



## EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE FAENAMIENTO Y PRODUCTOS CÁRNICOS DE IBARRA EPM



### PLAN ESTRATÉGICO 2022-2025

*NOS PREPARAMOS para dar el mejor servicio a la ciudadanía, sobre la base de la **inteligencia de negocios**, que crea nuevas oportunidades y dinamiza la economía del Cantón Ibarra*



*“No es posible resolver los problemas de hoy con soluciones de ayer.”*

**Roger Van Oech**



## CONTENIDO

EL LIDERAZGO DE NUESTRA ALCALDESA .....	5
LA NUEVA VISIÓN EMPRESARIAL.....	6
1. BASE LEGAL .....	7
2. GESTIÓN DE SERVICIOS .....	8
2.1. COMPETENCIAS DE LA EP-FYPROCAI.....	8
2.2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	9
2.3. CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS.....	10
2.4. PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	12
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	13
3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	13
3.2. AUTORIDAD AMBIENTAL Y PLAN DE MANEJO AMBIENTAL.....	13
3.3. EL MERCADO DE CÁRNICOS.....	14
3.4. MAPA DE PROCESOS .....	15
4. PLAN ESTRATÉGICO .....	16
4.1. OBJETIVO GENERAL .....	16
4.2. METODOLOGÍA.....	17
4.3. ACTIVIDADES DESARROLLADAS .....	17
4.4. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	17
4.5. ELEMENTOS ORIENTADORES .....	19
4.6. MATRÍZ FODA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES .....	22
5. POLITICAS EMPRESARIALES .....	25



# Plan Estratégico 2022-2025

**Elaborado por:**  
Gerencia General EP-FYPROCAI  
Octubre 2021



## EL LIDERAZGO DE NUESTRA ALCALDESA



## LA NUEVA VISIÓN EMPRESARIAL

Cuando asumí la enorme responsabilidad de ser Gerente General de EP-FYPROCAI, me propuse gestionar la empresa bajo criterios de eficiencia, efectividad, economía y excelencia, con una definida orientación hacia la excelencia empresarial; enfocado especialmente en ofrecer un servicio de calidad a nuestros ciudadanos.

Pronto dejaremos la imagen del “antiguo camal”, para convertirnos en una nueva institución más moderna, con mejores prácticas en las actividades de faenamiento y procesamiento de cárnicos en nuestra ciudad, vinculando a todos los actores dentro de esta importantísima cadena de valor, lo que nos permitirá lograr el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales.

Estrechamente alineados con la visión de futuro de la Msc. Andrea Scacco - Alcaldesa del GAD Municipal de Ibarra, hemos orientado nuestros recursos hacia la mejora continua, en marco de la gestión empresarial moderna, productividad, rentabilidad social, auto sustentabilidad, participación y transparencia.

El reto de brindar un servicio de calidad a nuestros usuarios priorizando recursos humanos, económicos y siendo amigables con el medio ambiente, nos permitirá en pocos años convertirnos en una empresa técnicamente sostenible, financieramente rentable y referente regional en la provisión de servicios de faenamiento y procesamiento de productos cárnicos.

Mauricio Andrés Larrea Yépez  
**GERENTE GENERAL EP-FYPROCAI**



## 1. BASE LEGAL

**PRIMERO:** La Constitución de la República dispone en su Art. 315 que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

**SEGUNDO:** En el Suplemento del Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre de 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas que regula la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las Empresas Públicas.

**TERCERO:** El artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, establece: Las empresas Públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República del Ecuador, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que correspondan.

**CUARTO:** El Art. 9 literal 6 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre de 2009, el Directorio de la empresa pública tiene como atribución aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, así como de evaluar su ejecución.

**QUINTO:** El Art. 11 literal 6 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre de 2009, el Gerente General tiene como deber y atribución preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública.

**SEXTO:** El Art. 34 literal 1 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre de 2009, las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados, convirtiéndose en una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.

**SÉPTIMO:** El Art. 4 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 306 de 22 de octubre de 2010, se someterán a este código todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República.

**OCTAVO:** De conformidad con el Art. 17 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 306 de 22 de octubre de 2010, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo elaborará los instrumentos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales.



**NOVENO:** La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo emite la Guía Metodológica de Planificación Institucional publicada en el Registro Oficial No. 184 de 30 de agosto de 2011.

**DÉCIMO:** El artículo 277 del COOTAD de la Creación de Empresas Públicas. - Dice "Los Gobiernos regional, provincial, metropolitano o municipal podrán crear empresas públicas siempre que esta forma de organización convengan más a sus intereses y a los de la ciudadanía; garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento".

**DÉCIMO PRIMERO:** La Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Productos Cárnicos de Ibarra, EP-FYPROCAI, fue creada mediante Ordenanza de Creación publicada en el Registro Oficial Nro. 280 del jueves 16 de septiembre de 2010.

**DÉCIMO SEGUNDO:** El Art. 2 de la Ordenanza de Creación de la EP-FYPROCAI, determina que el objetivo principal es la prestación del servicio de faenamiento de ganado mayor y menor, higiénicamente apto para el consumo humano, así como industrializar sus productos y subproductos, podrá realizar todo tipo de acuerdos, convenios, contratos, asumiendo cualquier forma asociativa o de alianza empresarial de conformidad con la ley.

## 2. GESTIÓN DE SERVICIOS

### 2.1. COMPETENCIAS DE LA EP-FYPROCAI

Las competencias constan en la Ordenanza Oficial N° 280 de Jueves 16 septiembre de 2010, que determina el objeto y el ámbito de la empresa.

**Art.1.-** Créase la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Productos Cárnicos de Ibarra", utilizando la sigla EP-FYPROCAI, en todas las actividades y actos jurídicos; es una empresa de derecho público, con personalidad jurídica, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; con domicilio principal en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura, con competencias en el ámbito local, provincial, regional, nacional o internacional y que se registrará por la Constitución de la República, leyes orgánicas de Régimen Municipal y de Empresas Públicas y por la presente ordenanza que operará sobre bases comerciales.

**Art. 2.-** La "Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Productos Cárnicos de Ibarra", tendrá entre sus atribuciones y deberes las siguientes:

- a) Planificar y programar a largo, mediano y corto plazo las mejoras y extensiones de los servicios inherentes a esta actividad.
- b) Celebrar, previo el cumplimiento de los requisitos legales, actos y contratos necesarios para el cumplimiento de sus fines y objetivos.
- c) Contratar préstamos internos y externos de acuerdo al trámite legal, y los que sean necesarios para la ejecución de sus obras y planes de trabajo con sujeción a las disposiciones vigentes.
- d) Elaborar los estudios de las tasas o tarifas que deben aplicarse en los diversos procesos productivos.
- e) La promoción y venta de los servicios que presta y sus productos y la inserción en los avances de la ciencia, técnica e innovación relacionada con el mercado producción y difusión de una imagen y marca.



