



---

# **Planificación Estratégica 2015 - 2019**

**14/08/2015**

## Contenido

1. Antecedentes .....	2
2. Marco Legal .....	2
3. Introducción .....	4
4. Objetivo del Proyecto.....	5
5. Metodología de aplicación.....	5
5.1. Execution Premium .....	5
5.2. Business Model Canvas .....	9
6. Actividades desarrolladas.....	11
7. Resultados obtenidos.....	12
7.1. Descripción y diagnóstico institucional.....	12
7.1.1. Modelo de Servicios Actual (AS IS).....	12
7.2. Análisis Situacional.....	14
7.2.1. Análisis FODA de la situación actual de la Empresa.....	14
7.3. Declaración de elementos orientadores.....	17
7.3.1. Visión.....	17
7.3.2. Misión.....	18
7.3.3. Valores Corporativos.....	18
7.3.4. Propuesta de Valor.....	19
7.3.5. Lineamientos Estratégicos para la Empresa.....	20
7.3.6. Desarrollo del Modelo de Negocio de la Empresa.....	21
7.4. Objetivos Estratégicos Institucionales .....	24
7.4.1. Mapa Estratégico.....	24
7.4.2. Descripción de Objetivos Estratégicos .....	27
7.4.3. Indicadores.....	29
7.4.4. Metas.....	32
7.4.5. Planes de acción para los indicadores no disponibles. ....	39
7.5. Diseño de estrategias, programas y proyectos.....	41
7.5.1. Identificación de Proyectos.....	41
7.6. Alineación de los objetivos estratégicos institucionales con el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.....	53

## 1. Antecedentes

El desarrollo del mundo contemporáneo exige, tanto a las instituciones públicas como privadas, generar una perspectiva estratégica panorámica que permita crear una visión a largo plazo de los diferentes frentes de acción que se quieren gestionar.

La identificación y establecimiento de una propuesta de valor innovadora, lineamientos estratégicos, objetivos, indicadores y metas, proporciona una guía estructurada que debe seguir la organización para alcanzar su permanencia en el mercado y prestar sus servicios a través del tiempo. Este direccionamiento se plasma en una *PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA*.

Por esta razón, en el sector público ecuatoriano, la Contraloría General del Estado estableció la Norma de Control Interno 200-02, Administración estratégica, que señala que las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Al respecto, de conformidad con esta norma, los planes operativos deben constituir la desagregación del plan plurianual y por tanto contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual.

Adicionalmente, dentro del Informe de auditoría en aspectos ambientales DAPyA- 0442013 menciona las siguientes recomendaciones:

*“1. Dispondrá a los directores de los diferentes procesos de la Empresa Pública Metropolitana de Rastro, trabajen en un sistema de planificación que establezca objetivos claros, alcanzables y medibles tanto en cantidad como en tiempo, que se den a conocer a todos los involucrados dentro de la empresa, que defina las actividades, los recursos administrativos, financieros, técnicos y tecnológicos necesarios para su ejecución; y, los responsables de su seguimiento y control.”*

Por esta razón, la Empresa Pública Metropolitana de Rastro contrató a la consultora IAG Asesoría Internacional para el desarrollo de su modelo de gestión, que incluya su planificación estratégica 2015-2019, planes plurianuales, estructuración organizacional y herramientas de talento humano.

El resultado de la planificación estratégica 2015-2019 de la EMRAQ-EP contribuye a la consecución de los objetivos y proyectos del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2025 expedido mediante la Ordenanza Metropolitana No. 0041; el mismo que contribuye al cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

## 2. Marco Legal

Que, mediante Ordenanza Metropolitana No. 0301, sancionada el 4 de septiembre de 2009, el Concejo Metropolitano de Quito, estableció el régimen común para la organización y funcionamiento de las Empresas públicas metropolitanas, sustituyendo la sección primera

“Disposiciones Generales”, del Capítulo IX “De las Empresas Metropolitanas”, del Título II, del Libro Primero, del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito; por las normas expedidas en dicha ordenanza;

Que, 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;

Que, el 13 de mayo y 22 de julio de 2010, el Concejo Metropolitano de Quito, discutió y aprobó en dos debates la Ordenanza Metropolitana No. 0316, sancionada el 26 de julio de 2010 por el Alcalde Metropolitano y publicada en el Registro Oficial No. 259 del 18 de agosto de 2010, a través de la cual se crea la Empresa Pública Metropolitana de Rastro (EMRAQ-EP);

Que, acorde con lo dispuesto en la Disposición General Segunda, de la ordenanza Metropolitana NO. 0316 la Empresa Pública Metropolitana de Rastro (EMRAQ-EP), sucede jurídicamente a la empresa de Rastro Quito S.A. (ERQ S.A.), asumiendo los derechos y obligaciones; derechos litigiosos, obligaciones y acciones derivadas de todos y cada uno de los actos y contratos celebrados por la (ERQ S.A.).

Que, según 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;

Que, según 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;

Que, según 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.

Que, según 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.

Que, según 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.

Que, 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.

Que, la Secretaría General de Planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito emite en noviembre de 2011 el Documento Técnico: Lineamientos de Planificación, Programación y Presupuestación para facilitar el desarrollo de los procesos de planificación, programación y presupuestación a través de una base conceptual y metodológica.

### 3. Introducción

El presente informe contiene los resultados obtenidos en el componente II, correspondiente a Planificación Estratégica, cuyos elementos se mencionan a continuación:

- a. Diagnóstico estratégico
  - Modelo de servicios actual de la EMRAQ-EP
  - Análisis FODA de la situación actual de la empresa
- b. Fundamentos y lineamientos estratégicos:
  - Misión
  - Visión
  - Propuesta de valor
  - Lineamientos Estratégicos
- c. Modelo de servicios innovado de la EMRAQ-EP
- d. Mapa Estratégico (descripción de objetivos estratégicos) en las 4 perspectivas acordadas:
  - Usuarios/Beneficiarios
  - Financiera
  - Procesos internos
  - Aprendizaje y crecimiento
- e. Indicadores y metas
- f. Planes plurianuales
- g. Planes de acción para los indicadores no disponibles.
- h. Iniciativas/Proyectos estratégicos para cumplimiento de objetivos
  - Matriz de alineamiento estratégico (iniciativas-objetivos)
  - Fichas de Iniciativas/Proyectos estratégicos priorizados

Cada una de los elementos fueron levantados en base a entrevistas individuales y talleres grupales realizados con el Gerente General, los Directores y Jefes departamentales de la EMRAQ-EP y/o sus representantes, guiados por el equipo consultor.

Los resultados serán presentados en base a la Guía Metodológica de Planificación Institucional emitido por la SENPLADES en el Registro Oficial No. 184 de 30 de agosto de 2011.

## 4. Objetivo del Proyecto

El objetivo del proyecto es el Desarrollo del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Metropolitana de Rastro Quito, mismo que incluya la Planificación Estratégica 2015-2019, Planes Plurianuales, Planes Anuales, Estructuración Organizacional y Herramientas de Talento Humano.

Además mediante la presente consultoría, se pretende fortalecer el modelo integral de gestión estratégico-estructural y de competencias del Talento Humano para el desarrollo organizacional y fortalecer la estructura organizacional con herramientas administrativas que apoyen la implementación de la Visión, Misión y Plan Estratégico de la EMRAQ-EP.

## 5. Metodología de aplicación

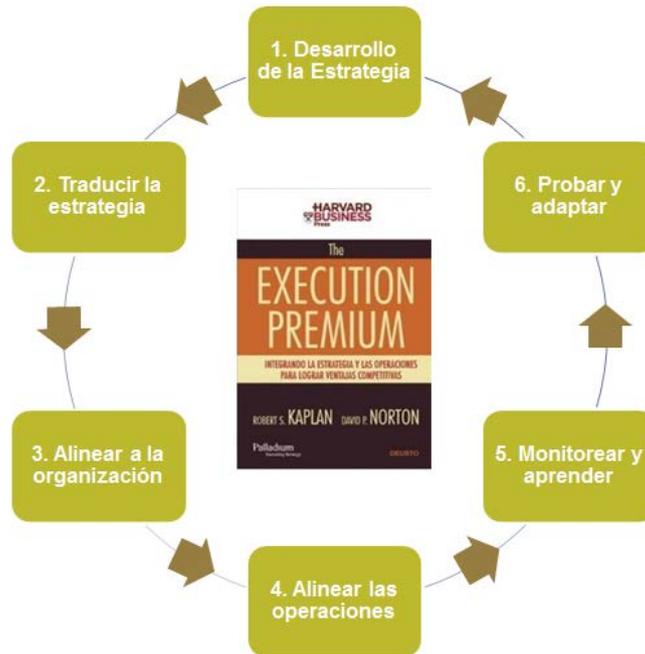
Las metodologías aplicadas para el componente de Planificación Estratégica de la EMRAQ-EP fueron las siguientes:

- Execution Premium de los Doctores Kaplan y Norton
- Business Model Canvas del Doctor Alexander Osterwalder

### 5.1. Execution Premium

Los creadores del Balanced Scorecard Drs. Robert Kaplan y David Norton, desarrollaron y publicaron en el 2008 su último libro EXECUTION PREMIUM en el cual consolidan los estudios científicos de más de 15 años sobre el tema de Gestión de la Estrategia. En esta muy reconocida y premiada publicación, presentan al mundo el nuevo Sistema de Gestión de la Estrategia EXECUTION PREMIUM, el cual integra los niveles estratégicos y operativos para que las organizaciones de cualquier naturaleza alcancen los resultados soñados. Este sistema constituye una manera sistemática, lógica, y coherente de implementar la planificación y gestión de una entidad en los niveles estratégico y operativo, para EJECUTAR planes estratégicos en los mencionados niveles.

El Sistema de Gestión de la Estrategia EXECUTION PREMIUM está constituido por seis etapas que al implementarlas sistemáticamente en una entidad se facilita la administración y se logra alcanzar la excelencia en la EJECUCIÓN. Las seis etapas se muestran a continuación:



**Figura 1.** Sistema de Gestión de la Estrategia EXECUTION PREMIUM.

**Fuente:** Drs. Kaplan y Norton.

- I. ETAPA I: FORMULAR LA ESTRATEGIA.** Desarrollo de la estrategia mediante un amplio despliegue de herramientas estratégicas, como la declaración de Misión, Visión, Valores, así como el análisis estratégico a través del macro y micro entorno para establecer un diagnóstico situacional de la organización. A partir del diagnóstico se generan Lineamientos Estratégicos que guiarán la acción y decisiones en el futuro. Se genera la Propuesta de Valor que es el “corazón” de la estrategia, donde se define la forma en que la organización creará y proveerá un valor agregado.



**Figura 2.** Elementos de la formulación de la estrategia.

**Fuente:** IAG Group.

- II. ETAPA II: TRADUCIR LA ESTRATEGIA.** Planificación de la estrategia mediante las herramientas más efectivas como los Mapas Estratégicos y el Balanced Scorecard, definiendo objetivos, indicadores, metas e iniciativas o proyectos. Se trata de traducir la Visión y Lineamientos Estratégicos en acción. Lo que no se puede medir no se puede gestionar, por ello es necesario traducir una formulación estratégica de alto nivel en retos más concretos y medibles.



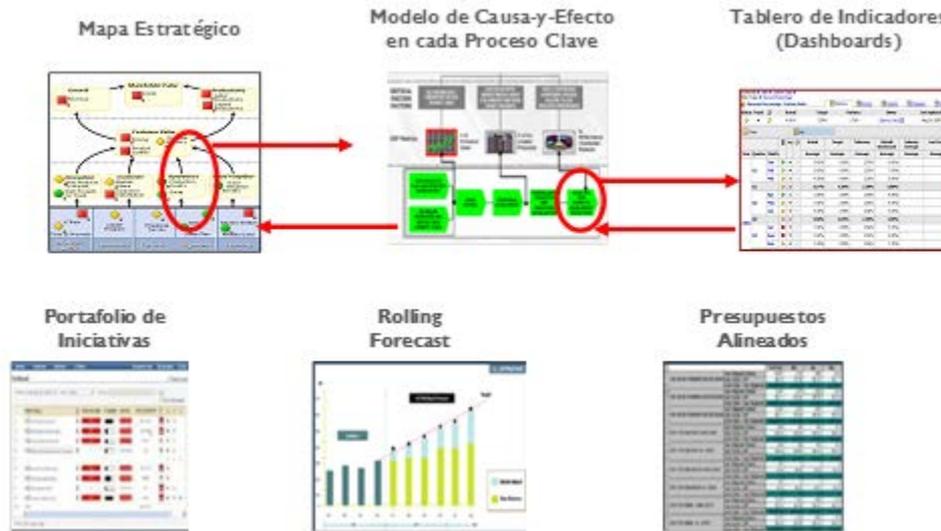
**Figura 3.** Elementos de la traducción de la estrategia.  
**Fuente:** IAG Group.

**III. ETAPA III: ALINEAR LA ORGANIZACIÓN.** Alineación de la organización con la estrategia desdoblando los mapas estratégicos y el Balanced Scorecard a todas las unidades de la Entidad. Alineación de los equipos y personas de la organización a través de los Scorecards personales, formación de equipos de alto desempeño, gestión del cambio y comunicación de la estrategia.

