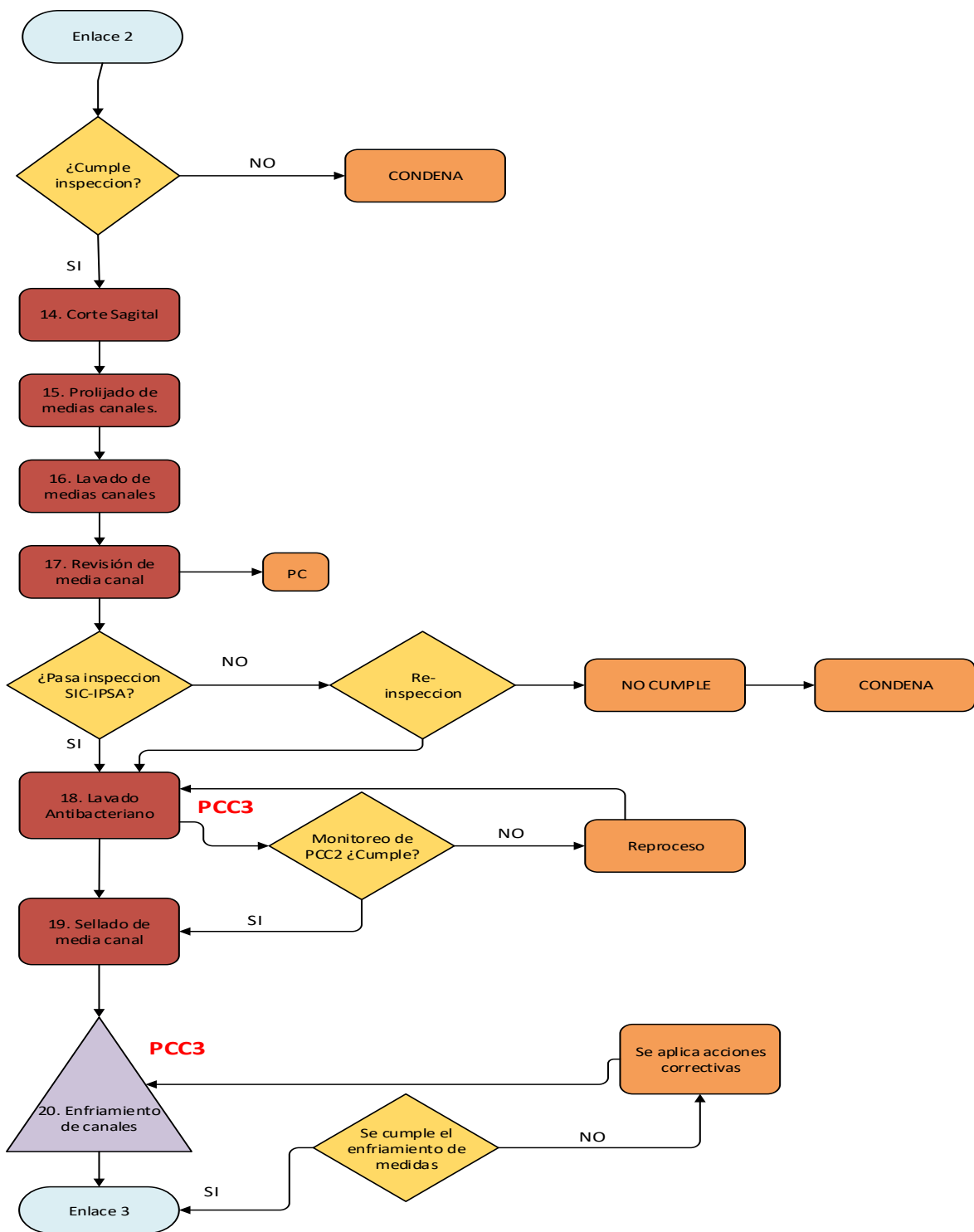
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 23. Diagrama de Flujo. Continuación.