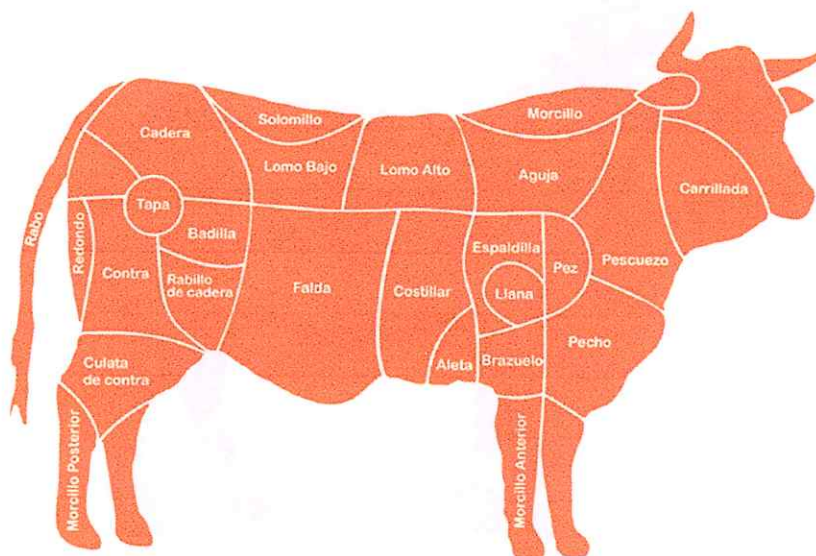


- f) Facilitar y coordinar con los entes públicos y privados respectivos, los procesos administrativos que deben cumplir los administradores, implementando procesos de racionalización y simplificación administrativa y tributaria.
- g) Abrir agencias y sucursales en otras ciudades del Ecuador y del exterior.
- h) Desarrollar en el marco de la legislación vigente, rubros de negocios relacionados, directa o indirectamente con las actividades de la empresa.
- i) Administrar los bienes a su cargo, de superioridad, o en el marco de convenios interinstitucionales.
- j) Cumplir con las demás actividades encomendadas por el concejo municipal y disposiciones aplicables de la ley orgánica de régimen municipal o normativa jurídica.

## 2.2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

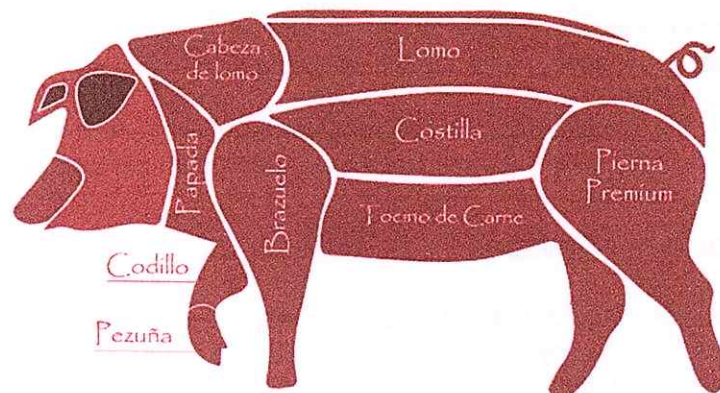
- Feria de comercialización de ganado mayor y menor
- Faenamiento bovino, porcino y ovino-caprino
- Control Veterinario
  - Registrado
- Abono Orgánico

### ➤ El despiece de bovinos

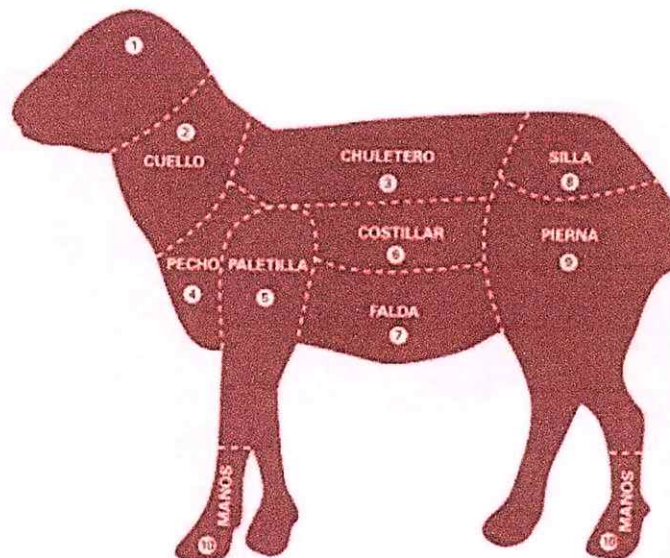




➤ El despiece de porcinos

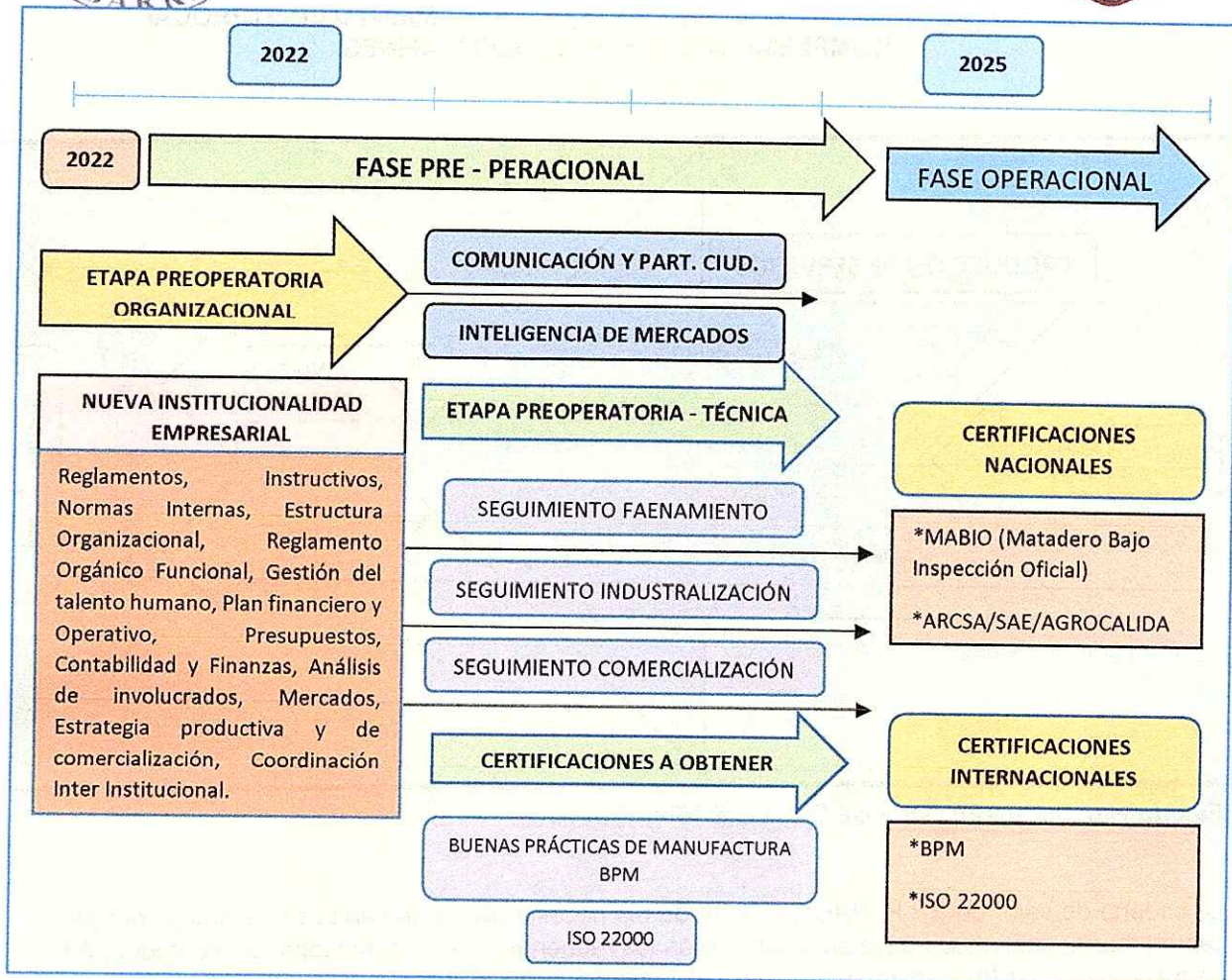


➤ El despiece de ovinos-caprinos



### 2.3. CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS

La Empresa Pública Municipal de Faenamiento y productos Cárnicos de Ibarra EP-FYPROCAI, es la instancia municipal encargada de la operación de los servicios de faenamiento y procesamiento de cárnicos en el cantón, razón por la cual; la cadena de valor de los servicios se diseñará, implementará y gestionará en las siguientes fases:

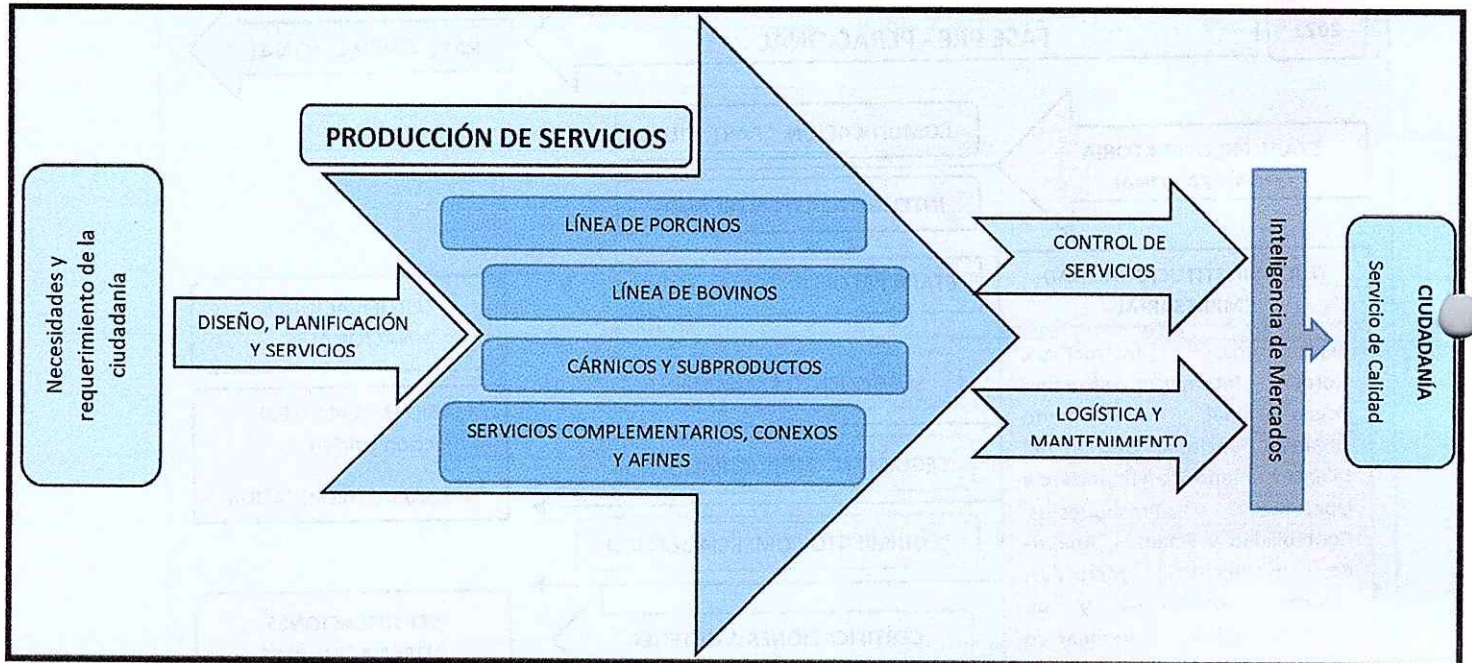


**Fuente y elaboración:** Gerencia General EP-FYPROCAI.

- **Diseño y planificación de servicios:** En este proceso se diseñará, planificará, establecerá los recursos necesarios y programará los servicios a ser ejecutados por la empresa.
- **Producción de servicios:** En este proceso se ejecutarán los servicios de faenamiento y procesamiento de cárnicos, con el aprovechamiento de los subproductos, conforme al diseño y planificación de los servicios
- **Control de servicios:** Se verificará la calidad de los servicios brindados y se evaluará el cumplimiento de la planificación, a fin de tomar las acciones necesarias para la mejora continua de los procesos.
- **Logística y Mantenimiento:** Mediante este proceso se podrá obtener menores costos en la operación de los equipos, alcanzar una mayor disponibilidad de los equipos, incrementar la vida útil de los activos y atender en forma oportuna los servicios requeridos
- **Inteligencia de Mercados:** a través de este proceso se explorarán las variables de mercado y el comportamiento actual y tendencial de la oferta y precios de los productos y servicios a nivel global en los nichos específicos de mercado.



## CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS DE FAENAMIENTO EP-FYPROCAI, COMPLEMENTARIOS, CONEXOS Y AFINES



**Fuente y elaboración:** Gerencia General EP-FYPROCAI.

La cadena de valor de EP-FYPROCAI parte de las necesidades y demanda de la ciudadanía del cantón Ibarra, sobre cuya base se establecerán los requerimientos relacionados con la producción de los servicios, a los cuales se aplicará un riguroso control y supervisión, para garantizar a los ciudadanos un servicio de calidad.

Para alcanzar una gestión institucional eficaz y eficiente, la empresa procurará mayor productividad a través del estricto cumplimiento de las normas técnicas, ambientales, financieras y de desarrollo integral, con base en una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua de los servicios. En el marco del desarrollo continuo, la empresa implementará políticas, directrices y estrategias conducentes a la seguridad industrial, salud ocupacional, bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de sus servidores, para precautelar el capital humano de la empresa.

### 2.4. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

En observancia de la Ordenanza Oficial N° 280 de Jueves 16 septiembre de 2010 y sobre todo para lograr el apoyo, compromiso y corresponsabilidad ciudadana, la EP-FYPROCAI generará espacios de acercamiento con la comunidad que posibiliten la coordinación y participación ciudadana, mediante la aplicación de procesos de adecuación y comunicación, con su correspondiente retroalimentación para la mejora continua de la calidad de los servicios.

En ese sentido, se promoverá la participación y concienciación ciudadana, mediante el mejor conocimiento de las dinámicas económicas y sociales que generará su giro de negocio.

La difusión y comunicación de los servicios, sus beneficiarios, horarios y frecuencias, es un elemento fundamental para el empoderamiento ciudadano, el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades ciudadanas conlleva a evitar o minimizar las contravenciones o sanciones



provenientes del incumplimiento de las normas relacionadas con el faenamiento y procesamiento de cárnicos en el cantón, según dispongan las ordenanzas municipales.

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Con una reflexión profunda sobre los objetivos, actividades y servicios que la entidad presta y sobre las políticas para manejar las relaciones con nuestros clientes internos y externos, se adoptó una metodología participativa dentro de un proceso de participación colectiva.

