



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA GRANJA AVÍCOLA LA
GAVIOTA DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA “GRUPO ORO CIA. LTDA.”
UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: ALBA ELIZABETH CÓNDOR PÉREZ

TUTOR (E): LCDO. MARLON PINEDA MSc.

Ibarra, Junio 2017

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación técnica se realizó en la granja avícola la GAVIOTA de la Empresa Integración Avícola “Grupo Oro Cía. Ltda.,” ubicada en el cantón Bolívar, provincia de Carchi; la investigación presenta la Aplicación del Modelo de Gestión por Procesos, en base a la información de la granja, se pudieron verificar algunas fallas y afectaciones dentro de sus procesos y el desarrollo de las actividades por la falta de una herramienta apropiada para tener un adecuado control de los procedimientos que se realizan en la producción de pollos, por lo tanto este trabajo tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de los procesos productivos, estableciendo una gestión de la calidad en la producción de aves de engorde. Se identificaron los antecedentes de la granja, detallando la información específica que permite conocer la situación de la misma, utilizando el método de investigación de encuestas y entrevista y realizando el análisis de la matriz FODA, de esta forma, en el diagnóstico se determina que el problema en la granja es la mortalidad y la pérdida de peso de las aves en los últimos lotes, debido a la inexistencia de un modelo de gestión por procesos, lo que ha ocasionado que el personal de la granja, no tenga claras las actividades y la secuencia ordenada en cada uno de los procesos y subprocesos, para un cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y los objetivos de la granja. El sustento de los planteamientos dentro del desarrollo del presente trabajo, se consideró importante estructurar las bases teóricas-científicas, lo cual, permite conocer las definiciones, criterios, conceptos y los aspectos más importantes acerca del tema a desarrollarse en el modelo de gestión por procesos, con lo que se alcanzó un mayor conocimiento y entendimiento en el tema. Con la información obtenida en base a las fuentes bibliográficas y el trabajo de campo (*In situ*), se formula el diseño de la propuesta del modelo de gestión por procesos para la Granja, el mismo que contiene el manual de procesos de las actividades que existen en la granja actualmente, a más del detalle de los principales procesos en forma de diagramas de flujo para una mejor comprensión y para su aplicación. La Granja, al implementar el Modelo de Gestión, mejoro la productividad, tanto en insumos, conversión y resultados estadísticos por galpón, ayudando a generar mayores ingresos a los trabajadores y mejorando el desarrollo económico en la empresa, más utilidades y permanencia en un mercado competitivo que cada día es más exigente en el país.

SUMMARY

This technical research was carried out in the "GAVIOTA" Poultry Farm of the "Grupo Oro Cía Ltd." Poultry Integration Company, located in Bolivar, Carchi province; this research presents the application of Process Management Model based on farm information, it was possible to verify some failures and affectations within its processes and the development of activities, it is due to the lack of a suitable tool to have an adequate procedures control, which is carried out in the production of chickens, therefore, this work will improve the productive processes, establishing the quality management in the production of broilers. The background of the farm was identified, detailing the specific information to know the situation of the farm, using the method of investigation, surveys, interview and the analysis of FODA matrix. In this way, diagnosis determined the Problem in the farm, it is mortality and loss of weight of the chickens in the last lots, it is by the lack of a process management model, which has caused the farm staff is not clear about the activities and the ordered sequence in each of the processes and sub-processes, for an efficient and effective fulfillment of its goals and objectives. The support of the approaches within the development of the present work, it was considered important to structure the theoretical-scientific bases, which allows to know the definitions, criteria, concepts and the most important aspects about the subject to be developed in the process management model for a better knowledge and understanding. With the information obtained from bibliographical sources and the field work (In situ), the design of the process management model for the farm proposal was formulated, which contains the processes manual about the existing activities in the farm, more details of the main processes in form of flow diagrams for better compression and for their application were presented. Implementing the Management Model improved productivity in the farm both supplies, conversion and statistical results per warehouse, helping to generate higher incomes for workers and improving economic development for the company, more profits and permanence in a competitive market because it is more demanding in the country every day.

KEYWORDS: Weight, farm, staff, supplies, warehouse, profits, market, development.



AUTORÍA

AUTORÍA

Yo, ALBA ELIZABETH CÓNDOR PÉREZ, portadora de la cédula de ciudadanía número 172253453-2, declaro bajo juramento que el presente trabajo aquí desarrollado es de mi autoría: **“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA GRANJA AVÍCOLA LA GAVIOTA DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA “GRUPO ORO CIA. LTDA.” UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En la ciudad de Ibarra el 08 de Junio del 2017.



ALBA ELIZABETH CÓNDOR PÉREZ

C.I.172253453-2

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por la estudiante Alba Elizabeth Córdor Pérez, para optar por el Título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es “**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA GRANJA AVÍCOLA LA GAVIOTA DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA “GRUPO ORO CIA. LTDA.” UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI**”. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y privada por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra el 08 de Junio del 2017.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marlon Pineda', is written over a horizontal dotted line.

Lcdo. Marlon Pineda MSc.

DIRECTOR ENCARGADO DE TRABAJO DE GRADO

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, ALBA ELIZABETH CÓNDOR PÉREZ con cédula de ciudadanía número 172253453-2 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4,5 y 6, en calidad de autora de trabajo de grado denominado **“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA GRANJA AVÍCOLA LA GAVIOTA DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA “GRUPO ORO CIA. LTDA.” UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento y en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



ALBA ELIZABETH CÓNDOR PÉREZ

C.I 172253453-2

En la ciudad de Ibarra el 08 de Junio del 2017.

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD**

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA:

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	172253453-2		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Cóndor Pérez Alba Elizabeth		
DIRECCIÓN:	Ibarra: Av. Bartolomé García y Obispo Mosquera		
EMAIL:	elizabeth.56781@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	---	TELÉFONO MÓVIL	0989420300
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA GRANJA AVÍCOLA LA GAVIOTA DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA “GRUPO ORO CIA. LTDA.” UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”.		
AUTORA:	Cóndor Pérez Alba Elizabeth		
FECHA: AAMMDD	2017/06/08		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	PREGRADO	X	POSTGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera Comercial		
ASESOR/ DIRECTOR (E)	Lcdo. Marlon Pineda MSc.		

AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, Alba Elizabeth Córdor Pérez, con cédula de identidad Nro. 172253453-2, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra de trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital en la biblioteca con fines académicos para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos del autor de terceros, por lo tanto la obra es original, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

LA AUTORA:**ALBA ELIZABETH CÓNDOR PÉREZ****C.I 172253453-2**

Facultado por resolución el Consejo Universitario.

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

A mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, por estar conmigo en cada paso que doy, cuidándome, dándome fortalezas para continuar y sobre todo enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni decaer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

A mis padres quienes estuvieron en cada momento de mi vida apoyándome, aconsejándome, guiándome, brindándome amor, comprensión y cariño para hacer de mí una persona respetuosa, honrada, responsable y sobre toda una mujer humilde.

A mis hermanos por estar siempre presentes en momentos de felicidad y tristeza que he vivido, además porque jamás dudaron que lograría este paso tan importante en mi vida estudiantil.

A mi novio quien supo darme amor, comprensión y paciencia en toda mi vida universitaria y por estar siempre dispuesto a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis cuñadas a las cuales considero como mis hermanas por tanto, ellas me apoyaron, aconsejaron y compartieron momentos significativos conmigo.

Alba Elizabeth Cóndor Pérez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por darme la vida y brindarme la fuerza para seguir adelante y valor para alcanzar mi objetivo.

A la Universidad Técnica del Norte, principalmente a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que me brindó la oportunidad de formarme académicamente y obtener un título profesional.

Agradezco también por la confianza, comprensión y seguridad brindada por parte de mis padres siendo una voz de apoyo para culminar mi carrera.

A las personas que integran en la Granja Avícola Grupo Oro, por la información brindada durante la elaboración del proyecto

A mi director de tesis al Mgs. Ing. CPA. Lenin Ubidia por la orientación, ayuda y por compartir parte de su valioso tiempo en el desarrollo de este trabajo y conocimientos.

A todos quienes contribuyeron en la realización de este proyecto de tesis

Alba Elizabeth Cóndor Pérez

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA:.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
ÍNDICE DE TABLAS	xix
ANEXOS	xx
INTRODUCCIÓN	xxi
JUSTIFICACIÓN	xxiii
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	xxiv

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	25
1.1 Antecedentes.....	25
1.2 Objetivos.....	27
1.2.1 Objetivo general	27
1.2.2 Objetivos específicos	27
1.3 Variables de diagnóstico.....	28
1.4 Indicadores del diagnóstico	28
1.4.1 Estructural organizacional.....	28
1.4.2 Producción avícola.....	28
1.4.3 Talento humano.....	28
1.4.4 Estructura física.....	29
1.4.5 Ambiente físico laboral.....	29
1.5 Matriz de relación diagnóstica.....	30
1.6 Análisis de las variables.....	31

1.6.1	Estructura organizacional.....	31
1.6.1.1	Organigrama	31
1.6.1.2	Niveles jerárquicos.....	31
1.6.1.3	Descripción de funciones.....	31
1.6.2	Producción avícola.....	31
1.6.2.1	Proceso de preparación de la granja para la recepción de pollito BB.....	31
1.6.2.2	Etapas de crianza	32
1.6.2.3	Desalojo de los pollos	32
1.6.3	Desarrollo del talento humano	32
1.6.4	Estructura física.....	33
1.6.4.1	Ubicación	33
1.6.4.2	Vías de acceso.....	34
1.6.4.3	Estructura de equipamiento para crianza	34
1.6.5	Diagnóstico ambiente físico laboral.....	35
1.6.5.1	Climatología.....	35
1.6.5.2	Fuentes Hidrológicas	36
1.7	Población y muestra.....	37
1.7.1	Población.....	37
1.7.2	Muestra.....	37
1.8	Técnicas e instrumentos de investigación.....	38
1.8.1	Técnicas	38
1.8.1.1	Encuesta	38
1.8.1.2	Entrevista	38
1.8.1.3	Observación directa	38
1.8.2	Instrumentos.....	38
1.8.2.1	Cuestionario	38
1.8.2.2	Ficha o fichaje.....	39
1.9	Evaluación de resultados	39
1.9.1	Tabulación y análisis de encuestas.....	39
1.9.1.1	Encuesta aplicada al personal de la granja avícola la gaviota.....	39
1.9.2	Resultados y análisis de entrevista.....	51
1.9.2.1	Entrevista aplicada al administrador de la Granja Avícola la Gaviota	51
1.9.2.2	Entrevista dirigido al gerente general de la Granja Avícola la Gaviota de la empresa integración Avícola Grupo Oro Cía. Ltda.....	52
1.9.3	Resultados y análisis de la observación directa	55
1.10	Matriz FODA.....	56

1.11	Cruces estratégicos	58
1.12	Determinación del problema.....	60

CAPITULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	62
2.1	Sistema de Gestión de la Calidad	62
2.1.1	Definición.....	62
2.2	Seis Sigma	62
2.2.1	Definición.....	62
2.2.2	Ventajas y desventajas de la documentación	63
2.2.3	Principios	63
2.3	Procesos.....	64
2.3.1	Definición.....	64
2.3.2	Sistematización	65
2.3.3	Flujos de información	66
2.3.4	Herramientas	66
2.3.5	Tipos.....	66
2.4	Análisis de Valor Agregado.....	67
2.4.1	Definición.....	67
2.4.2	Tipo	67
2.5	Mapa de procesos	68
2.6	Diagrama de flujos.....	68
2.6.1	Definición.....	68
2.6.2	Simbología y su significado	69
2.7	Gestión por procesos.....	70
2.7.1	Definición.....	70
2.8	Cadena de valor	70
2.8.1	Definición.....	70
2.8.2	Objetivos	70
2.8.3	Cómo está constituida una cadena de valor genérica	71
2.9	Mejora continua (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar – PHVA)	72
2.9.1	Definición.....	72
2.9.2	Importancia	72
2.9.3	Ciclo.....	73
2.10	Manual de proceso.....	74

2.10.1 Estructura	74
2.11 Indicadores gestión	74
2.11.1 Definición.....	74
2.11.2 Factores claves de éxito de la gestión	75
2.12 Manual de procesos	75
2.12.1 Definición.....	75
2.12.2 Funciones	75
2.13 Avicultura	76
2.13.1 Definición.....	76
2.13.2 Producción	76
2.13.3 Definición.....	76
2.14 Granjas avícolas.....	77
2.14.1 La localización y las condiciones apropiadas	77
2.14.2 Los cerramientos y cercas:.....	78
2.14.3 De las condiciones estructurales del galpón:.....	78
2.14.4 Los equipos y maquinaria para la operación avícola:	79
2.15 Procesos.....	79
2.15.1 Limpieza total del galpón.....	79
2.15.2 Preparación de galpones.....	80
2.15.3 Recepción de pollos BBS.....	80
2.15.4 Etapa de crianza	81
2.16 Recomendaciones generales de manejo.....	82
2.17 Medidas de bioseguridad en las granjas	82
2.17.1 Definición.....	82
2.17.2 Aspectos principales.....	82

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN POR PROCESO.....	84
3.1 Introducción.....	84
3.2 Objetivos.....	84
3.2.1 Objetivo general	84
3.2.2 Objetivos específicos	84
3.3 Cadena de valor	85
3.4 Mapa de procesos	86
3.5 Identificación de procesos	86

3.5.1	Identificación de procesos críticos	87
3.6	Plan de mejoramiento de los procesos en base a la metodología PHVA.....	89
3.6.1	Análisis de los procesos para la granja.....	89
3.6.1.1	Análisis del proceso de preparación de galpones.....	90
3.6.1.1.1	Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de preparación de galpones.....	90
3.6.1.1.2	Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de preparación de galpones	90
3.6.1.1.3	Análisis del valor agregado de la situación actual de la preparación de galpones	92
3.6.1.1.4	Análisis del valor agregado de la situación mejorada de la preparación de galpones	93
3.6.1.1.5	Cuadro comparativo del análisis del valor agregado proceso preparación de galpones...	95
3.6.1.1.6	Valor agregado del proceso de preparación de galpones	95
3.6.1.2	Análisis del proceso de recepción de pollito BB	96
3.6.1.2.1	Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de recepción de pollito BB	96
3.6.1.2.2	Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de recepción de pollito BB	97
3.6.1.2.3	Análisis del valor agregado de la situación actual de recepción de pollito BB	98
3.6.1.2.4	Análisis del valor agregado de la situación mejorada de recepción de pollito BB.....	99
3.6.1.2.5	Cuadro comparativo del análisis del valor agregado proceso de recepción de pollito BB	101
3.6.1.2.6	Valor agregado del proceso de recepción de pollito BB	101
3.6.1.3	Análisis del proceso de crianza.....	102
3.6.1.3.1	Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de crianza.....	102
3.6.1.3.2	Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de crianza.....	103
3.6.1.3.3	Análisis del valor agregado de la situación actual de crianza	104
3.6.1.3.4	Análisis del valor agregado de la situación mejorada de crianza	105
3.6.1.3.5	Cuadro comparativo del análisis del valor agregado proceso de crianza	107
3.6.1.3.6	Valor agregado del proceso de recepción de crianza	107
3.6.1.4	Análisis del proceso de desalojo de aves	108
3.6.1.4.1	Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de desalojo de aves	108
3.6.1.4.2	Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de desalojo de aves	109
3.6.1.4.3	Análisis del valor agregado de la situación actual de desalojo de aves.....	110
3.6.1.4.4	Análisis del valor agregado de la situación mejorada de desalojo de aves	111
3.6.1.4.5	Cuadro comparativo del análisis del valor agregado proceso de desalojo de aves.....	113
3.6.1.4.6	Valor agregado del proceso de desalojo de aves	113
3.6.1.5	Análisis del proceso insumo	114
3.6.1.5.1	Análisis del valor agregado de la situación actual de recepción y almacenamiento de materia prima	114
3.6.1.5.2	Análisis del valor agregado proceso recepción y almacenaje de materia prima	115

3.6.1.6	Análisis del proceso de Distribución de MP	116
3.6.1.6.1	Análisis del valor agregado de la situación actual de distribución de MP	116
3.6.1.6.2	Análisis del valor agregado proceso distribución de MP	117
3.6.1.7	Análisis del proceso compras.....	118
3.6.1.7.1	Análisis del valor agregado de la situación actual adquirir recursos.....	118
3.6.1.7.2	Análisis del valor agregado proceso adquirir recursos	119
3.6.1.8	Análisis del proceso de supervisar y registrar datos	120
3.6.1.8.1	Análisis del valor agregado de la situación actual de supervisar y registrar datos.....	120
3.6.1.8.2	Análisis del valor agregado proceso de supervisar y registrar datos	121
3.6.1.9	Análisis del proceso de entregar información.....	122
3.6.1.9.1	Análisis del valor agregado de la situación actual de entregar información	122
3.6.1.9.2	Análisis del valor agregado proceso entregar información	123
3.6.2	Bioseguridad	124
3.6.2.1	Objetivos.....	124
3.6.2.1.1	Ingreso de Enfermedades Aviares a la Granja.....	124
3.6.2.1.2	Programa de Bioseguridad	125
3.6.2.1.3	Recomendación	128
3.7	Indicadores o estándares de gestión de los procesos de la Granja Avícola la Gaviota.....	129
3.8	Propuesta de un plan de mejoramiento de los procesos críticos en base a la metodología PHVA.....	131

CAPÍTULO IV

4.	IMPACTOS.....	134
4.1	Económico	134
4.2	Social	135
4.3	Empresarial.....	136
4.4	Ético.....	137
4.5	Ambiental	137
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		139
BIBLIOGRAFÍA		141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Productos Oro y Marca.....	26
Gráfico 2: Ubicación geográfica Granja Avícola la Gaviota.....	26
Gráfico 3: Cantón Bolívar Provincia del Carchi.....	33
Gráfico 4: Equipos y Herramientas de las Granjas.....	34
Gráfico 5: Ubicación de la Provincia del.....	36
Gráfico 6: Manual de funciones y procedimientos.....	39
Gráfico 7: Funciones a realizar.....	40
Gráfico 8: Realizar actividades diferentes.....	41
Gráfico 9: Procesos de mejora.....	42
Gráfico 10: Objetivos de la empresa.....	43
Gráfico 11: Procesos actuales.....	44
Gráfico 12: Niveles jerárquicos.....	45
Gráfico 13: Supervisión en el trabajo.....	46
Gráfico 14: Capacitaciones.....	47
Gráfico 15: El tiempo es suficiente.....	48
Gráfico 16: Implementación de un modelo de gestión.....	49
Gráfico 17: Adaptarse a modificaciones.....	50
Gráfico 18: Representación esquemática de procesos.....	65
Gráfico 19: Cadena de valor Porter.....	72
Gráfico 20: Producción de pollos en el Ecuador.....	77
Gráfico 21: Cadena de Valor- Propuesta.....	85
Gráfico 22: Mapa de Procesos - Propuesta.....	86
Gráfico 23: Diagrama de flujo del proceso actual preparación de galpones.....	90
Gráfico 24: Diagrama de flujo del proceso mejorado preparación de galpones.....	91
Gráfico 25: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de preparación de galpones.....	95
Gráfico 26: Análisis de la situación actual del proceso de preparación de galpones.....	95
Gráfico 27: Análisis de la situación mejorada del proceso de preparación de galpones.....	95
Gráfico 28: Diagrama de flujo del proceso actual recepción de pollito BB.....	96
Gráfico 29: Diagrama del flujo del proceso actual recepción de pollito BB.....	97
Gráfico 30: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso recepción de pollito BB.....	101

Gráfico 31: Análisis de la situación actual del proceso de recepción de pollito BB	101
Gráfico 32: Análisis de la situación actual del proceso de recepción de pollito BB	101
Gráfico 33: Diagrama de flujo del proceso actual crianza.....	102
Gráfico 34: Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso crianza	103
Gráfico 35: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso crianza	107
Gráfico 36: Análisis de la situación actual del proceso crianza.....	107
Gráfico 37: Análisis de la situación mejorada del proceso crianza	107
Gráfico 38: Diagrama de flujo del proceso actual desalojo de aves	108
Gráfico 39: Diagrama de flujo del proceso actual desalojo de aves	109
Gráfico 40: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso desalojo de aves	113
Gráfico 41: Análisis de la situación actual del proceso desalojo de aves.....	113
Gráfico 42: Análisis de la situación mejorada del proceso desalojo de aves.	113
Gráfico 43: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso recepción y almacenaje de MP.....	115
Gráfico 44: Análisis del valor agregado situación actual del proceso de recepción y almacenaje de MP.....	115
Gráfico 45: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso distribución de MP	117
Gráfico 46: Análisis del valor agregado situación actual del proceso de distribución MP ..	117
Gráfico 47: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso supervisar y registrar	121
Gráfico 48: Análisis del valor agregado situación actual del proceso supervisar y registrar datos	121
Gráfico 49: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso entregar información	123
Gráfico 50: Análisis del valor agregado situación actual del proceso entregar información	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Relación Diagnóstica	30
Tabla 2: Personal - Granja la Gaviota.....	37
Tabla 3: Manual de funciones y procedimientos	39
Tabla 4: Funciones a realizar	40
Tabla 5: Realizar actividades diferentes	41
Tabla 6: Procesos de mejora	42
Tabla 7: Objetivos de la empresa.....	43
Tabla 8: Procesos actuales	44
Tabla 9: Niveles jerárquicos	45
Tabla 10: Supervisión en el trabajo	46
Tabla 11: Capacitaciones	47
Tabla 12: El tiempo es suficiente.....	48
Tabla 13: Implementación de un modelo de gestión	49
Tabla 14: Adaptarse a modificaciones.....	50
Tabla 15: Matriz FODA.....	57
Tabla 16: Cruce Estratégico.....	58
Tabla 17: Mortalidad aves lotes anteriores	60
Tabla 18: Pesos de las aves de lotes anteriores.....	61
Tabla 19: Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas.....	69
Tabla 20: Procesos claves u operacionales de la Granja Avícola la Gaviota - Propuesta	87
Tabla 21: Procesos de soporte de la granja avícola la gaviota - Propuesta	87
Tabla 22: Calificación para priorizar procesos	88
Tabla 23: Matriz de Identificación de los procesos críticos	88
Tabla 24: Procesos críticos de la granja.....	89
Tabla 25: Análisis del valor agregado del proceso actual preparación de galpones.....	92
Tabla 26: Análisis del valor agregado del proceso actual recepción de pollito BB	98
Tabla 27: Análisis del valor agregado del proceso mejorado recepción de pollito BB.....	100
Tabla 28: Análisis del valor agregado del proceso actual crianza	104
Tabla: 29 Análisis del valor agregado del proceso mejorado crianza.....	106
Tabla 30: Análisis del valor agregado del proceso actual desalojo de aves	110
Tabla 31: Análisis del valor agregado del proceso mejorado desalojo de aves.....	112
Tabla 32: Análisis del valor agregado del proceso actual recepción y almacenaje de MP ..	114

Tabla 33: Análisis del valor agregado del proceso actual de distribución de MP	116
Tabla 34: Análisis del valor agregado del proceso actual de supervisar y registrar datos....	120
Tabla 35: Análisis del valor agregado del proceso actual de entregar información	122
Tabla 36: Indicadores de gestión de la Granja Avícola la Gaviota	129
Tabla 37: Resultado de los análisis de los procesos críticos de la Granja	131
Tabla 38: Niveles de impactos	134
Tabla 39: Matriz de impacto económico	134
Tabla 40: Matriz de impacto social.....	135
Tabla 41: Matriz de impacto empresarial	136
Tabla 42: Matriz de impacto ético	137
Tabla 43: Matriz de impacto ambiental	137

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta dirigida al personal de la granja.....	145
Anexo 2 Entrevista dirigida al administrador de la granja	147
Anexo 3 Entrevista dirigida al gerente de la granja.....	148
Anexo 4 Formato para el levantamiento de información.....	149
Anexo 5 Formato de diagrama de flujo	149
Anexo 6 Formato de descripción de actividades	150
Anexo 7 Formato de descripción de procesos	151
Anexo 8 Manual de Procesos Granja Avícola La Gaviota	152

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA GRANJA AVÍCOLA LA GAVIOTA DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA “GRUPO ORO CIA. LTDA.” UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI**”, tiene como objetivo primordial contribuir en la mejora continua de la calidad del producto y del proceso productivo. La mejora continua de la calidad del producto, del proceso productivo y de la productividad se ha convertido en una clave fundamental para la granja, ésta debe ser entendida y analizada tomando en cuenta no solo la calidad sino el proceso productivo al que se encuentran sometidas las aves de la granja la Gaviota.

A continuación el trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se iniciara con un estudio de diagnóstico situacional cuya información será necesaria para conocer a la empresa, comprenderá un análisis interno de las fortalezas y debilidades, un análisis externo de las oportunidades y amenazas que contenga la empresa, para determinar una matriz y análisis sustentados en la información que se obtendrá de la investigación de campo, desarrollándose en encuestas, entrevistas y observación directa, aplicadas a los involucrados en el ámbito de la productividad que permita conocer la situación actual de la granja.

El capítulo II, contiene el marco teórico en el cual se establece conocimientos teóricos y científicos que fundamenten el desarrollo de la investigación las cuales serán obtenidas mediante una investigación bibliográfica y lincográfica de los temas directamente relacionados a la actividad que se propone, además se establecerá definiciones de diferentes autores en las cuales se analizara y se definirá con criterio propio que podrán ser utilizadas como fuente de investigación para futuros estudios.

En el capítulo III se desarrolla la propuesta, la cual consiste en elaborar un modelo de gestión por procesos para la Granja Avícola La Gaviota, enfocados en parámetros de administración y proceso, mismo que será empleado para mejorar la calidad del producto y del proceso productivo, Además se buscará el mejoramiento continuo y control rutinario del proceso productivo mediante el seguimiento de los indicadores adecuados esto ayudará a la granja la Gaviota a tener una mayor productividad.

Finalmente se concluye este trabajo con el **Capítulo IV** que es un análisis de los Impactos, se analizara los impactos que generará el proyecto en los ámbitos: social, económico, empresarial y ético.

JUSTIFICACIÓN

La investigación contribuye a determinar estrategias para mejorar la calidad en los procesos tanto productivo y operacionales, el aspecto calidad y del proceso de producción de pollos en cada lote, buscará el mejoramiento continuo y control rutinario en la granja la Gaviota.

Debido a que mejorar la productividad se ha convertido en una clave primordial para la granja, ésta debe ser entendida y analizada tomando en cuenta no solo la calidad sino cada uno de los procedimientos, que se encuentran sometidas las aves en cada lote de crianza.

El tema de investigación, se justifica debido a que en la actualidad la producción de la granja ha bajado, es por ello que se debe mejorar el proceso de producción para que el personal tenga claras las actividades y la secuencia ordenada en cada uno de los procesos y subprocesos, para un cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y los objetivos de la granja.

El beneficio de forma directa en la empresa, no generará en gastos adicionales en la granja: ejemplo; compra de insumos, medicamentos y pagos extras, además serán los beneficiarios indirectos todo el personal de producción, quienes son los que hacen posible el presente tema de investigación. La granja, al tener una mejor productividad en la producción de aves, ayudará a generar mayores ingresos para los trabajadores y la empresa, a su vez, la permanencia en el mercado.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

GENERAL

- Realizar un Modelo de Gestión basado en procesos para la Granja Avícola la Gaviota de la Empresa Integración Avícola “Grupo Oro Cía. Ltda.” ubicada en el Cantón Bolívar, Provincia del Carchi.

ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la Granja Avícola La Gaviota de la Empresa INTEGRACIÓN AVICOLA ORO CIA. LTDA a fin de evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan contribuir en el desarrollo de la misma.
- Fundamentar el desarrollo de la investigación con los conocimientos teóricos y científicos.
- Diseñar la propuesta del modelo de gestión basada en procesos, para el mejoramiento continuo en la calidad de la producción y del proceso productivo de la Granja Avícola la Gaviota.
- Definir los principales impactos que genera el proyecto en los siguientes ámbitos: económico, social, empresarial, ético y ambiental.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

A diferencia de la avicultura de los años 50 en el Ecuador, las industrias avícolas actuales son sumamente especializadas y con tecnología de punta, pues el compromiso de todo empresario como visión de futuro, es establecer una gestión de la calidad en los procesos y subprocesos productivos de la organización, el compromiso de toda empresa o microempresa del campo avícola, es fortalecer un mercado competitivo a medida en que la producción de pollos de engorde, se desarrollen métodos de gestión, innovación, tecnológica y alianzas estratégicas, en toda la cadena avícola del Ecuador con productos de calidad.

La empresa INTEGRACIÓN AVÍCOLA ORO CÍA. LTDA., conocida también como Grupo Oro, es una de las empresas más importantes en la producción y comercialización de productos cárnicos aptos para el consumo humano. El Grupo Oro, es considerado la segunda empresa a nivel nacional líder en la industria avícola en el Ecuador, solo está superada por PRONACA.

La empresa se formó el 16 de octubre de 1992, por el Sr. Cesar Muñoz Aguinaga, empezó con la producción de huevos comerciales en las poblaciones de Pueblo y Ascázubi. A través de los años ha expandido hacia otras líneas, logrando la integración y diversificación de la empresa con producción de pollos de engorde y reproductoras, surgiendo las granjas de Salinas, Gavilán, Gaviota, el Cóndor, el Cuervo, el Águila y Picaflor en las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi, posteriormente, se ha incrementado más granjas en diferentes partes de la provincia.