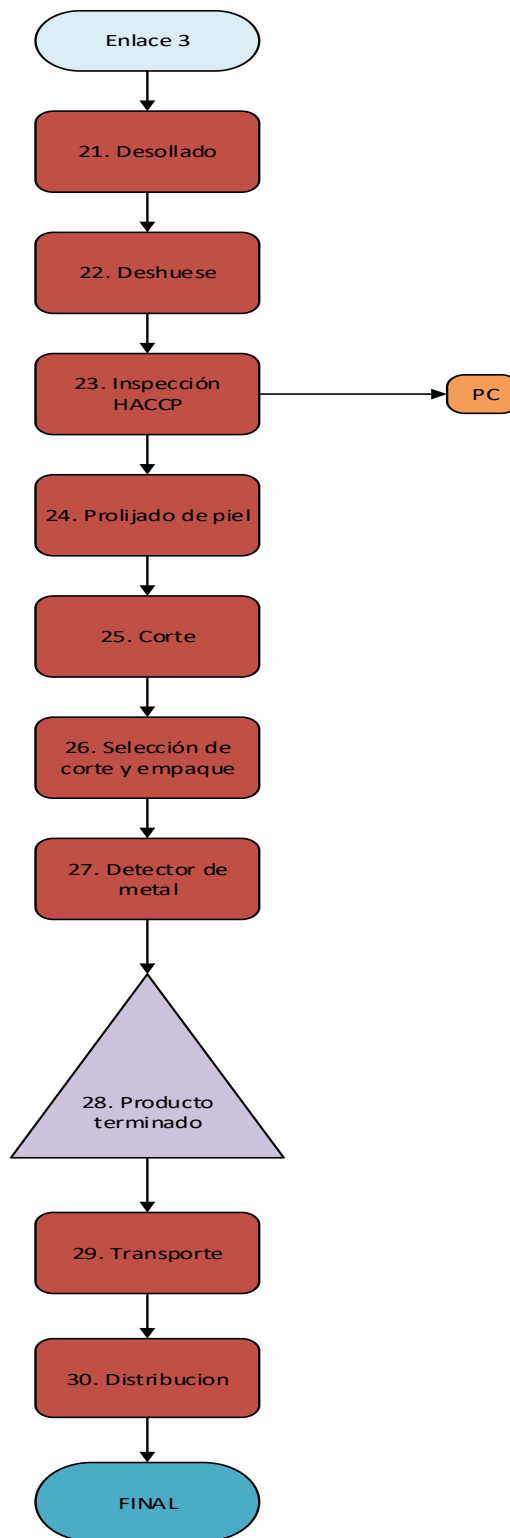
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 24. Diagrama de Flujo. Continuación.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 25. Diagrama de Flujo. Continuación



Fuente: Elaboración propia.

10.13. INDICADORES.

El indicador de gestión expresa cuantitativamente el comportamiento y desempeño del proceso, cuya magnitud, al ser comparada con el nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas, procediendo a llenar la ficha técnica de indicadores a continuación.

Tabla 36. Indicadores.

Proceso.	Nombre del indicador.	Formula del indicador.	Unidad.	Tipo de indicador.	Meta del indicador.
ANTE MORTEM	Cumple Requerimientos Sanitarios	$CRS = (NPA/NPR) * 100$	%	Creciente.	100%
	Aceptación por sello de verificación sanitaria	$NPASS = (NPSS/NPR) * 100$	%	Creciente.	100%
	Aceptación por observación física	$AGP = (OFA/NPR) * 100$	%	Creciente.	100%
	Cumplimiento de Pesaje	$APRP = (NPCP/NPP) * 100$	%	Creciente.	100%
	Cumplimiento SICIPSA	$CSICIPSA = (NPAS/NPR) * 100$	%	Creciente.	100%
	Cumplimiento de duchado.	$CDD = (NPD/CPR) * 100$	%	Creciente.	100%
	Devolución a granja.	$DAG = (NPRG/NPR) * 100$	%	Decreciente.	0%
	Decomiso.	$DCM = (CPD/CPR) * 100$	%	Decreciente.	0%
Aceptación por Re inspección.	$APR = (CPAR/CPRPR) * 100$	%	Creciente.	100%	
POST MORTEM	Aturdido Eficiente	$AE = (CPAE/CTPA) * 100$	%	Creciente	100%
	Desangrado Eficiente	$DE = (TIPR/TIE) * 100$	%	Creciente	100%
	Aceptación de Cabeza después del corte	$ACDC = (CI/CCR) * 100$	%	Creciente	100%
	Eviscerado Eficiente	$EE = (CPEC/CPE) * 100$	%	Creciente	100%
	Cumplimiento de Inspección de Eviscerado	$CIE = (CIA/CTI)$	%	Creciente	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Descripción de Indicadores.