- **Alineación de las Unidades Ejecutoras, Áreas de Soporte y Proveedores**
- **Alineación de las Competencias, Objetivos Personales e Incentivos**
- **Formación de equipos de alto desempeño**
- **Gestión del Cambio**
- **Comunicación de la estrategia**

**Figura 4.** Elementos de la alineación de la organización.  
**Fuente:** IAG Group.

**IV. ETAPA IV: PLANEAR LAS OPERACIONES.** Planificación de las operaciones a través de herramientas como la Gestión de Procesos, Gestión de Proyectos, tableros de control de procesos, sistemas de costeo, planificación de los recursos. En esta etapa se alinean los procesos entorno a la estrategia a través de los Factores Críticos del Éxito siguiendo el modelo de causa-efecto. Se alinean los proyectos con la estrategia y se estandariza su planificación. Se planifican los presupuestos operativos y se alinean hacia la estrategia.



**Figura 5.** Elementos de la planificación de operaciones.  
**Fuente:** IAG Group.

**V. ETAPA V: MONITOREAR Y APRENDER.** Monitoreo y seguimiento de la estrategia y de las operaciones a través de herramientas informáticas y equipos entrenados. Control y aprendizaje de los problemas, las barreras y los desafíos. Este proceso integra la información de la estrategia y las operaciones en una estructura de reuniones de análisis de la gestión diseñadas de forma sistémica para la toma de decisiones. En esta etapa es importante constituir una Oficina de Gestión de la Estrategia para el seguimiento y control de la ejecución

**Reuniones de Revisión de la Estrategia**

- Mensual
- Equipo gerencial; inter-funcional, múltiples unidades de negocio
- Discutir y resolver problemas con impacto estratégico



**Reuniones de Revisión Operativa**

- Frecuentes
- Personal funcional y departamental
- Identificar y resolver problemas operacionales
- Promover la mejora continua

**Figura 6.** Elementos de monitoreo y aprendizaje.  
**Fuente:** IAG Group.

**VI. ETAPA VI: PROBAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA.** Evaluación, actualización y ajuste de la estrategia mediante la información obtenida en las operaciones y la estrategia luego de un período de tiempo en el cual se ha venido ejecutando. Cerrar el ciclo de ejecución de la estrategia mediante la toma de decisiones sobre el rumbo de la organización.



**Figura 7.** Prueba y adaptación de la estrategia.  
**Fuente:** IAG Group.

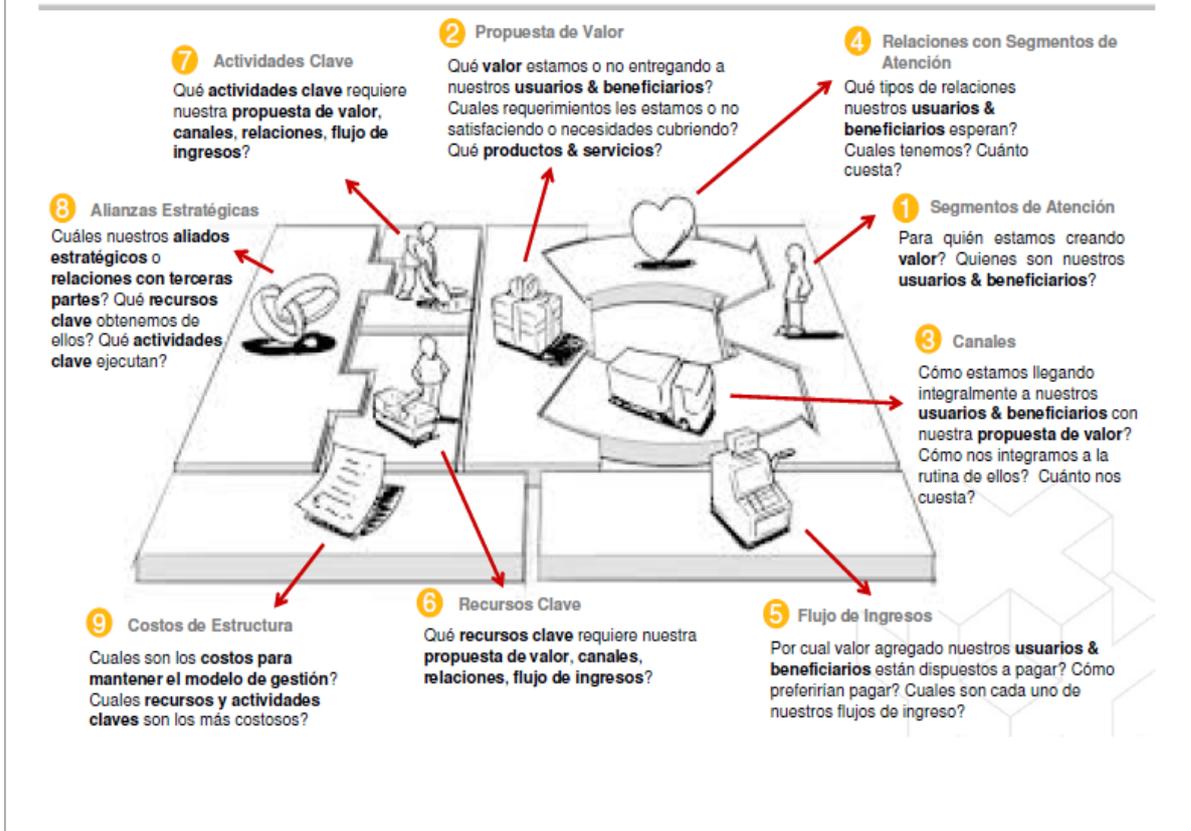
## 5.2. Business Model Canvas

El Business Model Canvas (BMC) se trata de la herramienta más actual en el mundo del management para la diagramación de modelos de negocio, siendo perfectamente extrapolable para el diseño de modelos de servicios propio de instituciones públicas.

El BMC ha sido concebido por los Drs. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, estructurando el mismo en nueve componentes que, al interrelacionarse, componen la dinámica propia de una organización en términos de generación de valor.

A continuación se presentan el modelo y sus componentes:

## Visión de un modelo de negocios (o servicios)



**Figura 8.** Business Model Canvas.  
**Fuente:** Adaptado de Alexander Osterwalder.

Como se puede visualizar en la gráfica anterior, cada componente del modelo responde a una pregunta específica entorno a un modelo de negocios o servicios, permitiéndose de esta forma conceptualizar el modelo en cuestión de una forma concisa, completa y concreta.

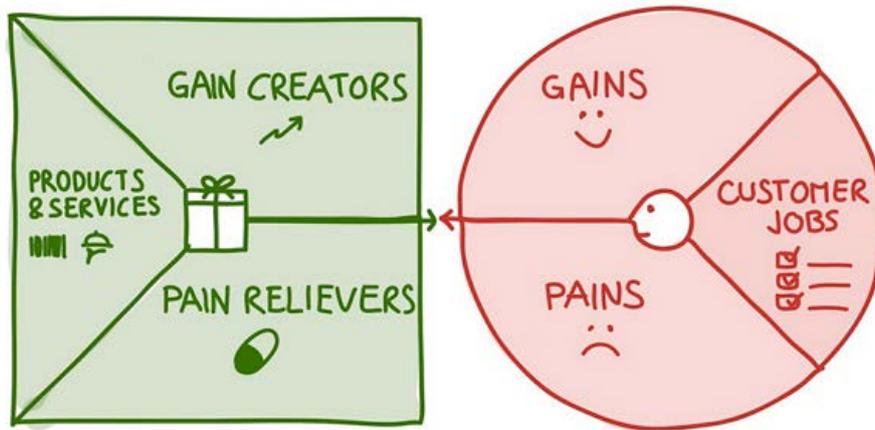
En la consultoría utilizamos la herramienta BMC como parte integrante de la formulación estratégica para orientar la estrategia en función del modelo de negocios o servicios, derivando ello en lineamientos y mapas estratégicos mucho mejor ajustados a la necesidad y realidad de la organización. Asimismo, la herramienta en cuestión permite derivar y definir de manera óptima la propuesta de valor, la cual se constituye en la base para la posterior definición del mapa estratégico organizacional.

En lo referente al análisis y definición de la oferta de valor, utilizamos la herramienta denominada Value Proposition Canvas (VPC) la cual se encuentra intrínsecamente relacionada al BMC al explotar el componente número 2 del mismo denominado “Propuesta de Valor”. El VPC se estructura en dos dimensiones, a saber:

- **Dimensión del Usuario, Beneficiario o Cliente:** desde esta perspectiva se analizan cuáles son las necesidades del segmento de atención del modelo de negocios y servicios.

Asimismo, cuáles son los beneficios que el segmento en cuestión espera y cuáles son los temores que tiene en relación a sus necesidades implícitas o explícitas.

- **Dimensión de la organización:** desde esta perspectiva se analiza cómo la organización se ajustará a las necesidades del segmento atención, a través de productos y servicios concretos y generados de beneficios, todo ello considerando cómo administrar los temores que los usuarios, beneficiarios o clientes tienen.



**Figura 9.** Value Proposition Canvas.  
**Fuente:** Alexander Osterwalder

En la figura anterior se observan gráficamente las dos dimensiones previamente mencionadas.

En IAG la metodología base utilizada para el estudio de propuestas de valor parte de considerar ambas dimensiones con sus respectivos componentes, facilitando a la organización cliente la comprensión, mejora o innovación de su oferta de valor de una manera práctica, y sobretodo, ajustada a la realidad del segmento de atención.

## 6. 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 confidenciales con cada uno de los líderes de la EMRAQ-EP para el levantamiento y análisis de la información estratégica actual y los fundamentos estratégicos (misión, visión y valores).
- Entrenamiento al Equipo de Líderes (Gerente, Directores y Jefes) en la metodología de análisis FODA y Business Model Canvas.
- Taller de trabajo con el Equipo de Líderes para diseñar el modelo de servicios actual de la EMRAQ-EP, bajo la metodología de Business Model Canvas (Segmentos de atención,

propuesta de valor, medios, relacionamiento, flujos de ingreso, actividades clave, recursos clave, alianzas estratégicas, costos de operación)

- Taller de trabajo con el Equipo de Líderes para análisis y priorización de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas basadas en el modelo de servicios diseñado.
- Taller de trabajo con el Equipo de Líderes para actualizar los Fundamentos Estratégicos (misión, visión), definir la propuesta de valor y establecer los lineamientos estratégicos que constituyen los grandes puntos de enfoque de la Planificación Estratégica.
- Taller de trabajo con el Equipo de Líderes para diseñar el Modelo de Servicios innovado de la EMRAQ- EP, basado en la propuesta de valor previamente definida.
- Taller de trabajo con el Equipo de Líderes para construir el Mapa Estratégico que contiene los objetivos estratégicos de cada perspectiva (usuarios/beneficiarios, financiero, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) su relación causa-efecto, su descripción y responsables.
- Taller de trabajo con el equipo de líderes para seleccionar los indicadores de medición de avance de cada uno de los objetivos estratégicos del mapa.
- Sesiones individuales con cada responsable de objetivo para establecer metas, planes de acción en caso de que los indicadores no se encuentren disponibles y no puedan ser medidos al momento, y para llenar la matriz de indicadores (fórmula, frecuencia, unidad de medida, etc.).
- Sesión con equipo de líderes para revisión y aprobación de indicadores y metas.
- Taller de trabajo para selección y priorización de iniciativas estratégicas que permitirán poner la estrategia en acción.
- Sesiones individuales con cada responsable de iniciativas para llenar las fichas de iniciativas (responsables, plazo, etapas, actividades, recursos, presupuesto).
- Sesión con el equipo Directivo para la validación final de la Planificación Estratégica.

## 7. Resultados obtenidos

### 7.1. Descripción y diagnóstico institucional

La descripción y diagnóstico institucional se lo obtuvo a través de entrevistas al equipo de líderes, 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 EMRAQ-EP, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados.