Posee una producción de 350.000 ponedoras, 140.000 pavos al año, 4.800 000 de pollos al año y 1800 cerdas reproductoras. Entre sus principales productos tenemos:



Gráfico 1: Productos Oro y Marca

Fuente: Granja Avícola La Gaviota – Grupo Oro

Elaborado por: La Autora

La granja avícola la Gaviota de la Empresa INTEGRACION AVICOLA ORO CIA. LTDA., es una de las primeras granjas de esta empresa ubicada en el Cantón Bolívar, Provincia del Carchi, fue creada en año 1999 con una extensión de 124.395.49 m², que comprende 12.44 hectáreas, empezó con 2 galpones con un proceso de crecimiento y desarrollo intensivo de producción de gallinas reproductoras en donde se producía huevos fértiles los cuales eran enviado a la incubadora ubicado en la parroquia de Ambuqui.



Gráfico 2: Ubicación geográfica Granja Avícola la Gaviota

Fuente: Googlemaps / Ubicación geográfica de la granja la gaviota-sector Cantón Bolívar-Carchi.

Elaborado por: La Autora

En el año 2002 se construyó 5 galpones para la crianza de pavos los cuales daban excelentes resultados esto se dio alrededor de 3 años, pero cabe recalcar que después de cada lote de pavos se ponía pollo en pequeñas cantidades con sus respectivos comederos, bebederos y criadoras aptos para la crianza de pollo de engorde.

Para el año 2006 ya sola mente en la granja se cría pollos de engorde empezando con 7 galpones, con una cantidad de 105.000 pollos por granja, y 11 trabajadores y hoy por hoy cuanta con 11 galpones, con una cantidad de 180,000 pollos por granja y 22 trabajadores. Se ha demostrado que es un lugar apto para la crianza de pollos de engorde ya que cuentan con una infraestructura adecuada para el trabajo y cumpliendo de los requerimientos de Ley, permite que la actividad sea una alternativa para el desarrollo de la empresa.

Según los datos obtenidos por la empresas se puede decir que en su momento ha tenido buenos resultados ha sido una de las mejores granjas en lo referente a eficiencia incluso ha logrado obtener el mejor nivel de eficiencia, pero hoy en día su nivel de eficiencia ha decaído un poco, debido al aumento de la mortalidad y la pérdida de peso de las aves y esto genera más cuidados.

Mediante la observación directa y de conversaciones mantenidas con el personal de producción y administrativo de la granja, se ha podido determinar que una de las principales falencias está en el proceso productivo, donde existen innumerables variables a controlar por lo tanto es indispensable que se analice y se diseñe un orden lógico para las actividades que se desarrollan en la granja para tener un proceso productivo organizado y controlado debido a esto quiero proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar su producción.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional de la Granja Avícola La Gaviota de la Empresa INTEGRACIÓN AVICOLA ORO CIA. LTDA a fin de evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan contribuir en el desarrollo de la misma.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conocer la estructura organizacional que tiene la Granja Avícola la Gaviota para fundamentar la investigación.

- Analizar los procesos de producción de pollos de engorde, con los que cuenta actualmente la Granja Avícola la Gaviota.
- Identificar la calidad del talento humano que trabaja en la Granja Avícola la Gaviota.
- Conocer el tipo de estructura física que posee la granja Avícola la Gaviota
- Analizar el diagnóstico del ambiente físico laboral de la Granja Avícola La Gaviota.

1.3 Variables de diagnóstico

- a) Estructural organizacional
- b) Producción avícola
- c) Desarrollo del Talento humano
- d) Estructura física
- e) Diagnóstico ambiental

1.4 Indicadores del diagnóstico

1.4.1 Estructural organizacional

- a) Organigrama
- b) Niveles jerárquicos
- c) Descripción de funciones

1.4.2 Producción avícola

- a) Preparación de granja para recepción de pollito BB
- b) Etapa de crianza
- c) Desalojo de los pollos

1.4.3 Talento humano

- a) Requisitos
- b) Registros
- c) Plan de incentivos

1.4.4 Estructura física

- a) Ubicación
- b) Vías de acceso
- c) Estructura de equipamiento para la crianza

1.4.5 Ambiente físico laboral

- a) Climatología
- b) Fuentes hidrológicas

1.5 Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1: Matriz de Relación Diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	SUJETOS O FUENTES A CONSULTARSE
Conocer la estructura organizacional que tiene la Granja Avícola la Gaviota para fundamentar la investigación.	Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Niveles jerárquicos • Descripción de funciones 	Primaria y secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevista • Observación directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador granja • Personal granja
Analizar los procesos de producción de pollos de engorde, con los que cuenta actualmente la Granja Avícola la Gaviota.	Producción avícola	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de granja para recepción de pollito BB • Etapa de crianza • Desalojo de los pollos 	Primaria y secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Encuestas • Observación directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador granja • Personal granja
Identificar la calidad del talento humano que trabaja en la Granja Avícola la Gaviota.	Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos • Registros • Plan de incentivos 	Primaria y secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Encuestas • Observación directa • Análisis de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador granja • Supervisor granja • Empleados
Conocer el tipo de estructura física que posee la granja	Estructura física	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Vías de acceso • Estructura de equipamiento para la crianza 	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Observación directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador granja • Supervisor granja • Mapa Cantón Bolívar
Analizar el diagnóstico ambiental de la Granja Avícola La Gaviota	Diagnóstico ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Climatología • Fuentes hidrológicas 	Primaria y secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Observación directa • Análisis de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador granja • Supervisor granja • GAD provincia del Carchi

Fuente: Granja Avícola La Gaviota

Elaborado por: La Autora

1.6 Análisis de las variables

1.6.1 Estructura organizacional

1.6.1.1 Organigrama

Es esencial desarrollar un organigrama en las granjas avícolas para poder gestionar el crecimiento de la misma de forma ordenada además conocer quién es el responsable de la realización de cada tarea o área. El organigrama de la Granja Avícola la Gaviota refleja de forma sistemática la posición de áreas, niveles jerárquicos y líneas de autoridad permitiendo de este modo que los administradores supervisen de cerca y controlen las actividades de sus subordinados.

1.6.1.2 Niveles jerárquicos

La jerarquización en la granja es muy importante, pues este permite determinar el orden de rango, grado o importancia de acuerdo con el nivel de autoridad y responsabilidades que posean, independientemente de la función que realicen en la granja y para ello deben de poseer una adecuada comunicación.

1.6.1.3 Descripción de funciones

La granja avícola cuenta con un documento formal en donde se especifica las actividades que realice el empleado en el área de trabajo se puede indicar que los integrantes de la granja avícola la Gaviota tienen las dotes necesarios para asumir compromisos y delegar funciones a las diferentes unidades de trabajo.

1.6.2 Producción avícola

1.6.2.1 Proceso de preparación de la granja para la recepción de pollito BB

En esta etapa se trata de limpiar toda la granja para eliminar bacterias que puedan afectar al siguiente lote cumpliendo todos los programas de aseo y desinfección de instalaciones y equipos.

(Aviagen Incorporated, 2009) Indica que: los galpones, las áreas que los rodean y todo el equipo se deben limpiar y desinfectar a fondo antes de que llegue el material de cama y los pollos subsiguientemente, se deberán implementar sistemas de manejo para prevenir la entrada de patógenos a los galpones.

1.6.2.2 Etapa de crianza

La etapa de crianza de la granja va desde el primer día que llega el pollito BB hasta el día de desalojo se puede indicar que se empieza con el recibimiento de los pollos BB en un ambiente adecuado con las condiciones recomendadas de temperatura, disponibilidad de agua y alimento para que se desarrollen de acuerdo a su potencial genético.

Según (Reid et al., 2006) indica que: el encargado tiene una serie de responsabilidades en dar atención cada hora durante las etapas críticas, temprano en la vida de la parvada de pollo. Una inspección constante durante los primeros días puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de una parvada.

1.6.2.3 Desalojo de los pollos

El desalojo de pollos en la granja se da de acuerdo al peso y cantidad requerida, el administrador coordina con el supervisor y los galponeros del núcleo el trabajo a realizar en el desalojo.

1.6.3 Desarrollo del talento humano

- **Requisitos**

Las personas que trabajan en las granjas avícolas primeramente deben desear trabajar en este campo ya que requiere de grandes esfuerzos para poder lograr el cumplimiento satisfactorio de las tareas. Además de experiencia, estudios y de las aptitudes de personalidad requeridas.

- **Registros**

Los responsables de las granjas avícolas deben de llevar y conservar registros tales como: registros de mortalidad, registros de alimentación, registros de vacuna entre otros para determinar el estado actual de la granja

- **Plan de Incentivos**

La granjas se rigen a un plan de incentivos el cual es las bonificaciones por cada lote, mientras más grande sea el nivel de eficiencia mayor será la bonificación, motivar a los trabajadores es importante para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas.

1.6.4 Estructura física

1.6.4.1 Ubicación

La Granja Avícola la Gaviota se encuentra ubicada en el Cantón Bolívar de la provincia del Carchi, vía a Tumbatú.



Gráfico 3: Cantón Bolívar Provincia del Carchi

Fuente: <http://www.gadsanrafaelcarchi.gob.ec/ubicacion.html>

Elaborado por: La Autora

1.6.4.2 Vías de acceso

Existe dos vías de acceso a la Granja Avícola la Gaviota: una carretera de asfalto vía San Vicente de Pusir y la otra carretera empedrada vía a Tumbatú.

1.6.4.3 Estructura de equipamiento para crianza

Los equipos de la granja son removibles, es decir se lo puede retirar en cada etapa de crianza, limpiarlos, repararlos y desinfectarlos perfectamente antes de usarlos en el siguiente lote. Entre los principales se tiene: bebederos de niple, bebederos de campana, criadoras, comederos, bebederos, bandejas de plástico, bebederos de galón entre otros.

<p style="text-align: center;">Bebederos de campana</p> 	<p style="text-align: center;">Bebederos de Niple</p> 
<p style="text-align: center;">Comederos</p> 	<p style="text-align: center;">Criadoras</p> 
<p style="text-align: center;">Bandeja de plástico</p> 	<p style="text-align: center;">Bebederos de galón</p> 

Gráfico 4: Equipos y Herramientas de las Granjas

Fuente: Internet

Elaborado por: La Autora

1.6.5 Diagnóstico ambiente físico laboral

1.6.5.1 Climatología

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi indica que el cantón Bolívar es uno de los cantones del Ecuador que tiene mayor biodiversidad en: clima, vegetación, entre otros, la mayor parte de sus tierras son de cultivo.

- **Cabecera Cantonal:** Bolívar - Provincia del Carchi.
- **Extensión:** 329,03 Km²
- **Altura:** En diferentes sitios del cantón es de a 1.870 m.s.n.m. a 2.503 m.s.n.m.
- **Temperatura Promedio:** Hasta en parte de 13,8°C y 34°C a 37°C., el clima de la región es cálido seco con un promedio de humedad 30%, temperatura.
- **Clima local:** El Cantón Bolívar presenta niveles latitudinales que van desde los 1.300 m.s.n.m en el valle del Chota hasta los 3.100 m.s.n.m. En la zona de García Moreno, lo cual determina una diversidad de vegetación y apareamiento de una gran escala de zonas de producción agrícola. La temperatura promedio oscila entre los 14° C en las zonas altas y 18° C en el Valle del Chota.



Gráfico 5: Ubicación de la Provincia del

Fuente: Mapa político del Ecuador - http://www.efemerides.ec/1/mayo/mapa_e1.htm

Elaborado por: La Autora

1.6.5.2 Fuentes Hidrológicas

El Proyecto MANRECUR menciona que la Cuenca del Río el Ángel en la Provincia del Carchi ubicada en el norte del Ecuador, comprende una región ecológica de aproximadamente 100.000, incluyendo 33 acequias que transportan agua para consumo humano y riego por un canal público que transportan el agua a las comunidades y terrenos productivos.

La granja utiliza agua del canal de riego que distribuye a la población y luego de obtener el agua tratada esta ingresa a la cisterna para su distribución.

1.7 Población y muestra

1.7.1 Población

Para este diagnóstico se utilizó información suministrada por el administrador y supervisor de la Granja, la misma que consta de 22 integrantes y se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 2: Personal - Granja la Gaviota

N°	NOMBRES	CEDULA	CARGO/FUNCIÓN
1	Acosta Padilla Bryan Alexis	1003533369	Guardia
2	Andrango Andrango Luis Fernando	1002390886	Galponero
3	Bazantes Jiménez José Javier	1002302543	Varios Servicios
4	Caicedo Herrería Guilo Milton	1001021748	Galponero
5	Cóndor Pumacuro Carlos Humberto	1710624782	Supervisor
6	Espinoza Ogonaga Edison Alcívar	1003530720	Galponero
7	Herrería Erazo Antonio Manolo	1002110748	Galponero
8	Herrería Llerena Olger Alexis	4015412551	Galponero
9	Hidrobo Benavides Pablo Guillermo	1002239190	Galponero
10	Méndez Borja Oswaldo Eusebio	4012658894	Galponero
11	Méndez Borja Carlos Eduardo	1002089280	Varios Servicios
12	Méndez Erazo Mario Ruperto	1002553954	Guardia
13	Minda Espinosa Manuel Bolívar	1002187480	Varios Servicios
14	Montenegro Flores Fernando Remigio	1002751137	Guardia
15	Ortega Armas Andrés Alfredo	1710915339	Galponero
16	Palma Guacalisa Víctor Miguel	1004178685	Guardia
17	Palma Guacalisa Vicente Fernando	1003565098	Galponero
18	Pozo de la Cruz Orlando Rene	1001934064	Varios Servicios
19	Revelo Rosero Héctor Raúl	1001468675	Administrador
20	Rosero Espinoza Luis Modesto	1002367561	Galponero
21	Rosero Espinoza Patricio Bolívar	4010037283	Guardia
22	Torres León Segundo Paco	1002069605	Galponero

Fuente: Granja Avícola La Gaviota

Elaborado por: La Autora

1.7.2 Muestra

La población existente de la investigación no supera las 100 personas, lo recomendado para este número de población es realizar un censo al personal Administrativo y de Producción

por medio de la aplicación de encuestas, entrevista y observación directa, por lo tanto no utilizare la fórmula de la muestra.

1.8 Técnicas e instrumentos de investigación

1.8.1 Técnicas

Las técnicas a utilizarse en la presente investigación son las siguientes:

1.8.1.1 Encuesta

La técnica de la encuesta amplió la información de fuente primaria importante para el desarrollo de este tema de investigación y nos sirve para reunir datos, entrevistando al personal necesario de la granja y, a través de preguntas mediante el uso del cuestionario para obtener un diagnóstico inicial de la situación de la empresa.

1.8.1.2 Entrevista

Las entrevistas permiten una información relevante y verificable para el desarrollo del tema de investigación. Con el desarrollo de la entrevista obtuve una información más profunda por medio del Administrador la Gaviota.

1.8.1.3 Observación directa

La visita a las instalaciones de la granja, y mediante la utilización de fichas de observación se pudo determinar y observar la actividad y procesos que la granja realiza.

1.8.2 Instrumentos

En la aplicación de los instrumento se tuvo en cuenta varios aspectos, mediante técnicas de observación actividades entre otros;

1.8.2.1 Cuestionario

Este instrumento recopila la información de la situación actual de la granja mediante un conjunto de preguntas respecto a uno a más variables a medir.

1.8.2.2 Ficha o fichaje

Los datos importantes de la Granja mediante el uso de fuentes bibliográficas como: libros, revistas, periódicos, internet, y fuentes no bibliográficas, que son objeto de estudios.

1.9 Evaluación de resultados

1.9.1 Tabulación y análisis de encuestas

1.9.1.1 Encuesta aplicada al personal de la granja avícola la gaviota

1. ¿Conoce usted, la existencia de un manual de funciones y procedimientos?

Tabla 3: Manual de funciones y procedimientos

Categoría	Frecuencia	%
Si	15	75,00
No	5	25,00
Total	20	100,00

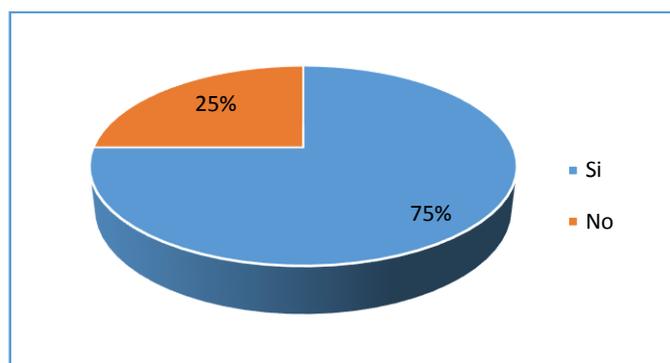


Gráfico 6: Manual de funciones y procedimientos

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la investigación realizada la mayoría del personal de la granja manifestaron que si conocen la existencia de un manual de funciones y procedimientos, pero que no lo utilizan debido a que no les han facilitado una copia y por esta razón cuando tienen incertidumbres preguntan al supervisor de granja.

2. ¿Cuándo usted ingresó a laborar en la granja, le indicaron sus funciones?

Tabla 4: Funciones a realizar

Categoría	Frecuencia	%
Si	18	90,00
No	2	10,00
Total	20	100,00

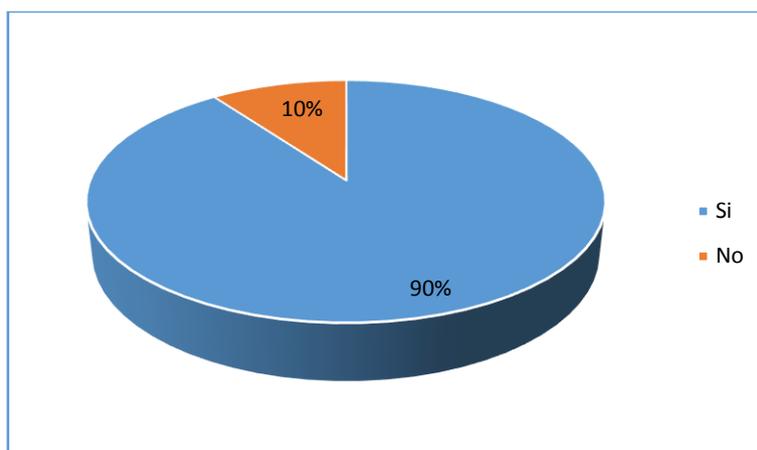


Gráfico 7: Funciones a realizar

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede analizar que una gran parte de trabajadores han recibido instrucciones del puesto a ocupar cuando ingresaron a laborar y esto conlleva a tener una ventaja para la granja es decir, que el personal se encuentra apto para realizar sus actividades de forma eficaz además para que la empresa valore la experiencia y conocimientos de cada nuevo empleado en caso de que lo tenga. Los que respondieron negativamente son empleados recientes a los que no se les ha hecho la inducción.

3. ¿Se ha dado el caso de que tenga que hacer las actividades de otro compañero de trabajo?

Tabla 5: Realizar actividades diferentes

Categoría	Frecuencia	%
Si	19	95,00
No	1	5,00
Total	20	100

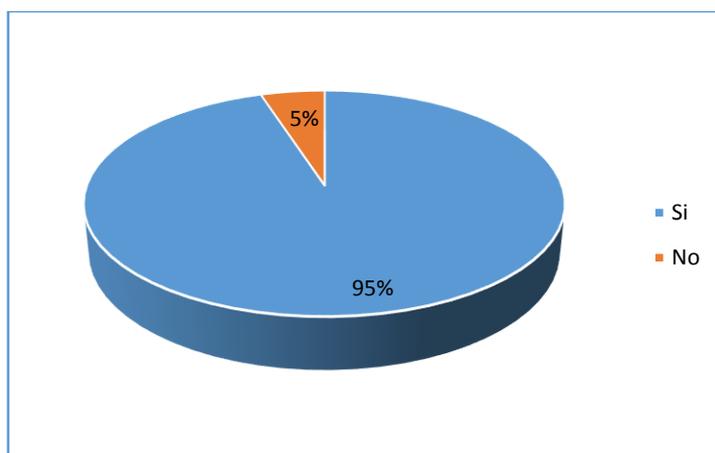


Gráfico 8: Realizar actividades diferentes

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El personal de la granja da a conocer que en varias ocasiones ha realizado actividades ajenas a su cargo, debido a que los trabajadores se ausentan ya sea por enfermedad o asuntos personales, esto a la vez genera mayores conocimientos contribuyendo a la mejora continua de la granja. Cabe recalcar que en ocasiones esto ha generado atrasos en sus actividades a realizarse.

4. Qué procesos considera usted deben ser motivo de ajuste y/o mejoramiento:

Tabla 6: Procesos de mejora

Categoría	Frecuencia	%
Preparación de galpones	8	40,00
Etapa de crianza	7	35,00
Desalojo de pollos	5	25,00
Recepción y almacenaje de materia prima	0	0,00
Entrega de información	0	0,00
Total	20	100

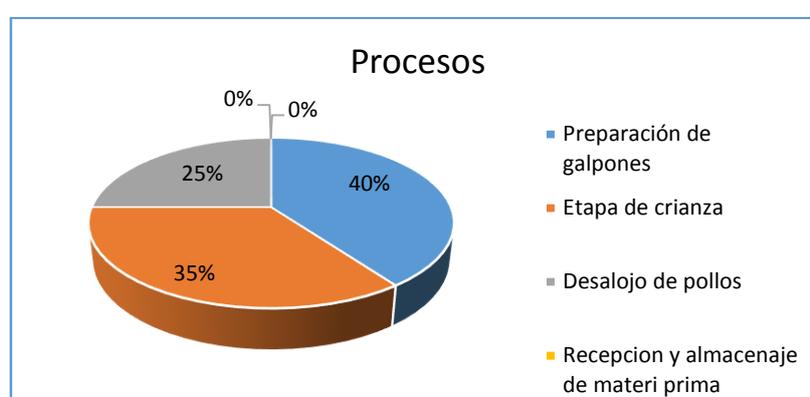


Gráfico 9: Procesos de mejora

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto al mejoramiento de procesos los empleados están de acuerdo de que se debe de poner mayor énfasis en el proceso de producción, fundamentalmente en la fase de preparación de galpones ya que este es el punto primordial y de esto depende el adecuado proceso de crecimiento de los pollos

5. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Tabla 7: Objetivos de la empresa

Categoría	Frecuencia	%
Si	17	85,00
No	3	15,00
Total	20	100

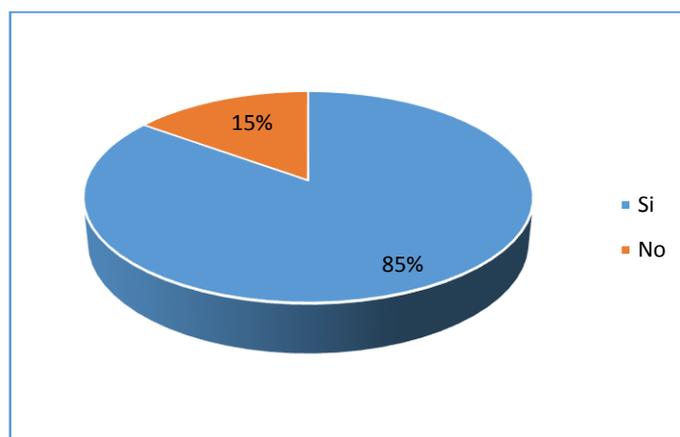


Gráfico 10: Objetivos de la empresa

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se deduce que, la mayoría de trabajadores si conocen la misión de la empresa ya que existen rótulos en los cuales pueden conocer el ser de la empresa, además se les explico en sus primeros días de trabajo esto los motiva pues se sienten identificados y comprometidos con ella.

6. ¿Los procesos actuales que maneja en la granja cumplen con la misión de la empresa?

Tabla 8: Procesos actuales

Categoría	Frecuencia	%
Si	17	85,00
No	3	15,00
Total	20	100

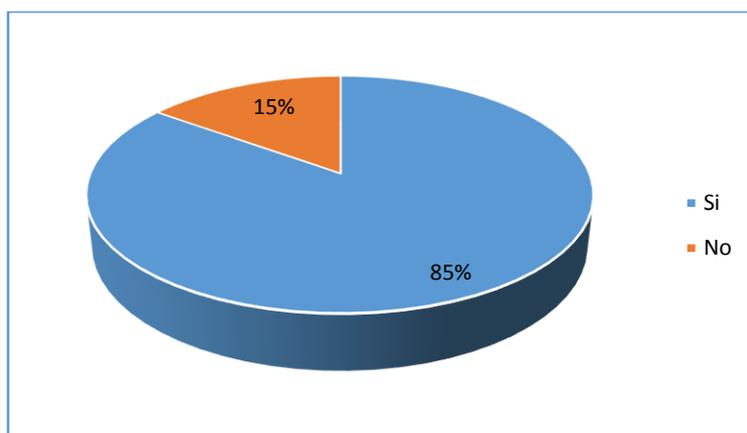


Gráfico 11: *Procesos actuales*

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los procesos actuales que se realizan en la granja medianamente están enfocados a la misión de la empresa esto debido al bajo nivel de eficiencia en los últimos lotes, se debería enfocar totalmente los procesos con la misión para lograr un alto nivel de eficiencia o productividad de la granja y así evaluar resultados obtenidos con los propuestos.

7. ¿Cree usted que los niveles jerárquicos de la granja están bien establecidos?

Tabla 9: Niveles jerárquicos

Categoría	Frecuencia	%
Si	18	90,00
No	2	10,00
Total	20	100

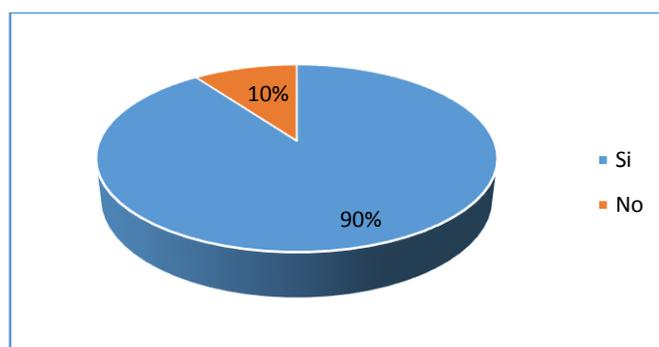


Gráfico 12: Niveles jerárquicos

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los trabajadores consideran que los niveles jerárquicos se encuentran bien estructurados es decir, saben que funciones y/o actividades deben de realizar cabe recalcar que en cada lote se cambia de funciones a los trabajadores.

8. ¿Existe una persona encargada formalmente de supervisar su trabajo?

Tabla 10: Supervisión en el trabajo

Categoría	Frecuencia	%
Si	20	100,00
No	0	0,00
Total	20	100

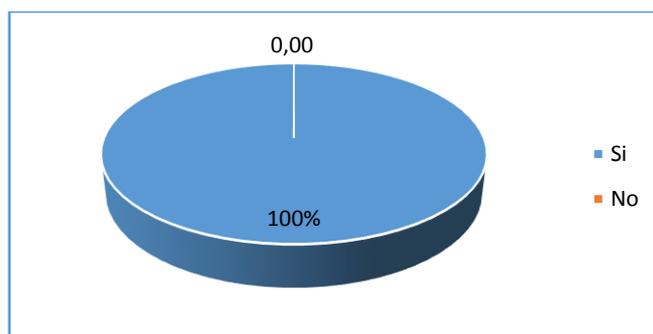


Gráfico 13: Supervisión en el trabajo

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se considera que en su totalidad los empleados tienen supervisión diaria, las actividades que realizan en la granja se supervisan para corregir irregularidades y así evitar falencias en los procesos, en ocasiones la supervisión no se da a tiempo y esto genera variabilidad en las actividades y/o tareas.

9. ¿Considera usted necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades?

Tabla 11: Capacitaciones

Categoría	Frecuencia	%
Si	20	100,00
No	0	0,00
Total	20	100

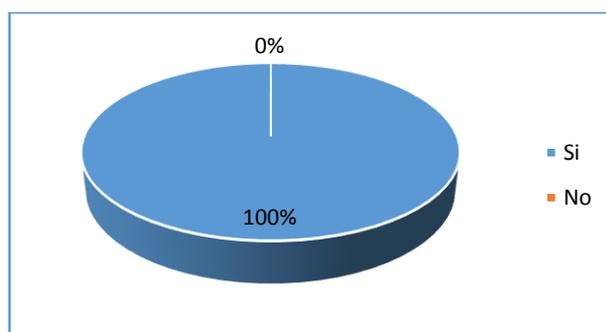


Gráfico 14: Capacitaciones

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Las capacitaciones realizadas al personal en referente al área al cual desempeñan es realizado por el personal Administrativo de la granja esto ha sido de gran apoyo para adquirir mayores conocimientos, pero el personal ha solicitado que se realice las debidas capacitaciones con personales técnicos en el área además podría ser de gran ayuda tener un documento propio de la granja en el cual especifique los procesos a realizarse siendo como una herramienta clave para la producción de aves. Cabe recalcar que la Empresa Grupo Oro brinda las capacitaciones con expertos pero en seguridad laboral y contingencias

10. ¿El tiempo que emplea en sus actividades, es suficiente?

Tabla 12: El tiempo es suficiente

Categoría	Frecuencia	%
Si	17	85,00
No	3	15,00
Total	20	100

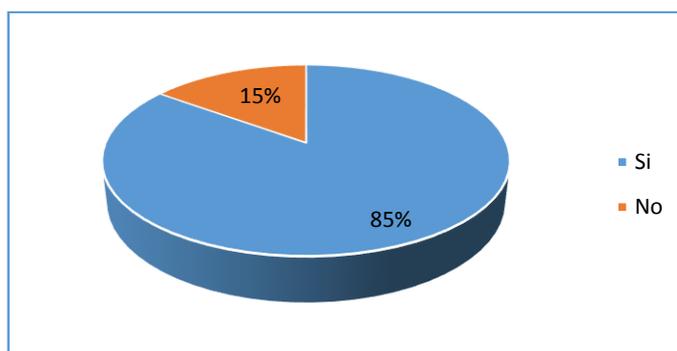


Gráfico 15: El tiempo es suficiente

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los trabajadores dieron a conocer que el tiempo establecido para realizar las actividades son los suficientes, es decir se lo realiza de acuerdo a un cronograma establecido por el supervisor y también a la experiencia, pero en ocasiones existen tiempos ociosos debido a esto se debería de realizar modificaciones en los tiempos para contribuir en su totalidad en el mejoramiento de los procesos productivos

11. ¿Está usted de acuerdo a que se implemente un modelo de gestión por procesos?