Formula del indicador	Detalle del indicador
CRS= Cumple Requerimientos Sanitarios	NPA= Numero de Porcino Aceptado
	NPR= Numero de Porcinos Recepcionados.
NPASS= Numero de Porcinos Aceptados por Sello Sanitario.	NPSS= Numero de Porcinos con Sello Sanitarios.
	NPR= Numero de Porcinos Recepcionados.
AGP= Aceptación de Ganado Porcino	OFA= Observación Física Adecuada.
	NPR = Numero de Porcinos Recibidos.
APRP=Aceptación Por Requerimiento de Pesaje	NPCP= Numero de Porcinos que Cumplen Pesaje
	NPP = Numero de Porcinos Pesados.
CSICIPSA= Cumplimiento SICIPSA	NPAS = Numero de Porcino Aceptados SICIPSA.
	NPR = Numero de Porcino Recibidos.
CDD= Cumplimiento De Duchado	NPD = Numero de Porcinos Duchados.
	CPR = Cantidad de Porcinos Recibidos.
DAG= Devolución a Granja	NPRG = Numero de Porcinos Rechazados a Granja
	CPR = Cantidad de Porcinos Rechazados.
DCM= Decomiso.	CPD = Cantidad de Porcinos Decomisados
	CPR= Cantidad de Porcinos Rechazados
APR= Aceptación Por Re inspección.	CPAR = Cantidad de Porcinos Aceptados Por Re inspección
	CPRRP = Cantidad de Porcinos Recibidos Para Re inspección
AE= Aturdido Eficiente	CPAE = Cantidad de Porcinos Aturdidos Eficientemente
	CTPA = Cantidad Total de Porcino Aturdidos.
DE= Desangrado Eficiente	TIPR = Tiempo Izado Porcino Real
	TIE = Tiempo de Izado Estandarizado
ACDC= Aceptación de Cabeza después del Corte	CI = Cumplimiento de Inspección
	CCR = Cantidad de Cabezas Recibidas
EE = Eviscerado Eficiente	CPEC = Cantidad de Porcino Eviscerado Correctamente
	CPE = Cantidad de Porcino Eviscerado.


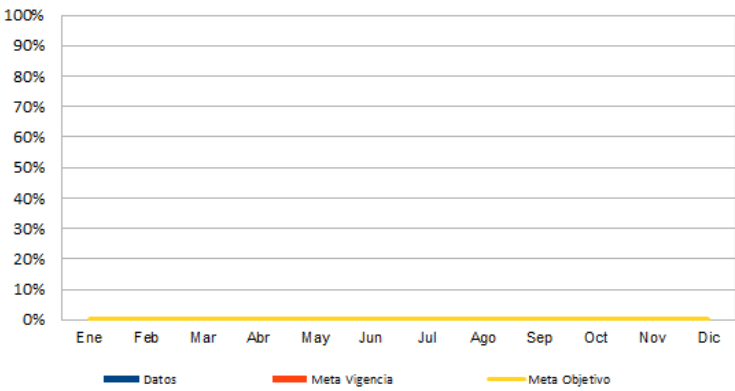
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Instructivo Ficha Técnica de Indicadores.

INSTRUCTIVO FICHA DE INDICADORES	
Nombre del Indicador	Relacione el nombre del indicador de acuerdo a la actividad a realizar.
Objetivo del Indicador.	Indica la razón por la cual se genera el indicador, cual es su finalidad por ejemplo, hacer seguimiento, realizar verificación de requisitos, este objetivo debe ir alineado con el nombre y la periodicidad.
Tipo de Indicador.	Corresponde a la tipología según la cual se clasifique el indicador.
Línea Base	Datos e información que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, surge de datos históricos donde se revisa el comportamiento del indicador. De no haber línea base se sugiere establecer la misma meta.
Meta Objetivo:	Relaciona la meta numérica (en porcentaje o números), el plazo de cumplimiento de la meta general y la vigencia de cumplimiento de esta meta general
Unidad de Medida	Referente para cuantificar la cantidad o tamaño de una variable, puede ser numérica, en porcentaje, fracción, etc
Frecuencia	Hace referencia a la periodicidad con la cual se medirá el indicador, ya sea mensual, bimestral, trimestral, semestral, entre otras.
Meta Vigencia	Esta puede ser diferente de la Meta Objetivo mencionada, debido a que la meta vigencia hace referencia a la frecuencia de medición, pero la meta objetivo puede estar ligada a un programa con una frecuencia mayor.
Responsable Medición	Es la persona que se encarga de conseguir la información y diligenciar la ficha.
Responsable Análisis	Es la persona encargada de con los datos de la ficha, realizar la interpretación de la información, en la mayoría de casos es la misma persona responsable de la medición.
Actores Interesados en el Resultado	Personas o Instituciones que deseen conocer los resultados del indicador, para fines de control o información netamente.
Fuente de Información:	Se debe mencionar las fuentes de todos los datos que permiten el calculo de la formula para llegar al indicador, informes, reportes de estadísticas, entre otras.
Formula de Calculo:	Expresión matemática (generalmente) mediante la cual se muestra la interacción de las variables utilizadas, puede ser una división, multiplicación, suma o una integración de varias operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 26. Ficha Técnica de indicadores.