#### 7.1.1. Modelo de Servicios Actual (AS IS)

El Modelo de Servicios de la EMRAQ-EP se lo presenta a continuación en formato del Business Model Canvas:

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE RASTRO (AS IS)				
<p><b>Alianzas Estratégicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Camales satélites (Conocoto, Pintag y El Quinche)</li> <li>✓ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito</li> <li>✓ Secretaría de Desarrollo Productivo y competitividad</li> <li>✓ Administraciones zonales</li> <li>✓ GAD Pichincha</li> <li>✓ Ministerio de Ambiente</li> <li>✓ Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.</li> <li>✓ Agrocalidad</li> <li>✓ Secretaría Metropolitana de Salud</li> <li>✓ Agencia Metropolitana de Control</li> <li>✓ Comisaría Metropolitana PNUD</li> <li>✓ Universidades</li> <li>✓ Empresas públicas metropolitanas</li> <li>✓ Policía Nacional y Metropolitana</li> <li>✓ Comités barriales</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceso de faenamiento de ganado mayor y menor</li> <li>✓ Procesamiento y comercialización de subproductos cárnicos</li> <li>✓ Gestión Medio Ambiental</li> <li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li> <li>✓ Inspección veterinaria ante-mortem y post-mortem</li> <li>✓ Administrativas y Financieras</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Servicio de Faenamiento (64000 bovinos, 79000 porcinos, 20252 ovinos anuales)</li> <li>○ Arrendamiento de instalaciones en camales satélites (Conocoto, Pintag, Quinche)</li> <li>○ Alquiler de equipos e infraestructura</li> <li>○ Control e inspección veterinaria para camales privados</li> <li>○ Sanitización para camales parroquiales y privados</li> <li>○ Elaboración y venta de subproductos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Harina de Sangre (90 quintales por semana)</li> <li>○ Bilis y cálculos para productos cosméticos</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Relacionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relación personal en el centro de faenamiento</li> <li>✓ Relación directa (teléfono, correo electrónico, visitas) con introductores</li> <li>✓ Notas informativas en planta</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Atención</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introductores de ganado</li> <li>✓ Empresas productoras de animales</li> <li>✓ centros de faenamiento privados que demandan servicios de control veterinario</li> <li>✓ Clientes que demandan subproductos</li> </ul>
<p><b>Costos de Estructura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal (\$ 2'481.624)</li> <li>✓ Servicios básicos</li> <li>✓ Seguridad</li> <li>✓ Combustible (diesel: caldero, generador, Gas: incineradores, gasolina: vehículos)</li> <li>✓ Insumos químicos</li> <li>✓ Mantenimiento de equipos e infraestructura</li> <li>✓ Adquisición de repuestos</li> <li>✓ Equipos de seguridad industrial</li> </ul>	<p><b>Flujos de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tasas de faenamiento y corralaje, inspecciones veterinarias, convenios y camales satélites (\$ 3'035.642)</li> <li>✓ Venta subproducto: harina de sangre (\$ 106.528), bilis y cálculos biliares (\$20.000)</li> <li>✓ Renta de bienes: edificios, parqueaderos, maquinaria y equipo (\$ 10.848)</li> <li>✓ Otros ingresos corrientes (\$ 13.513)</li> </ul>			
<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura: oficinas y centros de faenamiento, planta de tratamiento de aguas, generador eléctrico, cisterna.</li> <li>✓ Herramientas y equipos para el faenamiento</li> <li>✓ Personal operativo y administrativo</li> <li>✓ Herramientas informáticas: sistema de control de faenamiento, radios de comunicación, Olympos, ERP.</li> <li>✓ Transporte</li> <li>✓ Agua</li> </ul>	<p><b>Medios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Centros de faenamiento</li> <li>✓ Página Web</li> <li>✓ Teléfono y correo electrónico con camales privados</li> <li>✓ Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram)</li> </ul>			

Figura 10. Modelo de Servicios Actual de la EMRAQ-EP

## 7.2. Análisis Situacional

### 7.2.1. 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.

- *Fortalezas:* son las capacidades especiales con que cuenta la organización y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a otras organizaciones similares.
- *Oportunidades:* 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.
- *Debilidades:* 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.
- *Amenazas:* son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Con el fin de hacer el análisis del entorno, es decir, priorizar el listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en las entrevistas realizadas, se conformaron varias matrices con el siguiente criterio de evaluación:

Valor	Significado
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

**Tabla 1.** Criterios de evaluación para priorización de FODA

Los resultados de la priorización se describen a continuación:

Para la priorización de **oportunidades**, la matriz relaciona la capacidad de aprovechamiento con la probabilidad de ocurrencia, es decir, que tanto puede actuar la EMRAQ-EP frente a los beneficios potenciales o el nivel de impacto que pueden causar las oportunidades, y que tan posible es que se dé la oportunidad en el corto o mediano plazo, identificándose como oportunidades de mayor impacto a aquellas cuya relación tiene un valor igual o superior a 4.

No.	Oportunidades	Capacidad de aprovechamiento	Probabilidad de ocurrencia	Priorización
1	Fortalecer la relación con otras empresas municipales para obtener asesoramiento y apoyo técnico.	3,00	3,00	9,00
2	El relacionamiento con autoridades municipales que permita optimizar la gestión y los nuevos proyectos.	3,00	3,00	9,00
3	Relacionamiento con entidades de control afines a la Empresa para lograr beneficios mutuos.	3,00	3,00	9,00
4	El incentivo hacia el incremento de los hatos ganaderos genera la oportunidad de incremento del nivel de faenamiento.	3,00	2,00	6,00
5	Desarrollo de un nuevo camal en nuevas instalaciones y con equipo nuevo.	3,00	2,00	6,00
6	El incremento de camales privados que puedan requerir el servicio de control veterinario.	3,00	2,00	6,00
7	Posibilidad de incrementar el aprovechamiento de nuevos subproductos para generar nuevas fuentes de ingreso.	2,00	2,00	4,00
8	Posibilidad de convenios con instituciones nacionales e internacionales para lograr cooperación financiera y técnica a la empresa.	2,00	2,00	4,00
9	Lograr niveles de calidad de exportación de carne y subproductos a la región.	2,00	2,00	4,00
10	La certificación ISO generará prestigio y garantía de calidad del proceso que permite atraer más clientes.	2,00	2,00	4,00

**Tabla 2.** Matriz de priorización de oportunidades

Para la priorización de **amenazas**, la matriz relaciona la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto que pueden causar dichas amenazas en caso de que lleguen a ocurrir, identificándose como amenazas de mayor impacto a aquellas cuya relación tiene un valor igual o superior a 4, es decir, aquellas que tiene probabilidad de ocurrencia media-alta y que generan impacto medio-alto para la EMRAQ-EP.

No.	Amenazas	Impacto para la empresa	Probabilidad de ocurrencia	Priorización
1	Crecimiento poblacional genera presión para la salida del camal metropolitano y de rurales de su ubicación actual.	3,00	3,00	9,00
2	Posibilidad de afectar la imagen de la empresa por razones políticas.	3,00	3,00	9,00
3	Actitud negativa de instancias de control frente a empresas municipales.	3,00	3,00	9,00
4	El aprovisionamiento de maquinarias y equipos de camales son escasos en el país.	3,00	3,00	9,00
5	La inseguridad del sector donde están ubicados los centros de faenamiento.	3,00	3,00	9,00

No.	Amenazas	Impacto para la empresa	Probabilidad de ocurrencia	Priorización
6	La inaplicabilidad de la ordenanza 316 de constitución de la empresa generaría interpretaciones incorrectas en auditorías por la amplitud en las competencias.	3,00	3,00	9,00
7	Endurecimiento de la normativa ambiental.	3,00	3,00	9,00
10	Falta de control sobre la existencia de camales clandestinos e informalidad en el comercio y transporte de carne, afecta en la imagen de la empresa.	3,00	3,00	9,00
8	La reducción de la capacidad adquisitiva de la población provoca una disminución del consumo de la carne.	2,00	3,00	6,00
9	El incremento salarial provoca un aumento en los costos de producción que deriva en la fijación de la tasa.	3,00	2,00	6,00

**Tabla 3.** Matriz de priorización de amenazas

Para la priorización de **Fortalezas**, la matriz relaciona el grado o magnitud con la que la fortaleza se evidencia en la empresa y la importancia que dicha fortaleza genera para la EMRAQ-EP con el fin de encontrar aquellas de mayor impacto positivo o negativo.

No.	Fortalezas	Importancia para la empresa	Magnitud	Priorización
1	Experiencia del personal en las actividades de faenamiento.	3,00	3,00	9,00
2	Reconocimiento del proceso y del producto por clientes externos.	3,00	3,00	9,00
3	Personal veterinario tiene la capacidad, la experiencia y el expertis en los procesos de faenamiento.	3,00	3,00	9,00
4	Fuerte liderazgo de la gerencia que influye en el clima y en la gestión organizacional.	3,00	3,00	9,00
5	Administración honesta y abierta al cambio.	3,00	3,00	9,00
6	Apertura y apoyo de la Secretaria de Desarrollo y Productividad en la gestión de la empresa.	3,00	2,00	6,00
7	El proceso de faenamiento es considerado uno de los mejores en el país.	3,00	2,00	6,00
8	La infraestructura es adecuada y aplicable a la actividad específica de un camal.	3,00	2,00	6,00
9	Alto nivel de cooperación de personal operativo.	3,00	2,00	6,00

**Tabla 4.** Matriz de priorización de fortalezas

Para la priorización de **Debilidades**, la matriz relaciona la capacidad de actuación y el impacto que generan para EMRAQ-EP, con el fin de encontrar aquellas de mayor impacto negativo y que requieren ser trabajadas en un corto período de tiempo.

No.	Debilidades	Capacidad de actuación	Magnitud	Priorización
1	Dentro de la empresa existe una deficiente estructura organizacional.	3,00	3,00	9,00
2	Resistencia del personal al cumplimiento de procedimientos establecidos.	3,00	3,00	9,00
3	Las responsabilidades y funciones no están bien definidas.	3,00	3,00	9,00
4	Deficiente gestión del área de talento humano.	3,00	3,00	9,00
5	Falta de motivación para el cumplimiento de funciones y responsabilidades.	3,00	3,00	9,00
6	Equipamiento obsoleto en planta de faenamiento y tratamiento.	2,00	3,00	6,00
7	Ausencia de normativa de seguridad y control a visitantes, usuarios y empleados.	2,00	3,00	6,00
8	Personal con promedio de edad elevado.	3,00	2,00	6,00
9	Parte del personal tiene débil formación académica y técnica.	3,00	2,00	6,00
10	Problemática social del personal operativo que impacta en el cumplimiento de sus funciones.	3,00	2,00	6,00
11	Baja autoestima del personal operativo por la caracterización de su ocupación laboral.	3,00	2,00	6,00
12	Falta de procedimientos administrativos en determinadas áreas.	2,00	2,00	4,00
13	Débil cultura organizacional.	2,00	2,00	4,00
14	Asignación de actividades que no están acorde al perfil del personal y a las competencias de su puesto de trabajo.	2,00	2,00	4,00
15	No se cumplen a cabalidad las normas de calidad e inocuidad en los procesos productivos.	2,00	2,00	4,00
16	Inadecuado aprovechamiento de subproductos.	1,00	3,00	3,00
17	Línea de productos y servicios limitada.	1,00	1,00	1,00
18	Inexistente proceso de comercialización.	1,00	1,00	1,00

**Tabla 5.** Matriz de priorización de debilidades

## 7.3. Declaración de elementos orientadores

### 7.3.1. Visión

La visión da un claro sentido de lo que se desea que la institución llegue a ser en un período de tiempo determinado, con el fin de inspirar un cambio, movilizar y motivar a la gente a lograrlo. Representa la imagen futura de la institución.

EMRAQ-EP, ha definido que su visión para el 2019 es:

***“Ser una empresa autosustentable, referente en su ámbito de operación en el país, que ha alcanzado niveles de excelencia en sus procesos y ha innovado en la oferta de productos y servicios acorde a la demanda del mercado.”***

### 7.3.2. Misión

La misión identifica lo que hace una empresa, su propósito, el porqué de su existencia y define el valor que provee a sus grupos de interés.

Bajo este concepto, la misión de la EMRAQ-EP fue definida de la siguiente forma:

***“Somos una Empresa Metropolitana que brinda servicios de calidad en faenamiento de reses, supervisión sanitaria, procesamiento y comercialización de productos y subproductos cárnicos, contribuyendo a la salud alimentaria de la comunidad, con responsabilidad social y ambiental”***

### 7.3.3. Valores Corporativos

Los valores son principios que guían a la organización, son un conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal que deben enmarcar y determinar los comportamientos de los integrantes de la EMRAQ-EP, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. Es así como los valores identificados, con los que se crea en últimas la cultura organizacional de la empresa, deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes la conforman.

Los Valores Corporativos que caracterizan a la EMRAQ-EP son:

- **HONESTIDAD:** Actuar transparentemente, apegados a la legalidad, diciendo siempre la verdad, cuidando los bienes de la empresa y su reputación.
- **COMPROMISO:** Cumplir con perseverancia, profesionalismo, lealtad y sentido de pertenencia, los deberes y obligaciones.
- **SERVICIO:** Mediante la afectividad, cordialidad, respeto y amabilidad en el trato con clientes, compañeros y socios comerciales.
- **SOLIDARIDAD:** Estar siempre dispuesto a brindar apoyo en cualquier tarea que requiera la empresa, mostrando el compromiso con la responsabilidad social y ambiental.

- **TRANSPARENCIA:** Fundamentar el trabajo en la verdad y honestidad en las relaciones con los otros. Ser coherentes en el decir y el hacer.
- **EFICIENCIA:** Trabajar por una eficiencia operativa y administrativa, comprometidos con la calidad y orientados a satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas del cliente.