Tabla 13: Implementación de un modelo de gestión

Categoría	Frecuencia	%
Si	19	95,00
No	1	5,00
Total	20	100

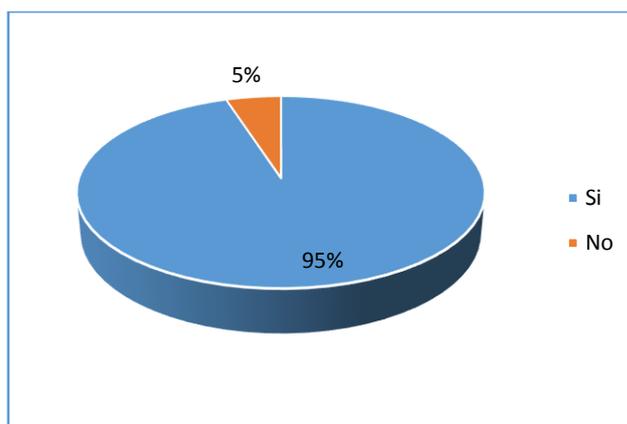


Gráfico 16: Implementación de un modelo de gestión

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La implementación de un modelo tiene una gran acogida por los trabajadores de la granja además manifestaron que sería de gran beneficio para la empresa, por lo que tendrían un documento propio de la granja en que basarse para el cumplimiento y ejecución de tareas recalcaron que debe de haber un guía para así poder ejecutarlo de manera sistemática.

12. ¿Se encuentra preparado y apto para adaptarse a nuevas modificaciones en los procesos de producción?

Tabla 14: Adaptarse a modificaciones

Categoría	Frecuencia	%
Si	19	95,00
No	1	5,00
Total	20	100

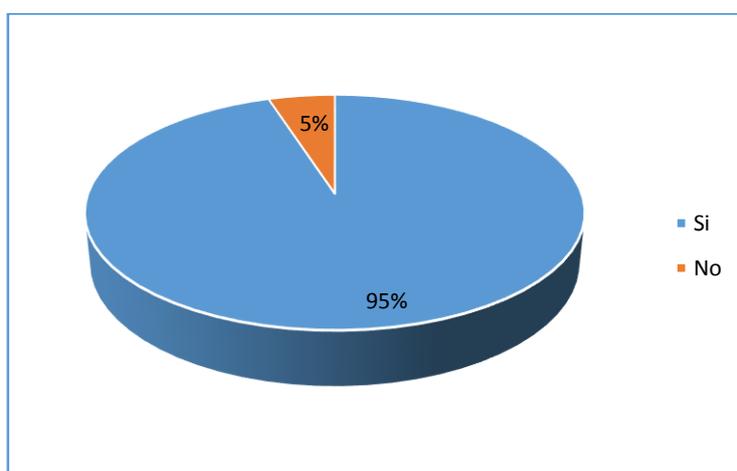


Gráfico 17: Adaptarse a modificaciones

Fuente: Encuesta – Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de trabajadores dijeron que si estarían dispuestos para adaptarse a nuevas modificaciones en proceso ya que esto podría ayudar a mejorar la producción de los pollos y de esta manera volver a ser la mejor empresa en relación a la eficiencia de cada lote.

1.9.2 Resultados y análisis de entrevista

1.9.2.1 Entrevista aplicada al administrador de la Granja Avícola la Gaviota

Dr. Raúl Revelo

1. ¿En el área administrativa aceptan sugerencias del personal para la contribución del mejoramiento o cambio de los procesos de crianza?

El administrador dio a conocer que si prestan atención a las sugerencias que son presentadas por el personal al encontrar irregularidades ya que son aceptadas en busca de soluciones y así evitar la disminución de productividad o anomalías en los procesos.

2. ¿Existe un control adecuado sobre la utilización de materiales y/o químicos que se utilizan?

Los administradores dan a conocer que si existe un documento en el cual se registra la utilización de los materiales, por lo tanto tienen un debido control evitando pérdidas de materia prima e inestabilidad en la granja.

3. El tiempo establecidos en los procesos son suficientes

Ya se tiene establecido los tiempos para cada proceso pero cabe recalcar que si existen tiempos ociosos y por ende será necesario modificarlos.

4. A los cuantos días se realiza el desalojo de las aves

Normalmente es de 45 días pero la granja actualmente está sacando a los 47 días debido a que no generan el peso adecuado, cabe tener en cuenta que también el desalojo depende de los pesos que requiera el mercado.

5. A qué se debe el crecimiento de la mortalidad en las aves y la baja de pesos en las aves

Se ha realizado los análisis correspondientes en lo referente a: agua, vacuna y alimento en los cuales ha dado como resultado la no afectación a los pollos y se ha llegado a la conclusión de que se debe tener mayor énfasis en los procesos a realizarse.

6. El proceso de desalojo de las aves se centra solo en la granja o incluye el faenamiento.

En la cadena de valor de la granja el proceso de desalojo incluye hasta el faenamiento de los pollos pero no lo consideramos necesario puesto que se debería tomar en cuenta solo los procesos que se realizan en la granja.

7. Existe programas de salud y seguridad en el trabajo y programas de bioseguridad

Programas de salud y seguridad en el trabajo se existe y se realiza los respectivos simulacros pero programas de bioseguridad si existen en la granja pero se debería de modificarlos y concientizar con la gente para evitar entradas de enfermedades por ellos mismo en la granja.

8. ¿Considera usted que sea necesario implementar un modelo de gestión por procesos?

La implementación de un modelo tiene una gran acogida por los que integran la granja, además manifestaron que sería de gran beneficio para la misma, por lo que tendrían un documento propio de la granja en que basarse para el cumplimiento y ejecución de las tareas, siendo así una guía de mayor facilidad para optimizar tiempo, aumentar la productividad y ser la granja pionera en relación a las otras.

1.9.2.2 Entrevista dirigido al gerente general de la Granja Avícola la Gaviota de la empresa integración Avícola Grupo Oro Cía. Ltda.

Dr. Juan Carlos Ríos Bayas

1. ¿Los procesos y responsabilidades han sido comunicado por escrito a los empleados?

El gerente dio a conocer que no ha sido comunicado por escrito, que solo se les ha explicado verbalmente las actividades a realizarse.

2. ¿Considera usted que la misión, visión y valores son elementos primordiales que deben socializarse con todos los trabajadores de la granja?

Es fundamental socializarse con los trabajadores en estos temas, pero en el caso de la granja no se ha tomado en cuenta, pero existen rótulos en los cuales pueden revisar y comprender el ser de la empresa.

3. ¿Los proceso de preparación de la granja, crianza y desalojo deben estar definidos en una guía para optimizar recursos y lograr objetivos productivos?

Es primordial contar con una guía de procesos debido a que ayuda a optimizar tiempo en el caso de la granja no cuenta una guía.

4. ¿Cree usted que las funciones que realizan los empleados lo efectúan de forma empírica?

No tan a fondo ya que tienen varios años trabajando en este campo y se ha visto la voluntad de trabajar y las ganas de superación.

5. ¿Se realiza capacitaciones continuas al personal de la granja?

Las capacitaciones realizadas en la granja son solo de seguridad laboral y contingencias.

6. ¿Qué medios utiliza la empresa para motivar a sus trabajadores?

El gerente manifestó que la empresa utiliza incentivos económicos es decir bonificaciones al mejor desempeño de cada galponero.

7. ¿La ubicación de la granja es la adecuada?

Si es la adecuada en algunos parámetros, está lejos de la comunidad, tiene gran ventilación, su temperatura entre otros los cuales son aptos para la crianza de pollos

8. ¿Los equipos y herramientas que se utiliza en la granja son los adecuados?

La granja cuenta con equipos y herramientas aptas para la crianza de pollos además se les provee a los trabajadores equipos de seguridad industrial.

9. ¿Cuál cree usted que sea el motivo por el cual la producción ha decaído en estos últimos lotes?

Según los estudios realizados se puede decir que la producción ha decaído debido a la falta de manejo administrativo dentro de la granja, falta de concientización del personal y a la no utilización del manual de procedimientos por parte de los trabajadores.

10. ¿Qué solución daría usted para mejorar el proceso de producción en la granja?

Se debería implementar programas de sanidad más estrictos, socializar los problemas con el personal para ver qué sucede y puedan ayudarnos a dar solución al problema y la utilización del manual para verificar los pasos y tiempos a seguir o el modelo de gestión por procesos a establecerse.

11. ¿Considera usted que sea necesario implementar un modelo de gestión por procesos?

Si, cada cierto tiempo cambian los métodos y medicamentos y por lo tanto sería de gran ayuda la implementación de un modelo de gestión por procesos que vayan acorde con los avances técnicos.

1.9.3 Resultados y análisis de la observación directa

No.	Actividad Planteada	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1	El manual de calidad de la granja especifica o describe la secuencia de los procesos		X		La granja posee un manual, pero este es de granjas avícolas en general, deberían de tener un manual de proceso propios de la granja
2	En la granja se concientiza la importancia de la calidad y de la mejora continua		X		
3	Registros de Manejo de Alimento	X			
4	Registros de Inventario de Materias Primas e Insumos	X			
5	Registro de Inventario de Alimentos Terminados	X			
6	La granja está ubicada de conformidad con el Reglamento de Control de Instalación y Funcionamiento de Granjas Avícolas	X			
7	Los silos o bodegas para el alimento balanceado están dentro del plantel pero con fácil acceso y seguridad.		X		Se encuentra en proyecto
8	La mortalidad de granja está dentro de los parámetro establecidos por la empresa		X		
9	Finalizado el período productivo se quemas plumas antes que saquen el abono		X		Según investigaciones realizadas, esto puede generar enfermedades (AVIARES) en el siguiente lote
10	Finalizado el período productivo, se realiza la limpieza, lavado y desinfección de los galpones	X			Si se realiza pero en los procesos que he podido observar existen tiempo ocios
11	Una vez retiradas las camas, se barre a fondo	X			

12	Se limpia con agua a presión, jabón o detergente todo el interior del galpón	X			
13	Las plataformas tienen elementos mecánicos para el desalojo de aves		X		Los recolectores utilizan gradas de madera o metálicas, para subir los huacales. (Estas pueden ser peligrosas, con la lluvia son resbaladizas ocasionando accidente laboral).
14	Los camiones de transporte de aves cuentan con la guía de movilización	X			
15	Existen programas de bioseguridad en la granja		X		Los programas de bioseguridad en todas las granjas avícolas del Ecuador deben someterse a las normas del ministerio del ambiente y Agrocalidad
16	Establecen tiempos en los procesos a realizarse		X		
17	El personal de la granja realiza una solo actividad		X		

1.10 Matriz FODA

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuesta y entrevista aplicadas a los administradores, empleados y gerente general de la Granja Avícola la Gaviota establece una matriz FODA lo cual ayuda en el análisis interno y externo de la misma.

Tabla 15: Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee infraestructura de acuerdo al cumplimiento de los organismos del estado (AGROCALIDAD), amplia y propia para la crianza de aves. 2. La ubicación de la granja, se encuentra en un área climatológica para la producción de aves. 3. La rotación del personal, genera mayores conocimientos 4. La granja cuenta con los materiales necesarios y adecuados, para la producción de aves. 5. El personal de la granja, cuenta con experiencia. 6. Existe un buen ambiente laboral en la granja. 7. La empresa retribuye a sus empleados, con bonificaciones en cada lote de crianza. 8. Los directivos brindaran el apoyo, para la implementación de un modelo de gestión por procesos en cada lote de crianza. 9. Existe una predisposición del personal tanto directivo, administrativo y operativo, para aplicar cambios de desarrollo empresarial avícola. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estandarización de procesos 2. Inexistencia de un modelo de gestión por procesos. 3. Inestabilidad laboral. 4. En algunas ocasiones el personal no cumple a tiempo con sus tareas 5. Falta de normas de bioseguridad, para el vacío sanitario, la limpieza y desinfección en los galpones antes del ingreso (crianza) de las aves.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran acogida del producto en el mercado, fortaleciendo el desarrollo de la producción. 2. El alto índice de consumo del producto, hace que la granja siga en crecimiento. 3. Adaptación de nuevas técnicas para la producción de aves de crianza. 4. Convertirse en una granja más competitiva de la zona norte del país. 5. El clima es fundamental para el desarrollo de producción de pollos de engorde, de acuerdo a los procesos de crianza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de impuestos en la adquisición de materia prima que puede conllevar al cierre de la empresa y a despido de personal 2. Presencia de enfermedades AVIARES, por falta de un programa de vacunación en los procesos de crianza. 3. Competencia legal y desleal

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: La Autora

1.11 Cruces estratégicos

Tabla 16: Cruce Estratégico

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>F1. Posee infraestructura de acuerdo al cumplimiento de los organismos del estado (AGROCALIDAD), amplia y propia para la crianza de aves.</p> <p>F2. La ubicación de la granja, se encuentra en un área climatológica para la producción de aves.</p> <p>F3. Rotación del personal</p> <p>F4. La granja cuenta con los materiales necesarios y adecuados, para la producción de aves.</p> <p>F5. El personal de la granja, cuenta con la experiencia, en cada proceso productivo.</p> <p>F6. Existe un buen ambiente laboral en la granja.</p> <p>F7. La empresa retribuye a sus empleados, con bonificaciones en cada lote de crianza.</p> <p>F8. Los directivos brindaran el apoyo, para la implementación de un modelo de gestión por procesos en cada lote de crianza.</p> <p>F9. Existe una predisposición del personal tanto directivo, administrativo y operativo, para aplicar cambios de desarrollo empresarial avícola.</p>	<p>D1. Falta de estandarización de procesos</p> <p>D2. Inexistencia de un modelo de gestión por procesos.</p> <p>D3. Inestabilidad laboral.</p> <p>D4. En algunas ocasiones el personal no cumple a tiempo con sus tareas</p> <p>D5 Falta de normas de bioseguridad, para el vacío sanitario, la limpieza y desinfección en los galpones antes del ingreso (crianza) de las aves.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Gran acogida del producto en el mercado, fortaleciendo el desarrollo de la producción.</p> <p>O2. El alto índice de consumo del producto, hace que la granja siga en crecimiento.</p> <p>O3. Adaptación de nuevas técnicas para la producción de aves de crianza.</p> <p>O4. Convertirse en una granja más competitiva de la zona norte del país.</p>	<p>1. (F1,F2,O4) Utilizar los espacios físicos que posee la granja a fin de aumentar la producción</p> <p>2. (F5,F6,O4) Aprovechar el compromiso y la experiencia que tienen los trabajadores para alcanzar una mejora continua de la granja</p> <p>3. (F8,F9,O4) La implementación del modelo de gestión por procesos generará un alto índice de eficiencia para ser una de las granjas pioneras de la empresa</p> <p>4. (F6,O3) El ambiente existente en la granja se debe de mantener o mejorar generando mayor confianza en los</p>	<p>1. (D4,O2) El personal deberá realizar las actividades de los procesos de producción a tiempo a fin de obtener un alto crecimiento de la granja</p> <p>2. (D3,O1,O4) Para satisfacer el resultado de los procesos a seguir; deben ser establecidos en un modelo de gestión</p> <p>1. (D2,O4) La existencia de un modelo de gestión de procesos en la granja generará un aporte para ser más competitiva</p>

<p>O5. El clima es fundamental para el desarrollo producción de pollos de engorde, de acuerdo a los procesos de crianza (BB).</p>	<p>empleados para aplicar nuevas técnicas en el manejo de la producción de pollos</p> <p>5. (F3,06) La granja cuenta con materiales y equipos necesarios generando una producción de pollos de calidad</p>	
<p>AMENAZAS (A)</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<p>A1. Incremento de impuestos en la adquisición de materia prima que puede conllevar al cierre de la empresa y a despido de personal</p> <p>A2. Presencia de enfermedades AVIARES, por falta de un programa de vacunación en los procesos de crianza.</p> <p>A3. Competencia legal y desleal</p>	<p>1. (F1,F2,A3) Aprovechar el espacio físico que tiene la granja para producir más y de mejor calidad mejorando a la competencia.</p> <p>2. (F5,A2) El personal de la granja tiene la experiencia para hacer frente a las posibles enfermedades que se generen en la producción de pollos</p>	<p>1. (D4,A1) Los precios altos en la materia prima ha generado inestabilidad laboral debido a que puede ocasionar despidos</p> <p>2. (D2,A2) La actividades no realizadas a tiempo puede ocasionar enfermedades en los pollos y mayor mortalidad</p>

Fuente: Cruces estratégicos

Elaborado por: La Autora

1.12 Determinación del problema

Las actividades que se realizan en el área de producción, no han sido ejecutados eficientemente, por consiguiente, la granja, se ha visto inmersa en algunos paradigmas, los cuales se mencionan a continuación: cada empleado sigue su propio método de trabajo lo que genera una variabilidad en la realización de los procesos, se observa la existencia de tiempos ociosos en los procesos de recepción, crianza y desalojo, en ocasiones ha existido problemas con el almacenamiento de materia prima y la desmotivación laboral y esto ha generado un alto índice de mortalidad y disminución de peso en las aves.

Con lo mencionado en el párrafo anterior se considera necesario ajustar a la granja hacia un Modelo de Gestión por procesos, que permita a la misma tener una adecuada organización, distribución, control para poder medir y mejorar cada uno de los procesos, subprocesos, actividades y tareas, junto a mejorar el talento humano y los recursos que cumplan una política de calidad en la organización.

La tabla 17 refleja el número de mortalidad en los anteriores lotes de la granja en donde se puede ver el crecimiento de la mortalidad de las aves cabe recalcar que los datos es solo de un galpón a continuación el análisis:

Tabla 17: Mortalidad aves lotes anteriores

Fechas	Aves ingresadas	Mortalidad	Total
17/12/2015 - 01/02/2016	16300	1334	14966
01/03/2016 - 16/04/2016	16300	1452	14848
16/05/2016 - 01/07/2016	16300	1370	14930
02/08/2016- 17/09/2016	16310	1231	15079
18/10/2016- 04/12/2016	16342	1350	14992

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: La Autora

El peso de las aves ha bajado en los últimos lotes y esto ha generado un retraso en el saque de los pollos como podemos ver en la tabla 18:

Tabla 18: Pesos de las aves de lotes anteriores

Fecha	Galp.	P.I.	Raza	SEXO	Peso
17/12/2015 - 01/02/2016	1	47	115-116-117	MIXTO	160
					360
					650
					1003
					1534
					2198
01/03/2016 - 16/04/2016	1	47	115-116-117	MIXTO	152
					355
					545
					989
					1520
					2180

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: La Autora

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Sistema de Gestión de la Calidad

2.1.1 Definición

Un sistema de gestión de calidad permite a cada integrante de la plantilla de una empresa saber qué se espera de su trabajo, cómo realizar sus tareas y cuándo hacer su trabajo y esto, a su vez, permite obtener un resultado predecible y, por tanto, controlable.

Por lo tanto, un sistema de gestión de calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía, de forma que esta pueda asegurar que sus productos y/o servicios están sujetos a unas especificaciones y cumplan unos estándares de calidad fijados previamente. (Equipo Vértice, 2010, pág. 33)

El sistema de gestión de calidad se centrar en todos los elementos de calidad que deben de poseer las empresas mediante la planificación, los recursos, lo procesos y la documentación que se utiliza para conseguir los objetivos mejorando la calidad de los productos y/o servicios para satisfacer necesidades de los clientes.

2.2 Seis Sigma

2.2.1 Definición

Seis Sigma es una estrategias de mejora continua del negocio que busca encontrar y eliminara las causa de los errores y retrasos en los procesos del negocio, enfocándose hacia a aquellos aspectos que son críticos para el cliente. La estrategias Seis Sigma se apoya en una metodología altamente sistemática y cuantitativa orientada a la mejora de la calidad del producto o del proceso; tiene tres áreas prioritarias de acción: satisfacción del cliente, reducción del tiempo dl ciclo y disminución de defectos. (Rojas, Correa, & Gutiereez, 2012, pág. 305)

Es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente.

2.2.2 Ventajas y desventajas de la documentación

Según (López, 2015, pág. 19), las ventajas y desventajas de la documentación son:

- Es un apoyo para los empleados a la hora de comprender su función dentro de la organización y les ayuda a ver el sentido y la importancia que tiene su trabajo.
- Ayuda a establecer claramente los requisitos especificados para los procesos y a generar después las evidencias objetivas necesarias de que los requisitos se están alcanzando.
- Disminuye la variabilidad y ayuda a mantener el proceso bajo condiciones controladas.
- Establece una base coherente para la evaluación periódica y la mejora continua del sistema de gestión.

2.2.3 Principios

Según (Rojas, Correa, & Gutierrez, 2012, pág. 306), los principios de Seis Sigma son:

- **Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo.-** Seis Sigma es una estrategia que va desde los niveles más altos de la dirección de la organización hacia todos los niveles inferiores. Empezando por el máximo líder de la organización, el líder ejecutivo de la iniciativa y siguiendo por los líderes locales, (...).
- **Seis Sigma es una iniciativa de tiempo completo.-** Los líderes se dedican de tiempo completo a Seis Sigma y sus responsabilidades son establecer objetivos de calidad para el negocio, monitorear el progreso del cumplimiento de estos objetivos, selección de proyectos Seis Sigma y supervisión del entrenamiento a los equipos de proyectos, (...).
- **Orientada al cliente y se enfoca en los procesos.-** busca que todos los procesos cumplan con los requisitos del cliente (en cantidad o volumen, calidad, tiempo y servicio) y que los niveles de desempeño a lo largo y ancho de la organización tiendan el nivel de calidad Seis Sigma,
- **Seis Sigma se dirige con datos.-** Los datos y el pensamiento estadístico orientan los esfuerzos en la estrategia Seis Sigma, ya que los datos son necesarios para identificar las variables críticas de la calidad (VCC) y los procesos o áreas a ser mejoradas, (...).
- **Seis Sigma se apoya en una metodología robusta.-** los datos por sí solos no resuelven los problemas del cliente y del negocio, por ello es necesaria una metodología. En Seis Sigma los proyectos se desarrollan en forma rigurosa con la metodología de cinco fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, (...).
- **Seis Sigma se apoya en entrenamiento para todos.-** el programa de Seis Sigma se apoya en entrenamiento para todos sobre la metodología DMAIC y sus herramientas relacionadas.

- **Los proyectos realmente generan ahorros o aumento en ventas.**- un aspecto que ha caracterizado a los programas Seis Sigma exitosos, es que los proyectos DMAIC realmente logran ahorros y/o incrementos en las ventas, (...).
- **El trabajo por Seis Sigma se reconoce.**- Se sostiene a lo largo del tiempo reforzado y reconociendo a los líderes los que apoyan el programa, y a los equipo que logran proyectos DMAIC exitosos.
- **Seis Sigma es una iniciativa con horizonte de varios años, por lo que no desplaza otras iniciativas estratégicas, por el contrario, se lo integra y las refuerza.**- Dadas las características descritas de Seis Sigma, ésta es una iniciativa que debe perdurar y profundizarse a lo largo de varios años. Por ello cuando se inicia Seis Sigma puede cuestionarse sobre qué va a pasar con las iniciativas estratégicas que actualmente se venían trabajando. (...).
- **Seis Sigma se comunica.**- los programas de Seis Sigma se fundamentan en un programa intenso de comunicación que genera comprensión, apoyo y compromiso, tanto en el interior de la organización como en el exterior (proveedores, clientes claves.).

Los principios del Seis Sigma permiten identificar, entender, gestionar y guiar una organización enfocándose en resultados de mejora del desempeño de su actividad de manera sistemática y transparente.

2.3 Procesos

2.3.1 Definición

Un proceso es una secuencia de pasos o etapas que se utilizan para transformar un insumo en un resultado con valor determinado para un cliente, ya sea interno o externo. Insumo se emplea con un significado general que incluye objetos, pero también cualquier tipo de aportación susceptible de generar un resultado. Cuando se emplea el término cliente interno se piensa en que un proceso no está aislado en la empresa, sino que forma parte de un conjunto de procesos interconectados y el resultado de uno es a su vez insumo del siguiente. La selección de personal dentro de una empresa, por ejemplo, es un proceso general que incluye varios procesos interconectados: diseño de puestos, reclutamiento de personal y selección de éste último. (Baca Urbina, 2014, pág. 58)

El proceso es el conjunto de actividades secuenciales que se lo realiza de manera sistemática con la utilización de recursos y materiales (entrada) generando un valor (transformación) en los productos (salida).

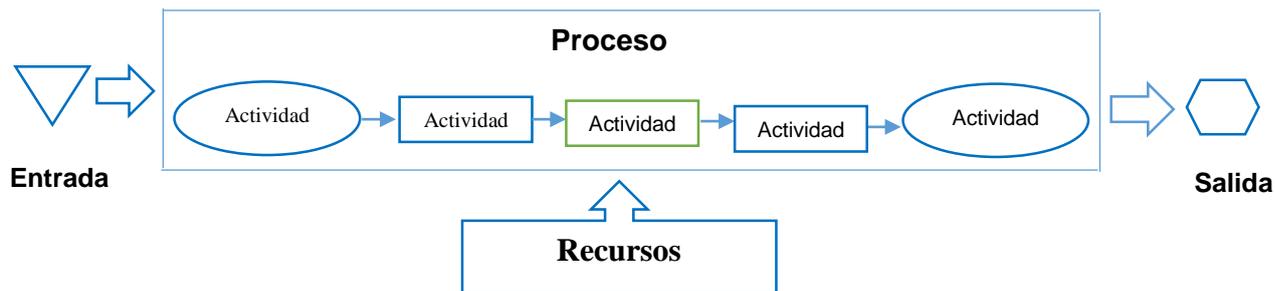


Gráfico 18: Representación esquemática de procesos

Fuente: (Pardo Álvarez J. M., 2012, pág. 14)

2.3.2 Sistematización

Según López (2015) “El hecho de poner algo por escrito ayuda a establecer una sistemática para llevarlo a cabo de forma ordenada (...)” (pág. 16).

- La sistematización de los procesos
- Mejora los tiempos de producción elimina los tiempos muertos y la duplicidad de las actividades.
- Disminuye los errores y fallos
- Permite evaluar procesos y mejorarlos

Ciertamente, para que el proceso de sistematización sea eficaz las personas involucradas deben de participar activamente en la elaboración del documento, que deben incorporar las mejores prácticas posibles y suscitar el (mayor) acuerdo entre todos.

Finalmente, el documento debería ser difundido entre el personal y estar disponible en los puntos de uso adecuados para que sea utilizado y consultado cuando sea necesario. (López, 2015, pág. 16)

Todo proceso debe de tener un orden sistemático es decir que las actividades que se desarrollen en un procesos se lleven de una manera planificada, controlada y ordenada este documento deberá ser difundido al personal para que sea utilizado y consultado cuando sea necesario.

2.3.3 Flujos de información

Son de vital importancia para la comprensión de procesos y son los que acompañan a cada uno de los procesos que se producen en cualquier sistema. Constituyen las entradas y las salidas de las mismas desde y hacia otro proceso o entidad. Son indispensables para la coordinación, organización, control e integración organizacional. (Moreira Delgado M. d., 2009, pág. 22)

2.3.4 Herramientas

Las organizaciones que dirigen con un enfoque a procesos, buscan resolverlas dificultades que van surgiendo, reducir las fallas y mejorar los niveles de actuación por lo que aplican metodologías dirigidas a orientar la estructura, organización lógica y determinación de los procesos para la solución de problemas. (Moreira Delgado M. d., 2009, pág. 23)

2.3.5 Tipos

Según (Pardo Álvarez J. M., 2012), se clasificación en:

- **Procesos estratégicos.** También denominados procesos de dirección, pues en ellos la dirección tiene un papel relevante. Suelen estar relacionados con la estrategia y su evolución, y con el control global de la organización.
- **Procesos operativos.** Mediante estos procesos la organización genera los productos y servicios que entrega a sus clientes. Su conjunto constituye la cadena de valor de la organización, lo que significa que un desajuste en los mismos puede tener repercusiones importantes en los resultados de la misma. Conforman el núcleo central del negocio y por ello también reciben otros nombres como procesos nucleares, procesos clave, procesos específicos, procesos de negocio, (...).
- **Procesos auxiliares.** Se los designa también como procesos de soporte, de ayuda o de apoyo. Estos procesos dan apoyo a los estratégicos, a los específicos o a otros de soporte. En numerosas ocasiones están relacionados con el suministro o mantenimiento de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.

Los procesos estratégicos son procesos que están relacionados con la alta dirección se relacionan con las estrategias, planes, objetivos para obtener una mejora continua; los procesos

operativos hace referencia a la prestación de servicios hacia el cliente; y los procesos auxiliares se enfocan en la entrega oportuna de los recursos a utilizarse.

2.4 Análisis de Valor Agregado

2.4.1 Definición

El Análisis De Valor Agregado es una herramienta para medir la eficiencia de los procesos. Un proceso es un conjunto de actividades que genera valor. Valor es percepción que tiene sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

El análisis de calor agregado permite identificar costos de fabricación sin afectar la funcionalidad, duración o apariencias del producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre dichas actividades, las cuales se dividen en actividades de valor agregado y actividades de no-valor agregado. (Navarrete, 2010, pág. 55)

El análisis del valor es un método para diseñar o rediseñar un producto o servicio, de forma que asegure, con mínimo coste, todas las funciones que el cliente desea y está dispuesto a pagar, y únicamente éstas, con todas las exigencias requeridas y no más. Con la aplicación del Análisis del Valor no sólo se consigue una reducción de los costes, sino que se busca una mejora de la calidad y otras relacionadas con ambos factores como son, la reducción del tiempo de suministro, mejoras en el funcionamiento, mejoras en los métodos de elaboración, facilidad y seguridad en las tareas de mantenimiento.