MATADERO CACIQUE													
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN													
CÓDIGO	VERSIÓN			VIGENCIA			Página						
DEFINICIÓN DEL INDICADOR													
NOMBRE DEL INDICADOR													
OBJETIVO DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		LINEA BASE		META OBJETIVO					
								META		PLAZO DE CUMPLIMIENTO		VIGENCIA DE CUMPLIMIENTO	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR													
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA		META VIGENCIA		RESPONSABLE MEDICIÓN		RESPONSABLE ANÁLISIS		ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO				
FUENTE DE INFORMACIÓN						FÓRMULA DE CÁLCULO							
COMPORTAMIENTO INDICADOR													
Meses		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOT	SEPT	OCT	NOV	DIC
Dato Numerador		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dato Denominador		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MEDICIÓN													
Periodo	Datos	Meta Vigencia	Meta Objetivo										
Ene	0%	0%	0%										
Feb	0%	0%	0%										
Mar	0%	0%	0%										
Abr	0%	0%	0%										
May	0%	0%	0%										
Jun	0%	0%	0%										
Jul	0%	0%	0%										
Ago	0%	0%	0%										
Sep	0%	0%	0%										
Oct	0%	0%	0%										
Nov	0%	0%	0%										
Dic	0%	0%	0%										
Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador													
Observaciones													
Requiere Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora: NO: <input type="checkbox"/> SI: <input type="checkbox"/>													
Notas:													

Fuente: Elaboración propia.

10.14. PLAN DE ACCIÓN.

Consistió en asignar a cada unidad o área tareas para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación. Cada funcionario debe realizar las tareas sujetas a monitoreo, seguimiento y evaluación. Estas tareas permitirán en su conjunto alcanzar la visión en el término en que se define el horizonte. Su elaboración siguió, en lo posible, los lineamientos del modelo que se presenta a continuación.

Gráfica 27. Modelo para elaborar planes de acción.

Proyecto estratégico: <input type="checkbox"/> Estrategia básica: <input type="checkbox"/>		Responsable: _____ Unidad estratégica: _____				
1. Indicador de éxito global						
2. Tareas/ acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsabili dades	6. Recursos necesarios	7. Limitaciones
	Inició	Finalizó				

Fuente: Gerencia estratégica.

10.14.1. MONITOREO ESTRATÉGICO.

Con el monitoreo se pretende dar seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en los índices de gestión y los índices de desempeño organizacional que permitan medir los resultados del proceso. Este proveerá la información necesaria para la toma o modificación de las decisiones estratégicas, facilitar una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno de la empresa. Deberá seguir lo siguiente:

- ❖ Ser realizada por el gerente del matadero y sus colaboradores inmediatos.
- ❖ Hacerse periódicamente, señalando las fechas para la realización de las sesiones estratégicas.
- ❖ El resultado del monitoreo debe plasmarse en un informe realizado con base en hechos y datos concretos sobre las diferentes áreas del plan estratégico, cómo se ha elaborado el proceso y las limitaciones que se han presentado.
- ❖ Los datos y hechos del informe son el elemento básico para analizar la forma como se ha llevado el plan estratégico.
- ❖ El plan de acción será la base para el monitoreo estratégico, este debe contener los siguientes puntos:
 - Transcribir el indicador de éxito global a la hoja de trabajo.
 - Transcribir acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia.
 - Transcribir la meta o el resultado global esperado de cada tarea del plan.
 - Identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el período de análisis en cada tarea del plan de acción.

Tabla 39. Plan de Acción.

Matadero Cacique							
Actividades	Número de Orden	Descripción del Hallazgo	Acción correctiva	Objetivo	Fecha de iniciación	Fecha de terminación	Indicadores de logro
CRG 100%	1	Cumplimiento de los requisitos generales de la norma ISO 9001:2015 en un 68%	Aumentar el cumplimiento de los requisitos generales del SGC en un 38%	<p>Identificar los procesos del SGC y su aplicación en la organización</p> <p>Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar las operaciones y control de los procesos eficazmente.</p> <p>Realizar la medición, análisis y seguimiento de los procesos</p>	16/11/2020	16/12/2020	Cumplimiento de los incisos del numeral
CNA 100%	2	Incumplimiento del numeral 4 de la Norma ISO 9001:2015 en 41.38%	Aumentar el cumplimiento de los requisitos en 100%	<p>Documentar y controlar las políticas y objetivos de calidad</p> <p>Describir la interacción de los procesos del SGC en el manual de calidad</p> <p>Establecer un procedimiento documentado para el control, identificación, almacenamiento, protección de registros.</p> <p>Actualizar los listados de documentos existentes</p>	17/12/2020	17/1/2021	Cumplir todos los incisos del numeral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Plan de Acción. Continuación.

RD 100%	3	Responsabilidad de la dirección	Aumentar el cumplimiento al 100% en el compromiso de la dirección	Establecer políticas y objetivos de calidad.		18/1/2021	18/2/2021	Cumplir totalmente los incisos del numeral
				Asegurar despliegue de los objetivos				
GEC 100%	4	Enfoque al cliente.	Garantizar el 100% el cumplimiento de los requisitos del cliente	Involucrar a la alta dirección en las actividades de la medición de la satisfacción del cliente		19/2/2021	18/3/2021	Cumplir con los requisitos y requerimientos del numeral en su totalidad
TCPC 100%	5	Política de Calidad	Lograr el total cumplimiento de la política de calidad	Desarrollar la política y objetivos de calidad de acuerdo al propósito de la organización		19/3/2021	18/4/2021	
				Garantizar que la alta dirección conozca sobre la comunicación de las responsabilidades y líneas de autoridad de la empresa				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Plan de Acción. Continuación.