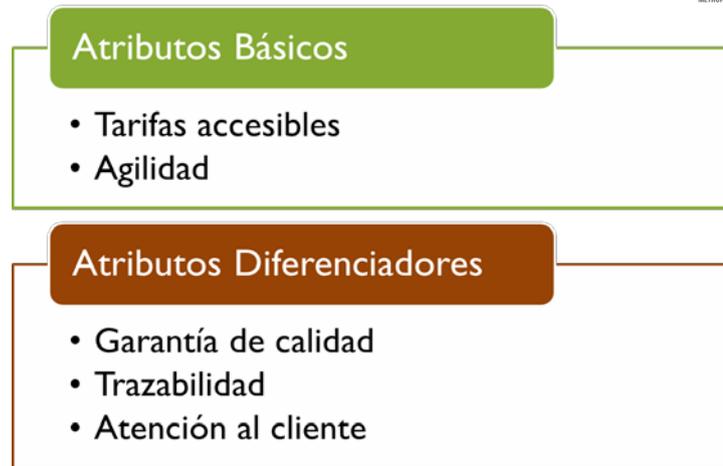
#### 7.3.4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el conjunto de atributos de valor que la organización ofrece a sus “Stakeholders” o grupos de interés. Para el caso de la EMRAQ-EP, los stakeholders seleccionados son:

- **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.
- **Empresas productoras de ganado:** EMRAQ-EP fue creada para brindar el servicio de faenamiento, incluyendo a aquellas empresas productoras de ganado bovino, porcino y ovino que lo requieran.
- **Centros de faenamiento privados que demandan servicios de control veterinario:** EMRAQ-EP efectúa el control veterinario al ganado antes de que ingrese al proceso de faenamiento, ampliando este servicio a aquellos Centros de faenamiento privados que lo requiera, convirtiéndose en una certificación de la carne que ahí se procesará.
- **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 mayoristas de productos cárnicos:** el objetivo final del proceso de faenamiento es obtener productos cárnicos idóneos para el consumo humano, mismos que comúnmente son comercializados en centros mayoristas, por lo tanto los expendedores mayoristas de productos cárnicos los que los demandan para su venta a la ciudadanía.

La propuesta de valor es el corazón de la estrategia, porque define no solo los productos o servicios que la empresa entregará a sus clientes, sino también los atributos, es decir, la forma en que los entregará y cómo serán percibidos por el público objetivo.

Para la definición de la Propuesta de Valor se utilizó la herramienta Value Proposition Canvas, donde los directivos pudieron generar los atributos de valor que conforman la propuesta de valor de la empresa, los cuales se presentan a continuación:



**Figura 11.** Propuesta de valor EMRAQ-EP

### 7.3.5. Lineamientos Estratégicos para la Empresa

Además de la misión, la visión y los valores, 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.

La definición de los Lineamientos Estratégicos permite concentrarse y focalizarse, para llegar al destino final propuesto en la visión.

La identificación de estos principales Lineamientos Estratégicos se fundamenta en el análisis FODA realizado para la identificación de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la EMRAQ-EP, así como, la identificación de sus fortalezas y debilidades internas.

El resultado de los lineamientos estratégicos identificados se encuentra en la tabla 6.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN
<b>Talento humano competente</b>	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 de la EMRAQ-EP.
<b>Relacionamiento eficaz</b>	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 Centros de faenamiento Metropolitano y Satélites. Por otro lado, conseguir con instituciones nacionales e internacionales financiamiento para proyectos y transferencia tecnológica para el mejoramiento de los procesos operativos y administrativos.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN
<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 los Centros de faenamiento Metropolitano y Satélites, cumpliendo con las normativas establecidas, reduciendo el impacto ambiental y aprovechando los residuos obtenido 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.

**Tabla 6.** Lineamientos Estratégicos de la EMRAQ-EP.

### 7.3.6. 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 EMRAQ-EP, modelo que considera la innovación en los 9 principales elementos de toda empresa de servicios.

A continuación se presenta el modelo de servicios del EMRAQ-EP innovado, cuyos cambios están resaltados en color rojo:

## EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE RASTRO (TO BE)

<p><b>Alianzas Estratégicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Camales satélites (Conocoto, Pintag y El Quinche)</li> <li>✓ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito</li> <li>✓ Secretaría de Desarrollo Productivo y competitividad</li> <li>✓ Administraciones zonales</li> <li>✓ GAD Pichincha</li> <li>✓ Ministerio de Ambiente</li> <li>✓ Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.</li> <li>✓ Agrocalidad</li> <li>✓ Secretaría Metropolitana de Salud</li> <li>✓ <b>Agencia Metropolitana de Control</b></li> <li>✓ Comisaría Metropolitana</li> <li>✓ PNUD</li> <li>✓ Universidades</li> <li>✓ Empresas públicas metropolitanas</li> <li>✓ Policía Nacional y Metropolitana</li> <li>✓ Comités barriales</li> <li>✓ <b>Expondedores mayoristas de productos cárnicos</b></li> <li>✓ <b>Productores ganaderos</b></li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceso de faenamiento de ganado mayor y menor</li> <li>✓ Procesamiento y comercialización de subproductos cárnicos</li> <li>✓ Gestión Medio Ambiental</li> <li>✓ Seguridad y Salud Ocupacional</li> <li>✓ Inspección veterinaria ante-mortem y post-mortem</li> <li>✓ Administrativas y Financieras</li> <li>✓ Limpieza en corrales</li> <li>✓ <b>Trazabilidad interna de productos y subproductos</b></li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura: oficinas y centros de faenamiento, planta de tratamiento de aguas, generador eléctrico, cisterna.</li> <li>✓ Herramientas y equipos para el faenamiento</li> <li>✓ Personal operativo y administrativo</li> <li>✓ Herramientas informáticas: sistema de control de faenamiento, radios de comunicación, Olympo, ERP.</li> <li>✓ Transporte</li> <li>✓ Agua</li> <li>✓ <b>Herramientas y equipos para nuevos subproductos y cortes de carne</b></li> <li>✓ <b>Sistemas de trazabilidad</b></li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Servicio de Faenamiento</li> <li>○ Arrendamiento de instalaciones en camales satélites (Conocoto, Pintag, Quinche)</li> <li>○ Alquiler de equipos e infraestructura</li> <li>○ Control e inspección veterinaria para camales privados</li> <li>○ Servicio de corralaje</li> <li>○ Sanitización para camales parroquiales y privados</li> <li>○ Elaboración y venta de subproductos             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Harina de Sangre</li> <li>○ Bilis y cálculos biliares para productos cosméticos</li> <li>○ <b>Flameado y escaldado de patas</b></li> <li>○ <b>Vísceras y pieles</b></li> <li>○ <b>Servicio de corte de carne</b></li> <li>○ <b>Venta de carne</b></li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Relacionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relación personal en el centro de faenamiento</li> <li>✓ Relación directa (teléfono, correo electrónico, visitas) con introductores</li> <li>✓ Notas informativas en planta</li> <li>✓ <b>Instalaciones para el servicio de atención al cliente (ventanilla de cobro y facturación, vestidores, cafetería, sala de espera, servicios higiénicos)</b></li> </ul> <p><b>Medios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Centros de faenamiento</li> <li>✓ Página Web</li> <li>✓ Teléfono y correo electrónico con camales privados</li> <li>✓ Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram)</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Atención</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introdutores de ganado</li> <li>✓ Empresas productoras de animales</li> <li>✓ Centros de faenamiento privados que demandan servicios de control veterinario</li> <li>✓ Clientes que demandan subproductos</li> <li>✓ <b>Expondedores mayoristas de productos cárnicos</b></li> </ul>
<p><b>Costos de Estructura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal</li> <li>✓ Servicios básicos</li> <li>✓ Seguridad</li> <li>✓ Combustible (diesel: caldero, generador, Gas: incineradores, gasolina: vehículos)</li> <li>✓ Insumos químicos</li> <li>✓ Mantenimiento de vehículos, equipos e infraestructura</li> <li>✓ Adquisición de repuestos</li> <li>✓ Equipos de seguridad industrial</li> <li>✓ Depreciación de vehículos, <b>maquinaria y equipo</b></li> <li>✓ <b>Gastos de financiamientos</b></li> </ul>		<p><b>Flujos de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tasas de faenamiento y corralaje, inspecciones veterinarias, convenios y camales satélites</li> <li>✓ Venta subproducto: harina de sangre, bilis y cálculos biliares, <b>flameado y escaldado de patas, vísceras y pieles</b></li> <li>✓ Renta de bienes: edificios, parqueaderos, maquinaria y equipo</li> <li>✓ Otros ingresos corrientes</li> <li>✓ Ingresos por servicio de corralaje y <b>corte de carne</b></li> <li>✓ <b>Venta de carne</b></li> </ul>		

Figura 12. Modelo de Servicios Innovado de la EMRAQ-EP

El modelo de servicios contempla los siguientes cambios:

- **Segmentos de Atención:**

Se agrega un segmento de atención o cliente, el cual se refiere a los expendedores mayoristas de productos cárnicos, esto es considerando que con el lineamiento estratégico de innovación, la EMRAQ-EP 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
- Vísceras y pieles

En este punto se debería analizar la factibilidad de que en próximos años la EMRAQ-EP 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 implementar o mejorar las instalaciones para el servicio de atención al cliente, tales como: ventanilla de cobro y facturación, vestidores, cafetería, sala de espera, servicios higiénicos, entre otros.

- **Flujos de ingreso:**

Los nuevos flujos de ingreso estarían dados por los nuevos productos y servicios como: transporte, 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

- **Recursos clave:**

Para cumplir con la propuesta de valor innovada se deben adquirir las siguientes herramientas equipos:

- Herramientas y equipos para nuevos subproductos y cortes de carne
- Sistemas de trazabilidad

- **Alianzas estratégicas:**

La EMRAQ-EP 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.

- **Costos de estructura:**

Los nuevos costos en los que se debería incurrir para lograr el modelo de servicios innovado serían la depreciación de maquinaria y equipo para nuevos subproductos y cortes de carne, y los gastos de financiamientos.

## 7.4. Objetivos Estratégicos Institucionales

### 7.4.1. Mapa Estratégico

Una vez identificados los fundamentos estratégicos, es necesario convertirlos en acción, es decir, traducir la estrategia en objetivos claramente definidos, cuyo avance pueda ser medido a través de indicadores y metas y que puedan lograrse al implementar las iniciativas estratégicos identificados.



Figura 13. Traducción de la estrategia

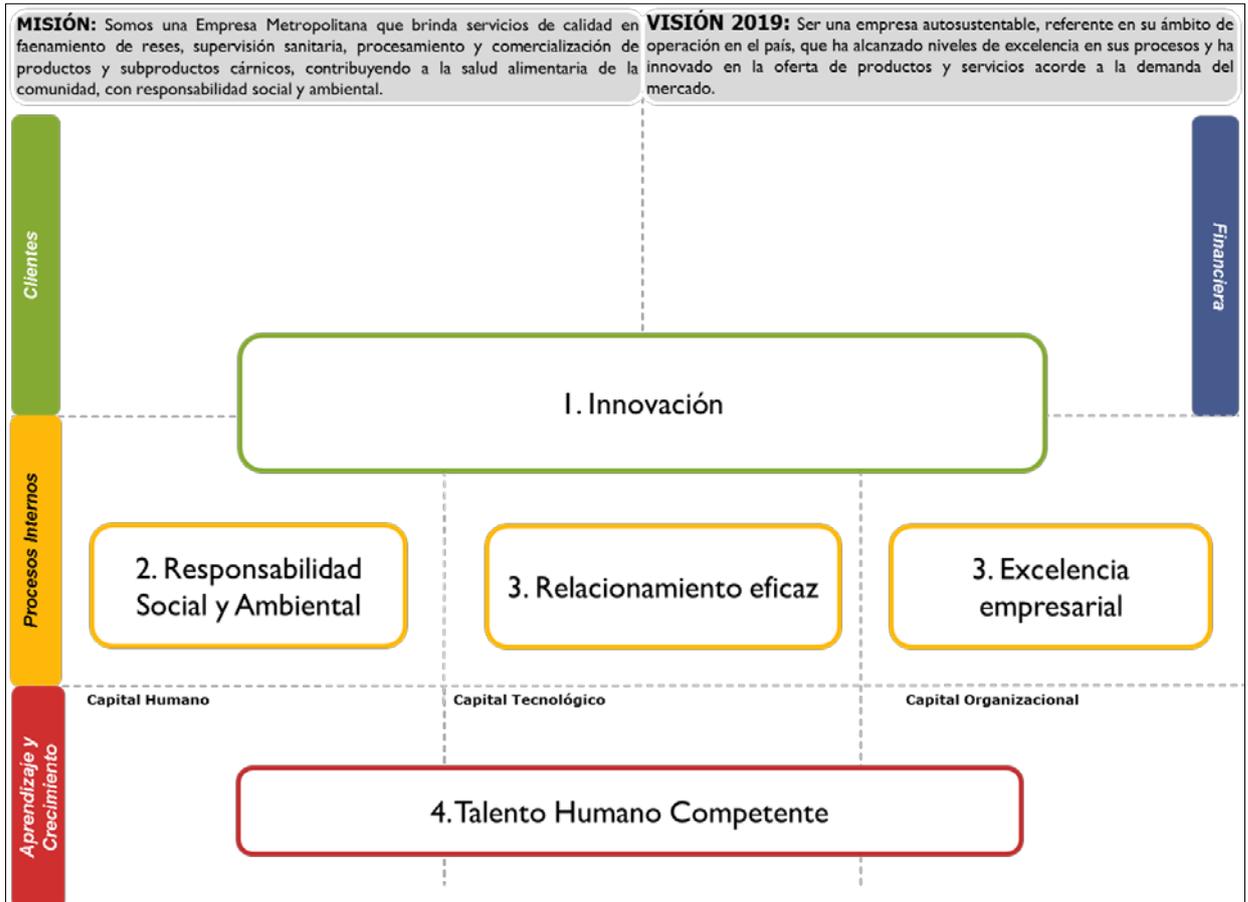
El mapa estratégico es un diagrama en el que se identifican los objetivos estratégicos que debe perseguir la organización, enmarcados éstos dentro de los Lineamientos Estratégicos en los que

se focaliza la estrategia (Descritos en el capítulo anterior) y dentro de las cuatro perspectivas asignadas, donde se identifica la relación de causa y efecto entre cada una de ellas.