2.4.2 Tipo

Según (Navarrete, 2010, pág. 56), la clasificación se divide en:

Las actividades de valor agregado para el cliente (VAC).-Son actividades que generan calor al cliente y por las cuales, estan dispuestas a pagar.

Las actividades de valor agregado para la empresa (VAE).- son actividades que generan valor para la empresa, y que son el resultado del beneficio ofrecido al cliente.

Entre actividades que no generan valor se citan cinco tipos:

Actividades de preparación (P).- son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.

Actividades de inspección (I).- actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que intervienen en el proceso.

Actividades de espera (E).- tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.

Actividad de movimiento (M).- son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro

Actividades de Archivo (A).- son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos.

Es importante identificar varios conceptos como:

- La frecuencia de uso del proceso que refleja la demanda, es decir, la cantidad de productos terminados por unidad de tiempo.
- El tiempo para cubrir la demanda, que es el resultado de multiplicar el tiempo estándar del proceso por la cantidad de productos por unidad de tiempo.

2.5 Mapa de procesos

El mapa de procesos se representa gráficamente con la interacción de los procesos de una organización. Según (Pérez Fernández de Velasco, 2010). Indica que: “El Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro” (pág. 113).

2.6 Diagrama de flujos

2.6.1 Definición

Es la representación gráfica de la secuencias de los procesos describe paso a paso las actividades a realizarse facilitando la rápida comprensión de las mismas. Según Urbina (2014) “El diagrama de flujo que consiste en poner gráficamente en orden a los diferentes pasos que integran el proceso mediante el empleo de símbolos estándares cuya forma y tamaño representan un significado determinado” (pág. 66).

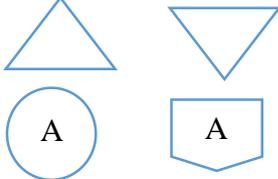
El diagrama constituye una alternativa muy apropiada para documentar procesos. Al encontrarse el proceso representado de forma gráfica, puede entenderse de un solo vistazo con

mayor rapidez que leyendo un texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. (Pardo Alvarez, 2012, pág. 23)

2.6.2 Simbología y su significado

Como podemos ver en la tabla 19 los principales símbolos utilizados para elaborar el diagrama de flujo de procesos según (Pardo Alvarez, 2012, pág. 26) son:

Tabla 19: Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas

Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluirse siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de actividades
	Símbolos de entrada y salida	Se utiliza para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se puede utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado

Fuente (Pardo Alvarez, 2012, pág. 26)

“Cuando decidimos dibujar los diagramas de flujo de nuestro proceso debemos acordar la convención de signos a utilizar, con el fin de evitar anomalías en la construcción e interpretación de los flujogramas” (Pardo Alvarez, 2012, pág. 27).

2.7 Gestión por procesos

2.7.1 Definición

La gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficiencia y eficacia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos. (Pérez Pérez, 2005, pág. 71)

La gestión por proceso se enfoca en ordenar, mejorar y gestionar la forma de cómo van generando valor las actividades determinando una rápida y sencilla identificación de problemas para obtener resultados, implicando un cambio en la actitud de las personas al momento de establecer y poner en marcha las tareas encomendadas.

Eficiencia: utilización de los recursos

Eficacia: cumplimiento de metas

2.8 Cadena de valor

2.8.1 Definición

“La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable” (Gestión y Marketing, 2016, pág. 1).

La cadena de valor es una herramienta estratégica para analizar las actividades empresariales identificando sus ventajas competitivas de manera sistemática. Esta herramienta sirve de guía para determinar las actividades o procesos que se realicen en el negocio

2.8.2 Objetivos

La cadena de valor tiene 3 objetivos (Gestión y Marketing, 2016, pág. 3):

- La mejora de los servicios;
- La reducción de los costes;

- La creación de valor

2.8.3 Cómo está constituida una cadena de valor genérica

Una cadena de valor genérica está constituida por dos categorías diferentes de actividades: Las actividades primarias y las actividades de apoyo. Las actividades primarias (logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicios posventa) contribuyen a la creación física del producto, su venta y transferencia a los compradores, y el servicio posventa. Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las denominadas actividades de soporte o de apoyo. Estas actividades (compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura de la organización) no añaden valor por sí solas o añaden valor a través de importantes relaciones tanto con actividades primarias como otras de apoyo. (Mastrantonio et al., 2016)

Para la construcción de la cadena de valor genérica se debe tener en cuenta dos puntos importantes como son: las actividades primarias y auxiliares, la primera se enfoca en la creación del producto o servicio, la venta e incluso la postventa para generar una satisfacción positiva hacia el cliente, la segunda es un soporte que generan un valor adicional a las actividades primarias como podemos encontrar en el gráfico 19:



Gráfico 19: Cadena de valor Porter

Fuente: (Mastrantonio et al., 2016)

2.9 Mejora continua (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar – PHVA)

2.9.1 Definición

La mejora continua es un proceso sistemático el cual ayuda a obtener un mayor rendimiento, efectividad y adaptabilidad en los procesos aumentando la calidad del producto o servicio. Según Maldonado (2011) “El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo” (pág. 111)

2.9.2 Importancia

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de

la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. (Maldonado, 2011, pág. 111)

La importancia de la mejora continua es ser productivo y competitivo ofreciendo productos y servicios de calidad de una empresa y de esta manera satisfacer las expectativas de los clientes y consumidores.

2.9.3 Ciclo

“Este concepto de PHVA, que conduce a mejorar continuamente los procesos de cualquier organización, debe estar implícito en el ciclo evolutivo de la información” (Moreira Delgado M. d., Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A., 2009, pág. 18).

En cada proceso del ciclo de la información se puede aplicar el ciclo de Deming lo que le confiere un nuevo valor a la información, más seguridad y confiabilidad a las salidas de cada proceso y por tanto a los que continúan. No solo se trata del contenido que se obtiene a través del propio ciclo de la información, sino también en cuanto a fiabilidad, disminución de errores, etc. La interacción del proceso de selección con el proceso de representación, al que le sigue el almacenaje y luego la recuperación, se produce entre clientes internos, pero al llegar al proceso de retroalimentación, la aplicación del ciclo de Deming juega un papel fundamental en la relación del sistema con el usuario/cliente para ajustar los planes anteriores e iniciar un nuevo proceso de selección y adquisición con nuevos requerimientos. Los usuarios/clientes son los que aportan elementos para el ajuste y planificación de un nuevo proceso de selección de fuentes documentales generándose una continuidad en el ciclo de la información y repitiéndose en cada proceso, el ciclo de ajustar, planificar, verificar y actuar. (Moreira Delgado M. d., Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A., 2009, pág. 18)

El ciclo de Deming PHVA se relaciona con los procesos y no en las personas, es decir si alguna actividad resulta con falencias este puede ser a una falla en el proceso mas no de las personas debido a esto se busca estrategias para que las empresas sigan siendo eficaces y autosustentables.

2.10 Manual de proceso

2.10.1 Estructura

“El manual deberá cumplir con la siguiente estructura” (Mata, 2014, pág. 23).

MARCO INTRODUCTORIO.

- Carátula
- Índice
- Objetivo
- Alcance
- Vigencia y revisión
- Responsable
- Referencias
- Descripciones resumidas
- Instrucciones para el uso del Manual

CUERPO PRINCIPAL.

- Desarrollo y descripción de los procesos
- Diagrama de procesos

ANEXOS

- Glosario
- Formulario, matrices y plantillas
- Documentos asociados

2.11 Indicadores gestión

2.11.1 Definición

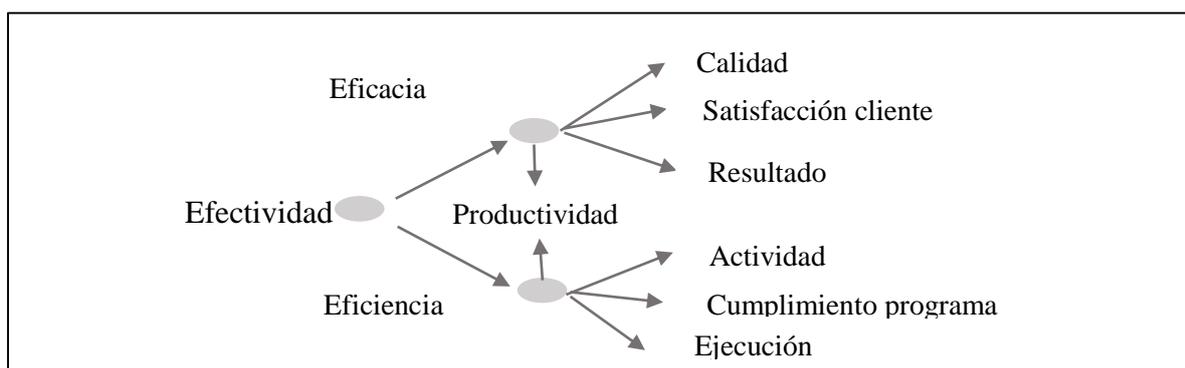
Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante,

real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización. (Mora García, 2008, pág. 1)

Los indicadores de gestión son mecanismos que se utiliza para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

2.11.2 Factores claves de éxito de la gestión

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: “lo que no se mide, no se puede administrar”. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional. (Mora García, Indicadores de la gestión logística, 2008, pág. 4)



Fuente: (Mora García, Indicadores de la gestión logística, 2008, pág. 4)

2.12 Manual de procesos

2.12.1 Definición

El Manual de Procesos es una guía y/o documento en el cual se encuentra las descripciones de actividades a realizarse al momento de ejecutar una tarea.

2.12.2 Funciones

Según (Mora García, 2008), las principales funciones de los indicadores de gestión son:

- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.

La función principal de los indicadores de gestión se basa en la minimización de la incertidumbre y la subjetividad aumentando la efectividad de las empresas conjuntamente con el bienestar de todos los que integran la organización.

2.13 Avicultura

2.13.1 Definición

La avicultura rural es como un vestido que está de moda, tanto puede lucir solo como combinado con otros. En efecto, la avicultura puede asociarse a casi todas las actividades que realizan los pequeños agricultores. Solamente un programa avícola adaptado a las condiciones locales conseguirá satisfacciones a sus participantes. (Alders, 2005, pág. vii)

La avicultura está relacionado con la cría de aves además de cuidar el espacio donde viven para así obtener un producto de calidad ya que este pertenece a la cadena alimenticia del ser humano.

2.13.2 Producción

2.13.3 Definición

El país es autosuficiente en producción de proteína animal. La industria produce todo el pollo que se requiere a nivel local, mientras que en cerdo y pavo nos estamos acercando a ese nivel, informó Andrés Pérez, representante de los Industriales Productores de Proteína Animal de Ecuador. (Pérez, 2013)

La producción de pollos se considera uno de los productos más consumidos en el Ecuador debido a que la carne es baja en grasa y en colesterol y además de contener gran cantidad de proteínas podemos así como se refleja en el gráfico 20:

PRODUCCIÓN DE PROTEÍNA ANIMAL	
Pollo	Detalle
	La industria ecuatoriana produce por año entre: 400 mil y 450 mil toneladas. Consumo promedio por habitante es de 32 kg por persona
Cerdo	Detalle
	La producción anual es de 150 mil toneladas El consumo per cápita está entre: 10 y 12 kg por persona
Pavo	Detalle
	Se consume anualmente entre 10 mil toneladas lo que representa un consumo promedio de 1 kilo por persona
Huevos	Detalle
	En el país, al año se producen alrededor de 1.960 millones de huevos El promedio de consumo anual es de 140 unidades por persona

Gráfico 20: Producción de pollos en el Ecuador

Fuente: M.C.P el telégrafo/ www.eltelegrafo.com

2.14 Granjas avícolas

2.14.1 La localización y las condiciones apropiadas

Las granjas avícolas deben estar localizadas en lugares permitidos que no intercepten con reservas naturales, para lo cual se debe obtener, de acuerdo a las normativas vigentes, el Certificado de Intersección en el Ministerio de Ambiente, el Permiso de Uso de Suelo que otorga cada Municipio, el Permiso de Uso del Agua en la SENAGUA y el Registro de la granja en AGROCALIDAD. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y pesca, 2013, pág. 14)

La localización de las granjas avícolas debe de estar lejos de la población para evitar una constante contaminación además debe de contar con todos los parámetros necesarios como son agua, ventilación entre otros.

2.14.2 Los cerramientos y cercas:

Según el organismos de Estado (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca, 2013, pág. 15) los cercamientos y cercas son:

- Para evitar el ingreso de animales no pertenecientes a las granjas debe de existir barreras o cercamientos cuyo fin es evitar contaminaciones.
- Para las cercas vivas en la granja deben utilizarse especies arbóreas que además constituyen una forma de aislamiento.
- El área de estacionamiento debe estar ubicada fuera del cerco perimetral de las unidades productivas.
- Las viviendas de los trabajadores debe estar construidas fuera del cerco perimetral de las unidades productivas.

2.14.3 De las condiciones estructurales del galpón:

La estructura de los galpones generalmente tiene grandes dimensiones son hechos de materiales resistentes adecuados para criar pollos en cantidades convenientes. Según el Ministerio de Agricultura, ganadería, acuacultura y pesca en el año” (2013) “El diseño de la infraestructura de las granjas avícolas garantizará las condiciones que permitan mantener el ambiente adecuado para las aves, la higiene y bioseguridad de las mismas, de manera que:” (pág. 16).

- Se proporcione un ambiente adecuado para el desarrollo de las aves: temperatura, luz y ventilación; además permitir la fácil limpieza y la sanitización eficaz.
- La granja debe de poseer pisos bien desinfectados para el respectivo ingreso de aves.
- La granja debe tener zonas de desinfección para personas, vehículos y equipos.

2.14.4 Los equipos y maquinaria para la operación avícola:

Según el (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca, 2013, pág. 16) los equipos y maquinaria para la producción avícola son:

- Los equipos como comederos, bebederos, ventiladores, utensilios y otros, deben ser de fácil limpieza, que no sean de material tóxico ni transmitan contaminantes.
- Las instalaciones para el suministro de agua deben ser controladas permanentemente para evitar taponamientos o desperdicio, al igual que los equipos de suministro de alimento.

Todas las granjas avícolas deben de contar con los equipos y maquinarias de buen estado que no sean de material tóxico para su funcionamiento para evitar contaminación a los pollos.

2.15 Procesos

2.15.1 Limpieza total del galpón

Según (ITALCOL) la limpieza de los galpones deben pasar por estos parámetros:

- **Retira la totalidad del equipo.-** Una vez se haya sacado todas las aves se debe retirar la totalidad del equipo: cortinas, comederos, bebederos del galpón. Lavándolos con agua y detergente, exponiéndolos al sol durante 1 a 2 horas y almacenarlos adecuadamente.
- **Recoger pollinaza.-** Retirar inmediatamente la pollinaza, barrer minuciosamente y remover costras adheridas a paredes y pisos. No olvidar que la pollinaza debe ser compostada antes de ser evacuada en la granja.
- **Lavar.-** Lavar a presión mallas y techos con el fin de eliminar el polvo, usando un detergente y agua en la totalidad del galpón.
- **Desinfectar.-** Utilizar desinfectantes tanto interno y exterior de la granja. Al desinfectar elimine la presencia de coco (*Alphitobius diaperinus*) transmisor de enfermedades en aves.

- **Purgar tubería.-** Llenar los tanques con agua y el desinfectante (detergente ácido). Dejarlo actual por 24 horas, lavar y enjuagar.

En esta etapa se trata de eliminar todas las bacterias generadas en el lote de pollos la granja debe de estar completamente limpia para recibir el siguiente lote evitando de este modo el contagio de enfermedades.

2.15.2 Preparación de galpones

Según (ITALCOL) la preparación de los galpones deben pasar por estos parámetros:

- **La cama.-** Se utiliza una nueva cama para cada lote con una profundidad de 5 a 10 cm distribuyéndola homogéneamente, (...).
- **Encortinar.-** Su función es proteger las aves contra las corrientes del aire y el viento especialmente durante la cría, el material dependerá del clima, (...).
- **Criadoras a gas.-** Su principal función es generar una fuente de calor en las primeras dos semanas, generalmente se utiliza por cada 1.000 pollitos a una altura aproximadamente de 1.10 a 1.20 mts del piso, según el clima.
- **Círculos.-** Se utiliza para delimitar el área de cría durante los primeros días, garantizando un adecuado manejo de la temperatura en toda el área, (...).

En esta etapa se trata de tener la granja libre de contaminación y de que cuente con todos los elementos necesarios para la producción de pollos BB.

2.15.3 Recepción de pollos BBS

Según (ITALCOL) antes de la recepción de pollos BB se debe de realizar lo siguiente:

- **Precalentar el galpón.-** Tener en cuentas que el pollito exige temperatura ideal los primeros 5 días y humedad relativa superior al 70% al interior del galpón, (...).
- **Preparación del área de la recepción .-** Tener disponible Súper Pollito Iniciación del Italcol y agua a la llegada del pollito. Así como realizar una revisión final del equipo de cría.

- **Viabilidad y peso.-** Una vez llegado las aves, verifique su viabilidad y peso, haga un pesaje de algunas cajas para determinar el peso promedio de las aves, anotándolas en el registro suministrado por el Servicio Técnico de Italcol.

Los pollitos bbs necesitan de todos los cuidados desde el principio de su llegada de esto depende su crecimiento por ende se debe de contar a tiempo con todo lo necesario.

2.15.4 Etapa de crianza

Según (SOLLA, 2015) se debe de seguir varios parámetros en la etapa de crianza:

- **Manejo de pollitos en primera semana.-** Un pollo moderno tiene 1200 horas de vida entre el nacimiento y el sacrificio, por tal razón el resultado final de los lotes depende en gran medida del manejo que se dé a los pollitos en la primera semana. Existe una estrecha relación entre el peso de la primera semana y el peso al sacrificio. Debemos recordar que la primera semana de vida es del 17 al 20% del tiempo total del ciclo y en esta semana el pollo debe ganar aproximadamente 4 veces su peso inicial en ninguna otra semana el crecimiento es tan alto.
- **Ventilación.-** Se debe garantizar una ventilación adecuada desde los primeros días para permitir una óptima calidad de aire. Se necesita incorporar oxígeno al área donde se encuentran las aves.

La acumulación de gases tóxicos ocasiona problemas de tipo cardíaco y respiratorio, si no se eliminan eficientemente.

Cuando utilice Bunker o cortinas internas y se necesita bajar la temperatura, inicie con ventilación bajando las cortinas externas dejando las criadoras encendidas, si no es suficiente baje cortinas internas; si aún la temperatura continua alta como medida final apague criadoras.

- **Altura y densidad del equipo.-** El comedero tubular a nivel del buche y bebedero de campana a nivel del ala.
- **Plan de alimentación.-** El programa de alimentación incluye tres dietas durante el ciclo: preiniciador, iniciador y engorde.
- **Agua De Bebida.-** El agua que reciben las aves puede contener cantidades excesivas de minerales (dureza) o estar contaminada con bacterias. El desinfectante más económico es el cloro granulado que se usa a razón de 1 gramo por cada 100 litros de agua, otra opción es el hipoclorito de Calcio (límpido) para usar a razón de 1cc por cada 10 litros de agua, dejando actuar por 6 horas. Revisar todos los días que el agua que están tomando sus pollos contenga los niveles de ORP (potencial de óxido reducción del oxígeno) adecuados entre 650 mv y 750 mv.

La etapa de crianza va desde el primer día que llega el pollito BB hasta el día de desalojo, se recibir a los pollos BB en un ambiente adecuado con las condiciones recomendadas de temperatura, espacio, disponibilidad de agua y alimento para que se desarrollen de acuerdo a su potencial genético.

2.16 Recomendaciones generales de manejo

- Todos los días revise cuidadosamente los bebederos, lávelos dos veces al día y gradúe su altura de acuerdo al tamaño de las aves (nivel del ala).
- Mover frecuentemente la cama desde los primeros días y retirar la cama húmeda, ya que esto favorece la presentación de enfermedades como coccidiosis y problemas de hongos en patas.
- Retire todos los días la mortalidad e inmediatamente llévela al compostero; No la venda, ni la utilice en la alimentación de otros animales.
- Lo ideal es manejar una sola edad, ya que en granjas con varias edades es muy frecuente la presentación de enfermedades que pasan de un galpón a otro manteniendo problemas sanitarios graves.

2.17 Medidas de bioseguridad en las granjas

2.17.1 Definición

La bioseguridad es el conjunto de prácticas de manejo diseñadas para prevenir la entrada y transmisión de agentes patógenos que puedan afectar la sanidad en las granjas animales. La bioseguridad es una parte fundamental de cualquier empresa avícola ya que proporciona un aumento de la productividad de los animales y un aumento en los rendimientos económicos. (SOLLA, 2015, pág. 54)

La bioseguridad es parte fundamental en las granjas, la existencia de programas de bioseguridad evitará la entrada o transmisión de agentes patógenos que puedan afectar la sanidad de los pollos.

2.17.2 Aspectos principales

Según (SOLLA, 2015) los aspectos principales de la bioseguridad son:

- Correcta localización de la granja.
- Características constructivas de la nave.

- Control de animales extraños a la explotación (animales salvajes, insectos, ratas, ratones, etc.).
- Limpieza y desinfección de la nave y del utillaje ganadero.
- Utilización de lotes de la misma edad.
- Control de las visitas y personal ajeno a la explotación.
- Evitar el estrés de los animales.
- Evitar la contaminación del pienso.
- Controlar los programas de vacunación y medicación de los animales.
- Control de las deyecciones, cadáveres y materias contumaces

La instauración de un programa de bioseguridad en una granja avícola proporcionará un aumento de la productividad de los pollos de engorde y un aumento en los rendimientos económicos

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN POR PROCESO

3.1 Introducción

El modelo de gestión por procesos para la Granja Avícola la Gaviota, tiene como finalidad principal disponer de una guía para el desarrollo de los procesos de producción en la granja, debido a que en la actualidad no cuentan con herramientas apropiada para tener un adecuado control de los procedimientos que se realizan. Al mismo tiempo contribuir a determinar estrategias para mejorar la calidad del producto. Además se buscará el mejoramiento continuo, control rutinario del proceso productivo y eliminar tiempos ocios dentro de los proceso; permitirá también conocer los recursos y requisitos necesarios para el cumplimiento de una determinada tarea.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Diseñar la propuesta del modelo de gestión basada en procesos, para el mejoramiento continuo en la calidad de la producción y del proceso productivo de la Granja Avícola la Gaviota.

3.2.2 Objetivos específicos

- Realizar la estructura de una cadena de valor, que permitirá describir el desarrollo de las actividades.
- Desarrollar el mapa de procesos, que permitirá conocer cómo se lleva a cabo los trabajos actualmente en la granja.
- Identificar los procesos de la Granja Avícola la Gaviota.
- Diseñar un Manual de los procesos productivos para un el mejoramiento continuo en la producción de pollos de engorde a corto, mediano y largo plazo.

- Elaborar un plan de mejoramiento de los procesos en base a la metodología PHVA
- Plantear Indicadores o estándares de gestión de los procesos de la Granja
- Propuesta de un plan de mejoramiento de los procesos críticos en base a la metodología PHVA.

3.3 Cadena de valor

Los administradores de la granja consideran la cadena de valor como una herramienta de análisis estratégico que permite analizar sus fuentes de ventaja competitiva.

Una vez realizado las entrevistas, encuestas y visitas técnicas en la granja, se propone realizar una estructura de cadena de valor véase a continuación:

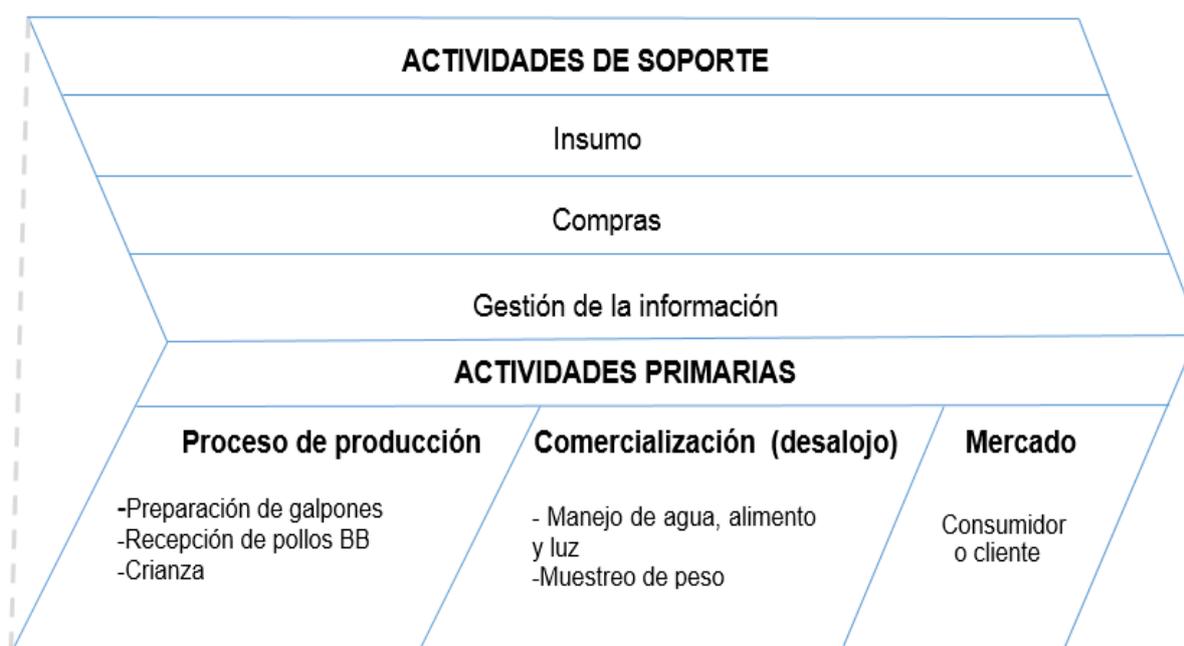


Gráfico 21: Cadena de Valor- Propuesta

Fuente: Granja Avícola la Gaviota
Elaborado por: La Autora

En la ilustración 21 se puede observar las actividades primarias las cuales pertenecen a la cadena de suministro de la granja de igual manera las actividades secundarias sirviendo como base para llevar a cabo las primarias. Mediante la cadena de valor se obtendrá una lista de los procesos de la granja.

3.4 Mapa de procesos

Establecida la cadena de valor se propone diseñar un mapa de procesos para la Granja véase en el gráfico 22:

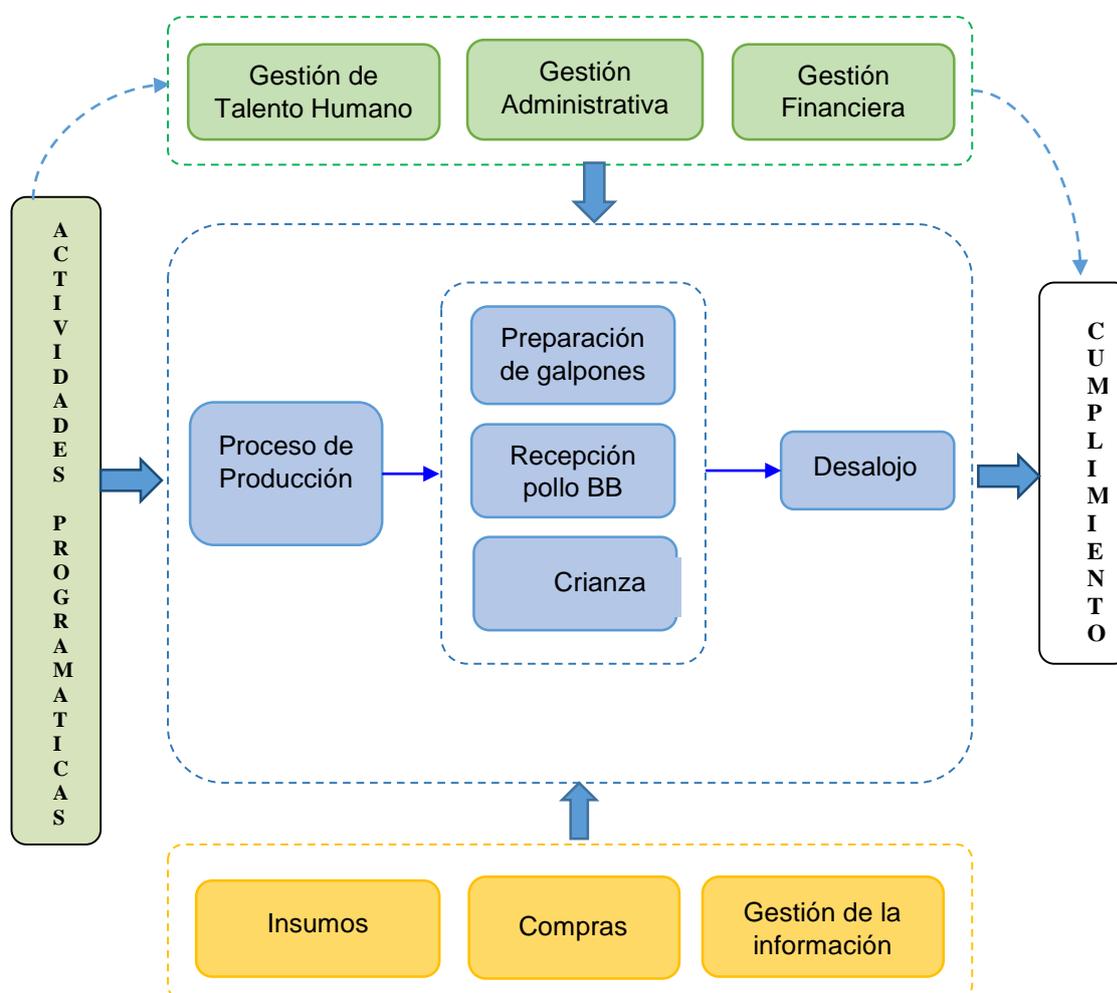


Gráfico 22: Mapa de Procesos - Propuesta

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.5 Identificación de procesos

Diseñada la cadena de valor y el mapa de procesos se realiza la matriz de priorización en el área de producción de la granja véase a continuación:

Procesos claves u operacionales Granja Avícola la Gaviota

Tabla 20: Procesos claves u operacionales de la Granja Avícola la Gaviota - Propuesta

PROCESOS	SUBPROCESOS
1. Producción	1.1 Preparación de galpones 1.2 Recepción de pollos BB 1.3 Crianza
2. Comercialización (Desalojo)	2.1 Desalojo de aves

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

Procesos de apoyo o soporte Granja Avícola la Gaviota

Tabla 21: Procesos de soporte de la granja avícola la gaviota - Propuesta

PROCESOS	SUBPROCESOS
3. Insumos	3.1 Recepción y Almacenamiento MP y/o insumos 3.2 Distribución MP y/o insumos
4. Compras	4.1 Adquirir recursos
5. Gestión de la información	5.1 Supervisar y registrar datos 5.2 Entrega de resultados

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

En el anexo 8 se presenta el Manual de Proceso que se propone para la granja, el objetivo del presente manual es definir los aspectos del desarrollo productivo, estableciendo una Política de Calidad en la producción de Aves de Engorde además de lograr que todo el personal de la granja, se relacione con los procesos de forma sencilla y de fácil entendimiento.