POC 100%	Planificar los objetivos de la calidad en un 100% en sus funciones y niveles pertinentes	Establecer los objetivos de calidad en cada función y nivel relevante de la organización.	19/4/2021	20/5/2021	Planificación al 100% de los objetivos de acuerdo a la política de calidad pertinentes de acuerdo a sus funciones
		Asegurar que los objetivos de calidad se correspondan con la política y sean medibles			
		Desarrollar planes de mejora continua en función de las mediciones de los objetivos de calidad			
RPSCG	Realizar la planificación en 100% del SGC	Desarrollar el SGC de acuerdo a los objetivos y requisitos generales del SGC.	21/5/2021	22/6/2021	Planificación adecuada de acuerdo a los objetivos del SGC
CRAC 100%	Planificación	Documentar las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas en general al SGC.	23/6/2021	24/7/2021	Garantizar al 100% mecanismos de comunicación adecuados
		Garantizar que la alta dirección conozca sobre la comunicación de las responsabilidades y líneas de autoridad de la empresa			
ARSI	Asegurar en un 100% que las revisiones incluyan la salida de información para la retroalimentación	Analizar la retroalimentación con el cliente.			
		Desarrollar acciones preventivas y correctivas.	25/7/2021	26/8/2021	Cumplir al 100% el numeral de la norma planificación.
		Retomar recomendaciones para mejora.			
GRR	Garantizar que los resultados de la revisión incluyan acciones destinadas a mejorar el SGC y sus procesos en un 100%.	Incluir en los informes de la revisión acciones preventivas y correctivas.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Plan de Acción. Continuación

DRN 100%	Gestión de Recursos.	7	Proporcionar al 100% los recursos necesarios para implementar, mantener, mejorar y aumentar el SGC.	Planificar y asignar presupuesto para la implementación del sistema.	27/8/2021	28/9/2021	Cumplimiento de entrega de los recursos de acuerdo a lo planificado
				Planificar los recursos necesarios para la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requisitos.			
DCC-PT	Gestión de Recursos.	7	Determinar las competencias, capacitación e importancia del puesto de trabajo de los colaboradores para satisfacer las necesidades del servicio y lograr los objetivos de calidad.	Establece campañas de sensibilización			
				Desarrollar capacitación del personal.	29/9/2021	30/10/2021	Cumplir adecuadamente con las políticas de capacitación de acuerdo a lo planificado en un 100%
ACP	Gestión de Recursos.	7	Aumentar la conformidad de los productos mediante el establecimiento de los procesos para la administración del ambiente de trabajo.	Evaluar la eficiencia de las acciones tomadas			
				Identificar los factores físicos y ambientales para mejorar las condiciones de trabajo.	1/11/2021	2/12/2021	
				Enviar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los requisitos del producto a través de la conformidad de los requisitos del producto.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Plan de Acción. Continuación.

ACAD-100%	8	Procesos relacionados con el cliente	Asegurar el cumplimiento del 100% en la actualización de la documentación cuando cambian los requisitos del producto.	Revisar los requisitos relacionados con el producto.	3/12/2021	4/1/2022	Cumplir al 100% el numeral de la norma procesos relacionados con el cliente.
				Actualizar la documentación referida al producto			
ACPC 100%	9	Compras	Definir los requerimientos del producto a comprar así como sus procedimientos, procesos y equipos	Notificar el cambio realizado en la documentación referida al producto	5/1/2022	6/2/2022	Cumplimiento al 100% el grado de satisfacción del cliente
				Implementar mecanismos de comunicación eficaz con el cliente			
DRPC-PP	9	Compras	Definir los requerimientos del producto a comprar así como sus procedimientos, procesos y equipos	Retroalimentar al cliente según las quejas y sugerencias recibidas y los requerimientos de los mismos	7/2/2022	8/3/2022	Cumplimiento al 100% de los requerimientos de compras.
				Especificar en la documentación las especificaciones y requisitos del producto a comprar			
				Evaluar y seleccionar a los proveedores de acuerdo a su capacidad de abastecer los productos de acuerdo a los requerimientos.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44 Plan de Acción. Continuación.