El mapa estratégico de la EMRAQ-EP contiene las siguientes cuatro perspectivas:

- **Usuario/Beneficiario:** es una perspectiva de resultado, que encamina a la organización a enfocarse en uno de sus principales grupos de interés, la comunidad en general. En esta perspectiva se ubican los objetivos relacionados con los ciudadanos y con los usuarios del servicio. La perspectiva de la Usuario/Beneficiario está ligada al lineamiento estratégico de Innovación.
- **Financiera:** también es una perspectiva de resultado enfocada en los logros financieros que la empresa debe alcanzar para ser sostenible en el tiempo. La perspectiva Financiera está relacionada con el lineamiento estratégico de Innovación.
- **Procesos Internos:** es una perspectiva de gestión interna, los objetivos que se planteen en ésta perspectiva deben ser encaminados a lograr una mejora continua o la implementación de buenas prácticas a nivel interno de la empresa con el fin de lograr los objetivos de resultado de las perspectivas de Usuarios/Beneficiarios y Financiera. Los lineamientos estratégicos atados a la perspectiva de Procesos Internos son: Responsabilidad Social y Ambiental, Relacionamiento eficaz, Innovación y Excelencia empresarial.
- **Aprendizaje y crecimiento:** es la perspectiva de los activos intangibles, los objetivos que se encuentran en esta perspectiva deben estar relacionados con el capital humano, tecnológico y organizacional. El lineamiento estratégico relacionado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el Talento humano competente.

Según lo descrito en las perspectivas, los lineamientos estratégicos se encuentran ubicados de la siguiente manera:



**Figura 14.** Ubicación de Lineamientos Estratégicos en el Mapa

Cada uno de los lineamientos estratégicos fue traducido en objetivos estratégicos obteniendo como resultado el Mapa estratégico de la EMRAQ-EP, es importante tener en cuenta que los objetivos del mapa estratégico de la EMRAQ-EP deben estar alineados con los objetivos del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y con los de la Secretaría de Desarrollo Productivo a la cual la empresa está adscrita, dicha matriz de relación se encuentra en el Anexo 1 de este documento.

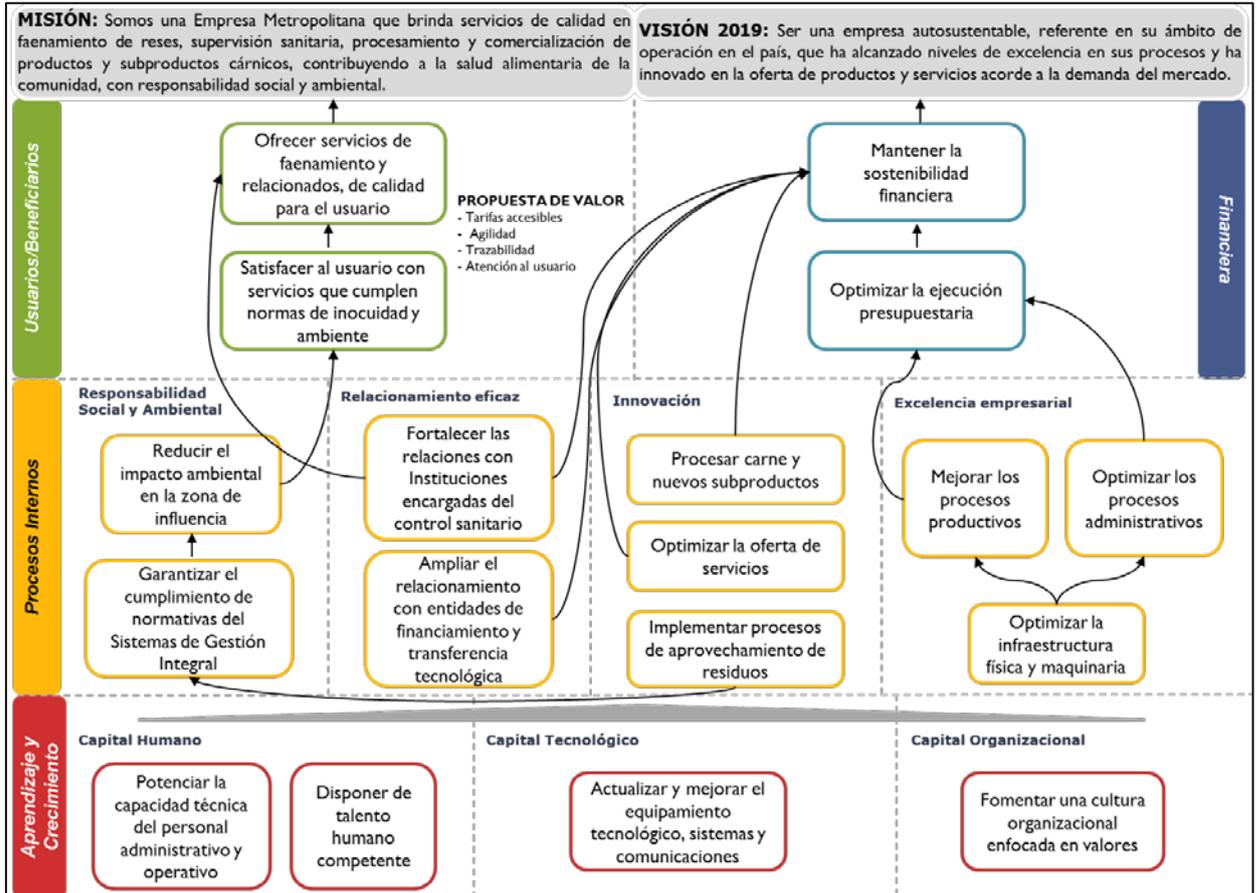


Figura 15. Mapa Estratégico EMRAQ-EP

### 7.4.2. Descripción de Objetivos Estratégicos

A continuación se presenta la matriz de descripción de objetivos y definición de responsables:

Persp.	No.	Objetivo	Responsable	Descripción
Usuarios/ Beneficiarios	U1	Ofrecer servicios de faenamiento y relacionados, de calidad para el usuario	Director de Producción y Comercialización	Proporcionar el servicio de faenamiento y relacionados a la comunidad, a través del cumplimiento de normas sanitarias y de inocuidad.
	U2	Satisfacer al usuario con servicios que cumplen normas de inocuidad y ambiente	Director de Producción y Comercialización	Garantizar la calidad del servicio para satisfacer a los usuarios a través de tarifas accesibles, agilidad en los procesos, trazabilidad de productos y una atención directa y personalizada al usuario.
Financiera	F1	Mantener la sostenibilidad financiera	Director Administrativo Financiero	Por tres vías: Ingresos propios, transferencias municipales, endeudamiento y créditos no reembolsables.

Persp.	No.	Objetivo	Responsable	Descripción
	F2	Optimizar la ejecución presupuestaria	Director Administrativo Financiero	Garantizar el cumplimiento correcto del presupuesto asignado para la empresa, optimizando costos y gastos, y generando ingresos.
Procesos internos	P1	Reducir el impacto ambiental en la zona de influencia	Jefe de Gestión Ambiental	Mantener bajo los niveles permisibles de acuerdo a normativas y reglamentos vigentes en cada uno de los aspectos ambientales (generación de desechos, efluentes, ruido, gases) mediante una adecuada gestión ambiental.
	P2	Garantizar el cumplimiento de normativas del Sistema de Gestión Integral	Director de Producción y Comercialización	Realizar los procesos productivos en base a las normativas vigentes y confirmando su cumplimiento a través de registros verificables.
	P3	Fortalecer las relaciones con Instituciones encargadas del control sanitario	Gerente General	Buscar el mejoramiento de los niveles de control a fin de que se disminuya el faenamiento clandestino y se incremente la demanda de servicios.
	P4	Ampliar el relacionamiento con entidades de financiamiento y transferencia tecnológica	Gerente General	Disponer de capital de inversión y mejoramiento tecnológico para optimizar la capacidad operativa del área de producción.
	P5	Procesar carne y nuevos subproductos	Director de Producción y Comercialización	Implementar nuevos procesos en el área de cortes de carne y aprovechamiento de patas, pieles, cabezas, vísceras, cebos, bilis y cálculos biliares, a fin de incrementar la oferta y comercialización directa de productos y subproductos.
	P6	Optimizar la oferta de servicios	Director de Producción y Comercialización	Identificar necesidades de los usuarios para determinar la posibilidad de implementar nuevas ofertas de servicios.
	P7	Implementar procesos de aprovechamiento de residuos	Jefe de Gestión Ambiental	Procesar los residuos orgánicos obtenidos del proceso de faenamiento, a fin de provecharlos y generar nuevos productos.
	P8	Mejorar los procesos productivos	Director de Producción y Comercialización	Optimizar tiempos de flujo de procesos, eliminando actividades que no agreguen valor, automatizando, y con una mejor distribución de carga de trabajo.
	P9	Optimizar los procesos administrativos	Director Administrativo Financiero	Optimizar procedimientos, eliminando pasos innecesarios y estableciendo la mejor manera de realizarlos.

Persp.	No.	Objetivo	Responsable	Descripción
	P10	Optimizar la infraestructura física y maquinaria	Director de Producción y Comercialización	Ejecutar las mejoras e incremento de infraestructura y maquinaria para optimizar la capacidad operativa.
Aprendizaje y crecimiento	A1	Potenciar la capacidad técnica del personal administrativo y operativo	Jefe de Talento Humano	Mejorar las competencias del personal operativo en técnicas de faenamiento, procesamiento de subproductos, cumplimiento de normativa, control veterinario y otros. Mejorar las competencias del personal administrativo.
	A2	Disponer del talento humano competente	Jefe de Talento Humano	Optimizar los procesos de selección, evaluación de desempeño, capacitación y reclasificación del personal, garantizando el cumplimiento de los perfiles de puesto.
	A3	Actualizar y mejorar el equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones	Jefe de Gestión Estratégica	Repotenciar el equipamiento y adaptarlo para el cumplimiento de normativas internacionales. Actualizar e incrementar los sistemas de tecnología y comunicación.
	A4	Fomentar una cultura organizacional basado en valores	Jefe de Talento Humano	Lograr una cultura organizacional fortaleciendo aquellos valores que permitan el mejoramiento institucional.

Tabla 7. Descripción de objetivos

### 7.4.3. Indicadores

Los indicadores son el sistema de medición, representan la forma en que será rastreado el éxito en el cumplimiento de la estrategia, es decir, definen cómo se hará el seguimiento y monitoreo al logro de los objetivos definidos.

Los indicadores son la expresión de lo que será considerado para analizar tendencias en el tiempo, sin considerar la velocidad o alcance que desea darse a cada objetivo. Los indicadores requieren ser cuantificables (números absolutos, tasa, índice, porcentaje, etc.), deben tener una frecuencia de actualización, su fórmula de cálculo debe estar claramente definida y debe ser simple, las fuentes de información para su cálculo deben ser confiables. Los indicadores pueden ser de dos tipos:

- **Indicadores de resultado:** medidas que determinan si un objetivo ha sido alcanzado. Generalmente están orientados a mostrar resultados y no reflejan el proceso como tal. Cada objetivo estratégico debe contener un indicador de resultado para monitorear su progreso.

- **Indicadores de Tendencia:** medidas que indican el progreso o comportamiento de un proceso. Estos indicadores son útiles en la predicción del resultado futuro de un objetivo estratégico.

Para la EMRAQ-EP se definieron los siguientes indicadores para cada uno de los objetivos del mapa estratégico.