3.5.1 Identificación de procesos críticos

Los procesos críticos son aquellos que demandan mayor atención y son de gran importancia para la granja y en los cuales se debe de mejorar para evitar que estos fallen.

La calificación utilizada en el análisis se dio en base a estos parámetros:

Tabla 22: Calificación para priorizar procesos

CLASIFICACIÓN DEL NIVEL	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL DE CONTRIBUCIÓN	VALOR
Alto	El proceso aporta de manera fundamental en el cumplimiento de los objetivos	3
Medio	El proceso aporta de manera importante en el cumplimiento de los objetivos	2
Bajo	El proceso aporta de manera menor en el cumplimiento de los objetivos	1
Nulo	No aporta en el cumplimiento de los objetivos	0

(Fuente: ROURE, MOÑINO & RODRIGUEZ, La gestión por procesos

Mediante la reunión establecida con el Gerente General de la granja se determinó el nivel de aportación que tiene cada proceso para el cumplimiento de los objetivos de la organización y estos procesos fueron determinados por la matriz de priorización. Mediante un análisis a continuación podemos ver el resultado de la matriz de los procesos críticos de la granja.

Tabla 23: Matriz de Identificación de los procesos críticos

SUBPROCESOS	MEJORA LA POSICIÓN COMPETITIVA	MEJORA CALIDAD EN LOS PROCESOS	OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL PERSONAL	ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS	SUMA
1.1 Preparación de galpones	3	3	2	3	11
1.2 Recepción de pollos BB	3	3	2	2	10
1.3 Crianza	3	3	2	3	11
2.1 Desalojo	2	3	2	3	10
3.1 Recepción y almacenamiento de materia prima	1	2	2	2	7
3.2 Distribución de la materia prima	1	2	2	1	6
4.1 Adquirir recursos	0	3	1	1	5
5.1 Supervisar y registrar datos	1	2	2	3	8
5.2 Entrega de resultados	1	2	2	3	8

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

En base al análisis realizado se determinó que en la granja los procesos críticos son los siguientes:

Tabla 24: Procesos críticos de la granja

Proceso	Ponderación máxima	Calificación
Preparación de galpones	12	11
Recepción de pollos BB	12	10
Crianza	12	11
Desalojo	12	10
Programas de bioseguridad	12	10

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

Estos procesos son los que necesitan llevarse de manera óptima y mejorar en la granja a fin producir pollos de calidad.

3.6 Plan de mejoramiento de los procesos en base a la metodología PHVA

Una vez identificado los procesos en la granja se realiza un análisis para determinar si la situación actual de estos debe mantenerse o mejorarse.

3.6.1 Análisis de los procesos para la granja

Como resultado del análisis realizado en el anterior punto, se desarrollaron para los procesos críticos de la granja comparaciones en cuanto:

- Diagrama de flujo de la situación actual y la situación mejorada
- Análisis del valor agregado de la situación actual y la situación mejorada

Para los procesos que se han determinados como no críticos que no requieren de una mejora radical se desarrolla de la siguiente manera:

- Análisis del valor agregado de la situación actual

Para los procesos determinados en la granja se establece indicadores de control

3.6.1.1 Análisis del proceso de preparación de galpones

3.6.1.1.1 Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de preparación de galpones

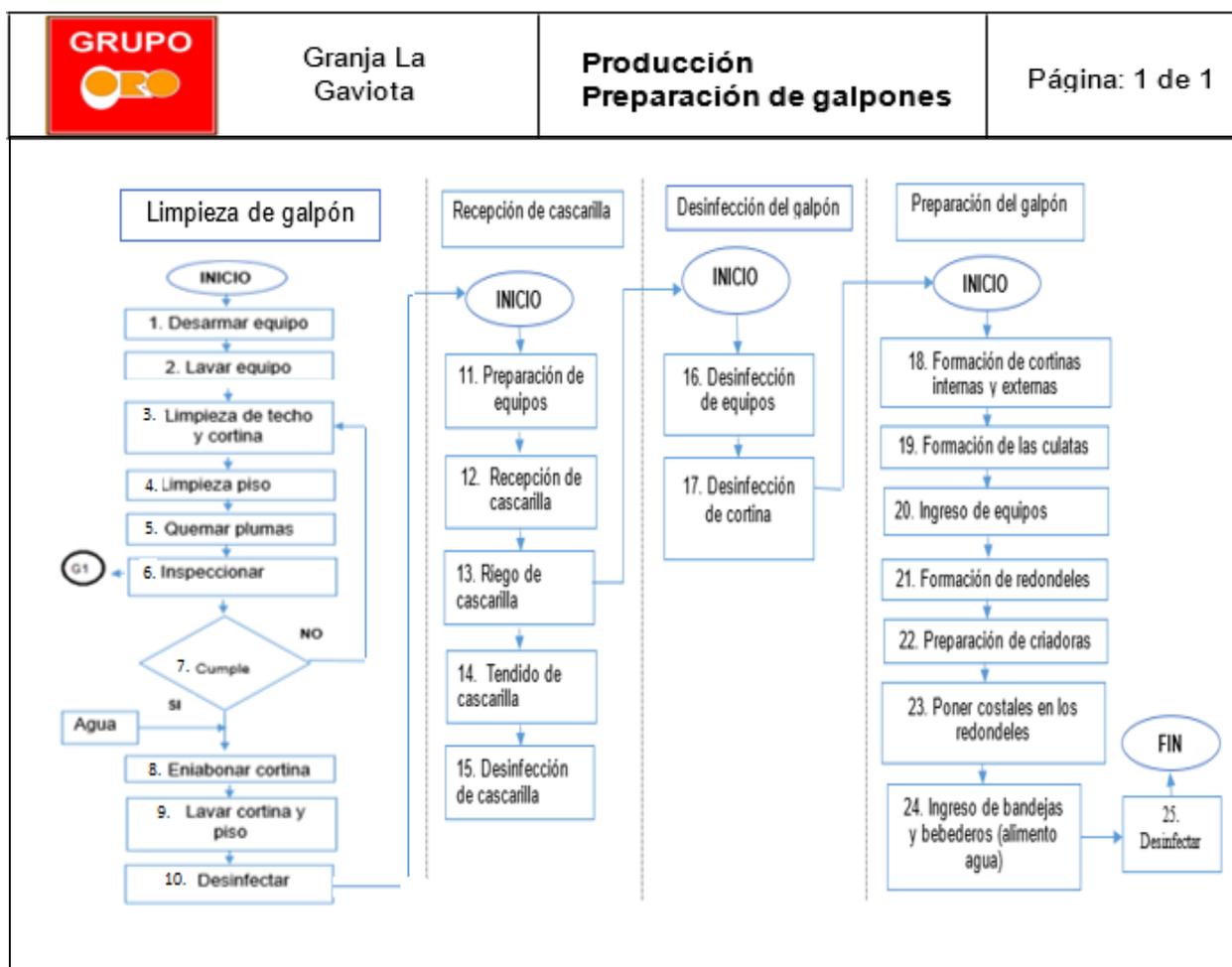


Gráfico 23: Diagrama de flujo del proceso actual preparación de galpones

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.1.2 Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de preparación de galpones

En el siguiente diagrama se ha previsto incluir un nuevo proceso así como quemar plumas en el abono para que de esta manera la granja evite contaminaciones en el siguiente lote además de realizar un solo redondel para la recepción de pollitos BB a fin de optimizar tiempo y/o recursos y de esta manera este pendientes de los mismo además se recomienda

excluir el proceso de poner cortinas dentro de los redondeles y en ellos regar alimento para consumo de los pollitos ya que en las investigaciones realizadas esto genera contaminación debido a que los pollitos consumen el alimento con todo su excremento, el diagrama propuesto consiste en lo siguiente:

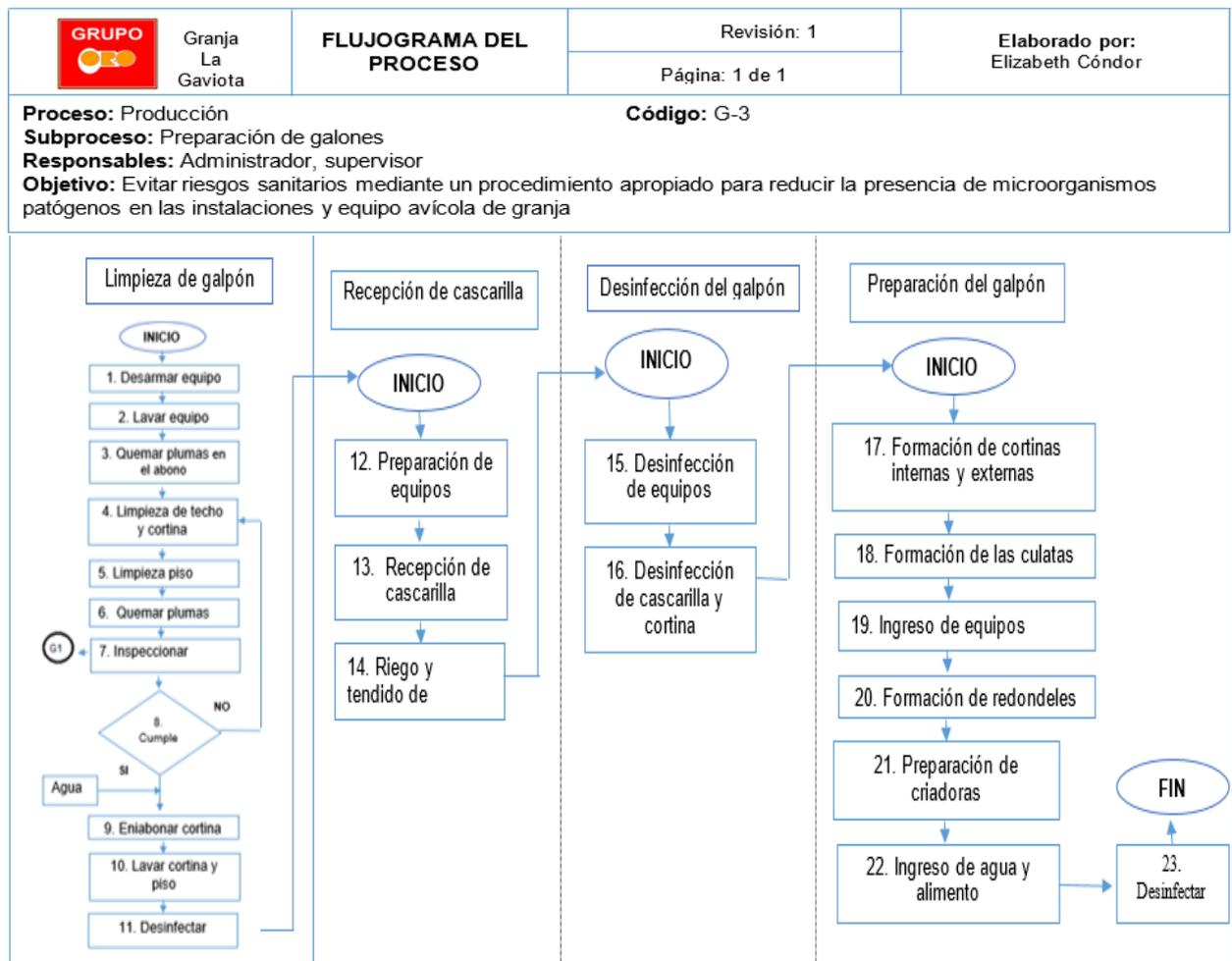


Gráfico 24: Diagrama de flujo del proceso mejorado preparación de galpones

Fuente: Granja Avícola la Gaviota
Elaborado por: La Autora



3.6.1.1.3 Análisis del valor agregado de la situación actual de la preparación de galpones

Tabla 25: Análisis del valor agregado del proceso actual preparación de galpones

Proceso: Producción

Subproceso: Preparación de galpones

N°	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Tiempos efectivos
1				X					Desarmar equipo	Bajo	180
2		X							Lavar equipo	Bajo	300
3						X			Limpieza de techo y cortina	Medio	120
4						X			Limpieza piso	Medio	60
5						X			Quemar plumas	Alto	30
6					X				Enjabonar cortina	Bajo	30
7					X				Lavar cortina y piso	Medio	30
8	X								Desinfectar	Alto	20
9				X					Preparación de equipos	Bajo	30
10	X								Recepción de cascarilla	Medio	30
11	X								Riego de cascarilla	Medio	30
12						X			Tendido de cascarilla	Medio	30
13	X								Desinfección de la cascarilla	Alto	20
14	X								Desinfección de equipos	Alto	30
15	X								Desinfección de cortina	Alto	15
16	X								Formacion de cortinas internas y externas	Bajo	25
17				X					Formación de las culatas	Bajo	15
18					X				Ingreso de equipos	Bajo	30
19				X					Ingreso de hoja de aluminio	Medio	10
20	X								Formación de redondeles	Bajo	40
21						X			Preparación criadoras	Medio	30
22	X								Poner costales en los redondeles	Bajo	30
23				X					Ingreso bandejas y bebederos (alimento, agua)	Bajo	30
24	X								Desinfectar	Alto	20
		11		5	3	5	0	0	Tiempo totales		1185 Minutos
	Composicion de actividades				Método Actual						2,5 Dias
					Nº	Tiempo					%
VAC					0	0					0%
VAE					11	560					47%
SVA					0	0					0%
P					5	265					22%
E					3	90					8%
M					5	270					23%
I					0	0					0%
A					0	0					0%
TT					Total	1185					100%
TC					Tiempo del ciclo						1185
VA					Valor aAgregado del Proceso						47%
SVA					Sin Valor Agregado						53%

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.1.4 Análisis del valor agregado de la situación mejorada de la preparación de galpones

Con las modificaciones realizadas en el proceso se determina que el tiempo a establecerse en la preparación de galpones es aproximadamente 1 día con 7 horas como podemos ver en el proceso actual tiene un mayor tiempo, mediante las observaciones realizadas en la granja se determina que si existe tiempos ociosos cabe recalcar que la empresa les da un plazo de 20 días aproximadamente para preparar los galpones, hasta la actualidad han realizado este proceso pero trabajando 3 o más horas al día los cuales deben ser retribuidos, por ende se ha visto necesario modificarlos para que de esta manera cumplan con los tiempos establecidos por la empresa.

Después se determina las actividades que proveen valor agregado al proceso y a los que generan valor agregado, cabe recalcar que no todas las actividades que no generan VA han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control dentro de los procesos; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades dando como resultado un proceso efectivo ya que supera el 70% a continuación el siguiente análisis:

3.6.1.1.5 Cuadro comparativo del análisis del valor agregado proceso preparación de galpones

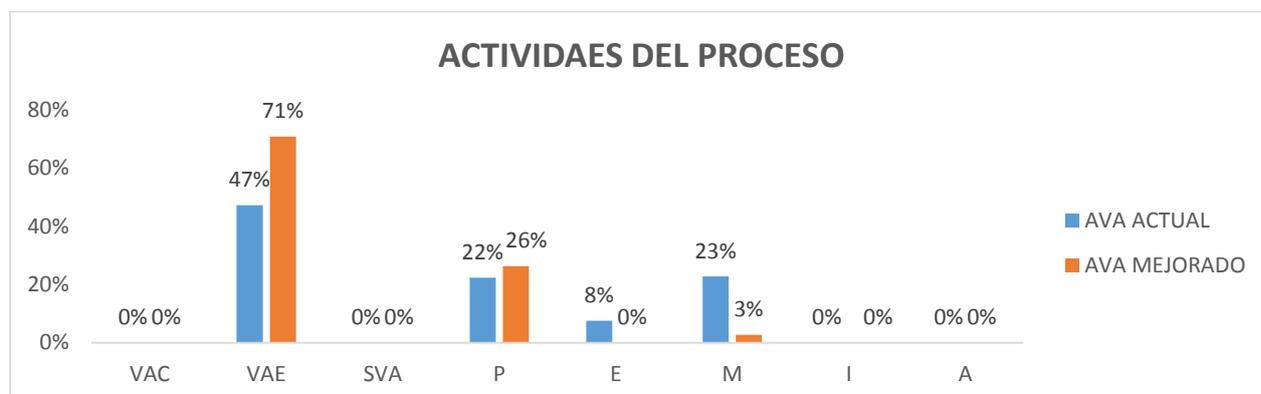


Gráfico 25: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso de preparación de galpones

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.1.6 Valor agregado del proceso de preparación de galpones

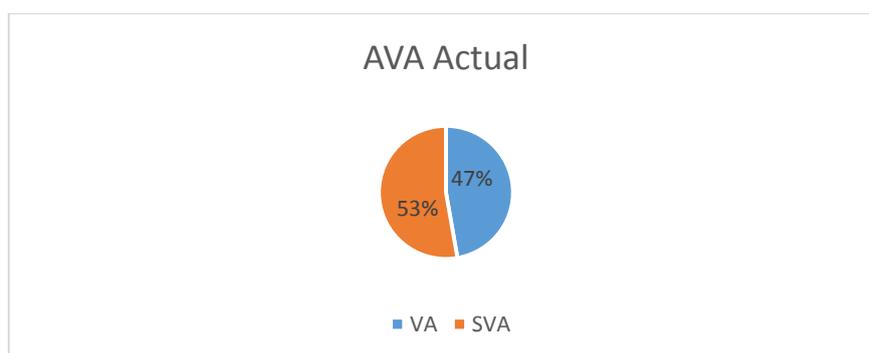


Gráfico 26: Análisis de la situación actual del proceso de preparación de galpones

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

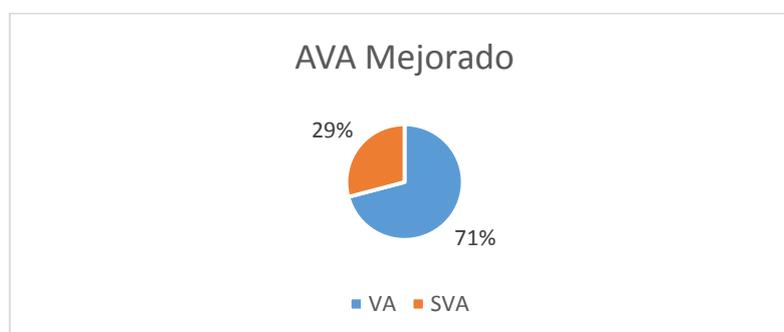


Gráfico 27: Análisis de la situación mejorada del proceso de preparación de galpones

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.2 Análisis del proceso de recepción de pollito BB

3.6.1.2.1 Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de recepción de pollito BB

BB

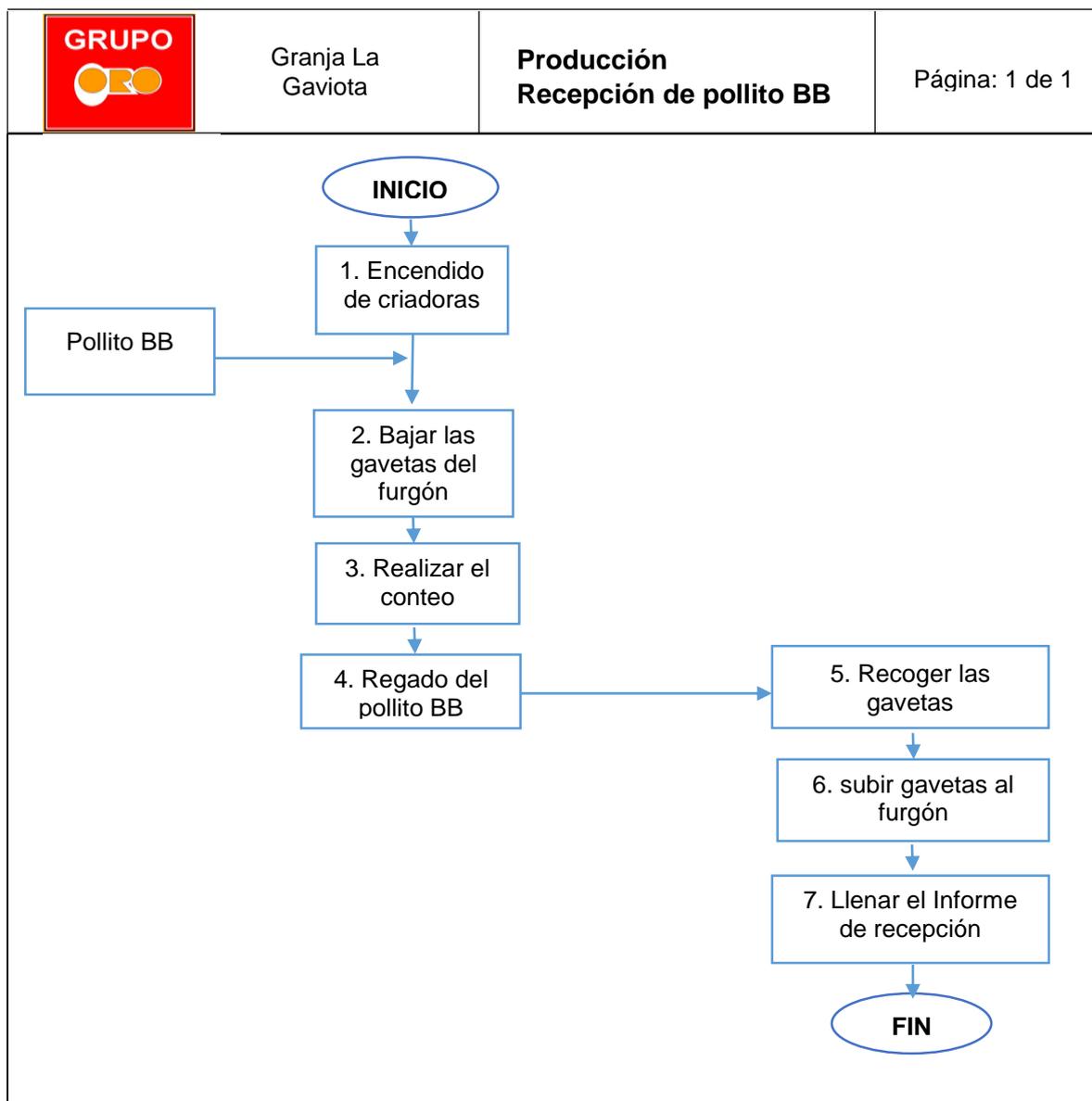


Gráfico 28: Diagrama de flujo del proceso actual recepción de pollito BB

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.2.2 Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de recepción de pollito BB

El siguiente flujograma es similar al actual pero, se ha procedido a reconsiderar los tiempos ya que en las observaciones realizadas se determina que si existen tiempos ocios a continuación el flujograma:

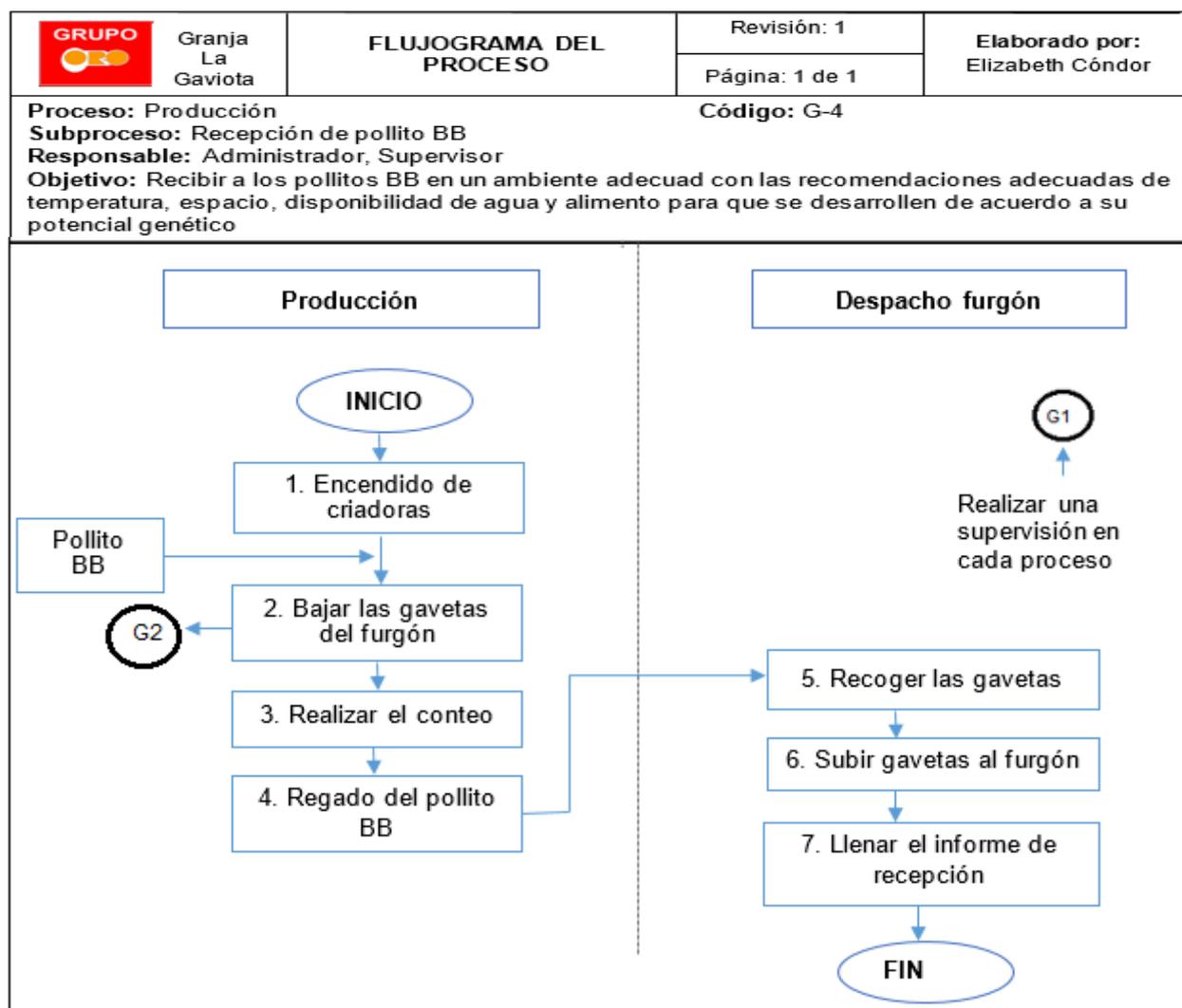


Gráfico 29: Diagrama del flujo del proceso actual recepción de pollito BB

Fuente: Granja Avícola la Gaviota
Elaborado por: La Autora

3.6.1.2.3 Análisis del valor agregado de la situación actual de recepción de pollito BB

Tabla 26: Análisis del valor agregado del proceso actual recepción de pollito BB

Proceso: Producción

Subproceso: Recepción pollito BB

Nº	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Tiempos efectivos	
1							X		Encendido de criadoras	Alto	10	
2				X					Bajar las gabetas del furgón	Medio	30	
3		X							Realizar el conteo	Bajo	15	
4							X		Regado del pollito BB	Bajo	30	
5				X					Recoger las gavetas	Bajo	20	
6						X			Subir gabetas al furgon	Alto	30	
7		X							Llenar el informe de recepción	Bajo	10	
Tiempo totales											145 Minutos	
Composicion de actividades												
										Método Actual		0,3 Dias
										Nº	Tiempo	%
VAC	Valor agregado Cliente									0	0	0%
VAE	Valor agregado empresa									2	25	17%
SVA	Sin valor agregado									0	0	0%
P	Preparación									1	30	21%
E	Espera									1	20	14%
M	Movimiento									1	30	21%
I	Inspección									2	40	28%
A	Archivo									0	0	0%
TT	Total									7	145	100%
TC	Tiempo del ciclo									145		
VA	Valor aAgregado del Proceso									17%		
SVA	Sin Valor Agregado									83%		

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.2.4 Análisis del valor agregado de la situación mejorada de recepción de pollito

BB

Como se dijo anteriormente si existen tiempos ocios por ende se ha procedido a modificarlos además con la optimización de los mismos se tendría más tiempo para cuidar a los pollitos BB debido a que estos requieren que muchos cuidados especialmente los primeros días véase a continuación:

Después se determina las actividades que proveen valor agregado al proceso y a los que generan valor agregado, cabe recalcar que no todas las actividades que no generan VA han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las actividades dentro de los proceso; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades dando como resultado un proceso efectivo ya que supera el 70% a continuación el siguiente análisis:

Tabla 27: Análisis del valor agregado del proceso mejorado recepción de pollito BB

GRUPO		Granja La Gaviota		ANALISIS DEL VALOR AGREGADO						Revisión: 1		
								Página: 1 de 1				
Proceso: Producción						Código: G-4						
Subproceso: Recepción de pollito BB												
N°	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Tiempos efectivos	
1		X							Encendido de criadoras	Alto	5	
2		X							Bajar las gabetas del furgón	Medio	25	
3		X							Realizar el conteo	Bajo	15	
4		X							Regado del pollito BB	Bajo	20	
5					X				Recoger las gavetas	Bajo	10	
6					X				Subir gabetas al furgon	Alto	20	
7		X							Llenar el informe de recepción		10	
	0	5	0	0	2	0	0	0	Tiempo totales		105 Minutos	
											0,2 Dias	
	Composicion de actividades								Método Actual		0,2	Dias
									Nº	Tiempo	%	
VAC	Valor agregado Cliente								0		0%	
VAE	Valor agregado empresa								5	75	71%	
SVA	Sin valor agregado								0	0	0%	
P	Preparación								0	0	0%	
E	Espera								2	30	29%	
M	Movimiento								0	0	0%	
I	Inspección								0	0	0%	
A	Archivo								0	0	0%	
TT	Total								7	105	100%	
TC	Tiempo del ciclo									105		
VA	Valor aAgregado del Proceso									71%		
SVA	Sin Valor Agregado									29%		

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.2.5 Cuadro comparativo del análisis del valor agregado proceso de recepción de pollito BB

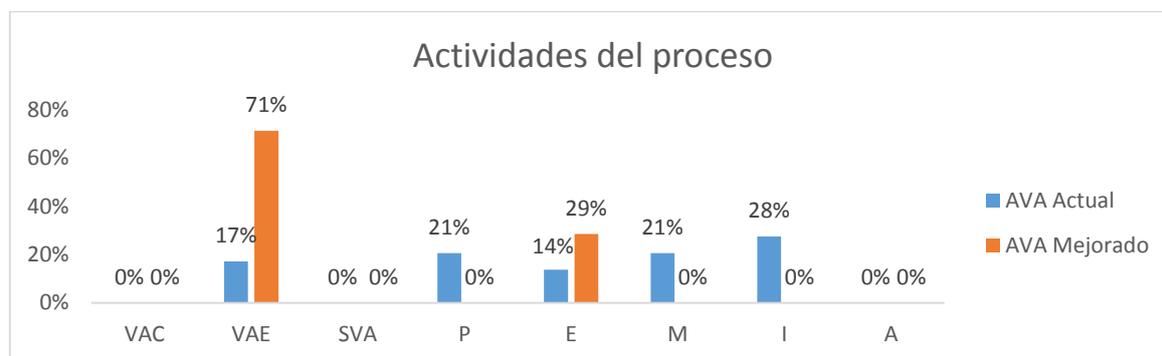


Gráfico 30: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso recepción de pollito BB

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.2.6 Valor agregado del proceso de recepción de pollito BB

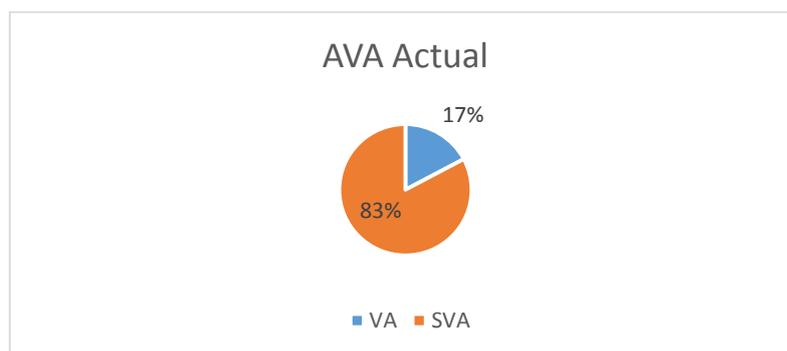


Gráfico 31: Análisis de la situación actual del proceso de recepción de pollito BB

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

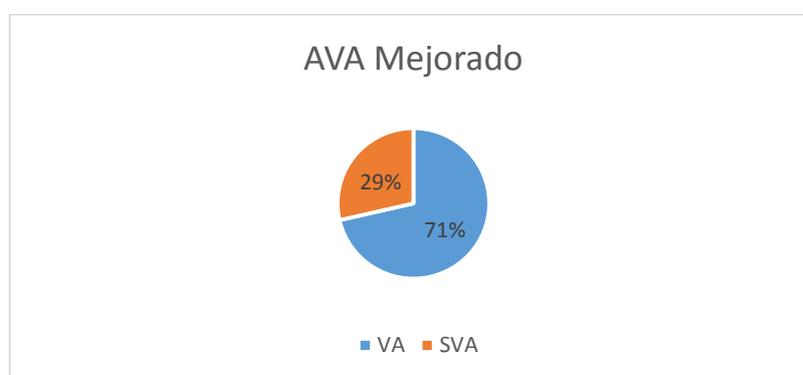


Gráfico 32: Análisis de la situación actual del proceso de recepción de pollito BB

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.3 Análisis del proceso de crianza

3.6.1.3.1 Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de crianza

	Granja La Gaviota	Producción Crianza	Página: 1 de 1
---	-------------------	---------------------------	----------------

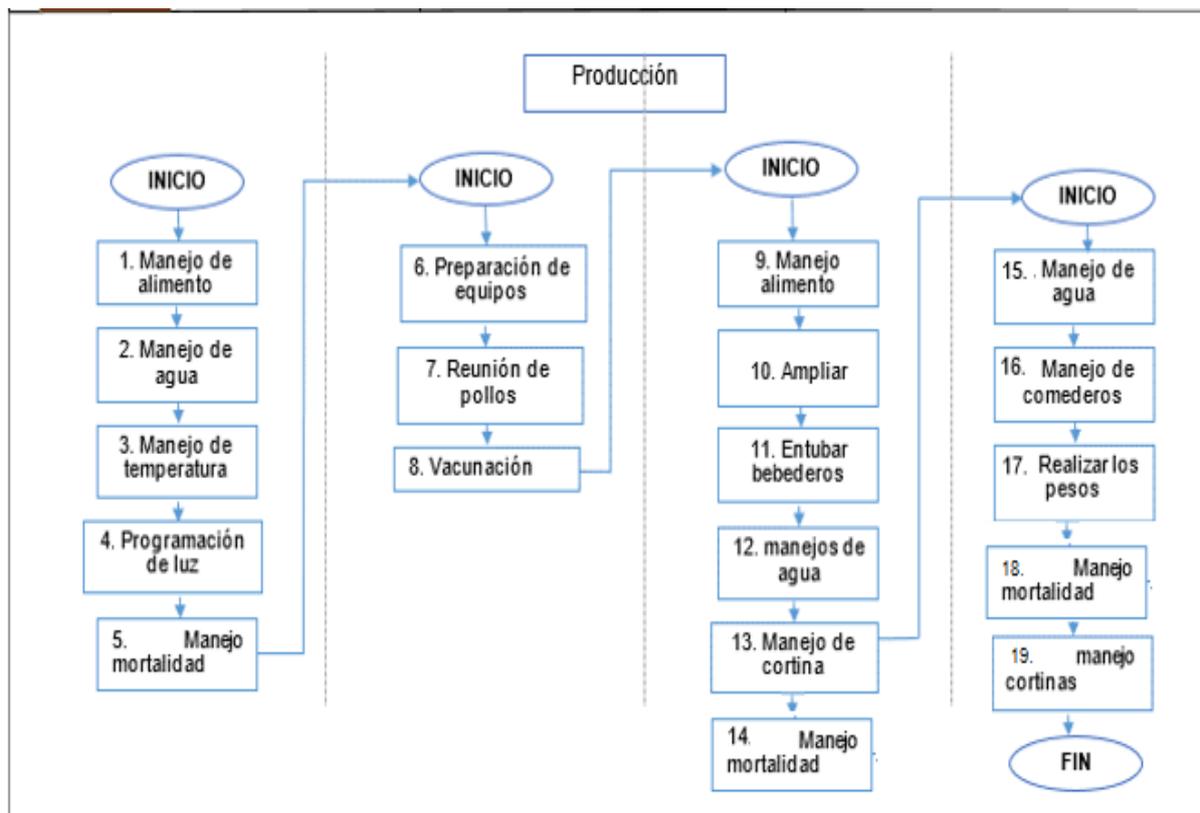


Gráfico 33: Diagrama de flujo del proceso actual crianza

Fuente: Granja Avícola la Gaviota
Elaborado por: La Autora

3.6.1.3.2 Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de crianza

El siguiente flujograma es similar al actual pero, se ha procedido a modificar los tiempos ya que en las observaciones realizadas se determina que si existen tiempos ociosos pero en algunas actividades a continuación el flujograma:

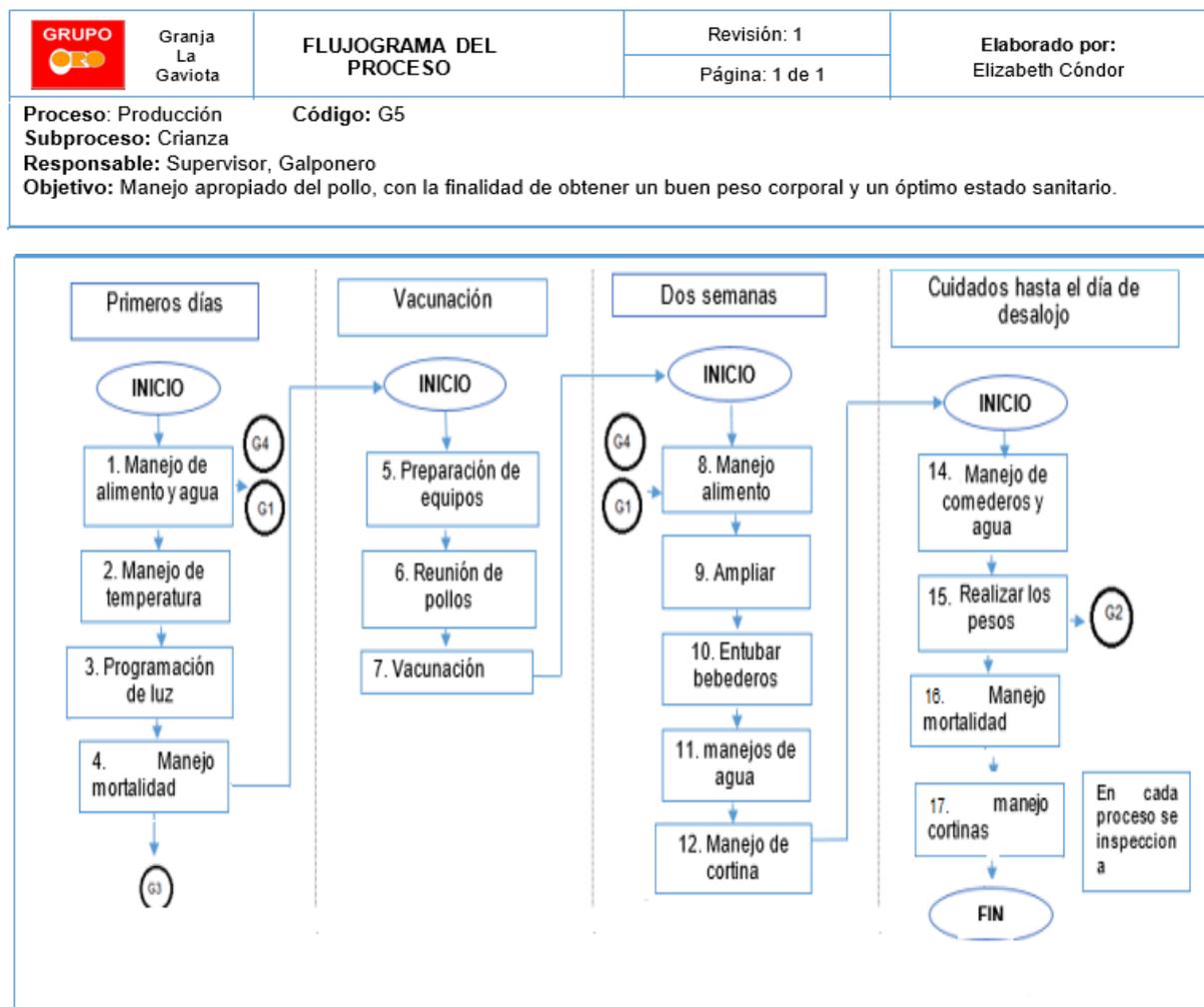


Gráfico 34: Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso crianza

Fuente: Granja Avícola la Gaviota
Elaborado por: La Autora

3.6.1.3.3 Análisis del valor agregado de la situación actual de crianza

Tabla 28: Análisis del valor agregado del proceso actual crianza

Proceso: Producción

Subproceso: crianza

Nº	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Primeros días	Vacunación	Semana dos	Día de desalojo
1	X								Manejo de alimento	Medio	1680			60 m-4 veces- 7días
2	X								Manejo de agua	Medio	840			60 m-2 veces- 7días
3			X						Manejo de temperatura	Bajo	140			10 m-2 veces- 7días
4			X						Programación de luz	Bajo	210			15 m-2 veces- 7días
5						X			Manejo mortalidad	Bajo	70			5m-2 veces- 7días
6				X					Preparación de equipos	Bajo		40		
7					X				Reunión de pollos	Bajo		10		
8	X								Vacunación	Alto		120		
9	X								Manejo alimento	Medio			1260	60m-3 veces- 7días
10					X				Ampliar	Bajo			480	120m-4veces- lote
11					X				Entubar bebederos	Bajo			360	120m-3veces-lote
12	X								Manejo de agua	Bajo			420	60m-1vez-7días
13			X						Manejo de cortina	Bajo			1820	65m-4veces-7días
14						X			Manejo mortalidad	Bajo			210	15m-2veces-7días
15	X								Manejo de agua	Bajo				3840 120m-1vez-32días
16			X						manejo de comederos	Bajo				3840 120m-1vez-32días
17	X								Realizar los pesos	Medio				450 90m-5vez-lote
18						X			Manejo de mortaldas	Bajo				1280 20m-2veces-32
19			X						Manejo cortinas	Bajo				5400 60m-3vez-30
	0	7	0	5	1	3	3	0	Tiempo totales		2940	170	4550	14810
												22470	Minutos	
												47	Días	
Composicion de actividades									Método Actual					
									Nº	Tiempo	%			
VAC	Valor agregado granja								0	0	0%			
VAE	Valor agregado Empresa								7	8610	38%			
SVA	Sin valor agregado								0	0	0%			
P	Preparación								5	11410	51%			
E	Espera								1	40	0%			
M	Movimiento								3	850	4%			
I	Inspección								3	1560	7%			
A	Archivo								0	0	0%			
TT	Total								19	22470	100%			
TC	Tiempo del ciclo									22470				
VA	Valor aAgregado del Proceso									38%				
SVA	Sin Valor Agregado									62%				

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.3.4 Análisis del valor agregado de la situación mejorada de crianza

Como se dijo anteriormente si existen tiempos ocios por ende se ha procedido a modificar de 47 días a 44 días, además en el proceso de entubar los bebederos se debería de realizar desde los primeros días para que los pollitos se vaya a acostumbrando y de esta manera no dejen de comer a demás en este proceso se debería de cambiar los bebederos de campana por bebederos de niple el cual ayudara a optimizar tiempos

Con los procesos realizados desde la preparación del galpón, recepción de los pollitos BB y con los tiempos modificados se logrará un buen crecimiento de los pollos, reducción de mortalidad, consumo adecuado de alimento y de esta manera no habrá problemas en la crianza y se lograra cumplir con los con los días establecidos por la empresa para el desalojo cabe recalcar que también toman en cuenta el peso que requieran en el mercado.

Después se determina las actividades que proveen valor agregado al proceso y a los que generan valor agregado, cabe recalcar que no todas las actividades que no generan VA han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control dentro de los proceso; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades dando como resultado un proceso efectivo ya que supera el 70% a continuación el siguiente análisis:

Tabla: 29 Análisis del valor agregado del proceso mejorado crianza

GRUPO		Granja La Gaviota		ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO						Revisión: 1					
Proceso: Producción										Página: 1 de 1					
Subproceso: Crianza										Código: G-5					
Nº	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Primeros días	Vacunación	Semana dos	Día de desalojo	
1		X							Manejo de alimento y agua	Medio	2520			60 m-4 veces-7días 60m-2veces-7días	
2		X							Manejo de temperatura	Bajo	140			10 m-2veces- 7días	
3				X					Programación de luz	Bajo	140			10 m-2 veces- 7días	
4		X							Manejo mortalidad	Bajo	70			5m-2 veces- 7días	
5				X					Preparación de equipos	Bajo		30			
6				X					Reunión de pollos	Bajo		10			
7		X							Vacunación	Alto		120			
8		X							Manejo alimento	Medio			1260	60m-3veces- 7días	
9						X			Ampliar	Bajo			360	90m-4veces- lote	
10		X							Entubar bebederos	Bajo			540	180m-3veces-lote	
11		X							Manejo de agua	Bajo			420	60m-1vez-7días	
12		X							Manejo de cortina	Bajo			1680	60m-4veces-7días	
13		X							Manejo mortalidad	Bajo			210	15m-2veces-7días 120m-1vez-32días 90m-1vez-32días	
14		X							Manejo de agua y comederos	Bajo				6720	
15		X							Realizar los pesos	Medio				460	90m-5vez-lote
16		X							Manejo de mortalidas	Bajo				1280	20m-2veces-32
17						X			Manejo cortinas	Bajo				5400	60m-3vez-30
Tiempo totales											2870	160	4470	13860	
											21360 Minutos				
											45 Días				
Composicion de actividades		Método Actual													
		Nº	Tiempo	%											
VAC	Valor agregado Cliente	0	0	0%											
VAE	Valor agregado Empresa	12	15420	72%											
SVA	Sin valor agregado	0	0	0%											
P	Preparación	3	180	1%											
E	Espera	0	0	0%											
M	Movimiento	2	5760	27%											
I	Inspección	0	0	0%											
A	Archivo	0	0	0%											
TT	Total	17	21360	100%											
TC	Tiempo del ciclo		21360												
VA	Valor aAgregado del Proceso		72%												
SVA	Sin Valor Agregado		28%												

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autor

3.6.1.3.5 Cuadro comparativo del análisis del valor agregado proceso de crianza

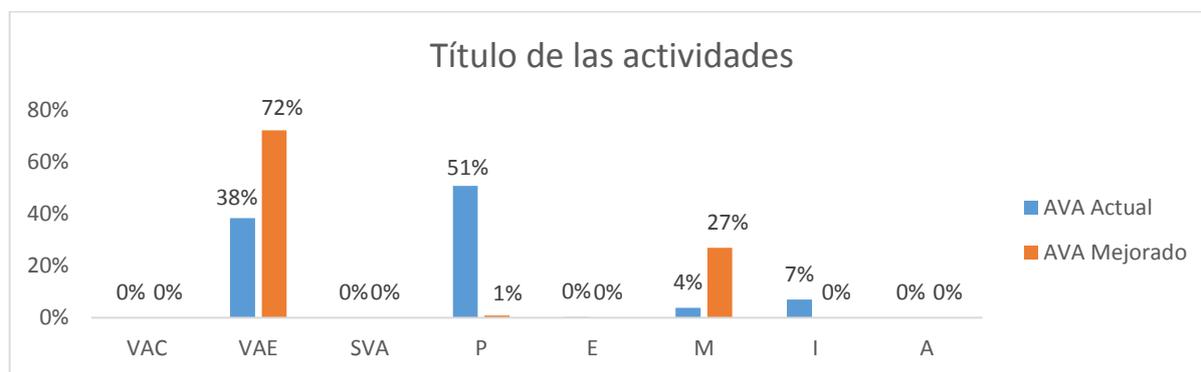


Gráfico 35: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso crianza

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.3.6 Valor agregado del proceso de recepción de crianza

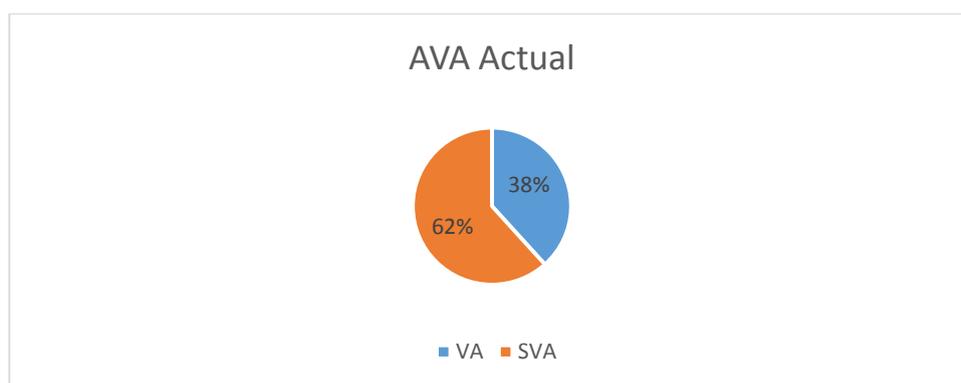


Gráfico 36: Análisis de la situación actual del proceso crianza

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

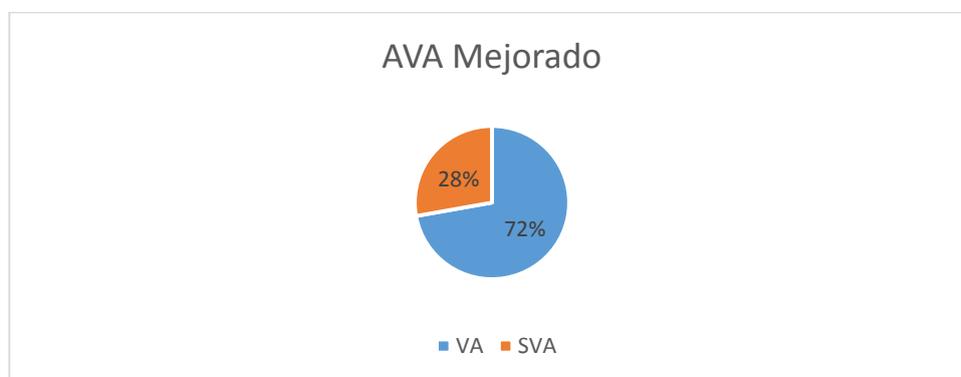


Gráfico 37: Análisis de la situación mejorada del proceso crianza

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.4 Análisis del proceso de desalojo de aves

3.6.1.4.1 Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de desalojo de aves

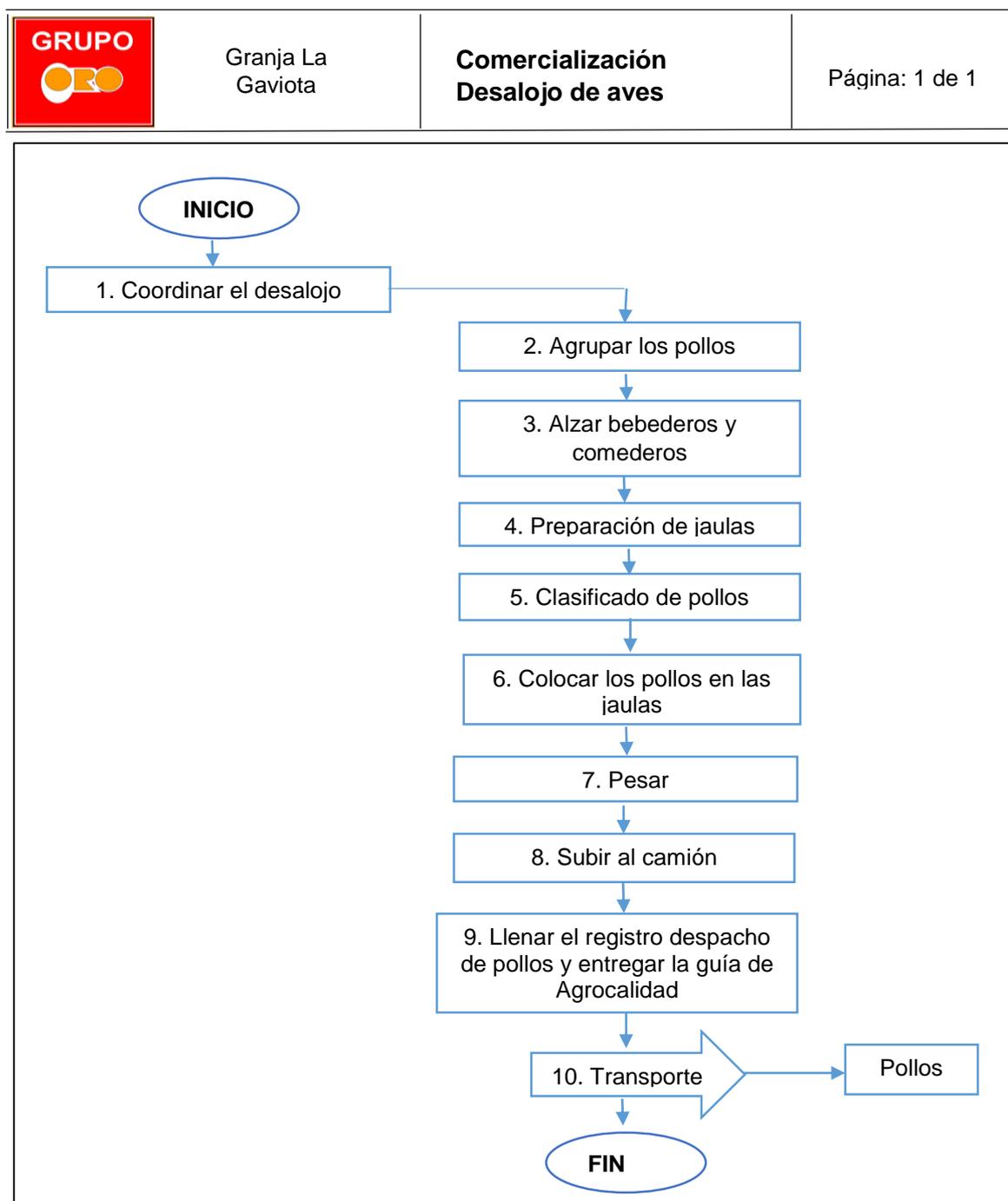


Gráfico 38: Diagrama de flujo del proceso actual desalojo de aves

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.4.2 Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de desalojo de aves

El siguiente flujograma es similar al actual pero, se ha procedido a cambiar los tiempos ya que en las observaciones realizadas se determina que si existen tiempos ociosos pero en algunos procesos a continuación el flujograma:

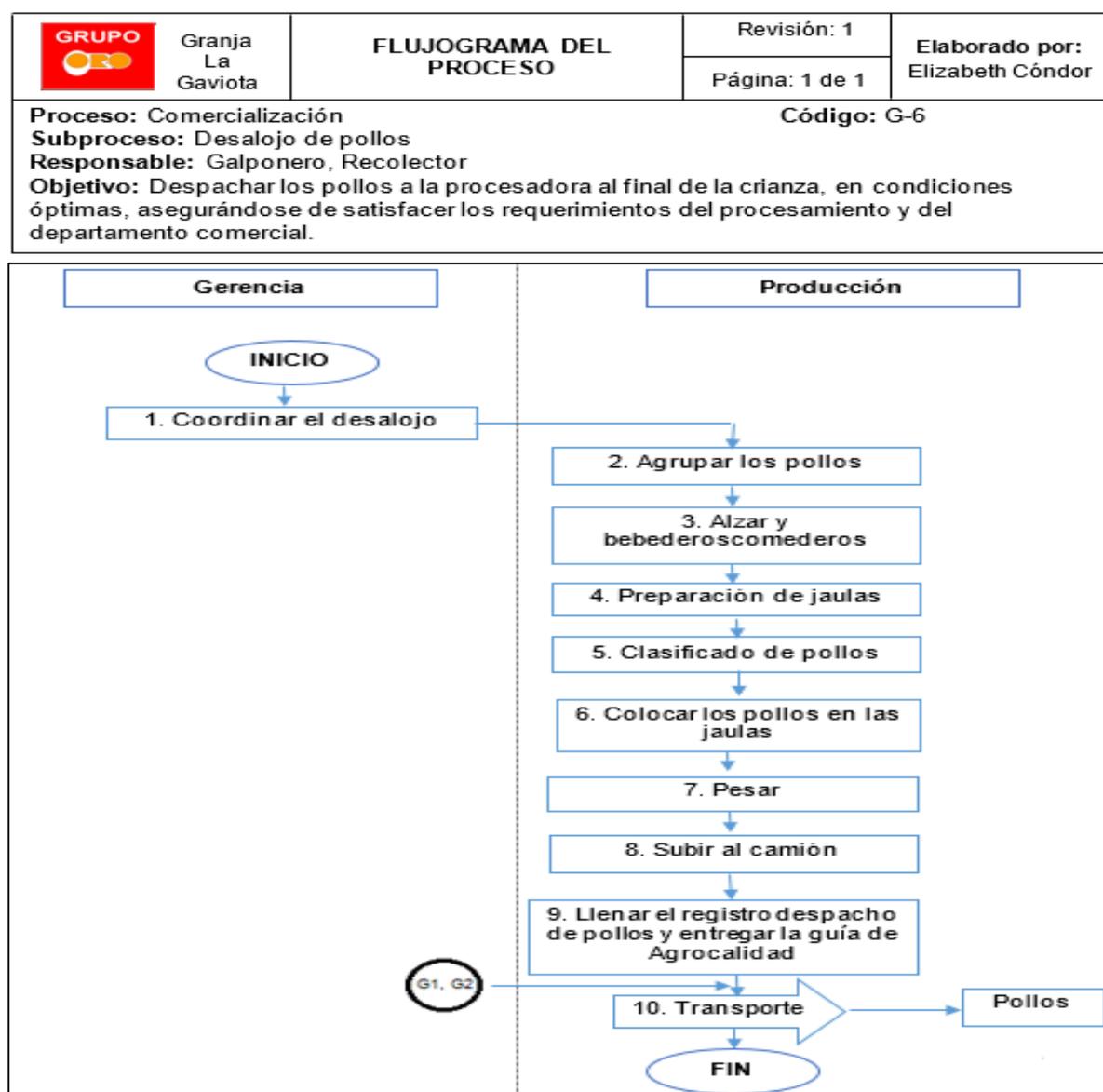


Gráfico 39: Diagrama de flujo del proceso actual desalojo de aves

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.4.3 Análisis del valor agregado de la situación actual de desalojo de aves