GPIPSM		Garantizar la planificación e implementación en un 100% de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora	<p>planificar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora de SGC</p> <p>Determinar las necesidades de manera objetiva sobre el uso de tecnologías y técnicas estadísticas, así como su aplicación</p>	9/3/2022	10/4/2022	Cumplir al 100% el proceso.
SIRPC-100%		Realizar el seguimiento de la información en un 100% relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos	<p>Determinar los métodos y técnicas para la obtención de la información.</p> <p>Realizar proceso de recolección de información</p> <p>Procesar información a través de uso de herramientas eficaces.</p>	11/4/2022	12/5/2022	Cumplir 100% los requisitos del cliente
MAM-RPA	10	Medición, análisis y mejora	<p>Definir las áreas y procesos a auditar</p> <p>Realizar la planificación de la auditoría</p> <p>Implementar los procesos de auditoría</p>	13/5/2022	14/6/2022	Cumplir 100% con el proceso de auditoría.
MCSGC-100%		Realizar periódicamente auditoría tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos a auditar del SGC.	<p>Analizar los datos de las auditorías en función de la política y objetivos de calidad.</p> <p>Definir las acciones preventivas y correctivas a las áreas pertinentes.</p>	15/6/2022	16/7/2022	Cumplimiento total de planes de mejora
CTPM		Garantizar en un 100% la mejora continua del SGC	<p>Solicitar revisión y aprobación de las acciones de mejora a la dirección</p> <p>Implementar acciones de mejora</p>	17/7/2022	19/8/2022	

Fuente: Elaboración propia.

10.15. PRESUPUESTO PLAN DE MEJORA.

La implementación del Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2015, supone un esfuerzo económico fuerte de inversión por parte de la empresa. En este proceso del plan de mejora se debe tomar en cuenta la fase de asesoría o consultoría para su desarrollo, así como los costos de la auditoría y de certificación.

Un primer objetivo es la amortización de los costos. Para ello se debe plantear como premisa, que la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad sea realmente una herramienta efectiva para la organización, que integre adecuadamente los procesos de todas sus áreas en orden a obtener una mejora efectiva de sus procesos y en definitiva de la satisfacción del cliente.

Tabla 45. Presupuesto plan de mejora.

Rubro	Numero	Costo	Duración Meses	Total
Consultoría	1	\$ 1000	22	\$ 22,000
Insumos	-	\$ 200	22	\$ 4,800
Personal de Apoyo	3	\$ 500	22	\$ 33,000
Certificación	1	\$ 5000	12	\$ 6,379
Otros	-	\$ 500	24	\$ 1,000
Total	-	-	-	\$ 67,179

Fuente: Elaboración propia.

El costo de la consultoría esta por el orden de \$13,128.57 al año aproximadamente según datos proporcionados en la página web de la empresa INGERTEC. SA, CONTACTO comercial@ingertec.com información sustraída de la fuente: <http://www.normas-iso.com/auto-enviado>

Gráfica 28. Presupuesto en línea certificación ISO.

NORMAS ISO
AutoPresupuesto Sin Compromiso

Asesoría, Formación
& Sistemas de Gestión

Gracias por contactar con **NORMAS ISO**

El presupuesto orientativo para la Implantación de la Norma **ISO 9001** en su empresa es de:

5.595 Euros

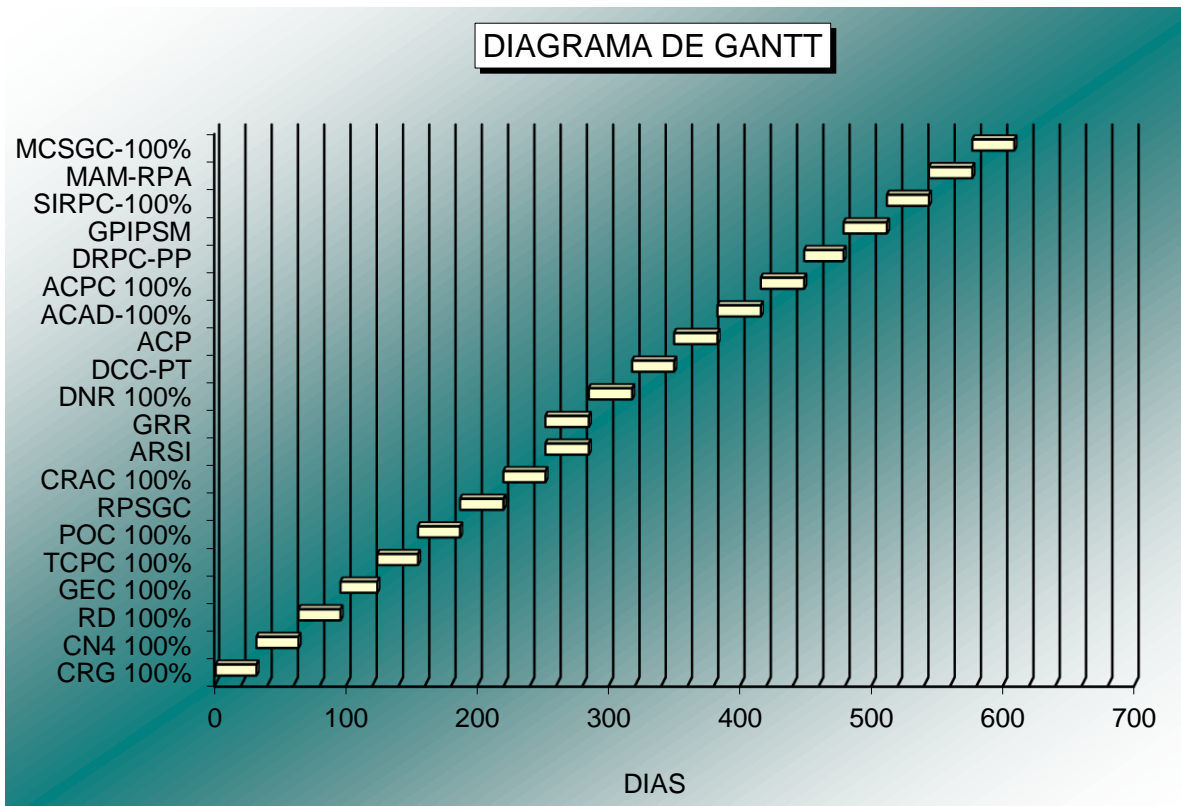
Fuente: <http://www.normas-iso.com/auto-enviado>