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Unidad de Medición	Frecuencia de Cálculo
Usuarios/ Beneficiarios	U1	Ofrecer servicios de faenamiento y relacionados de calidad para el usuario	Porcentaje de cumplimiento de inspección sanitaria ante-mortem	$\frac{\text{Número de animales inspeccionados}}{\text{Número de animales que ingresan al camal}}$	Porcentaje	Mensual
			Porcentaje de cumplimiento de normativa en inocuidad (laboratorio)	$\frac{\text{Resultado de muestras dentro de parámetros}}{\text{Muestras analizadas en laboratorio}}$	Porcentaje	Mensual
			Porcentaje de cumplimiento de inspección sanitaria post-mortem	$\frac{\text{Número de animales inspeccionados}}{\text{Número de animales que ingresan al camal}}$	Porcentaje	Mensual
	U2	Satisfacer al usuario con servicios que cumplen normas de inocuidad y ambiente	Porcentaje de satisfacción del usuario	$\frac{\text{Resultado de encuesta a usuarios}}{\text{Total de encuestados}}$	Porcentaje	Trimestral
Financiera	F1	Mantener la sostenibilidad financiera	Relación entre costos, gastos e ingresos	$\frac{\text{Costos} + \text{gastos}}{\text{Ingresos}}$	Número	Trimestral
	F2	Optimizar la ejecución presupuestaria	Porcentaje de ejecución del presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto comprometido}}{\text{Presupuestado planificado}}$	Porcentaje	Cuatrimestral
Procesos internos	P1	Reducir el impacto ambiental en la zona de influencia	Porcentaje de cumplimiento de parámetros ambientales en el Centro de faenamiento Metropolitano	$\frac{\text{Parámetros que cumplen normativa}}{\text{Total de parámetros exigidos}}$	Porcentaje	Trimestral
			Porcentaje de cumplimiento de parámetros ambientales en los Centros de	$\frac{\text{Parámetros que cumplen normativa}}{\text{Total de parámetros exigidos}}$	Porcentaje	Trimestral

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Unidad de Medición	Frecuencia de Cálculo
			faenamiento satélites			
	P2	Garantizar el cumplimiento de las normativas del Sistema de Gestión Integral	Porcentaje de incumplimiento en auditorías de BPM	Número de inconformidades / Número de elementos o ítems inspeccionados	Porcentaje	Mensual
			Porcentaje de No conformidades en auditorías al SGI cerradas a tiempo	No conformidades cerradas a tiempo / No conformidades levantadas en auditorías	Porcentaje	Trimestral
	P3	Fortalecer las relaciones con Instituciones encargadas del control sanitario	Número de contactos realizados con las Instituciones de control	Conteo de contactos realizados	Número de contactos	Mensual
	P4	Ampliar el relacionamiento con entidades de financiamiento y transferencia tecnológica	Número de acciones con entidades de financiamiento para obtener inversión y transferencia tecnológica	Conteo de acciones	Número de acciones	Trimestral
	P5	Procesar carne y nuevos subproductos	Porcentaje de implementación de nuevos productos	Nuevos productos implementados / Nuevos productos planificados	Porcentaje	Trimestral
	P6	Optimizar la oferta de servicios	Número de servicios mejorados	Conteo de servicios mejorados	Porcentaje	Semestral
	P7	Implementar procesos de aprovechamiento de residuos	Porcentaje de procesamiento de residuos en el Centro de faenamiento Metropolitano	Volumen de residuos procesados en el Centro de faenamiento Metropolitano / Volumen de residuos generados en el Centro de faenamiento Metropolitano	Porcentaje	Mensual
			Porcentaje de procesamiento de residuos en los Centros de faenamiento satélites	Volumen de residuos procesados en los Centros de faenamiento satélites / Volumen de residuos generados en los Centros de	Porcentaje	Mensual

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Unidad de Medición	Frecuencia de Cálculo
				faenamiento satélites		
	P8	Mejorar los procesos productivos	Porcentaje de reducción de tiempos de procesos operativos críticos	$(\text{Tiempo actual} - \text{Tiempo anterior}) / \text{Tiempo anterior}$	Porcentaje	Trimestral
	P9	Optimizar los procesos administrativos	Porcentaje de procesos normalizados	$\text{Número de procesos normalizados} / \text{Total de procesos administrativos}$	Porcentaje	Mensual
	P10	Optimizar la infraestructura física y maquinaria	Porcentaje de optimización de infraestructura y maquinaria	$\frac{\text{Número de infraestructura y compra de maquinaria} / \text{Número de infraestructura y compra de maquinaria planificada}}$	Porcentaje	Cuatrimestral
Aprendizaje y crecimiento	A1	Potenciar la capacidad técnica del personal administrativo y operativo	Porcentaje de ejecución del plan de capacitación	$\text{Cursos ejecutados} / \text{Cursos planificados}$	Porcentaje	Trimestral
	A2	Disponer del talento humano competente	Resultado de la evaluación de desempeño	$\text{Personas con Evaluación satisfactoria} / \text{Total de personas de la empresa}$	Porcentaje	Anual
	A3	Actualizar y mejorar el equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones	Porcentaje de inversión en equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones	$\frac{\text{Inversión en equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones}}{\text{Total planificado}}$	Porcentaje	Trimestral
	A4	Fomentar una cultura organizacional enfocada en valores	Resultado de encuesta de clima y cultura organizacional	Resultado de la encuesta	Porcentaje	Anual

**Tabla 8.** Indicadores Estratégicos EMRAQ-EP

#### 7.4.4. Metas

Las metas representan el nivel de desempeño esperado. Se establecen según la frecuencia de cálculo del indicador y mantienen la organización concentrada en el largo plazo, no sólo en metas de corto plazo. Una meta debe estar enfocada siempre en llevar a una organización a la mejora.

Todas las metas deben ser cuantificables y todos los indicadores deben contar solamente con una meta que comunique claramente el desempeño esperado.

Las metas fijadas para los indicadores de la EMRAQ-EP se resumen en la siguiente matriz según la frecuencia de cálculo establecida.

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Frecuencia de Cálculo	2015				
						Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Usuarios/ Beneficiarios	U1	Ofrecer servicios de faenamamiento y relacionados de calidad para el usuario.	Porcentaje de cumplimiento de inspección sanitaria ante-mortem	Número de animales inspeccionados / Número de animales que ingresan al camal	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%
			Porcentaje de cumplimiento de normativa en inocuidad (laboratorio)	Resultado de muestras dentro de parámetros / Muestras analizadas en laboratorio	Mensual	60%	65%	70%	75%	80%
			Porcentaje de cumplimiento de inspección sanitaria post-mortem	Número de animales inspeccionados / Número de animales que ingresan al camal	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%
	U2	Satisfacer al usuario con servicios que cumplen normas de inocuidad y ambiente	Porcentaje de satisfacción del usuario	Resultado de encuesta a usuarios	Trimestral	<i>Pendiente determinar línea base</i>				
Financiera	F1	Mantener la sostenibilidad financiera	Relación entre costos, gastos e ingresos	Costos + gastos / Ingresos	Trimestral		1,1			1,1
	F2	Optimizar la ejecución presupuestaria	Porcentaje de ejecución del presupuesto	Presupuesto comprometido / Presupuesto planificado	Cuatrimestral	65%			80%	

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Frecuencia de Cálculo	2015				
						Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Procesos internos	P1	Reducir el impacto ambiental en la zona de influencia	Porcentaje de cumplimiento de parámetros ambientales en el Centro de faenamiento Metropolitano	Parámetros que cumplen normativa / Total de parámetros exigidos	Trimestral		70%			75%
			Porcentaje de cumplimiento de parámetros ambientales en los Centros de faenamiento satélites	Parámetros que cumplen normativa / Total de parámetros exigidos	Trimestral		25%			25%
	P2	Garantizar el cumplimiento de normativas del Sistema de Gestión Integral	Porcentaje de incumplimiento en auditorías de BPM	Número de inconformidades / Número de elementos o ítems inspeccionados	Mensual	<i>Pendiente aplicar BPM</i>				
			Porcentaje de No conformidades en auditorías del SGI cerradas a tiempo	No conformidades cerradas a tiempo / No conformidades levantadas en auditorías	Trimestral	<i>Pendiente aplicar SGI</i>				
	P3	Fortalecer las relaciones con Instituciones encargadas del control sanitario	Número de contactos realizados con las Instituciones de control	Conteo de contactos realizados	Mensual	1	1	1	1	1

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Frecuencia de Cálculo	2015					
						Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	P4	Ampliar el relacionamiento con entidades de financiamiento y transferencia tecnológica	Número de acciones con entidades de financiamiento para obtener inversión y transferencia tecnológica	Conteo de acciones	Trimestral	1				1	
	P5	Procesar carne y nuevos subproductos	Porcentaje de implementación de nuevos productos	Nuevos productos implementados / Nuevos productos planificados	Trimestral	<i>Pendiente identificar posibilidad de ofrecer nuevos productos</i>					
	P6	Optimizar la oferta de servicios	Número de servicios mejorados	Conteo de servicios mejorados	Semestral						1
	P7	Implementar procesos de aprovechamiento de residuos	Porcentaje de procesamiento de residuos en el Centro de faenamiento Metropolitano	Volumen de residuos procesados en el Centro de faenamiento Metropolitano / Volumen de residuos generados en el Centro de faenamiento Metropolitano	Mensual	15%	20%	20%	20%	20%	20%
Porcentaje de procesamiento de residuos en los Centros de faenamiento satélites			Volumen de residuos procesados en los Centros de faenamiento satélites / Volumen de residuos generados en los Centros de faenamiento satélites	Mensual	10%	10%	15%	15%	20%		

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Frecuencia de Cálculo	2015				
						Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	P8	Mejorar los procesos productivos	Porcentaje de reducción de tiempos de procesos operativos críticos	$(\text{Tiempo actual} - \text{Tiempo anterior}) / \text{Tiempo anterior}$	Trimestral	<i>Pendiente determinar línea base</i>				
	P9	Optimizar los procesos administrativos	Porcentaje de procesos normalizados	$\text{Número de procesos normalizados} / \text{Total de procesos administrativos}$	Mensual	15%	20%	25%	30%	35%
	P10	Optimizar la infraestructura física y maquinaria	Porcentaje de optimización de infraestructura y maquinaria	$\text{Número de infraestructura y compra de maquinaria} / \text{Número de infraestructura y compra de maquinaria planificada}$	Cuatrimestral				90%	
Aprendizaje y crecimiento	A1	Potenciar la capacidad técnica del personal administrativo y operativo	Porcentaje de ejecución del plan de capacitación	$\text{Cursos ejecutados} / \text{Cursos planificados}$	Trimestral		40%			60%
	A2	Disponer del talento humano competente	Resultado de la evaluación de desempeño	$\text{Personas con Evaluación satisfactoria} / \text{Total de personas de la empresa}$	Anual	<i>Pendiente establecer línea base</i>				
	A3	Actualizar y mejorar el equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones	Porcentaje de inversión en equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones	$\text{Inversión en equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones} / \text{Total planificado}$	Trimestral		40%			90%

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Frecuencia de Cálculo	2015				
						Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	A4	Fomentar una cultura organizacional enfocada en valores	Resultado de encuesta de clima y cultura organizacional	Resultado de la encuesta	Anual	<i>Pendiente establecer línea base</i>				

**Tabla 9.** Metas de la EMRAQ-EP.

#### 7.4.5. Planes de acción para los indicadores no disponibles.

De los indicadores estratégicos definidos, existen varios de ellos que no se encuentran disponibles al momento, es decir, que no tienen una fuente de información confiable para respaldar su resultado. En caso de que un indicador no esté disponible, se deben generar planes de acción inmediatos que permitan habilitar el uso del indicador.

Para la EMRAQ-EP, se han definido planes de acción para cada uno de los indicadores que no se encuentran disponibles.

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Disp.	Planes de acción
Usuarios/Beneficiarios	U1	Ofrecer servicios de faenamiento y relacionados de calidad para el usuario.	Porcentaje de cumplimiento de normativa	Resultado de muestras dentro de parámetros / Muestras analizadas en laboratorio	No	Adecuación del nuevo laboratorio
	U2	Satisfacer al usuario con servicios que cumplen normas de inocuidad y ambiente	Porcentaje de satisfacción del usuario	Resultado de encuesta a usuarios	No	Contar con el formato de la encuesta a realizar, y ejecutarla para determinar línea base
Procesos Internos	P2	Garantizar el cumplimiento de normativas del Sistema de Gestión Integral	Porcentaje de incumplimiento en auditorías de BPM	Número de inconformidades / Número de elementos o ítems inspeccionados	No	Iniciar con la aplicación de BPM
			Porcentaje de No conformidades en auditorías al SGI cerradas a tiempo	No conformidades cerradas a tiempo / No conformidades levantadas en auditorías	No	Iniciar con la aplicación del Sistema de Gestión Integral
	P5	Procesar carne y nuevos subproductos	Porcentaje de implementación de nuevos productos	Nuevos productos implementados / Nuevos productos planificados	No	Identificar posibilidades de ofrecer nuevos productos, priorizarlos y generar un plan de implementación
	P8	Mejorar los procesos productivos	Porcentaje de reducción de tiempos de procesos críticos	(Tiempo actual - Tiempo anterior) / Tiempo anterior	No	Definir cuáles son los procesos críticos y determinar línea base
	P9	Optimizar los procesos administrativos	Porcentaje de procesos normalizados	Número de procesos normalizados /	No	Proyecto de normalización de procesos

Persp.	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Disp.	Planes de acción
				Total de procesos administrativos		identificando prioridades
Aprendizaje y crecimiento	A2	Disponer del talento humano competente	Resultado de la evaluación de desempeño	Personas con Evaluación satisfactoria / Total de personas de la empresa	No	Aplicar la evaluación de desempeño para establecer línea base
	A4	Fomentar una cultura organizacional enfocada en valores	Resultado de encuesta de clima y cultura organizacional	Resultado de la encuesta	No	Aplicar la encuesta para establecer línea base

**Tabla 10.** Planes de acción para Indicadores no disponibles

N°	Indicador	Planes de acción	Fecha inicio	Fecha finalización	2015						2016
					Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
1	Porcentaje de cumplimiento de normativa (laboratorio)	Adecuación del nuevo laboratorio	sep-15	ene-16							
2	Porcentaje de satisfacción del usuario	Contar con el formato de la encuesta a realizar, y ejecutarla para determinar línea base	ago-15	ago-15							
3	Porcentaje de cumplimiento en auditorías de BPM	Iniciar con la aplicación de BPM	sep-15	ene-16							
4	Porcentaje de No conformidades en auditorías al SGI cerradas a tiempo	Iniciar con la aplicación de la primera auditoría interna al Sistema de Gestión Integral	sep-15	sep-15							
5	Porcentaje de implementación de nuevos productos	Identificar posibilidades de ofrecer nuevos productos, priorizarlos y generar un plan de implementación	ene-16	ene-16							
6	Porcentaje de reducción de tiempos de procesos operativos críticos	Definir cuáles son los procesos operativos críticos y determinar línea base	sep-15	sep-15							
7	Porcentaje de procesos administrativos normalizados	Plan de normalización de procesos identificando prioridades	ago-15	ago-15							
8	Resultado de la evaluación de desempeño	Aplicar la evaluación de desempeño para establecer línea base	sep-15	sep-15							
9	Resultado de encuesta de clima y cultura organizacional	Aplicar la encuesta para establecer línea base	dic-15	dic-15							

**Tabla 11.** Cronograma Planes de acción para Indicadores no disponibles

## 7.5. Diseño de estrategias, programas y proyectos

El Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2015-2025 contiene programas y proyectos que corresponden a los objetivos estratégicos de los cinco ejes: Solidario, Oportunidades, Inteligente, Movilidad y Ordenamiento Territorial.