En otras palabras, se efectuó una revisión de nuestra razón de ser, con miras a la búsqueda de mejorar continuamente, para asegurar el progreso de la institución, y la satisfacción de nuestros clientes, por ello, la Planeación Estratégica responde a preguntas sobre cómo debe actuar la entidad frente a los retos propuestos por las autoridades y empleados de la institución.

El programa de Planeación Estratégica se desarrolla en función de factores internos, esto significa que el primer paso del proceso fue considerar la opinión y el sentir de todas y todos los involucrados en las diferentes áreas de la empresa. El punto de partida de una buena estrategia es la comprensión total de las necesidades, motivaciones, razones y requerimientos de los diferentes estamentos de la institución.

Se podrá considerar que el resultado servirá como la guía que orienta el pensamiento y accionar de la entidad: misión, visión, valores corporativos, directrices, objetivos, metas y políticas empresariales, lo que nos permite establecer nuestra ruta estratégica.

Con la finalidad de crear procesos más transparentes con relaciones internas y con la ciudadanía, evitando decisiones sorpresivas que afecten la seguridad técnica; administrativa y financiera; el seguimiento y evaluación de la Planeación Estratégica es primordial.

Para tener una apreciación general de la empresa se da a conocer su ámbito de acción, así como su estructura orgánica integrada por los Niveles: Directivo, Ejecutivo, Asesor, de Apoyo Administrativo o Auxiliar y Operativo.

La Planeación Estratégica, además de constituir la respuesta a un deber normativo, es un elemento sustancial para alimentar y fortalecer el proceso de mejoramiento continuo, en aras de ser cada día más, una entidad moderna, eficiente y ágil, que responde con transparencia a las necesidades sectoriales.

Se presenta la definición de actividades e iniciativas a desarrollar, en respuesta de objetivos validados mediante elementos enmarcados en visión y misión, y como un Componente Institucional, que guarda relación con los procesos internos de la entidad y con su interrelación con otros agentes.

#### **3.2. AUTORIDAD AMBIENTAL Y PLAN DE MANEJO AMBIENTAL**

El Gobierno Provincial de Imbabura, en calidad de Autoridad Competente, en cumplimiento con la normativa legal aplicable y acorde a la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental y Plan de Manejo Ambiental, otorga al Proyecto Centro de Faenamiento y Planta Procesadora de Cárnicos de Ibarra la Licencia Ambiental, mediante resolución N° **GPI-P-20-2019 de 2 de abril de 2019**; permiso ambiental que le faculta la ejecución del proyecto y/o actividad, y sujeta al control de la Autoridad Ambiental Competente.

Parte constitutiva de la Licencia Ambiental es el Plan de Manejo Ambiental, que se elaboró sobre la base de la evaluación de los impactos ambientales identificados al analizar las Operaciones y Procesos de la Empresa Pública Municipal de Faenamiento y Productos Cárnicos de Ibarra.



El Plan de Manejo Ambiental se compone de nueve planes específicos, y su objetivo general es prevenir, eliminar, minimizar y mitigar los impactos que pueden afectar al ambiente y proteger las áreas de interés humano y ecológico.

A continuación, se mencionan los Planes que constan en el Plan de Manejo Ambiental de EP-FYPROCAI:

- Plan de Prevención y Mitigación de Impactos
- Plan de Contingencia
- Plan de Capacitación
- Plan de Manejo de Desechos
- Plan de Rehabilitación de Áreas Afectadas
- Plan de Rescate de vida silvestre
- Plan de Cierre y Abandono
- Plan de Relaciones Comunitarias
- Plan de Monitoreo y Seguimiento

### **3.3. EL MERCADO DE CÁRNICOS**

El desarrollo del mercado de cárnicos en el Cantón Ibarra es una prioridad, por lo que la integración comercial dentro del mercado se realizará mediante una orientación vertical de los participantes de la cadena de valor ampliada, con lo cual se podrá controlar y garantizar la calidad de los productos. En esta línea, el factor principal que orienta las actividades de la empresa es la competitividad, la modernización y la introducción de estándares nacionales e internacionales.

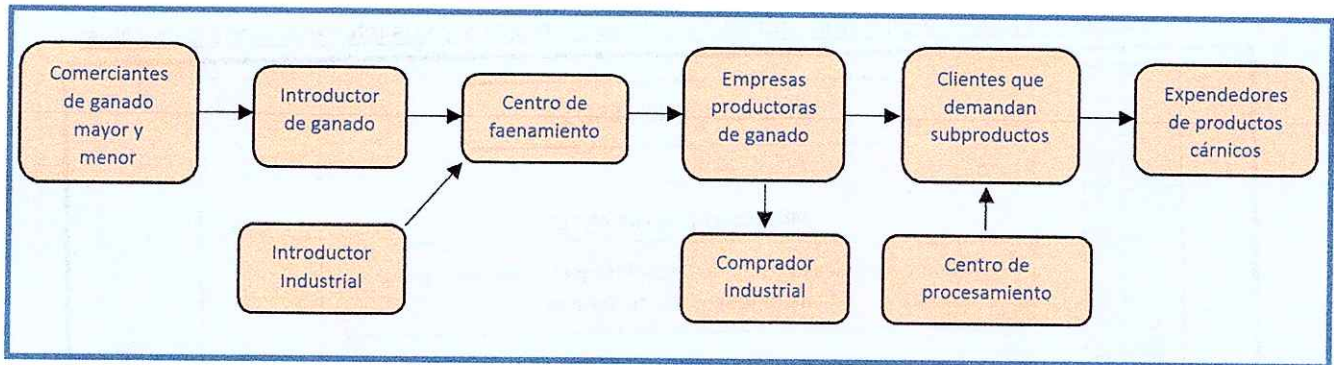
Para alcanzar este objetivo, es necesario desarrollar una red comercial y productiva que apoye al productor de la materia prima e incorpore a todos los involucrados en la cadena de valor a efectos de que los procesos técnicos conduzcan a una comercialización justa y al acceso a servicios eficientes de faenamiento y de transformación productiva.

Para la reactivación del mercado de cárnicos en el cantón, se requiere:

1. Desarrollar productos y servicios con estándares de calidad que mejoren las condiciones de comercialización y consumo
2. Desarrollar el sector productor e introductor de ganado bovino y porcino del cantón.
3. Apoyar programas para el mejoramiento genético e introducción de nuevas razas de ganado bovino y porcino para mejorar el rendimiento cárnico del cantón.
4. Desarrollar canales de distribución y venta de la carne
5. Desarrollar alianzas estratégicas con involucrados claves en la cadena de valor
6. Apoyar al programa desarrollo de programas para la normalización de centros de distribución y acopio
7. Promover el apoyo de programas de capacitación para los actores e la cadena de cárnicos y sector agroindustrial local.
8. Desarrollar nuevas alternativas y oportunidades para el emprendimiento privado y comunitario relacionado con el sector cárnicos



La estructura de las actividades de comercialización de la carne es la siguiente:



**Fuente y elaboración:** Gerencia General EP-FYPROCAI.

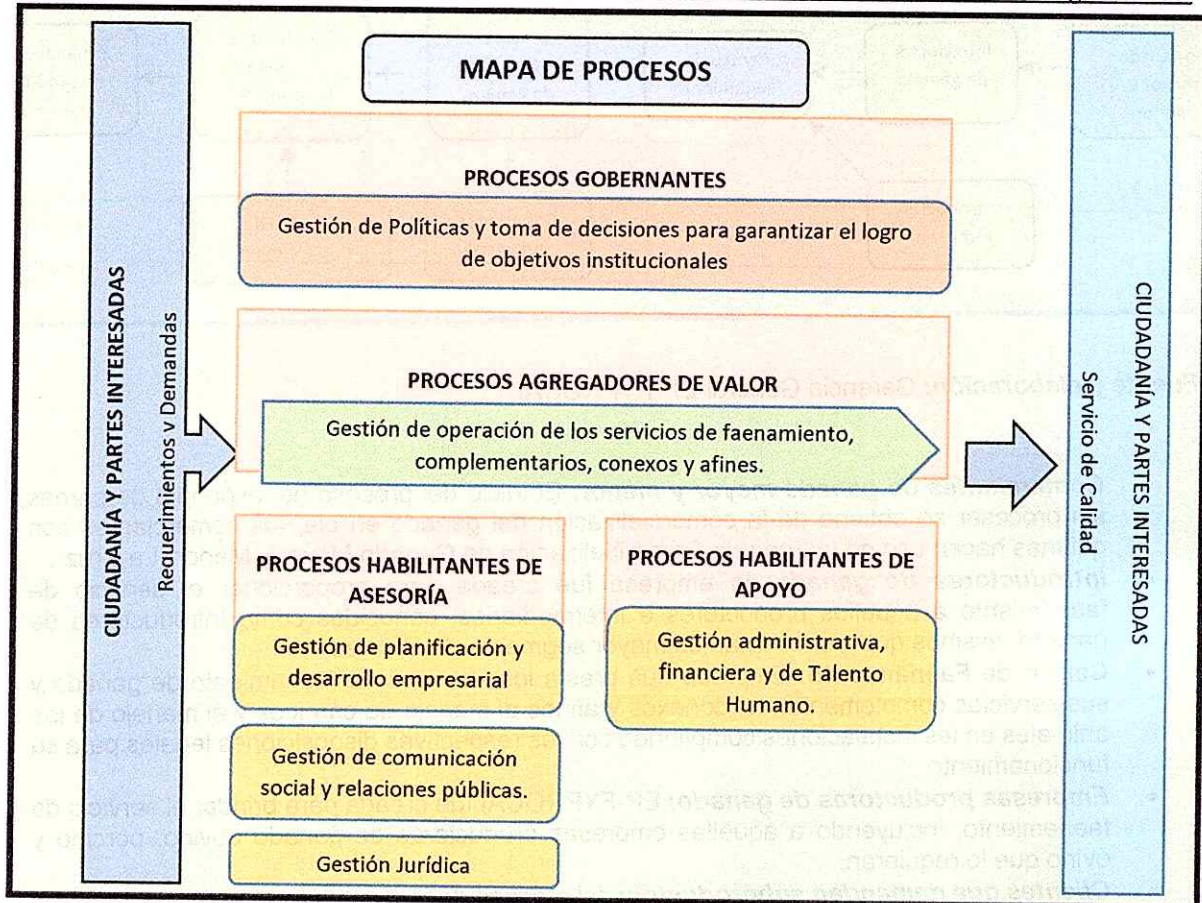
- **Comerciantes de ganado mayor y menor:** El inicio del proceso del expendio de carnes sin procesar se obtiene de la comercialización del ganado en pie, los comerciantes son quienes hacen uso de la Feria de Comercialización de Ganado Mayor y Menor "La Cruz".
- **Introdutores de ganado:** la empresa fue creada para proporcionar el servicio de faenamiento a aquellos productores e intermediarios, conocidos como introductores de ganado, mismos que representan su mayor segmento de clientes.
- **Centro de Faenamiento:** Empresa que presta los servicios de faenamiento de ganado y sus servicios complementarios, conexos y afines al manejo de cárnicos y el manejo de los animales en las instalaciones cumpliendo con las respectivas disposiciones legales para su funcionamiento.
- **Empresas productoras de ganado:** EP-FYPROCAI fue creada para brindar el servicio de faenamiento, incluyendo a aquellas empresas productoras de ganado bovino, porcino y ovino que lo requieran.
- **Clientes que demandan subproductos:** del proceso de faenamiento se obtienen, además de productos cárnicos, subproductos, que son aprovechados de distintas maneras por las personas, por lo tanto, son demandados para su comercialización hacia la ciudadanía.
- **Expendedores de productos cárnicos:** el objetivo final del proceso de faenamiento es obtener productos cárnicos inocuos para el consumo humano, mismos que comúnmente son comercializados en tercenas y mercados, por lo tanto los expendedores de productos cárnicos los que los demandan para su venta a la ciudadanía.

### 3.4. MAPA DE PROCESOS

La gestión basada en procesos implica enfocarse en las diferentes actividades de la Empresa, para el mejoramiento continuo de la calidad y la satisfacción del cliente. Una Empresa que trabaja con gestión por procesos, tiene más eficiencia y efectividad y; por esta razón la EP-FYPROCAI gestionará sus servicios desde el punto de vista de gestión por procesos, con el objeto de transformar los elementos constitutivos del servicio en necesidades satisfechas para los ciudadanos de Ibarra.



A continuación se muestra en forma gráfica los procesos internos y sus interrelaciones generales:



Fuente y elaboración: Gerencia General EP-FYPROCAI.

## 4. PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1. OBJETIVO GENERAL

Contar con los lineamientos de Planeación Estratégica de la Empresa, con un documento guía para el desarrollo de la entidad y referente de la gestión institucional dentro del contexto de la Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Creación, tomando en consideración las necesidades y expectativas de los clientes e instituciones relacionadas con el giro de negocio de la entidad.

#### 4.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Asegurar el consumo de carne de calidad en Ibarra, a través del incremento de la participación de la EP-FYPROCAI en la cadena de valor de la industria cárnica, priorizando la salud de la ciudadanía y el aseguramiento ambiental y financiero de la empresa.
- Incrementar el nivel de calidad en la sanidad e inocuidad de los procesos de faenamiento y cadena de industria cárnica.





#### 4.2. METODOLOGÍA

Se adoptó una metodología participativa de tal manera que el direccionamiento estratégico de la empresa sea el resultado de un proceso de reflexión y construcción colectiva, por todo el equipo, enriquecido con las experiencias y el conocimiento real de los problemas y soluciones de profesionales, trabajadoras y trabajadores de todos los niveles organizacionales.

Al interior de la Empresa se desarrollaron sesiones de trabajo con las diferentes áreas, obteniendo como producto el Plan Estratégico.

#### 4.3. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

La planificación estratégica es el camino a través del cual la institución revisa su razón de ser, define cuál va a ser su visión de futuro, cuáles deben ser sus principales objetivos, convirtiéndose en el marco de referencia para la toma de decisiones y la ejecución de planes y actividades.

Las actividades que se ejecutaron para la obtención de cada elemento se describen a continuación:

- Entrevistas con cada uno de los líderes de las áreas para el levantamiento y análisis de la información estratégica actual y los fundamentos estratégicos (misión, visión y valores).
- Entrenamiento al Equipo de Líderes (Personal Administrativo) en la metodología de análisis del Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Plan Anual de Contratación.
- Taller de motivación y trabajo con todo el personal (administrativo y operativo), con la finalidad de conocer su perspectiva actual y lo que en el futuro se quiere de la empresa.