10.15.1. BENEFICIOS.

- ✓ Gestionar la calidad de producción a través de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2015.
- ✓ Gozar de un sistema de indicadores que permite la oportuna toma de decisión
- ✓ Logra la planificación periódica de la Medición, Análisis y Mejora Continua a través del SGC.
- ✓ Establecer un sistema de comunicación que ayude a fortalecer el clima organizacional de los colaboradores y evitar aumento en la resolución de conflictos.
- ✓ Reducir el grado insatisfacción de los clientes con la reducción de la brecha y el cumplimiento de sus requisitos.
- ✓ Lograr una certificación de calidad del proceso de producción con algún ente certificación nacional e internacional.
- ✓ Aumentar su cartera de clientes en sus diferentes clasificaciones en todo el mercado nacional y regional.

10.15.2. DIAGRAMA DE GANTT.

Gráfica 29. Diagrama de GANTT.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46. Nomenclatura Diagrama de Gantt.

NOMENCLATURA DIAGRAMA DE GANTT.	
CRG 100%	Cumplimiento de Requisitos Generales en un 100%
CN4 100%	Cumplimiento Numeral 4 de la norma en un 100%
RD 100%	Cumplimiento de la dirección en un 100%
GEC 100%	Garantizar cumplimiento de requisitos del cliente en un 100%
TGPC 100%	Cumplir totalmente la política de calidad.
POC 100%	Planificar objetivos de la calidad en todos los niveles a un 100%
RPSGC	Realizar planificación del SGC en un 100%
CRAC 100%	Garantizar el aumento total del cumplimiento en la responsabilidad, autoridad y comunicación de cada puesto de trabajo.
ARSI	Asegurar en un 100% que las revisiones incluyan la salida de información para la retroalimentación
GRR	Garantizar que los resultados de la revisión incluyan acciones destinadas a mejorar el SGC y sus procesos en un 100%.
DNR 100%	Proporcionar al 100% los recursos necesarios para implementar, mantener, mejorar y aumentar el SGC.
DCC- PT	Determinar las competencias, capacitación e importancia del puesto de trabajo de los colaboradores para satisfacer las necesidades del servicio y lograr los objetivos de calidad.
ACP	Aumentar la conformidad de los productos mediante el establecimiento de los procesos para la administración del ambiente de trabajo.
ACAD- 100%	Asegurar el cumplimiento del 100% en la actualización de la documentación cuando cambian los requisitos del producto.
ACPC 100%	Aumentar el cumplimiento del proceso de comunicación con el cliente en un 100% para medir su grado de satisfacción.
DRPC- PP	Definir los requerimientos del producto a comprar, así como sus procedimientos, procesos y equipos
GPIPS M	Garantizar la planificación e implementación en un 100% de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora
SIRPC- 100%	Realizar el seguimiento de la información en un 100% relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.
MAM- RPA	Realizar periódicamente auditoría tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos a auditar del SGC.
MCSG C-100%	Garantizar en un 100% la mejora continua del SGC

Fuente: Elaboración propia.

11. CONCLUSIONES.

En el Matadero Cacique debe darse el proceso de capacitación y concientización a todos los niveles y la integración de principios de la moderna administración total de la calidad que incluye el SGC, tales como la planeación, la dirección y el control, para suplir las debilidades que se presentan y que afectan visiblemente su funcionamiento integral. Es importante profundizar en el conocimiento y fortalezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño del sistema.