Los proyectos derivados de los objetivos estratégicos institucionales de la Empresa Pública Metropolitana de Rastro Quito, se alinearán a dos programas específicos de los Ejes: Ciudad de Oportunidades y Ciudad Solidaria, del Sector de Desarrollo Productivo y de todos los Sectores para la Gestión Administrativa y RRHH, respectivamente.

EJE	PROGRAMAS PROPUESTOS	SECTOR
QUITO CIUDAD DE OPORTUNIDADES	CIUDAD PRODUCTIVA Y COMPETITIVA	DESARROLLO PRODUCTIVO
QUITO CIUDAD SOLIDARIA	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	TODOS: PROYECTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA Y RRHH

**Tabla 12.** Programas a los que contribuye la EMRAQ-EP con el PMDOT

### 7.5.1. Identificación de Proyectos

Los proyectos estratégicos son iniciativas claves que se desarrollan para alcanzar los objetivos estratégicos cerrando la brecha existente entre los indicadores y sus respectivas metas. Por lo tanto, los proyectos estratégicos son esfuerzos temporales que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y concluye una vez que se alcanzan los objetivos.

No hay que confundir un proyecto con un trabajo operativo, ya que cada uno tiene una función distinta dentro de la gestión de la empresa. Las diferencias más notables son las siguientes:



**Figura 16.** Diferencias entre proyectos y trabajos operativos

Un proyecto estratégico se lo define para ayudar a cerrar los gaps de desempeño, es decir, las brechas existentes entre la situación actual y la situación a la que se quiere llegar, y que está plasmada en los objetivos estratégicos, para de esta manera lograr el desempeño deseado.



**Figura 17.** Propósito de los proyectos estratégicos

La determinación de los proyectos estratégicos, se la realizó a través de una lluvia de ideas, donde se definieron las posibles iniciativas, necesarias para alcanzar los objetivos de gestión planteados que son los de la perspectiva de procesos internos y de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; tomando en cuenta que al establecer estos proyectos, por causa-efecto impactarán en los objetivos de resultados que son los de la perspectiva financiera y de la perspectiva de usuarios/beneficiarios.

Una vez determinada la lista preliminar de iniciativas, se las filtro para establecer aquellas que se trataban de proyectos estratégicos y aquellas que se trataban de proyectos operacionales, para así proseguir con la priorización de los proyectos a través del alineamiento con los objetivos estratégicos.

- **Matriz de alineamiento estratégico (proyectos-objetivos)**

Para evaluar el grado de alineamiento de los proyectos con los objetivos estratégicos, se realizó la siguiente matriz de alineación:

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
No	PROYECTOS	Optimización de la gestión ambiental en Centros de Faenamiento Metropolitano y Satélites	Certificación ISO 22000	Certificación ISO 14000	Relacionamiento interinstitucional en temas de control	Relacionamiento con entidades de financiamiento y asistencia técnica	Desarrollo de nuevos productos y subproductos	Optimización y ampliación del portafolio de servicios	Plan de normalización y mejoramiento de procesos productivos y administrativos existentes	Plan de mejoramiento de infraestructura y equipamiento	Plan de capacitación	Plan de mejoramiento de TICs	Plan para fomentar la cultura organizacional enfocada en valores	Total de Iniciativas que impactan el objetivo
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS													
P1	Reducir el impacto ambiental en la zona de influencia													5
P2	Garantizar el cumplimiento de normativas del Sistema de Gestión Integral													7
P3	Fortalecer las relaciones con Instituciones encargadas del control sanitario													1
P4	Ampliar el relacionamiento con entidades de financiamiento y transferencia tecnológica													1
P5	Procesar carne y nuevos subproductos													7
P6	Optimizar la oferta de servicios													8
P7	Implementar procesos de aprovechamiento de residuos													7
P8	Mejorar los procesos productivos													10
P9	Optimizar los procesos administrativos													5

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total de Iniciativas que impactan el objetivo
No	PROYECTOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Optimización de la gestión ambiental en Centros de Faenamiento Metropolitano y Satélites	Certificación ISO 22000	Certificación ISO 14000	Relacionamiento interinstitucional en temas de control	Relacionamiento con entidades de financiamiento y asistencia técnica	Desarrollo de nuevos productos y subproductos	Optimización y ampliación del portafolio de servicios	Plan de normalización y mejoramiento de procesos productivos y administrativos existentes	Plan de mejoramiento de infraestructura y equipamiento	Plan de capacitación	Plan de mejoramiento de TICs	Plan para fomentar la cultura organizacional enfocada en valores	
P10	Optimizar la infraestructura física y maquinaria													6
Aprendizaje y crecimiento	A1	Potenciar la capacidad técnica del personal administrativo y operativo												9
	A2	Disponer del talento humano competente												10
	A3	Incrementar y mejorar el equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones												5
	A4	Fomentar una cultura organizacional enfocada en valores												5
Total de objetivos que impactan al proyecto		5	9	11	1	11	7	6	9	9	10	6	2	86

Tabla 13. Matriz de impacto estratégico

- **Fichas de Proyectos Estratégicos Priorizados**

Para la priorización de proyectos estratégicos se tomaron en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN	DEFINICIÓN	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
<b>Impacto Estratégico</b>	Incidencia de la iniciativa sobre los objetivos estratégicos	1 menor impacto - 5 mayor impacto	30%
<b>Nivel de impacto en el cumplimiento de normativa</b>	Incidencia de la iniciativa sobre la normativa legal aplicable	1bajo - 5 alto	30%
<b>Presupuesto de Inversión</b>	Necesidad de recursos económicos para implementar la iniciativa	1 más recursos - 5 menos recursos	20%
<b>Factibilidad</b>	Posibilidad real de realizarlos en corto plazo	1menor - 5 mayor	20%

**Tabla 14.** Criterios de priorización

A continuación se presentan los resultados de la priorización de proyectos estratégicos:

No.	PROYECTOS	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN				PUNTAJE
		Impacto Estratégico	Nivel de impacto en el cumplimiento de normativa	Presupuesto de Inversión	Factibilidad	
		30%	30%	20%	20%	
1	Plan de normalización y mejoramiento de procesos productivos y administrativos	4,09	5	4	5	<b>4,5</b>
2	Plan de capacitación	4,55	5	4	4	<b>4,5</b>
3	Relacionamiento con entidades de financiamiento y asistencia técnica	5,00	2	5	5	<b>4,1</b>
4	Plan de mejoramiento de infraestructura y equipamiento	4,09	5	1	5	<b>3,9</b>
5	Certificación ISO 14000	5,00	2	3	2,5	<b>3,2</b>
6	Optimización de la gestión ambiental en Centros de Faenamiento Metropolitano y Satélites	2,27	5	1	4	<b>3,2</b>
7	Certificación ISO 22000	4,09	2	3	2,5	<b>2,9</b>
8	Plan para fomentar la cultura organizacional enfocada en valores	0,91	2	4	5	<b>2,7</b>

9	Relacionamiento interinstitucional en temas de control	0,45	1	5	5	<b>2,4</b>
10	Plan de mejoramiento de TICs	2,73	1	2	4	<b>2,3</b>
11	Desarrollo de nuevos productos y subproductos	3,18	1	1	2	<b>1,9</b>
12	Optimización y ampliación del portafolio de servicios	2,27	1	1	2	<b>1,6</b>

**Tabla 15.** Cuadro de priorización de Proyectos

Según el resultado, los proyectos priorizados son aquellas que superan el valor de 2 puntos, obteniendo el siguiente listado:

No.	PROYECTOS PRIORIZADOS
1	Plan de normalización y mejoramiento de procesos productivos y administrativos
2	Plan de capacitación
3	Relacionamiento con entidades de financiamiento y asistencia técnica
4	Plan de mejoramiento de infraestructura y equipamiento
5	Certificación ISO 14000
6	Optimización de la gestión ambiental en Centros de Faenamiento Metropolitano y Satélites
7	Certificación ISO 22000
8	Plan para fomentar la cultura organizacional enfocada en valores
9	Relacionamiento interinstitucional en temas de control
10	Plan de mejoramiento de TICs

**Tabla 16.** Listado de proyectos priorizados

Sobre estos proyectos, se construyeron sus correspondientes fichas:

Programación Plurianual

- **Planificación Plurianual**

Cada uno de los objetivos estratégicos institucionales son derivados en proyectos, mismos que están orientados a alcanzar la meta propuesta. Los proyectos fijados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la EMRAQ-EP se resumen en la siguiente matriz.

<b>PROYECTOS</b> \ <b>AÑO</b>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Plan de normalización y mejoramiento de procesos productivos y administrativos						
Plan de capacitación						
Relacionamiento con entidades de financiamiento y asistencia técnica						
Plan de mejoramiento de infraestructura y equipamiento						
Certificación ISO 14000						
Optimización de la gestión ambiental en Centros de Faenamiento Metropolitano y Satélites						
Certificación ISO 22000						
Plan para fomentar la cultura organizacional enfocada en valores						
Relacionamiento interinstitucional en temas de control						
Plan de mejoramiento de TICs						

**Tabla 17.** Planificación Plurianual de la EMRAQ-EP.

- **Metas y programación plurianual**

Las metas fijadas para los indicadores de la EMRAQ-EP desde el 2016 hasta el 2019, se resumen en la siguiente matriz.

Persp	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Frecuencia de Cálculo	2016												Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Usuarios/ Beneficiarios	U1	Ofrecer servicios de faenamiento y relacionados de calidad para el usuario.	Porcentaje de cumplimiento de inspección sanitaria ante-mortem	$\frac{\text{Número de animales inspeccionados}}{\text{Número de animales que ingresan al camal}}$	Mensual	100 %	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100 %	100%	100 %	100 %	100%	100 %	100%	100%	100%
			Porcentaje de cumplimiento de normativa en inocuidad (laboratorio)	$\frac{\text{Resultado de muestras dentro de parámetros}}{\text{Muestras analizadas en laboratorio}}$	Mensual	81 %	81 %	81%	82 %	82%	82 %	83 %	83%	84 %	84 %	85%	85 %	87%	89%	90%
			Porcentaje de cumplimiento de inspección sanitaria post-mortem	$\frac{\text{Número de animales inspeccionados}}{\text{Número de animales que ingresan al camal}}$	Mensual	100 %	100 %	100%	100 %	100%	100 %	100 %	100%	100 %	100 %	100%	100 %	100%	100%	100%
	U2	Satisfacer al usuario con servicios que cumplen normas de inocuidad y ambiente	Porcentaje de satisfacción del usuario	$\frac{\text{Resultado de encuesta a usuarios}}{\text{Total de usuarios}}$	Trimestral	<i>Pendiente determinar línea base</i>														
Financiera	F1	Mantener la sostenibilidad financiera	Relación entre costos, gastos e ingresos	$\frac{\text{Costos} + \text{gastos}}{\text{Ingresos}}$	Trimestral			1			1			1			1	1	1	1
	F2	Optimizar la ejecución presupuestaria	Porcentaje de ejecución del presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto comprometido}}{\text{Presupuesto planificado}}$	Cuatrimestral				30 %				65%			85%		87%	88%	90%