El presente análisis situacional se lo ha realizado con la participación activa de las trabajadoras, los trabajadores, las funcionarias y los funcionarios de la empresa, para lo cual se desarrollaron jornadas de trabajo que incluyeron reuniones con la participación de todo el personal.

#### 4.4. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

La descripción y diagnóstico institucional se lo obtuvo a través de talleres con todos los trabajadores y servidores, las cuales fueron resumidas en un análisis FODA, herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, y a través del diseño del Modelo de Servicio actual de la EP-FYPROCAI, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

##### 4.4.1. ANÁLISIS FODA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Permite obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía.
- Identifica y estudia el Entorno Externo (Oportunidades y Amenazas) y el Entorno Interno (Fortalezas y Debilidades), para realizar con su cruce las Estrategias de la organización.
- Es el Balance Estratégico de la empresa donde los puntos fuertes son los Activos y los débiles los Pasivos.



<b>Fortalezas</b>	Son las capacidades especiales con que cuenta la organización y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a otras organizaciones similares.
<b>Oportunidades</b>	Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten obtener ventajas competitivas.
<b>Debilidades</b>	Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a organizaciones similares, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
<b>Amenazas</b>	Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

➤ **Los resultados de la priorización se describen a continuación:**

Nº	FORTALEZAS
1	Personal calificado, con habilidad y experiencia en el proceso de faenamiento.
2	Administración honesta y abierta al cambio.
3	Autonomía administrativa y financiera.
4	Recurso humano organizado y comprometido con los objetivos empresariales.
5	Alto nivel de cooperación de personal operativo.
6	Personal veterinario tiene la capacidad y la experiencia en los procesos de faenamiento.
7	Calificación óptima para permiso de funcionamiento por parte de Agrocalidad para Feria de Comercialización de Ganado Mayor y Menor "La Cruz".
8	Planta de Compostaje para generar recursos económicos y sobre todo, minimizar impactos ambientales.

Nº	OPORTUNIDADES
1	Desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar la maquinaria y de esta manera el servicio
2	Crecimiento poblacional
3	Necesidad del servicio por parte de los usuarios
4	Fortalecer la relación con otras empresas Municipales para obtener asesoramiento y apoyo técnico.
5	El relacionamiento con autoridades municipales que permita optimizar la gestión y los nuevos proyectos.
6	Relacionamiento con entidades de control afines a la Empresa para lograr beneficios mutuos.
7	Relacionamiento con entidades de control afines a la Empresa para lograr beneficios mutuos.
8	Desarrollo de un nuevo camal en nuevas instalaciones y con equipo nuevo.
9	Posibilidad de incrementar el aprovechamiento de nuevos subproductos para generar nuevas fuentes de ingreso.
10	Lograr niveles de calidad de exportación de carne y subproductos a la región.



Nº	DEBILIDADES
1	Falta de recursos económicos para la adquisición o contratación oportuna de mantenimiento preventivo, compra de repuestos, equipos informáticos actualizados, ropa de trabajo e implementos de seguridad.
2	Falta de reglamentos internos, manuales de funciones, planes de contingencia, tanto como para procesos y personal de la empresa.
3	Falta de conocimiento del personal en la elaboración de Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Plan anual de Contratación Pública.
4	Tasas de servicios, subsidiados.
5	Ausencia total de programas de capacitación
6	Débil liderazgo en los niveles Departamentales
7	Falta de personal experto en sistemas informáticos, que genere sistemas integrados de los procesos, que de soporte técnico oportuno a los equipos existentes.
8	Falta de recursos para complementar las exigencias de Agrocalidad en Feria de Comercialización de ganado mayor y menor "La Cruz", como es el pavimento, bebederos en corrales, señalética y delimitación de estacionamientos. Adecuación de oficinas para evitar enfermedades del personal.
9	Dentro de la empresa existe una deficiente estructura organizacional.

Nº	AMENAZAS
1	Desastres naturales.
2	Suspensión de servicios básicos para prestar los servicios, energía eléctrica y agua potable.
3	Leyes nacionales que debilitan la autonomía administrativa y financiera.
4	Injerencia política
5	Incremento de tarifa de agua potable, energía eléctrica, y combustibles.
6	Cuarentena de enfermedades de los animales.
7	Ingreso de animales enfermos.
8	Urbanización del sector donde se encuentra las instalaciones.
9	Posibilidad de afectar la imagen de la empresa por razones políticas.
10	Actitud negativa de instancias de control frente a empresas municipales.

#### 4.5. ELEMENTOS ORIENTADORES

##### 4.5.1. MISIÓN

"Garantizar la provisión de servicios de calidad de faenamiento y de sus servicios complementarios, conexos y afines, mediante la aplicación de procesos técnicos y eficientes, que promuevan y preserven la salud alimentaria de los ciudadanos"

##### 4.5.2. VISIÓN

"Al 2025, ser un referente a nivel regional y nacional en la provisión de los servicios de faenamiento y de sus servicios complementarios, conexos y afines, a través de la innovación permanente y la mejora continua de sus procesos, con enfoque en la rentabilidad social la modernización empresarial".



#### 4.5.3. VALORES CORPORATIVOS

- **Integridad.**-El personal serán auténticos profesionales, coherentes entre lo que piensan, dicen y hacen, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad; No se aprovecharán de los demás, ni de sus recursos; No solicitarán a terceros prestaciones indebidas de ningún tipo, en beneficio propio o de terceros; Cumplirán el trabajo con honestidad y a tiempo; Tendrán la obligación y responsabilidad de desvincularse de cualquier conflicto de intereses y no aceptar la corrupción en ninguna de sus formas: soborno, fraude, blanqueo de dinero, desfalco, ocultamiento y obstrucción a la justicia, tráfico de influencias, regalos a cambio de favores, uso abusivo de bienes y materiales públicos.
- **Transparencia.** - Se pondrá a disposición de la ciudadanía toda la información posible. Establecer una comunicación abierta y fluida, tanto al interior como al exterior de la organización para el cumplimiento efectivo de su trabajo, socializar proyectos y documentar resultados.
- **Responsabilidad.** - Cumplir con las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, sujetándose a los procesos institucionales y sociales de rendición de cuentas. Poner todo su empeño y afán al trabajo asignado para bien propio, de la institución y de la ciudadanía.
- **Lealtad y respeto.** - Ser positivos a favor de la institución y sus principios, respetando la estructura organizacional con sus respectivas jerarquías. Dar primacía a los intereses y valores de la EP-FYPROCAI, antes que a los propios; Reconocer las virtudes de los compañeros de trabajo, hablar bien de ellos, no descalificarlos en las conversaciones; Esforzarse por crear un clima laboral beneficioso para todos y usar las instancias institucionales para resolver los conflictos en el ámbito laboral.
- **Unidad y compañerismo.** - Sinergia como resultado de la integración de las personas y procesos. Compartimos la información, la responsabilidad y los resultados.
- **Compromiso con el cliente.** - La empresa orientará su acción hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un servicio de excelente calidad.

#### 4.5.4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA

Se hace fundamental la identificación de los principales pilares o direccionadores estratégicos dentro de los cuales se enmarcarán los principales objetivos y retos para los próximos años. Además de la identificación, es importante la conceptualización de los Lineamientos Estratégicos, ya que permitirá concentrarse y focalizarse, para llegar a cumplir lo propuesto en la visión.