Se debe fortalecer el liderazgo de la gerencia y el enfoque basado en procesos. El enfoque basado en hechos es el más bajo de la organización, se deben tomar acciones que permitan medir lo que se hace con lo que está escrito por la organización, en la mejora continua deben establecerse mecanismos que aseguren el seguimiento y supervisión de las acciones de mejora con el fin de asegurar la retroalimentación y aprendizaje de la organización. En las relaciones con los proveedores, es conveniente tomar acciones estratégicas que mejoren el desempeño del sistema. La empresa debe buscar un sistema de recompensa para los colaboradores que les permita cambiar de opinión en cuanto al salario que están recibiendo no es acorde a sus responsabilidades y no reciben incentivos por ello.

En los parámetros de la norma Matadero Cacique cumple un 58.62% los requerimientos de la misma, tomando acciones correctivas pertinentes para disminuir esta brecha. La gerencia de la empresa no ha estado de lleno inmersa o apoyando en su totalidad la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, esto lleva a no alcanzar el establecimiento de los objetivos de calidad y la planificación, como consecuencia hace que la organización no haya establecido formalmente su sistema de gestión de calidad, políticas y objetivos de calidad y una documentación estructurada de la información. Esto trae consigo el incumplimiento de la satisfacción del cliente porque la organización no evalúa a profundidad los datos relativos de la percepción de los clientes para mejorar la satisfacción de los mismos.

El análisis FODA permitió proponer estrategias en cuanto a la identificación de los factores externos e internos que afectan a la empresa.

El análisis sectorial a través de la MEFI arroja que los factores de fortalezas importantes son: Identificación de los requisitos legales y reglamentarios y los factores de debilidad más importante son: Los empleados no se encuentran muy conformes con el sistema de recompensa de la empresa y Los procesos actuales no responden a la necesidad y expectativa de los clientes. La calificación obtenida de los factores externos MEFE de Matadero Cacique ubica a la empresa en una posición promedio de alto en lo externo en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

La matriz de motricidad y dependencia identifica las estrategias en la zona de poder E3, E5, E7 y E10 y en la zona de conflicto E1, E4, E6, E8, E9, E13 y E15, estas se adaptaron según los parámetros de la Norma ISO 9001:2015 y se elaboró el plan de mejora. Con la matriz cuantitativa para valorar estrategias se determinó que la estrategia más recomendable para la empresa en el orden de aplicación es E9, E15, E8, E4, E13, E1 y E6. La matriz PEYEA estableció que la estrategia a seguir por la organización será una estrategia competitiva.

Se procedió a presentar los indicadores de gestión que expresan cuantitativamente el comportamiento y desempeño del proceso, cuya magnitud, al ser comparada con el nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Con el plan de acción se asignó a cada unidad o área tareas para concretar las estrategias en un plan operativo que permite su monitoreo, seguimiento y evaluación.

11. RECOMENDACIONES.

Aplicar las metodologías de mejora continua y la Norma ISO para lograr la satisfacción y cumplimiento de las necesidades de los clientes, estableciendo un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de retención de clientes y definir un sistema de recompensa a su fidelidad.

Realizar un estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación del personal, implementando un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad.

Tomar en consideración la política y los objetivos de calidad propuestos y sus respectivas acciones de documentación que permitirán una buena gestión de procesos.

Analizar de forma periódica los indicadores macro económicos del país para determinar las proyecciones de crecimiento o disminución de los clientes en cuanto a la demanda del producto. Implementar el sistema de indicadores que les permita medir el grado de satisfacción en los mecanismos de control de quejas y reclamos de los clientes.

Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes en los puntos de venta y establecer alianzas estratégicas con sus proveedores que ayuden a la imagen corporativa de la empresa.

Implementar los indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Tomar como referencia el costo de la consultoría que está por el orden de U\$ 13, 128.57 anuales, los cuales podrían amortizarse según el período propuesto para la ejecución del plan.

12. BIBLIOGRAFÍA.

- Blandino, A. (Agosto de 2019). Indicadores de Gestion. Managua, Nicaragua.
- De Melo, A. (Agosto de 2009). Análisis y Corrección de Problemas de Desempeño.
Managua, Nicaragua.
- De Melo, A. (Julio/Agosto de 2009). Metodología para la implantación de los sistemas de gestión de calidad. Managua, Nicaragua.
- Evans. (s.f.). Administracion y Control de la calidad.
- Gereda, M. S. (2010). Herramientas para la planificación de los SGC. Managua.
- Gryna, F. M. (2007). Método Juran. Análisis y planeación de la calidad.(Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Méndez, J.C. (2011). Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos.(Primera ed.). México D.F.: IPN.
- ISO. (2015). Norma Internacional ISO 9001-2015. (S. T. Force, Trad.) Ginebra, Suiza.
- Pulido, H. G. (2010). Calidad Total y Productividad (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Pulido, H. G. (2013). Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Summer, D.C. (2006). Administración de la calidad (Primera ed.). México D.F.: PEARSON Educación.
- Taylor, F. (1911). Principios de administración Científica.