Tabla 30: Análisis del valor agregado del proceso actual desalojo de aves

Proceso: Comercialización

Subproceso: Desalojo de aves

N°	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Tiempos efectivos
1				X					Cordinar el desalojo	Bajo	20
2						X			Agrupar pollos	Bajo	30
3					X				Alzar comederos y bebederos	Bajo	40
4						X			Preparación de jaulas	Alto	25
5		X							Clasificación de pollos	Bajo	60
6							X		Colocar pollos en las jaulas	Bajo	30
7		X							Pesar	Medio	20
8						X			Subir al camión	Medio	30
9		X							Llenar el registro de despacho de pollos y entregar la guía de agrocalidad	Medio	5

Composicion de actividades		Método Actual		0,5	Dias
		Nº	Tiempo	%	
VAC	Valor Agregado Cliente	0	0	0%	
VAE	Valor agregado empresa	3	85	33%	
SVA	Sin valor agregado	0	0	0%	
P	Preparación	1	20	8%	
E	Espera	1	40	15%	
M	Movimiento	3	85	33%	
I	Inspección	1	30	12%	
A	Archivo	0	0	0%	
TT	Total	9	260	100%	
TC	Tiempo del ciclo		260		
VA	Valor aAgregado del Proceso		33%		
SVA	Sin Valor Agregado		67%		

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.4.4 Análisis del valor agregado de la situación mejorada de desalojo de aves

Como se dijo anteriormente si existen tiempos ocios por ende se ha procedido a modificarlos a 2 horas con 25 minutos, cabe recalcar que en el proceso de la preparación de las jaulas el recolector debería de bajar una fila de las jaulas para que de esta manera optimice el tiempo y la llegada de los pollos se lo realice en el tiempo establecido además de evitar que los pollos se mueran en el camino además la granja debería proporcionar un tipo de escalera acorde para que el recolector pueda subir con los pollos al carro para que de esta manera no se resbalen y eviten accidentes y con el tiempo un instrumento mecánico adecuado para la recolección de pollos a continuación el siguiente análisis:

Después se determina las actividades que proveen valor agregado al proceso y a los que generan valor agregado, cabe recalcar que no todas las actividades que no generan VA han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las actividades; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades dando como resultado un proceso efectivo ya que supera el 70% a continuación el siguiente análisis:

Tabla 31: Análisis del valor agregado del proceso mejorado desalojo de aves

GRUPO		Granja La Gaviota		ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO						Revisión: 1		
										Página: 1 de 1		
Proceso: Comercialización						Código: G-8						
Subproceso: Desalojo de aves												
Nº	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Tiempos efectivos	
1		X							Cordinar el desalojo	Bajo	20	
2		X							Agrupar pollos	Bajo	30	
3					X				Alzar comederos y bebederos	Bajo	30	
4						X			Preparación de jaulas	Alto	15	
5		X							Clasificación de pollos	Bajo	50	
6	X								Colocar pollos en las jaulas	Bajo	30	
7		X							Pesar	Medio	20	
8		X							Subir al camión	Medio	30	
9	X								Llenar el registro de despacho de pollos y entregar la guía de agrocalidad	Medio	5	
											230	
											Minutos	
Composicion de actividades		Método Actual			0,5			Dias				
		Nº	Tiempo									
VAC	Valor Agregado Cliente	2	35	15%								
VAE	Valor agregado empresa	5	150	65%								
SVA	Sin valor agregado	0	0	0%								
P	Preparación	0	0	0%								
E	Espera	1	30	13%								
M	Movimiento	1	15	7%								
I	Inspección	0	0	0%								
A	Archivo	0	0	0%								
TT	Total	9	230	100%								
TC	Tiempo del ciclo			230								
VA	Valor aAgregado del Proceso			80%								
SVA	Sin Valor Agregado			20%								

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.4.5 Cuadro comparativo del análisis del valor agregado proceso de desalojo de aves

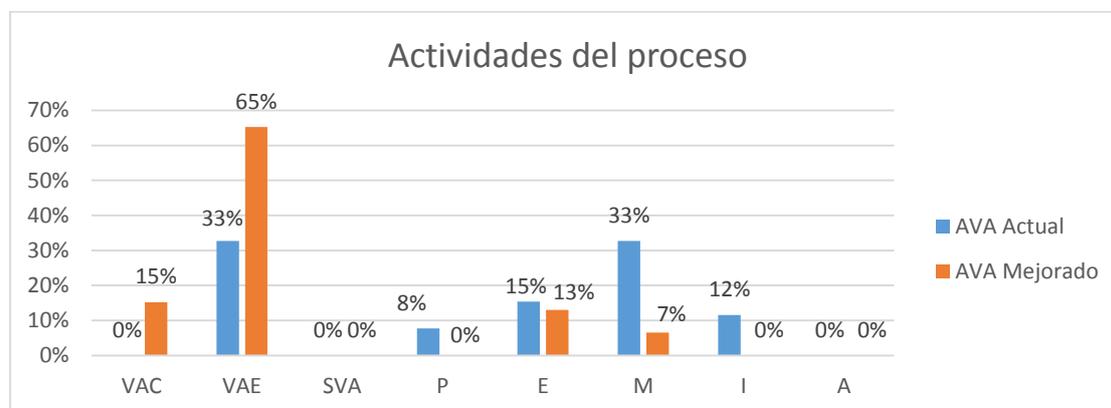


Gráfico 40: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso desalojo de aves

3.6.1.4.6 Valor agregado del proceso de desalojo de aves

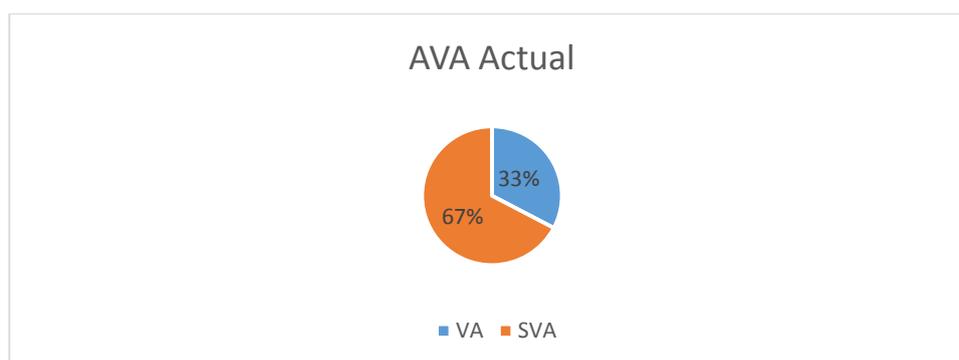


Gráfico 41: Análisis de la situación actual del proceso desalojo de aves.

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

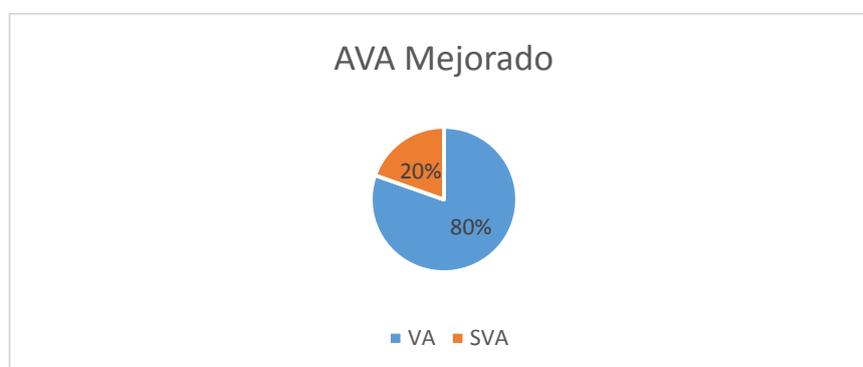


Gráfico 42: Análisis de la situación mejorada del proceso desalojo de aves.

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.5 Análisis del proceso insumo

3.6.1.5.1 Análisis del valor agregado de la situación actual de recepción y almacenamiento de materia prima

Tabla 32: Análisis del valor agregado del proceso actual recepción y almacenaje de MP

GRUPO		Granja La Gaviota	FLUJOGRAMA DEL PROCESO							Revisión: 1	Elaborado por: Elizabeth Córdor	
										Página: 1 de 1		
Proceso: Insumo			Código: G-1									
Subproceso: Recepción y almacenaje MP												
Responsable: Bodeguero												
Objetivo: Recibir la materia prima comprada y manipularlos eficientemente, a fin de evitar pérdidas y despachar correctamente												
Nº	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Tiempos efectivos	
1		X							Solicitar la MP y/o insumo	Medio	20	
2		X							Despachar pedido	Bajo	30	
3						X			Recibir el pedido	Medio	15	
4		X							Inspeccionar MP	Bajo	5	
5		X							Cumple cantidad y entrega	Bajo	5	
6					X				Receptar pedido	Bajo	10	
7		X							Inventariar	Medio	5	
8		X							Almacenar	Medio	15	
9				X					Enviar a producción	Bajo	10	
10		X							Enviar documento a contabilidad	Bajo	5	
11		X							Contabilizar MP	Medio	10	
12		X							Archivar	Medio	10	
13							X		Notificar al departamento de compra	Medio	5	
		9		1	1	1	1	0	Tiempo totales		145 Minutos	
									Método Actual		0,3 Dias	
		Composicion de actividades							Nº	Tiempo	%	
VAC	Valor Agregado Cliente							0	0	0%		
VAE	Valor agregado Empresa							9	105	72%		
SVA	Sin valor agregado							0	0	0%		
P	Preparación							1	10	7%		
E	Espera							1	10	7%		
M	Movimiento							1	15	10%		
I	Inspección							1	5	3%		
A	Archivo							0	0	0%		
TT	Total							13	145	100%		
TC	Tiempo del ciclo								145			
VA	Valor aAgregado del Proceso								72%			
SVA	Sin Valor Agregado								28%			

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.5.2 Análisis del valor agregado proceso recepción y almacenaje de materia prima

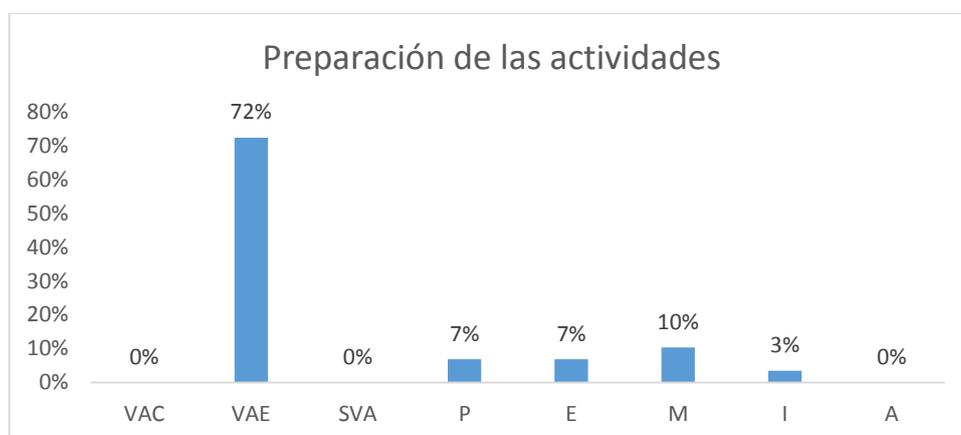


Gráfico 43: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso recepción y almacenaje de MP

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

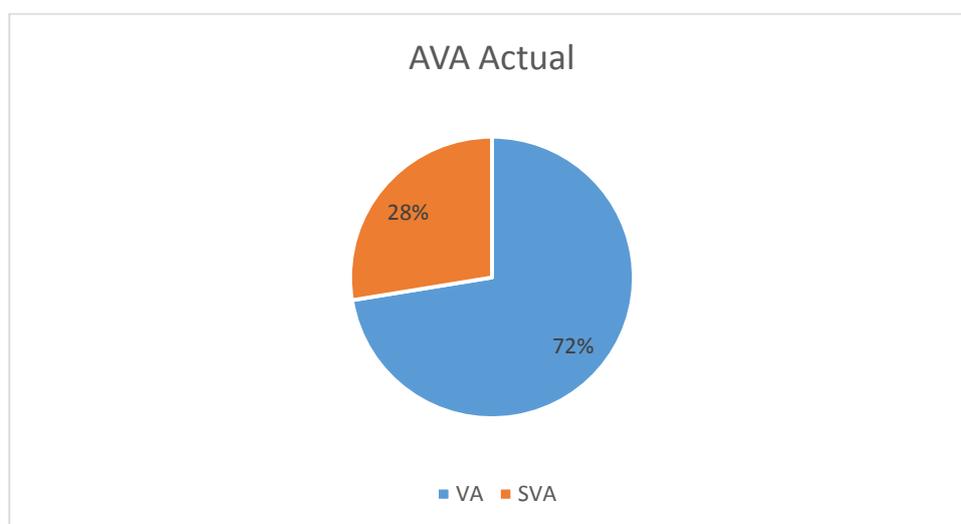


Gráfico 44: Análisis del valor agregado situación actual del proceso de recepción y almacenaje de MP

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.6 Análisis del proceso de Distribución de MP

3.6.1.6.1 Análisis del valor agregado de la situación actual de distribución de MP

Tabla 33: Análisis del valor agregado del proceso actual de distribución de MP

GRUPO		Granja La Gaviota	FLUJOGRAMA DEL PROCESO					Revisión: 1 Página: 1 de 1	Elaborado por: Elizabeth Córdor		
Proceso: Insumo							Código: G-2				
Subproceso: Distribución MP											
Responsables: Bodeguero											
Objetivo: Obtener un mayor control y manejo al administrar los materiales en la granja											
Nº	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Tiempos efectivos
1				X					Carencia del producto	Alto	30
2		X							Especificar la cantidad	Bajo	15
3		X							Solicitar el producto	Bajo	5
4		X							Verificar la existencia del producto	Medio	5
5		X							Verificar la cantidad del producto	Bajo	10
6		X							Entregar el producto	Medio	5
7		X							Informar la entrega del producto	Bajo	15
8		X							Recibir el producto	Bajo	10
9		X							Solicitar un nuevo producto	Medio	5
		6		1	0	0	0	0	Tiempo totales		100 Minutos
	Composición de actividades		Método Actual			0,2	Dias				
			Nº	Tiempo	%						
VAC	Valor Agregado Cliente		0	0	0%						
VAE	Valor agregado Empresa		6	70	70%						
SVA	Sin valor agregado		0	0	0%						
P	Preparación		1	30	30%						
E	Espera		0	0	0%						
M	Movimiento		0	0	0%						
I	Inspección		0	0	0%						
A	Archivo		0	0	0%						
TT	Total		7	100	100%						
TC	Tiempo del ciclo		100								
VA	Valor aAgregado del Proceso		70%								
SVA	Sin Valor Agregado		30%								

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.6.2 Análisis del valor agregado proceso distribución de MP

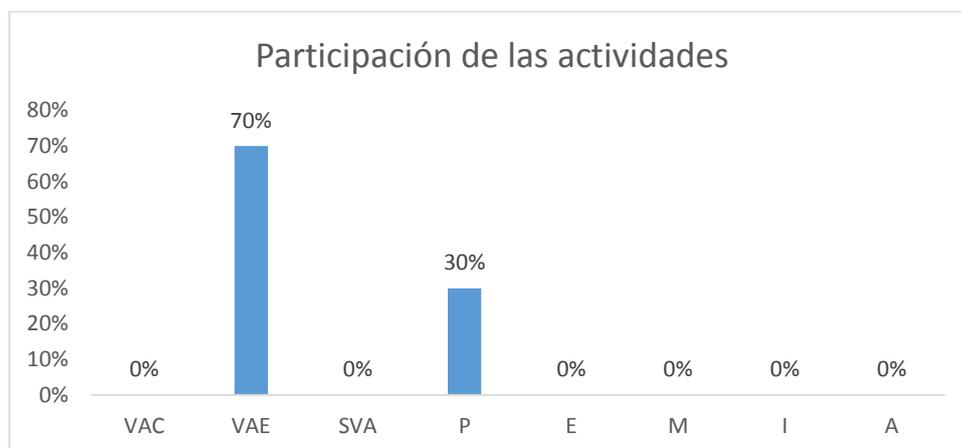


Gráfico 45: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso distribución de MP

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

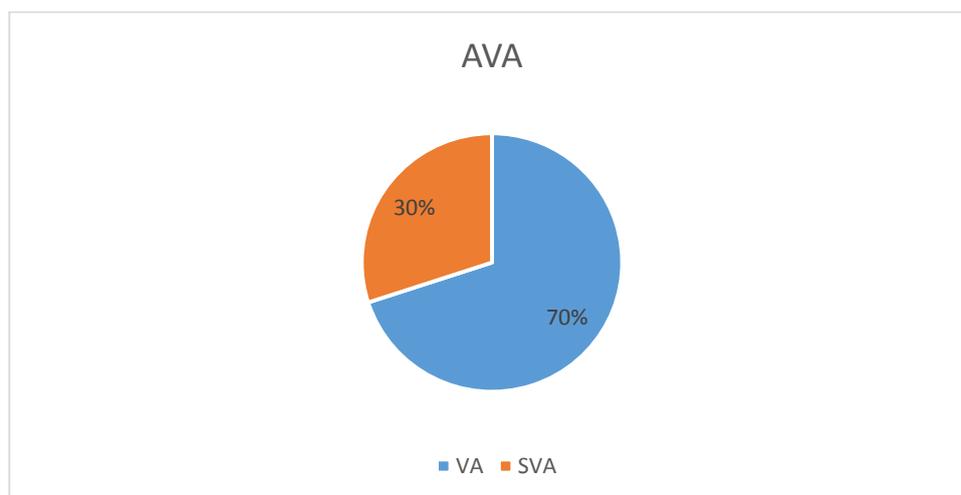


Gráfico 46: Análisis del valor agregado situación actual del proceso de distribución MP

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.7 Análisis del proceso compras

3.6.1.7.1 Análisis del valor agregado de la situación actual adquirir recursos

 Granja La Gaviota	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	Revisión: 1	Elaborado por: Elizabeth Córdor
		Página: 1 de 1	

N°	VA C	VA E	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Tiempos efectivos
1				x					Determinar la necesidad	Bajo	5
2		x							Contactar proveedores	Medio	10
3		x							Elaborar orden de compra	Medio	5
4		x							Entrega del producto	medio	5
	0	3		1	0	0	0	0	Tiempo totales		25 Minutos
	Composicion de actividades								Método Actual		0,1 Dias
									Nº	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado Cliente								0	0	0%
VAE	Valor agregado Empresa								3	20	80%
SVA	Sin valor agregado								0	0	0%
P	Preparación								1	5	20%
E	Espera								0	0	0%
M	Movimiento								0	0	0%
I	Inspección								0	0	0%
A	Archivo								0	0	0%
TT	Total								4	25	100%
TC	Tiempo del ciclo									25	
VA	Valor aAgregado del Proceso									80%	
SVA	Sin Valor Agregado									20%	

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.7.2 Análisis del valor agregado proceso adquirir recursos

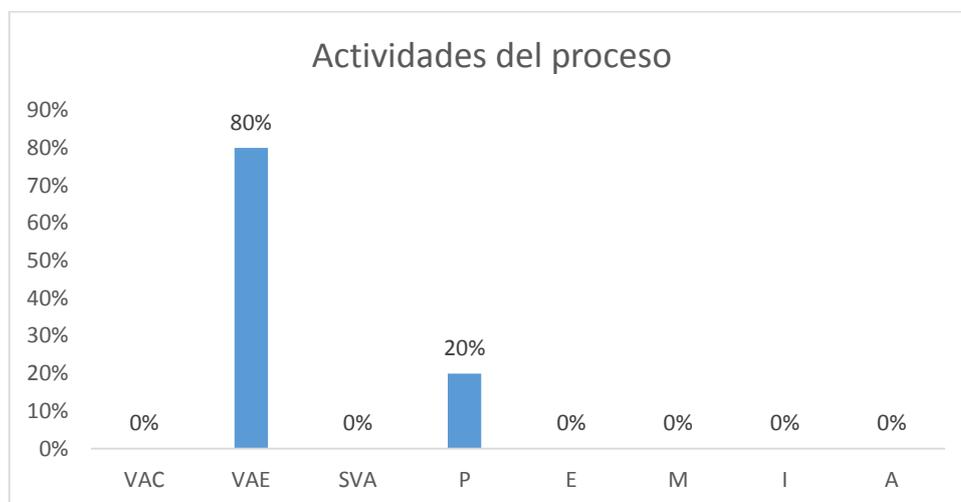


Ilustración 1: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso adquirir recursos

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

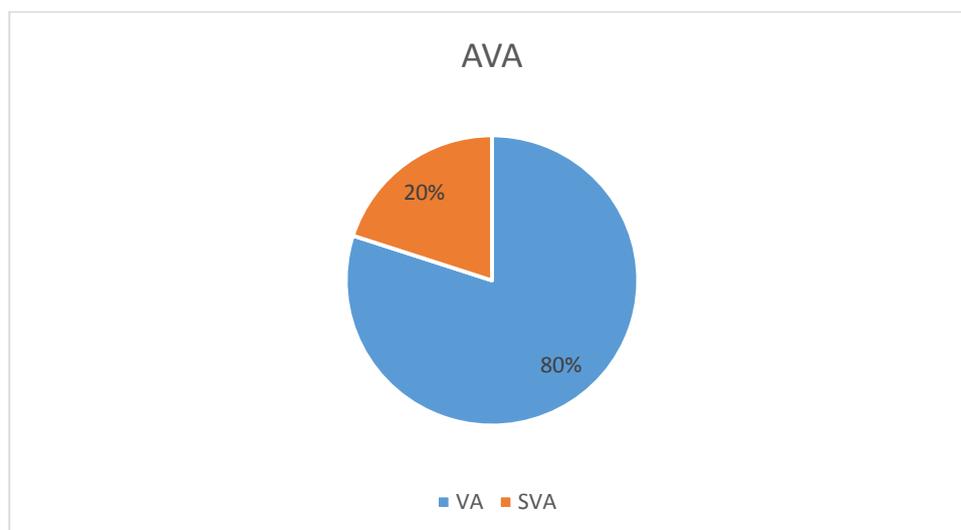


Ilustración 2: Análisis del valor agregado situación actual del proceso adquirir recursos

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.8 Análisis del proceso de supervisar y registrar datos

3.6.1.8.1 Análisis del valor agregado de la situación actual de supervisar y registrar datos

Tabla 34: Análisis del valor agregado del proceso actual de supervisar y registrar datos

		Granja La Gaviota	FLUJOGRAMA DEL PROCESO				Revisión: 1	Elaborado por: Elizabeth Córdor				
						Página: 1 de 1						
Proceso: Gestión de la información						Código: G-9						
Subproceso: Supervisar y registrar datos												
Responsable: Administrador												
Objetivo: Obtener información real y en el momento deseado												
N°	VAC	VAE	SVA	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Tiempos efectivos	
1				X					Registrar datos	Bajo	5	
2		X							solicitar información	Bajo	15	
3		X							Verificar datos	Medio	5	
4		X							Registrar datos	Medio	5	
5						X			Solicitar datos	Bajo	5	
6		X							Ingresar datos	Medio	15	
7		X							Archivar datos	Medio	5	
		5		1		1	0	0	Tiempo totales		55	
										0,1		
Composicion de actividades										Método Actual		0,1
										Nº	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado Cliente									0	0	0%
VAE	Valor agregado Empresa									5	45	82%
SVA	Sin valor agregado									0	0	0%
P	Preparación									1	5	9%
E	Espera									0	0	0%
M	Movimiento									1	5	9%
I	Inspección									0	0	0%
A	Archivo									0	0	0%
TT	Total									7	55	100%
TC	Tiempo del ciclo										55	
VA	Valor aAgregado del Proceso										82%	
SVA	Sin Valor Agregado										18%	

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.8.2 Análisis del valor agregado proceso de supervisar y registrar datos

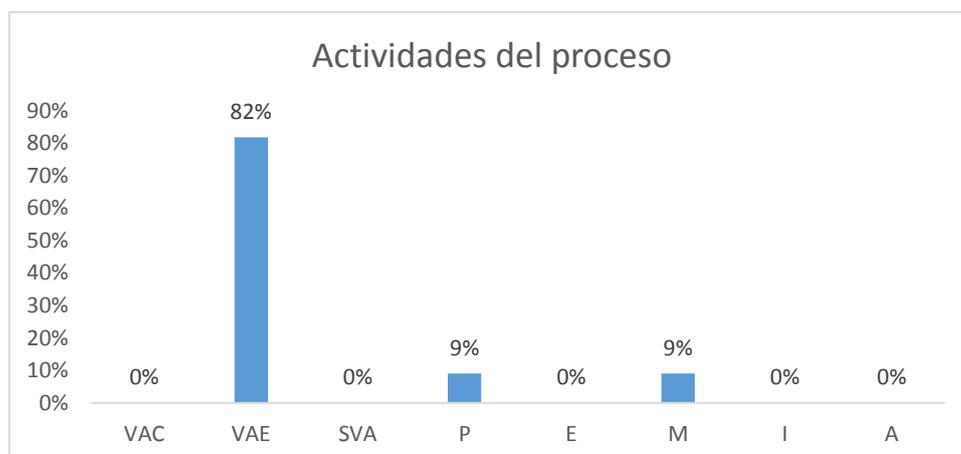


Gráfico 47: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso supervisar y registrar

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

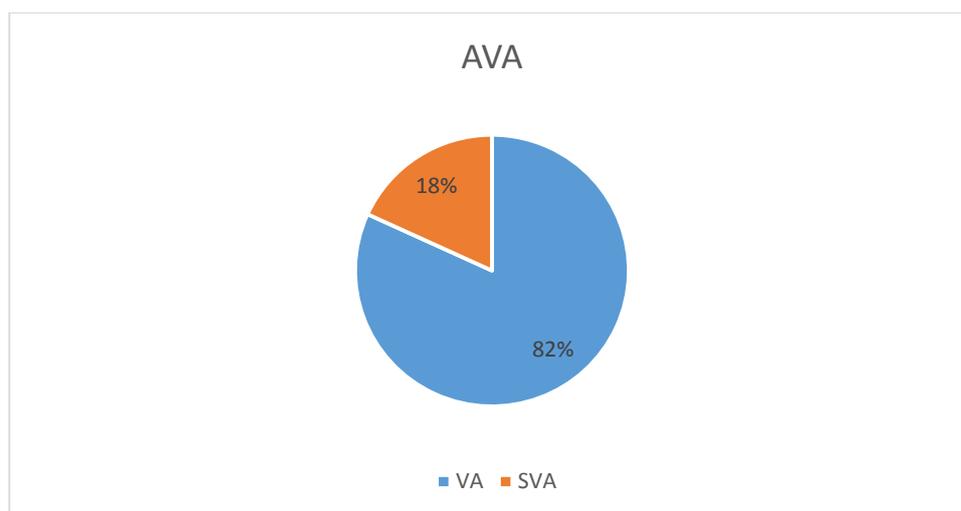


Gráfico 48: Análisis del valor agregado situación actual del proceso supervisar y registrar datos

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.9 Análisis del proceso de entregar información

3.6.1.9.1 Análisis del valor agregado de la situación actual de entregar información

Tabla 35: Análisis del valor agregado del proceso actual de entregar información

GRUPO		Granja La Gaviota		FLUJOGRAMA DEL PROCESO					Revisión: 1		Elaborado por: Elizabeth Córdor	
									Página: 1 de 1			
Proceso: Gestión De información				Código: G-10								
Subproceso: Entregar información a la empresa												
Responsable: Administrador												
Objetivo: Administrar la información de la granja para la adecuada comunicación de la misma												
Nº	VA C	VA E	SV A	P	E	M	I	A	Actividad	Riesgo	Tiempos efectivos	
1				X					Solicitar información	Bajo	5	
2								X	Recibir información	Bajo	5	
3		X							Procesar información	Alto	60	
4		X							Verificación de los datos	Medio	30	
5							X		Entregar información solicitada	Medio	20	
		2		1	0	0	1	1	Tiempo totales		120 Minutos	
	Composicion de actividades		Método Actual		0,3 Dias							
				Nº	Tiempo	%						
VAC	Valor Agregado Cliente			0	0	0%						
VAE	Valor agregado Empresa			2	90	75%						
SVA	Sin valor agregado			0	0	0%						
P	Preparación			1	5	4%						
E	Espera			0	0	0%						
M	Movimiento			0	0	0%						
I	Inspección			1	20	17%						
A	Archivo			1	5	4%						
TT	Total			5	120	100%						
TC	Tiempo del ciclo				120							
VA	Valor aAgregado del Proceso				75%							
SVA	Sin Valor Agregado				25%							

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.1.9.2 Análisis del valor agregado proceso entregar información

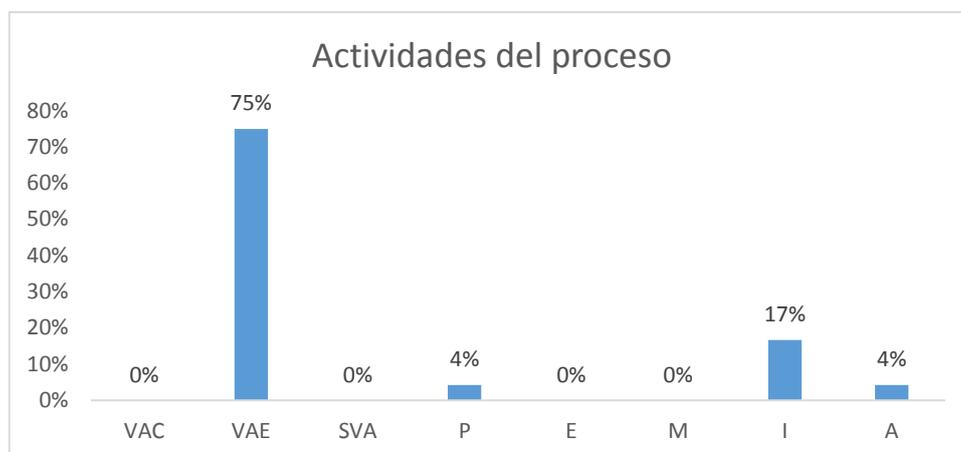


Gráfico 49: Cuadro comparativo de la participación de actividades del proceso entregar información

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

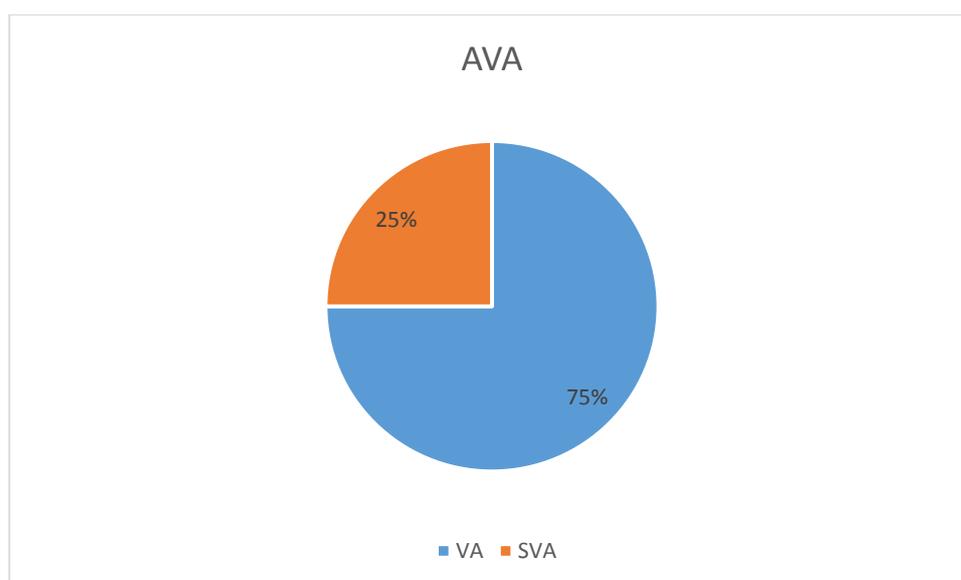


Gráfico 50: Análisis del valor agregado situación actual del proceso entregar información

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.6.2 Bioseguridad

La bioseguridad es parte fundamental en las granjas, la existencia de programas de bioseguridad evitará la entrada o transmisión de agentes patógenos que puedan afectar la sanidad de los pollos.