Persp	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Frecuencia de Cálculo	2016												Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Procesos internos	P1	Reducir el impacto ambiental en la zona de influencia	Porcentaje de cumplimiento de parámetros ambientales en el Centro de faenamiento Metropolitano	$\frac{\text{Parámetros que cumplen normativa}}{\text{Total de parámetros exigidos}}$	Trimestral			76%			77%			79%			80%	85%	90%	95%
			Porcentaje de cumplimiento de parámetros ambientales en los Centros de faenamiento satélites	$\frac{\text{Parámetros que cumplen normativa}}{\text{Total de parámetros exigidos}}$	Trimestral			34%			43%			52%			62%	75%	80%	85%
	P2	Garantizar el cumplimiento de normativas del Sistema de Gestión Integral	Porcentaje de incumplimiento en auditorías de BPM	$\frac{\text{Número de inconformidades}}{\text{Número de elementos o ítems inspeccionados}}$	Mensual	25%	25%	24%	24%	23%	23%	23%	22%	22%	21%	21%	20%	15%	10%	5%
			Porcentaje de No conformidades en auditorías del SGI cerradas a tiempo	$\frac{\text{No conformidades cerradas a tiempo}}{\text{No conformidades levantadas en auditorías}}$	Trimestral			100%					100%					100%	100%	100%
	P3	Fortalecer las relaciones con las Instituciones encargadas del control sanitario	Número de contactos realizados con las Instituciones de control	$\frac{\text{Conteo de contactos realizados}}{\text{Conteo de contactos realizados}}$	Mensual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12

Persp	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Frecuencia de Cálculo	2016												Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
	P4	Ampliar el relacionamiento con entidades de financiamiento y transferencia tecnológica	Número de acciones con entidades de financiamiento para obtener inversión y transferencia tecnológica	Conteo de acciones	Trimestral		1			1			1			1			4	4	4
	P5	Procesar carne y nuevos subproductos	Porcentaje de implementación de nuevos productos	Nuevos productos implementados / Nuevos productos planificados	Trimestral	<i>Pendiente identificar posibilidad de ofrecer nuevos productos</i>															
	P6	Optimizar la oferta de servicios	Número de servicios mejorados	Conteo de servicios mejorados	Semestral						1						1	3	3	3	
	P7	Implementar procesos de aprovechamiento de residuos	Porcentaje de procesamiento de residuos en el Centro de faenamiento Metropolitano	Volumen de residuos procesados en el Centro de faenamiento Metropolitano / Volumen de residuos generados en el Centro de faenamiento Metropolitano	Mensual	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %	55 %	60 %	65 %	70 %	75 %	80 %	85 %	90 %	90 %	90 %	
			Porcentaje de procesamiento de residuos en los Centros de faenamiento satélites	Volumen de residuos procesados en los Centros de faenamiento satélites / Volumen de residuos generados en los Centros de faenamiento satélites	Mensual	25 %	25 %	25 %	30 %	30 %	35 %	35 %	40 %	40 %	45 %	45 %	50 %	75 %	90 %	90 %	

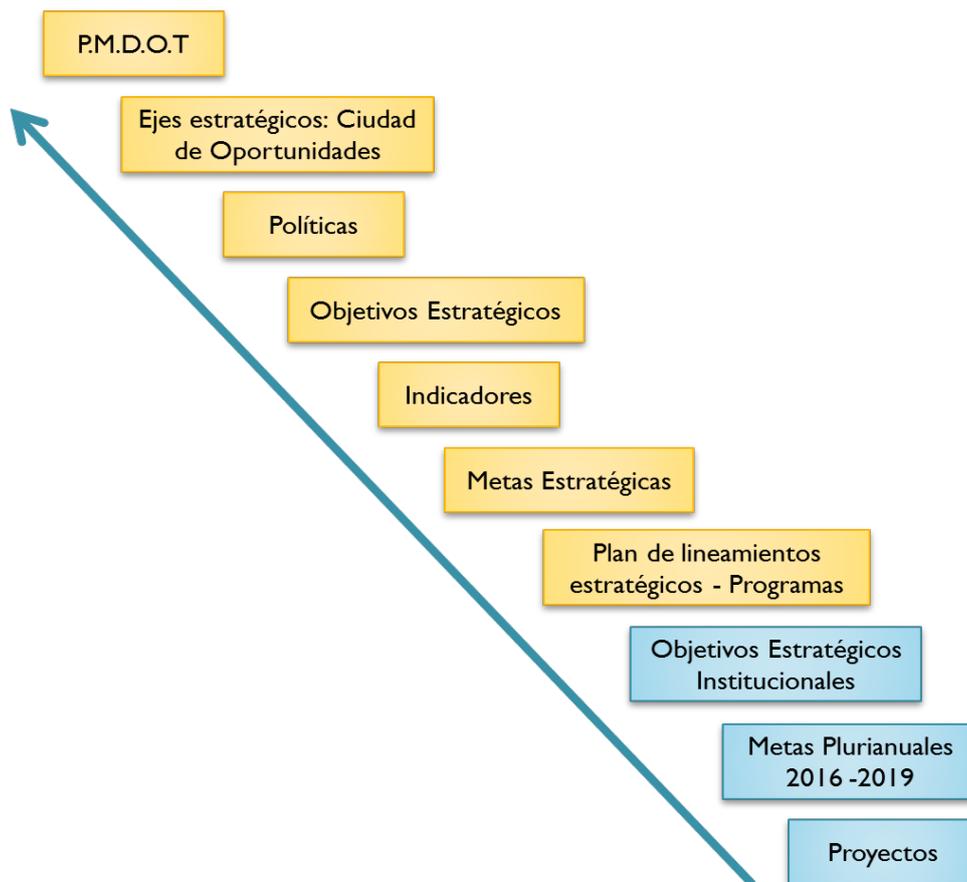
Persp	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Frecuencia de Cálculo	2016												Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
	P8	Mejorar los procesos productivos	Porcentaje de reducción de tiempos de procesos operativos críticos	(Tiempo actual - Tiempo anterior) / Tiempo anterior	Trimestral	Pendiente determinar línea base														
	P9	Optimizar los procesos administrativos	Porcentaje de procesos normalizados	Número de procesos normalizados / Total de procesos administrativos	Mensual	40 %	45 %	50%	55 %	60%	65 %	70 %	75%	80 %	85 %	90%	100 %	N/A	N/A	N/A
	P10	Optimizar la infraestructura física y maquinaria	Porcentaje de optimización de infraestructura y maquinaria	Número de infraestructura y compra de maquinaria / Número de infraestructura y compra de maquinaria planificada	Cuatrimestral			30%				60 %				90%		90%	90%	90%
Aprendizaje y crecimiento	A1	Potenciar la capacidad técnica del personal administrativo y operativo	Porcentaje de ejecución del plan de capacitación	Cursos ejecutados / Cursos planificados	Trimestral			15%			35 %			55 %			70 %	80%	85%	90%
	A2	Disponer del talento humano competente	Resultado de la evaluación de desempeño	Personas con Evaluación satisfactoria / Total de personas de la empresa	Anual	Pendiente establecer línea base														
	A3	Actualizar y mejorar el equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones	Porcentaje de inversión en equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones	Inversión en equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones / Total planificado	Trimestral			15%			35 %			55 %			90 %	90%	90%	90%

Persp	No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Estratégico	Fórmula	Frecuencia de Cálculo	2016												Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
	A4	Fomentar una cultura organizacional enfocada en valores	Resultado de encuesta de clima y cultura organizacional	Resultado de la encuesta	Anual	<i>Pendiente establecer línea base</i>														

**Tabla 18.** Metas y Programación Plurianual de la EMRAQ-EP.

## 7.6. Alineación de los objetivos estratégicos institucionales con el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

La Planificación Estratégica 2015-2019 de la Empresa Pública Metropolitana de Rastro Quito adscrita a la Secretaría de Desarrollo Productivo, se enmarcara en los principios estructurados del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2015-2025, y se alineará a los objetivos estratégicos de los programas y metas del cuarto eje “Quito Productivo y Solidario”.



**Figura 18.** Alineación de los proyectos a los objetivos estratégicos del PMDOT.

**Fuente:** Adaptado del Lineamiento Programático Municipal.

Los objetivos estratégicos institucionales de la EMRAQ-EP, plasmados en la presente Planificación Estratégica 2015-2019, se alinean a los objetivos del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2015-2025 de la siguiente manera:

Eje	Objetivos EMRAQ-EP	Usuarios/Beneficiarios		Financiera		Procesos Internos										Aprendizaje y crecimiento				Total de objetivos a los que impacta
		U1	U2	F1	F2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	A1	A2	A3	A4	
Objetivos del PMDOT (Secretaría de Desarrollo Productivo)	Ofrecer servicios de faenamiento y relacionados de calidad para la comunidad.	Satisfacer al usuario con servicios que cumplen normas de inocuidad y ambiente	Mantener la sostenibilidad financiera	Optimizar los costos de producción	Reducir el impacto ambiental en la zona de influencia	Garantizar el cumplimiento de normativas	Fortalecer las relaciones con Instituciones encargadas del control sanitario	Ampliar el relacionamiento con entidades de financiamiento y transferencia tecnológica	Procesar carne y nuevos subproductos	Incrementar la oferta de servicios	Implementar procesos de aprovechamiento de residuos	Mejorar los procesos productivos	Optimizar los procesos administrativos	Optimizar la infraestructura física y maquinaria	Potenciar la capacidad técnica operativa del personal	Disponer del talento humano competente	Incrementar y mejorar el equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones	Fomentar una cultura organizacional enfocada en valores		
Oportunidades	1.1. La ciudad cuenta con sectores productivos articulados con una estrategia de mejora competitiva.																			7
Oportunidades	1.2. El gobierno local apoya al cambio de matriz productiva a través de la articulación de las compras locales al fortalecimiento de sus sectores productivos.																			2
Oportunidades	2.1. Se tiene estructurado planes de acción específica para cada clúster, y dispuestos por parte del gobierno local, los mecanismos necesarios para la potencialización de sus componentes de competitividad																			6

Eje	Objetivos EMRAQ-EP	Usuarios/Beneficiarios		Financiera		Procesos Internos										Aprendizaje y crecimiento				Total de objetivos a los que impacta		
		U1	U2	F1	F2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	A1	A2	A3	A4			
Objetivos del PMDOT (Secretaría de Desarrollo Productivo)	Objetivos EMRAQ-EP	Ofrecer servicios de faenamiento y relacionados de calidad para la comunidad.	Satisfacer al usuario con servicios que cumplen normas de inocuidad y ambiente	Mantener la sostenibilidad financiera	Optimizar los costos de producción	Reducir el impacto ambiental en la zona de influencia	Garantizar el cumplimiento de normativas	Fortalecer las relaciones con Instituciones encargadas del control sanitario	Ampliar el relacionamiento con entidades de financiamiento y transferencia tecnológica	Procesar carne y nuevos subproductos	Incrementar la oferta de servicios	Implementar procesos de aprovechamiento de residuos	Mejorar los procesos productivos	Optimizar los procesos administrativos	Optimizar la infraestructura física y maquinaria	Potenciar la capacidad técnica operativa del personal	Disponer del talento humano competente	Incrementar y mejorar el equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones	Fomentar una cultura organizacional enfocada en valores			
Oportunidades	2.2. El desarrollo productivo de la ciudad se la realiza con una visión incluyente hacia los grupos vulnerables (niñez, personas con discapacidad, estudiantes, adultos mayores), las empresas de pequeña escala y aquellas de la Economía popular y Solidaria, con una visión de valor compartido.																				5	
Oportunidades	3.1. La equidad territorial es una prioridad del gobierno local, para lo cual el municipio trabaja en el desarrollo productivo endógeno de sus zonas rurales, urbano marginal y urbano de manera incluyente, integral y sostenible.																					6

Eje	Objetivos EMRAQ-EP	Usuarios/Beneficiarios		Financiera		Procesos Internos										Aprendizaje y crecimiento				Total de objetivos a los que impacta	
		U1	U2	F1	F2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	A1	A2	A3	A4		
Objetivos del PMDOT (Secretaría de Desarrollo Productivo)	Ofrecer servicios de faenamiento y relacionados de calidad para la comunidad. Satisfacer al usuario con servicios que cumplen normas de inocuidad y ambiente Mantener la sostenibilidad financiera Optimizar los costos de producción Reducir el impacto ambiental en la zona de influencia Garantizar el cumplimiento de normativas Fortalecer las relaciones con Instituciones encargadas del control sanitario Ampliar el relacionamiento con entidades de financiamiento y transferencia tecnológica Procesar carne y nuevos subproductos Incrementar la oferta de servicios Implementar procesos de aprovechamiento de residuos Mejorar los procesos productivos Optimizar los procesos administrativos Optimizar la infraestructura física y maquinaria Potenciar la capacidad técnica operativa del personal Disponer del talento humano competente Incrementar y mejorar el equipamiento tecnológico, sistemas y comunicaciones Fomentar una cultura organizacional enfocada en valores																				
Oportunidades	4.1. El DMQ es un lugar privilegiado para la generación de oportunidades productivas, es una Ciudad del Conocimiento, y cuenta con una identidad posicionada a nivel nacional y regional.																				4
Oportunidades	5.B. Mejorar la calidad del espacio público																				4
Oportunidades	5.1. Quito, es una ciudad articulada logísticamente a nivel nacional y regional, y cuenta con una infraestructura adecuada para la producción.																				3
		4	2	2	2	2	4	4	2	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2		

**Tabla 19.** Matriz de Alineación de Objetivos con el Plan Metropolitano de Desarrollo Y Ordenamiento Territorial.

---

Crnl. Luis Montalvo  
GERENTE GENERAL  
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE RASTRO QUITO