Fundamentado en el análisis FODA, la identificación de estos principales Lineamientos Estratégicos se ha logrado la identificación de las oportunidades y amenazas a las que se ve enfrentada la EP-FYPROCAI, así como también, la identificación de sus fortalezas y debilidades internas.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICO	CONCEPTO
Talento humano competente	Contar con personal idóneo en el área operativa y administrativa de la empresa, para el correcto cumplimiento de las actividades diarias y requeridas en cada uno de los puestos de trabajo, consiguiendo de esta manera un desarrollo efectivo del recurso humano.
Relacionamiento eficaz	Incrementar las relaciones estratégicas con entidades de control, logrando con esto, la clausura de centros de faenamiento clandestinos, y por lo tanto, el aumento de la demanda en los servicios. Por otro lado, conseguir con instituciones nacionales e internacionales financiamiento para proyectos y transferencia tecnológica para el mejoramiento de los procesos operativos y administrativos.



<b>Responsabilidad social y ambiental</b>	Ejecutar los procesos tanto operativos como administrativos, con un total compromiso con el ambiente y con la comunidad, en especial con la aledaña a la empresa, cumpliendo con las normativas establecidas, reduciendo el impacto ambiental y aprovechando los residuos obtenidos en el proceso de faenamiento.
<b>Excelencia empresarial</b>	Ejecutar impecablemente los procesos de la cadena de valor, mejorándolos constantemente, y optimizando la infraestructura física y maquinaria que se poseen.
<b>Innovación</b>	Ampliar la cartera de servicios que se ofrece a los clientes, logrando procesar nuevos subproductos cárnicos, e implementando procesos de aprovechamiento de residuos que contribuyan a la responsabilidad social y ambiental.

#### 4.5.5. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

Con una misión, visión, propuesta de valor y lineamientos estratégicos claros, el siguiente paso es diseñar el nuevo modelo de servicios de la EP-FYPROCAI, modelo que considera la innovación en los principales elementos de toda empresa de servicios.

A continuación, se presenta el modelo de servicios de la EP-FYPROCAI innovado:

##### ➤ Segmentos de Atención

Se agrega un segmento de atención, el cual se refiere a los expendedores mayoristas de productos cárnicos, esto es considerando que, con el lineamiento estratégico de innovación, la EP-FYPROCAI pretende desarrollar nuevos servicios que impliquen la obtención de productos y subproductos cárnicos de expendio directo a mayoristas.

##### ➤ Propuesta de valor

En la propuesta de valor se analizará la factibilidad de incrementar nuevos productos y servicios alineados con las necesidades de los segmentos de atención.

Entre dichos posibles servicios a ofrecer se encuentran:

- Cortes de carne
- Venta de carne

Entre los productos y servicios, se analizará la posibilidad de obtener y vender subproductos como:

- Flameado y escaldado de patas
- Lavado completo de vísceras
- Venta de pieles
- Elaboración de Harina de Sangre

En este punto se debería analizar la factibilidad de que en próximos años la EP-FYPROCAI pueda adquirir reses, faenarlas y vender directamente su carne y subproductos.

##### ➤ Relacionamiento

En cuanto a nuevos mecanismos de relacionamiento y de fidelización de los segmentos de interés, se ha pensado en la culminación de la construcción del Polígono Cárnico, sin embargo se irá dando mantenimiento y mejoras en las instalaciones actuales para dar un mejor servicio a los usuarios.

##### ➤ Flujos de ingreso

Los nuevos flujos de ingreso estarían dados por los nuevos productos y servicios como: corte de carne, venta directa de carne y nuevos subproductos.



#### ➤ **Actividades clave**

Las actividades clave que se deben mejorar o adicionar son:

- Trazabilidad interna de productos y subproductos

#### ➤ **Alianzas estratégicas**

La EP-FYPROCAI debe considerar establecer nuevas alianzas estratégicas para comercializar los productos y servicios, así como también para incrementar sus niveles de faenamiento, esas nuevas alianzas debería ser los expendedores mayoristas de productos cárnicos y productores ganaderos, a quienes se compraría las reses en caso de encontrar que sea factible realizar este proceso.

### **4.6. MATRÍZ FODA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES**

#### **Objetivos Estratégicos:**

- Para cada Oportunidad y Amenaza se debe definir al menos una estrategia de acción, para cada estrategia una especificación cuantificable de lo que debe ser logrado al final de cada año (Objetivos Estratégicos).

#### **Los objetivos deben:**

- Señalar la dirección para llegar a un acuerdo.
- Convertirse en metas.
- Enunciar en forma general a dónde se quiere ir.

En este contexto se definieron tres (3) grandes directrices estratégicas, cuyo cumplimiento se plantea en un periodo de cuatro (4) años con una ejecución anual definida:

#### **4.6.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

***Incrementar la eficiencia operacional de la EP-FYPROCAI, bajo una óptica de costo-beneficio, que garantice el desarrollo sustentable.***

#### ➤ **Fundamento:**

El análisis costo-beneficio es una técnica que permite valorar las inversiones teniendo en cuenta aspectos de tipo social y medioambiental, que normalmente no son considerados en las valoraciones financieras puras. Dicho análisis se utiliza especialmente en las inversiones públicas, en donde además de los aspectos puramente económicos, es necesario considerar los efectos sobre el bienestar social.

Aspectos como: La determinación de cobros y pagos a precios de mercado, correcciones por transferencias, inclusión de externalidades, obtención de precios sombra, determinación de la tasa de descuento social y la valoración de los flujos de caja actualizados, influyen en forma directa en los resultados de la gestión empresarial pública.

El "Balanced Scorecard" (BSC), como herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de la empresa y sus diferentes áreas o unidades, se sustenta en el análisis de las siguientes perspectivas:

**Cliente:** Permite medir el cumplimiento de los indicadores establecidos para evaluar la satisfacción de los clientes-ciudadanos en la prestación de servicios que oferta la empresa.



**Financiero:** Permite medir el cumplimiento de los indicadores relacionados al rendimiento y ejecución de los recursos financieros que se destinan a los planes y proyectos generados por la empresa.

**Procesos:** Permite medir el cumplimiento de los indicadores determinados en los principales procesos que se realizan para la adecuada prestación de los servicios que brinda la empresa.

**Aprendizaje:** Permite medir el cumplimiento de los indicadores establecidos para la evaluación de la adaptación de la empresa ante cambios que se pueden presentar a futuro.

En ese sentido, al ser la competitividad la capacidad que posee la empresa para generar valor agregado para el cliente necesita una gestión costo-beneficio y, en esta línea, la gestión empresarial se enfocará en elevar los índices de desempeño y de productividad, mediante una gestión eficiente de procesos, que permita minimizar costos y maximizar el rendimiento operacional.

➤ **Estrategias**

- Implementar un sistema de medición constante de calidad del servicio.
- Implementar el Planes de Producción, Comercial y de Comunicación.
- Determinar el punto de equilibrio en la producción.
- Desarrollar un sistema de control y optimización de costos, con enfoque en la gestión operativa.
- Fortalecer el sistema de gestión integral de planificación institucional.
- Implementar el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)
- Desarrollar manuales, procedimientos e instructivos para la gestión de proyectos, aplicando las mejores prácticas mundiales.