3.6.2.1 Objetivos

- Concientizar con el personal en temas referentes a normas de bioseguridad.
- Evitar la entrada de enfermedades a la granja
- Mejora la calidad de los pollo

3.6.2.1.1 Ingreso de Enfermedades Aviares a la Granja

- **Por Ingreso del Personal No Autorizado**

Las personas que ingresan a las granjas son los principales transportadores de virus y bacterias esto puede ser transmitido mediante el calzado, maletín, cabello, la saliva, el bolígrafo entre otras.

- **Por Ingreso de Vehículos**

Todo vehículo que entre o provenga de otra granja ser un esparcidor de enfermedades.

- **Por Equipos, Herramientas y Utensilios**

Se considera a la vestimenta del personal o a las llantas del vehículo que contengan virus o bacterias y todos los equipos de la granja como lo es bebederos, comederos, escobas, criadoras, baldes entre otro que pueden generar una contaminación.

- **Otros Animales**

Gallinas, gallos, perros, gatos, palomas y demás.

- **Plagas**

Ratas y ratones, moscas, zancudos, cucarachas, escarabajos, etc.

- **Aves de Patio**

Las gallinas y pollos criados en las casas de las personas que trabaja en la granja.

- **Desechos**

Se considera al abono, pollos muertos, plumas entre otros.

- **Aguas**

En su mayoría el agua que ingresa a las granjas es de quebradas, sequias, estanques entre otras y este se genera una principal fuente de contaminación.

- **Camas Húmedas**

Cuando se ingresa al galpón la viruta o cascarilla húmeda.

3.6.2.1.2 Programa de Bioseguridad

Para evitar contaminaciones y enfermedades en la granja, primeramente se debe de concientizar y capacitar al personal para poder evitarlas, por esta razón, es importante las normas de bioseguridad, entre ellas:

- **El Baño y/o Aseo Personal**

El personal de la granja debe de tomar medidas de aseo tanto al ingresar como al salir de la granjas esto consiste en ducharse utilizando champú, jabón y abundante agua.

El personal deberá de tener en cuenta que al momento de ducharse debe de lavarse bien el cabello, oído, nariz, ya que facialmente podemos contaminar la granja, una vez duchados se procede a utilizar overoles y botas los cuales deben estar completamente limpios. Las mujeres no podrán ingresar con cosméticos ni esmalte en las uñas, cabe recalcar que ninguna persona puede ingresar a los galpones con billeteras, joyas sombreros entre otros. Una vez terminado la visita la persona debe de ducharse y entregar la vestimenta para que esta sea nuevamente lavada. En el caso de que haya personas que vivan en la granja el baño y/o aseo personal debe de ser al ingresar y salir de la granja.

- **Alimentos de la Granja**

El personal de la granja debe de recibir la alimentación preparada en la misma ya que al ingresar alimentos de origen animal podría generar enfermedades, pero en el caso de hacerlo llevar en recipientes desechables.

- **Uso de Pediluvios**

Las pocetas deben de estar localizadas en la entrada de los galpones para la respectiva desinfección de quienes ingresen al galpón cuyo objetivo es evitar que lleven y saquen bacterias y virus de los galpones.

- **Desinfección de Vehículos**

Se debe de desinfectar a todos los vehículos que ingresen a la granja se recomienda lavar con abundante agua todo el vehículo incluyendo las llantas e incluso internamente con productos adecuados. Por ningún motivo se debe permitir que los conductores que llegan a la granja con pollito, alimento, etc., ingresen a los galpones.

- **Trabajadores en Varias Granjas**

Trabajar en otras granjas como vacunadoras o como reemplazo de un amigo se considera una fuente más de contaminación debido a que esta persona proviene de otra granja la cual puede estar contaminada. Se recomienda que la actividad realice el mismo personal de la granja ya que cuentan con los suficientes conocimientos debido a la alta rotación de personal existente en la granja.

- **Visitas o Personal No Autorizado**

Al vivir en la granja se debe de tomar en cuenta que recibir un familiar o amigo puede causar problemas sanitario por ende se aconseja que la visita sea en las oficinas o fuera de la granja. Las puertas de la granja no deben permanecer abiertas y debe de existir el aviso PROHIBIDO EL INGRESO A PERSONAS PARTICULARES.

- **La Vacunación**

La vacunación es considerada como una medida de bioseguridad más importante mediante esto se protege a los pollos de ciertas enfermedades.

- **Los Mocos y Escupidos**

La saliva y mocos, pueden ser vehículos para la transmisión de enfermedades, como la Salmonella, el Newcastle, entre otras. Nada de pollos y gallinas en casa ya que se constituyen en vectores de virus y bacterias que pueden afectar las aves del galpón.

- **Aves Ornamentales**

Por ningún motivo debemos tener palomas, patos, gansos, gallinetas, gallos de pelea, canarios, loros y demás aves ornamentales en la casa, ya que pueden ser portadores de enfermedades para los pollos.

- **Perros, Gatos y Cerdos**

En lo posible se debe de evitar el ingreso y la presencia de gatos, perros, cerdos, a la granjas debido a que ellos son portadores de enfermedades peligrosas Las mortalidades se deben procesar mediante el proceso del compostaje, incineración o pozo séptico por ningún motivo suministrarla a cerdos como base de su alimentación ya que esto se constituye en alto riesgo de transmisión de enfermedades.

- **Hospital de Aves**

Consiste en destinar una parte del galpón para poner allí las aves que hayan sido picadas por sus propios compañeros o muestren un problema en su desarrollo cuyo fin es cuidarlas para que logren un crecimiento estable.

- **Calidad del agua**

El agua es un elemento tan importante en la vida de las aves, que éstas beben diariamente casi tres veces el equivalente al alimento que consumen.

- **Almacenamiento de alimento**

El almacenamiento del balanceado en la granja debe de cumplir con los parámetros establecidos por la granja para evitar un problema sanitario en las aves, evitando la humedad

- **Tanques de agua**

Limpiar los tanques de almacenamiento de agua, asegurarse que estos estén tapados y correctamente cubiertos para evitar la formación de hongos y bacterias.

3.6.2.1.3 Recomendación

- **Las Cercas**

Las cercas existentes en la granja deben de estar en perfectas condiciones para evitar el ingreso de animales y personas

- **La Escoba**

Barrer las bodegas internamente y externamente debe ser una práctica diaria debido a que el personal al salir del galpón extrae residuos.

- **Compost**

El composting es una práctica biológica segura y con olor ligero no pestilente. Las temperaturas generadas (alrededor de 66 °C o 150 °F) en la materia del compost destruyen bacterias patógenas y virus.

El compost en reacción no debe oler mal, su olor peculiar es dulzón y no es nauseabundo. Si falla la temperatura (fría) o está mal oliente se debe a mucha humedad; se corrige volteando el material del compost y añadiendo abono o viruta más seca. Las carcasas se deben ubicar a no menos de 15 cm de las paredes para evitar putrefacción y moscas.

Se coloca primero una capa de viruta inicial, luego una capa de pollos, luego otra capa de viruta, luego otra capa de pollos y así sucesivamente. Los pollos se colocan

a 15 cm de las paredes y a 5 cm de separación entre pollos, la cabeza debe estar metida debajo del pollo y se coloca boca abajo. El tiempo para “voltear” al segundo cajón es de 18 días, y 18 días más para salir si la operación y condiciones fueron apropiadas.

- **Control de plagas**

Mantener una población baja de roedores en granja para reducir posibles problemas sanitarios

Tener en cuenta los términos de sistema de gestión que identifica políticas, procedimientos y recursos para cumplir y mantener un gerenciamiento ambiental efectivo, lo que conlleva evaluaciones rutinarias de impactos ambientales y el compromiso de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en el tema, así como también la oportunidad de continuar mejorando el comportamiento ambiental.

3.7 Indicadores o estándares de gestión de los procesos de la Granja Avícola la Gaviota

Tabla 36: Indicadores de gestión de la Granja Avícola la Gaviota

Nombre	Variable	Descripción	Formula	Unidad operacional
Unidad de productos	Eficacia	Mide el nivel de cumplimiento en la entrega de pedidos completos de los proveedores	# de unidades de productos entregados/ número de unidades totales solicitadas x 100	%
Tasa de documentos contabilizados	Tiempo	Mide la cantidad de documentos contabilizados	# de documentos entregados a tiempo / total documentos	%
Nivel de cumplimiento del despacho	Efectividad	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercaderías a los trabajadores en cuanto a los pedidos en un periodo determinado	# de despachos cumplidos * 100 / # total de despachos requeridos	%

Nivel de cumplimiento de actividades programadas	Eficiencia	Consiste en conocer el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas	# de actividades realizadas / actividades programadas * 100	%
Nivel de cumplimiento de actividades programadas	Eficiencia	Consiste en conocer el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas	# de actividades realizadas / actividades programadas * 100	%
Total de aves	Eficiencia	Mide el total de aves que ingresan en los galpones	# de aves vivos (entregados) - # de aves muertos	U
Nivel de conversión	Eficiencia	Mide la productividad de los pollos	Cantidad de alimento consumido por semana por 45 kg / cantidad de aves semanal	U
Peso promedio semanal	Calidad	Determinar el peso real de las aves	Peso de las aves / # aves pesadas	U
Mortalidad Acumulada	Eficiencia	Mide el porcentaje de aves que se murieron en el proceso de crianza en un tiempo determinado	# de aves muertas * 100 / # de aves iniciadas	%
Consumo alimenticio	Eficiencia	Mide la cantidad de comida que deberá consumir el pollito	Cantidad de pollos diario *gramos de la tabla/ 45kg (quintal)	U
Mortalidad Acumulada	Eficiencia	Mide el porcentaje de aves que se murieron en el proceso de crianza en un tiempo determinado	# de aves muertas * 100 / # de aves iniciadas	%
Liquidación de aves	Eficiencia	Mide los faltantes de las aves	Ingreso- mortalidad-desalojo)	U
Tasa de orden de compra sin errores	Calidad	Mide la cantidad de órdenes de compras sin errores	# de órdenes de compras ok./ # total órdenes de compra	%
Tasa de informes entregados a tiempo y según especificaciones	Calidad	Mide la cantidad de informes bien realizados	# de informes bien / total de informes	%

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

3.8 Propuesta de un plan de mejoramiento de los procesos críticos en base a la metodología PHVA

En el análisis de los procesos de la Granja Avícola la Gaviota, realizado, indica que los procesos críticos son:

- Preparación de galpones
- Recepción de pollos BB
- Crianza
- Desalojo de aves
- Bioseguridad

Se concluye que es posible la mejorar su desempeño, tiempo y calidad de realización de cada una de las actividades, suprimiendo tiempos en actividades que no generan ningún tipo de valor agregado para la realización de los procesos.

A continuación en la tabla 48 muestra el detalle del análisis del valor agregado tanto de la situación como de la situación mejorada de los procesos críticos de la Granja.

Tabla 37: Resultado de los análisis de los procesos críticos de la Granja

Procesos críticos	Situación actual	Situación mejorada
Preparación de galpones	47%	71%
Recepción de pollitos BB	17%	71%
Crianza	38%	72%
Desalojo de aves	33%	80%

Fuente: Granja Avícola la Gaviota

Elaborado por: La Autora

La mejora establecida en el análisis del valor agregado indica un importante incremento de la situación mejorada de la granja en relación a la situación actual.

Mediante una reunión establecida con el Gerente General de la granja se ha determinado que la **bioseguridad** es muy importantes, por ende se ha visto la necesidad de establecer reglas, conferencias y programas para que de esta manera la granja esté libre de tanta contaminación.

Para los procesos: recepción y almacenamiento MP y/o insumos, distribución MP y/o insumos, adquirir recursos, supervisar y registrar datos, entrega de resultados, no requieren de mejora en cuanto a su estructura operativa.

En el análisis realizado de todos los procesos se pueden observar que al documentar los procesos, establecer los procedimientos en manuales y al aplicar indicadores de gestión es posible obtener una mejora en el desempeño de los procesos relacionado con la calidad del producto (pollos) que entrega la granja.

PLANEAR

- Asignar tiempo a sus procesos para la estandarización o normalización de los mismos.
- Aplicar los indicadores de los procesos en base a su rendimiento
- Realizar charlas de bioseguridad con el objetivo de minimizar enfermedades en la granja

HACER

- Realizar inspecciones en los procesos
- Estar pendiente de las actividades a realizarse dentro de la granja
- Llevar un registro de los indicadores que se están manejando y su comportamiento
- Dialogar con el personal sobre posibles cambios en los procesos de producción también de temas relacionados con la bioseguridad en granjas.

VERIFICAR

- Realizar evaluaciones de desempeño al personal, a sus procesos e indicadores

ACTUAR

- Modificar y ajustar los procesos teniendo en cuenta la mejora continua
- Realizar reuniones con el personal y el gerente para dar a conocer y explicar sobre los avances y logros obtenidos en sus proceso
- Plantear los problemas con el administrador para poder dar posibles soluciones

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

Los posibles impactos que se generarán con la implementación del proyecto son: económico, social, empresarial, ético y ambiental, para lo cual se ha elaborado una matriz conformada por un eje vertical y otro horizontal. El primer eje registrará un número de contextos que facilitará el análisis de los impactos, el segundo eje registrará el nivel de impactos asignados a cada una de las áreas.

Para evaluar los impactos se utiliza la escala que se presenta a continuación:

Tabla 38: Niveles de impactos

Nivel	Impactos
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

4.1 Económico

Tabla 39: Matriz de impacto económico

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Utilidad para la empresa						X		2
Uso de recursos					X			1
Ingresos para los que integran la granja						X		2
Total								5

$$\text{Impacto económico} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de impactos}}$$

$$\Sigma = 5$$

Impacto económico= $5/3 = 1.67$

Nivel impacto económico= Impacto medio positivo

UTILIDAD PARA LA EMPRESA.- Los procesos establecidos en la granja, ayudarán a generar la calidad en la producción avícola contribuyendo a que la utilidad de la empresa aumente significativamente.

USO DE RECURSOS.- Una vez aplicados la mejora continua, la granja podrá establecer procesos que le ayudarán a ser más eficientes y eficaces, maximizando la utilización de recursos e insumos como son el balanceado, vacunas entre otras creando así la efectividad en el trabajo tanto administrativo como el de producción.

INGRESOS PARA LOS QUE INTEGRAN LA GRANJA.- El nivel de ingresos que generará la ejecución de la investigación permitirá lograr una estabilidad económica de las personas directamente involucradas en la granja ya que al sacar un lote de pollos con un nivel de eficiencia alto obtendrán una notable bonificación.

4.2 Social

Tabla 40: Matriz de impacto social

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Mejorar la calidad de vida						X		2
Fuente de trabajo						X		2
Relaciones personales					X			1
Total								5

Impacto social= $5/3 = 1.67$

Nivel impacto social= Impacto medio positivo

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA.- En el presente proyecto se tendrá un impacto medio positivo, debido a que se logrará impulsar a la empresa hacia el éxito, generando una mayor rentabilidad y estabilidad económica, encaminada a mejorar día a día la calidad de vida de sus propietarios y de los trabajadores miembros de la empresa.

FUENTES DE TRABAJO.- La implementación de este proyecto permitirá a la Granja Avícola la Gaviota un mayor crecimiento y será necesario construir más galpones y al aumentar los puestos de trabajo, se necesitará nuevo personal.

RELACIONES PERSONALES.- En el convivir diario de la granja, hace que se forme un ambiente laboral estable, haciendo que cada uno de las personas que laboran en ella desarrolle su trabajo con respeto, entusiasmo, honestidad y calidad

4.3 Empresarial

Tabla 41: Matriz de impacto empresarial

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Mayor crecimiento empresarial							x	3
Optimización de recursos							x	3
Mejorar el proceso productivo							x	3
Total								9

Impacto empresarial= $9/3 = 3$

Nivel impacto empresarial= Impacto alto positivo

CRECIMIENTO EMPRESARIAL.- La granja al tener un mejor control sobre la utilización de los recursos, podrá mejorar sus ingresos, los mismos que si son manejados adecuadamente y con una acertada toma de decisiones, podrá reinvertirlos provocando con ello el crecimiento de la organización.

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS.- Si la granja realiza un mejoramiento continuo del proceso cuyo fin es el aumento de la productividad establecidos en el proyecto, se evitará el aumento de recursos e insumos, y más bien permitirá la optimización de ellos, permitiendo a la empresa tomar decisiones para el desarrollo y mejora continua de la producción avícola.

MEJORAR EL PROCESO PRODUCTIVO.- Si la granja implementa el modelo de gestión permitirá que los encargados de la Granja revisen el mapa general de procesos para de este modo lleven un orden adecuado de las actividades a realizarse en la granja.

4.4 Ético

Tabla 42: Matriz de impacto ético

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Compromiso						X		2
Honestidad					X			1
Confidencialidad					X			1
Total								4

Impacto ético= $4/3 = 1.33$

Nivel impacto ético= Impacto BAJO positivo

COMPROMISO.- Este indicador se refiere a que el trabajador desarrolle un buen manejo de las actividades, para lograr objetivos tanto personales como de la granja.

HONESTIDAD.- La granja debe regirse a un código de ética, que permita a la misma desarrollarse en un medio social honesto, que haga que la granja crezca en un ambiente estable libre de robos.

CONFIDENCIALIDAD.- En la granja se genera un vínculo de lealtad, debido a la participación del administrador y el supervisor, quienes motivan el desempeño de la importancia que realizan los galponeros en los puestos de trabajo.

4.5 Ambiental

Tabla 43: Matriz de impacto ambiental

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Programa Ambiental					x			1
Programa de biodiversidad						x		2
Total								3

Impacto ambiental= $3/2 = 1.5$

Nivel impacto ambiental= Impacto medio positivo

PROGRAMA DE AMBIENTAL.- Con la implementación del manual por proceso ayudará al control de los desechos sólidos y líquidos, teniendo en cuenta los registros de los procesos ambientales, que se generen en el desarrollo de las actividades de la granja.

PROGRAMAS DE BIOSEGURIDAD.- La bioseguridad es parte fundamental de la granjas, por consiguiente, la aplicación de este proceso, se evitará la entrada o transmisión de agentes patógenos que puedan afectar la sanidad de los pollos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En base a los análisis y sus impactos en los procesos de la granja, se determinó que los aspectos críticos como: preparación de galpones, recepción de pollito BB, crianza, desalojo y plan de bioseguridad, deben ser mejorados en cuanto a la estructura organizacional que constituyan al cumplimiento de los objetivos de la producción de aves de engorde.
- Se determinó una cadena de valor en la cual permitió establecer actividades rutinarias y no rutinarias, con base al planteamiento en cada uno de sus procesos y subprocesos.
- El apoyo y compromiso de la alta dirección administrativa, fue la base fundamental del presente proyecto, que aportaron la información e identificación para el análisis de los procedimientos, permitiendo el diseño del modelo de gestión propuesto.
- Se elaboró el manual de procesos, teniendo en cuenta algunos procedimientos ya establecidos como herramienta guía a las actividades, que conllevó a complementar otros procedimientos con objetivos y alcance al desarrollo operacional de la granja.

RECOMENDACIONES

- Realizar capacitaciones al personal en el tema de administración por procesos que permita a la granja predecir y controlar el cambio para obtener una visión sistemática de las actividades de la granja.
- Es importante establecer los tiempos que deben de utilizar los trabajadores en el momento de la crianza o en los procesos de producción.
- Al aplicar el manual, es fundamental que todo el personal de la granja debe tener un compromiso y responsabilidad en cada uno de los procesos, de acuerdo al sistema de gestión de la calidad.
- Al implementar otro proceso es fundamental integrarlo al manual, estableciéndolo la responsabilidad en el desarrollo productivo y organizacional de la granja.

BIBLIOGRAFÍA

Alzina, R. B. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralia S.A.

Arias Fidias, G. (2006). *El proyecto de investigación*. Mexico: Episteme.

Aviagen Incorporated. (2009). *Guía de Manejo de engorde*. EEUU: Aviagen Limited.

Ávila Baray, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México:
Electrónica.

Baca Urbina, G. (2014). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos*. México:
Grupo Editorial Patria.

Creando tu Manual de Proceso. (s.f). Obtenido de <http://www.trabajo.com.mx>:
http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm

David, F. R. (2003). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Erazo, C. M. (2000). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: ed.

Excelencia Empresarial. (s.f). Obtenido de <http://www.excelencia-empresarial.com> :
http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm

Gerencie.com. (2014). Obtenido de <http://www.gerencie.com>:
<http://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>

Gestión y Marketing, 5. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter*. s.n: 50Minutos.es.

Grasso, L. (2006). *Encuestas elementos para su diseño y análisis*. Argentina: Grupo editor.

Grupo Oro. (2014). *Grupo Oro®* . Obtenido de
http://www.grupooro.com.ec/nuestrahistoria_misionvision.html

Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGRAW-HILL.

- Hernández, F. (2003). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw Hill.
- ITALCOL. (s.f). *Manual Práctico Producción Pollos de Engorde*. Obtenido de http://www.italcol.com/qr/archivos/Manuadeproduccionl_pollongorde.pdf:
<http://www.italcol.com>
- Maldonado, A. J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos*. Madrid: B - EUMED.
- Mastrantonio et al. (2016). *Cómo hacer un plan de empres*. s.n: OmniaScience.
- Mata, G. (2014). *Metodología para el análisis y documentación de proceso*. S.F.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca. (2013). *Guía De Buenas Avícolas resolución Técnicas N° 0017*. Ecuador: Ideaz.
- Mora García, L. A. (2008). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mora García, L. A. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá: Ecoe .
- Moreira Delgado, M. d. (2009). *Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A*. Ciencias de la Información.
- Navarrete, H. (2010). *Gerencia de procesos*. España: Alfaomega
- Origen de mapas de procesos* . (s.f). Obtenido de <https://www.aiteco.com>:
<https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>
- Pardo Alvarez, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: Aenor - Asociacion Espano.
- Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

Pavía, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos (UF0517)*. España: IC Editorial.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC .

Pérez Pérez, J. C. (2005). *Gestión de la calidad de la organización y dirección de centros escolares*. Madrid: Secretaria General Técnica.

Pérez, Á. (2013). Ecuador produce 200 millones de pollos al año. *El telégrafo*.

Posso, M. (2003). *Diseño y Evaluación de Proyectos*. Colombia: McGraw Hill.

Reid et al., M. (2006). *Crianza de aves de corral saludables*. EE.UU.

Rojas, C. y. (2012). *Sistemas de control de la Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

Sánchez, J. C. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Diaz de Santos.

SOLLA. (2015). *Manual de manejo para pollo de engorde*. Obtenido de <http://www.solla.com/sites/default/files/productos/secciones/adjuntos/Manual%20De%20Manejo%20Para%20Pollo%20De%20Engorde.pdf>: <http://www.solla.com>

Vaca, L. (1991). *Producción Avícola*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Anexos

7. ¿Cree usted que los niveles jerárquicos de la granja están bien establecidos?

SI () NO ()

8. ¿Existe una persona encargada formalmente de supervisar su trabajo?

SI () NO ()

9. ¿Considera usted necesario la capacitación dentro del área en la cual desempeña sus actividades?

SI () NO ()

10. ¿El tiempo que emplea en sus actividades, es suficiente?

SI () NO ()

11. ¿Está usted de acuerdo a que se implemente un modelo de gestión por proceso?

SI () NO ()

12. ¿Se encuentra preparado y apto para adaptarse a nuevas modificaciones en los procesos de producción?

SI () NO ()

Anexo 2 Entrevista dirigida al administrador de la granja

Formato de entrevista 1

Entrevista dirigida al Administrador de la Granja Avícola la Gaviota de la Empresa Integración Avícola Oro Cía. Ltda.

1. ¿En el área administrativa aceptan sugerencias del personal para la contribución del mejoramiento o cambio de los procesos de crianza?
2. ¿Existe un control adecuado sobre la utilización de materiales y/o químicos que se utilizan?
3. ¿El tiempo establecidos en los procesos son suficientes?
4. ¿A los cuantos días se realiza el desalojo de las aves?
5. A qué se debe el crecimiento de la mortalidad en las aves y la baja de pesos en las aves
6. El proceso de desalojo de las aves se centra solo en la granja o incluye el faenamiento
7. ¿Existe programas de salud y seguridad en el trabajo y programas de bioseguridad?
8. ¿Considera usted que sea necesario implementar un modelo de gestión por procesos?

Anexo 3 Entrevista dirigida al gerente de la granja

Formato de entrevista 2

Entrevista dirigida al Gerente General de la Granja Avícola la Gaviota de la Empresa Integración Avícola Oro Cía. Ltda.

1. ¿Los procesos y responsabilidades han sido comunicado por escrito a los empleados?
2. ¿Considera usted que la misión, visión y valores son elementos primordiales que deben socializarse con todos los trabajadores de la granja?
3. ¿Los procesos de preparación de la granja, crianza y desalojo deben estar definidos en una guía para optimizar recursos y lograr objetivos productivos?
4. ¿Cree usted que las funciones que realizan los empleados lo efectúan de forma empírica?
5. ¿Se realiza capacitaciones continuas al personal de la granja?
6. ¿Qué medios utiliza la empresa para motivar a sus trabajadores?
7. ¿La ubicación de la granja es la adecuada?
8. ¿Los equipos y herramientas que se utiliza en la granja son los adecuados?
9. ¿Cuál cree usted que sea el motivo por el cual la producción ha decaído en estos últimos lotes?
10. ¿Qué solución daría usted para mejorar el proceso de producción en la granja?
11. ¿Considera usted que sea necesario implementar un modelo de gestión por procesos?

Anexo 4 Formato para el levantamiento de información

Formato para el levantamiento de información

Proceso:

Subproceso:

Números	Actividad	Frecuencia	Tiempo (min)	Observación

Anexo 5 Formato de diagrama de flujo

Formato de diagrama de flujo

	Granja La Gaviota	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	Revisión: N	Elaborado por:
			Página: N de	
Proceso: Subproceso: Responsable: Objetivo:		Código:		

Anexo 7 Formato de descripción de procesos

Formato descripción del proceso

Recursos	
Físicos: Técnicos:	Económicos: Talento humano:

Proveedores	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; display: inline-block;"> Proceso </div>	Clientes
Entrada		Salida
Indicadores		
	Objetivo	
		
	Controles	
		Registro/Anexos

Anexo 8 Manual de Procesos Granja Avícola La Gaviota

Manual de procesos Granja Avícola La Gaviota