➤ **Metas**

- Incrementar anualmente 2% de la producción de bovinos, porcinos y ovinos- caprinos faenados.
- Incrementar anualmente 2% los kilos de productos cárnicos procesados.
- Priorizar costos de producción y número de personal mínimo

➤ **Indicadores**

- Número de bovinos, porcinos y ovinos-caprinos faenados por año.
- Número de kilos de carne bovina, porcina y ovina-caprina procesada por año.
- 5% de reducción en costos de operación anual.

#### 4.6.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

***Implementación de buenas prácticas de manufactura en la provisión de los servicios de faenamiento y de los servicios complementarios, conexos y afines, con la participación público-privada y comunitaria, que optimice la cadena de valor de producción, industrialización y comercialización de carne y sus derivados.***

➤ **Fundamento**

Una "Buena Práctica" es considerada como una idea que afirma que hay técnicas, métodos, procesos, actividades o incentivos que son más eficaces que otros para alcanzar un resultado, o que permiten alcanzarlo de forma más simple o con menos complicaciones. Las BPM son los principios básicos y prácticas generales de higiene, manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos, con el objeto de garantizar que los productos se encuentren aptos para el consumo humano.



Los BPM son indispensables para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9001. Se asocian con el control a través de inspecciones periódicas y permanentes.

➤ **Estrategias:**

- Implementar normas internacionales y sistemas de calidad.
- Mejorar continuamente los procesos de producción.
- Reducir los tiempos de ejecución de las actividades, sin disminuir la calidad en los productos y servicios.
- Establecer puntos críticos para redireccionar las operaciones.
- Cumplir la legislación vigente.
- Implementar el monitoreo y la trazabilidad del ganado.
- Automatizar procesos.
- Establecer alianzas estratégicas con el sector público/privado, comunitario y la academia (desarrollo de proyectos).
- Asistencia técnica en temas de cuidado ambiental.
- Transporte especializado y atención de servicios conexos y afines.

➤ **Meta:**

- Haber suscrito anualmente al menos 3 convenios de alianzas estratégicas empresariales.
- Suscribir por lo menos 1 consultoría al año para acreditación ISO y BPM.
- Suscribir por lo menos 1 consultoría al año para seguimiento del PMA.
- Suscribir por lo menos 1 convenio de cooperación técnica externa.

➤ **Indicador:**

- Número de convenios de asociatividad (alianzas estratégicas) comerciales suscritos.
- Número de certificaciones acreditadas en (calidad, inocuidad y BPM).
- Número de informes aprobados de Cumplimiento de Planes de Manejo Ambiental.
- Número de convenios de asistencia técnica suscritos.

#### 4.6.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

***Fortalecer una familia empresarial comprometida con los objetivos institucionales mediante la optimización del Talento Humano.***

➤ **Fundamento:**

La EP-FYPROCAI, se propone contar con un personal altamente calificado, en un ambiente laboral gratificante, desarrollando procesos con las mejores prácticas administrativas y operativas, y comprometidos con la satisfacción total de nuestros clientes.

Así mismo velará por el mantenimiento de un ambiente de trabajo gratificante, que permita el desarrollo del recurso humano, a través del establecimiento de políticas de bienestar y capacitación orientadas a promover el cambio cultural y organizacional que se plantean para el futuro.

➤ **Estrategias:**

- Establecer un modelo integral de gestión del talento humano, basado en el aprovechamiento objetivo del capital humano de la empresa.
- Capacitar continuamente al personal, a través de planes y programas basados en el incremento de sus competencias.
- Establecer un sistema de evaluación de desempeño que apalanque el desarrollo y crecimiento del nivel competitivo del talento humano de la empresa.





- Gestionar visitas técnicas y pasantías en empresas similares al personal operativo y administrativo de la empresa.
- Lograr la vinculación y compromiso del personal promoviendo la actitud y aptitud que facilite los objetivos.
- Realizar eventos de socialización e integración.
- **Metas:**
  - Capacitar al menos al 60% del personal todos los años (certificaciones).
  - Implementar procedimientos de inducción al personal operativo y administrativo.
  - Realizar dos evaluaciones al año al personal operativo.
  - 75% de satisfacción de usuarios en procesos operativos y administrativos.
- **Indicador:**
  - Número de funcionarios capacitados.
  - Procesos de inocuidad laboral.
  - Número de evaluación de productividad laboral (planta operativa).
  - Encuestas de satisfacción al cliente / usuario.

## 5. POLITICAS EMPRESARIALES

### ➤ **Política de apropiación ciudadana**

La Empresa es de servicios a sus usuarios y por ello busca el reconocimiento, la valoración y la pertenencia de los mismos, para lo cual mantendrá una permanente comunicación y brindará toda la información necesaria para propiciar la participación y el control ciudadano.

Buscamos que cada empleado y cliente maneje un diálogo amable y positivo, proyecte una excelente imagen institucional y haga lo necesario para entender y satisfacer las necesidades de los clientes en forma oportuna, continua y eficiente, de forma que la orientación hacia el servicio sea nuestra primera prioridad

### ➤ **Política de sostenibilidad del servicio de faenamiento**

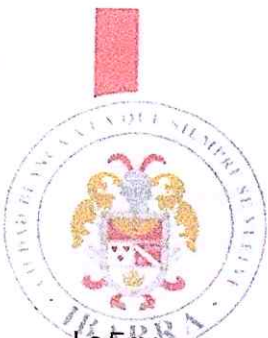
La Empresa hará una gestión integral y sostenible de los recursos financieros que garanticen la calidad en el proceso de faenamiento garantizando la provisión de producto cárnico según las normas exigidas por los organismos de control, a través de cobros de tasas de servicios ajustadas a los costos de mantenimiento y operación.

### ➤ **Política de excelencia operacional**

La Empresa aplicará las mejores prácticas de gestión en sus servicios y procesos según las expectativas determinadas por los usuarios externos, las cuales estarán consideradas como mejores prácticas productivas.

### ➤ **Política de comunidad empresarial con visión compartida**

Buscamos alcanzar los fines organizacionales con la participación de todo el personal directo o indirecto de la Empresa, creando un ambiente empresarial amable, productivo, basado en el respeto integral por las personas y promoviendo una remuneración justa, para hacer del trabajo una fuente de desarrollo humano y profesional.



La Empresa, para integrar los fines de su personal con la visión y la misión organizacional, propiciará una vinculación laboral de largo plazo, en aquellas actividades relacionadas con su misión, siendo muy cuidadosa en sus procesos de selección y desvinculación de personal. Velaremos por el trato humano al personal vinculado al cumplimiento de nuestra visión y misión.

➤ **Política de sostenibilidad financiera**

La Empresa cumplirá su función social de atención oportuna y adecuado de los servicios, con transparencia en el manejo de los recursos públicos, de forma que el desarrollo de sus actividades se realice con calidad, costos competitivos y la aplicación de tasas ajustadas a los costos operativos de la empresa, sin poner en peligro la suficiencia financiera y desarrollo a mediano y largo plazo de la Empresa

➤ **Política de nuevos mercados y negocios**

La Empresa ampliará la prestación de los servicios relacionados con la gestión integral del servicio de faenamiento, con el propósito de servir y generar recursos adicionales para cumplir con su misión de la empresa.

Elaborado por:

Ing. Evelin Ruiz

**TÉCNICA DE SERVICIO DE CONTROL DE INTRODUCCIÓN DE PRODUCTO CÁRNICO**

Revisado por:



Lic. Mauricio Larrea

**GERENTE GENERAL EP-FYPROCAI**