



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

**Título:**

---

Modelo de gestión por procesos, como herramienta para mejorar  
la productividad de Avícola Verónica.

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas

**Autora**

Benites Panchi Verónica Magaly

**Tutor**

PhD. Carlos Napoleón Ribadeneira Zapata

**LATAACUNGA –ECUADOR**

**2023**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación **“Modelo de gestión por procesos, como herramienta para mejorar la productividad de Avícola Verónica”** presentado por Benites Panchi Verónica Magaly, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, enero del 2023



---

Ing. Carlos Napoleón Ribadencira Zapata Ph.D.

C.C. 0200965556

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Modelo de gestión por procesos, como herramienta para mejorar la productividad de Avícola Verónica”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, enero del 2023



---

Ph.D. Juan José Vizcaino Figueroa  
C.C. 171263807-9  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



---

Msc. Roberto Carlos Arias Figueroa  
C.C. 050212373-0  
LECTOR 2



---

Msc. Roberto Carlos Herrera Albarracín  
C.C. 050231025-3  
LECTOR 3

## **DEDICATORIA**

Con la más sincera gratitud dedico este trabajo:

A Dios, por darme vida, salud y fuerza para lograr un objetivo más en mi vida.

A mis padres que con su amor siempre están apoyándome e impulsándome a ser mejor.

A mis hermanos por su paciencia y apoyo en esta etapa de mi vida.

A mi esposo, Fernando Guanoluisa, quien me empuja constantemente a conseguir nuevos objetivos.

A mis hijos: Rafael, Lía, y en especial a mi angelito Fernandito que siempre estará en mi corazón para recordarme que nunca debo darme por vencida y siempre debo luchar por mis objetivos.

*Verónica*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento a mis amigas: Lucy, Diana, Gabriela A., Carolina, Jessica, quienes con su ejemplo me han impulsado a ser cada día mejor, de manera especial a Natalia y Gabriela L. por su apoyo para la culminación de este proyecto de investigación.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, maestros y tutores de postgrado en Administración de Empresas, por haberme brindado sus conocimientos y apoyo para la realización de este trabajo.

*.Verónica*

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORIA**

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, enero del 2023



---

Ing. Verónica Magaly Benites Panchi

C.C. 0503064032

## **RENUNCIA DE DERECHOS**

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, enero del 2023



---

Ing. Verónica Magaly Benites Panchi

C.C. 0503064032

## AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “**Modelo de gestión por procesos, como herramienta para mejorar la productividad de Avícola Verónica**”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, enero del 2023



---

Ph.D. Juan José Vizcaino Figueroa

C.C. 171263807-9

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCION DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINITRACION DE EMPRESAS**

**TITULO:** Modelo de gestión por procesos, como herramienta para mejorar la productividad de Avícola Verónica

**AUTORA:** Benites Panchi Verónica Magaly

**TUTOR:** Ribadeneira Zapata Carlos Napoleón PhD.

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación propuso desarrollar un modelo de gestión por procesos como herramienta para mejorar la productividad de la Avícola Verónica, debido a que en la empresa se diagnosticaron problemas como: la inexistencia de la misión, visión, un deficiente control de calidad de la producción, falta de capacitación al personal, no poseía indicadores de productividad. Se utilizó una metodología cuali-cuantitativa y un tipo de investigación exploratorio descriptivo, la población total correspondió a 25 personas, 10 colaboradores de la avícola y 15 clientes estratégicos. La técnica aplicada para la recolección de la información fue la observación y el análisis de datos, para ello se utilizaron tres instrumentos de investigación: Una encuesta aplicada a los empleados de la avícola, una entrevista dirigida al área administrativa y una encuesta aplicada a los clientes. Se empezó por analizar la situación actual de la empresa para luego de hacer un reconocimiento y encontrar el proceso más crítico y plantear acciones para mejorar los procesos, entre ellas organigrama institucional, FODA, misión, visión, valores organizacionales y el modelo de gestión procesos con indicadores de eficiencia y eficacia que permiten medir el cumplimiento de metas de la pequeña empresa, así se obtuvo los resultados: el valor agregado para satisfacer las necesidades del cliente incrementó en 30.79% y la productividad aumentó en 0.13 veces su valor actual, con ello se concluye que la propuesta de implementación de modelo de gestión por procesos para Avícola Verónica es fundamental para fomentar una buena administración y el aprovechamiento de recursos.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión por Procesos; Modelo de Gestión; Valor Agregado; Productividad.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCION DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TITLE:** Management procedures model as a means to improve the productivity of Veronica's poultry farm.

**AUTHOR:** Benites Panchi Verónica Magaly  
**TUTOR:** Ribadeneira Zapata Carlos Napoleón PhD.

**ABSTRACT**

This research work entailed the development of a management procedures model as a means to improve the productivity of Veronica's poultry farm due to the difficulties that have been identified in the farm. Such problems were in the lack of a mission, vision, inefficient production quality control, poor employees' training and productivity indicators. The methodology was qualitative and quantitative and the research was descriptive and exploratory. The total population was 25 people who were 10 employees in the farm and 15 strategic customers. The technique mainly used for data collection was observation and the analysis of data. Thus, the research instruments were a survey for the farm employees, an interview for the administrative area and a survey for customers. The actual situation was analyzed to achieve a recognition and find the most critical process to take actions and improve the procedures. Some actions were in the institutional organization chart, SOWT, mission, vision, organizational values, and the management procedures model with efficacy and efficiency indicators which allow to measure the achievement of the farm goals. Results show the value to satisfy the customers' needs rose in 30.79% and the productivity increased in 0.13 times its value. The conclusion indicates the proposal of implementing a management procedures model for Veronica's poultry farm is imperative to promote a good administration and to make a better use of resources.

**KEYWORDS:** Added Value; Management model; Management procedures; Productivity.

Yo, **JHONNY ROBINSON TAPIA CALAMA** con cédula de identidad número: **050312734-2** Magister en **ENSEÑANZA DE INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA** con número de registro de la **SENESCYT: 1027-2021-2362628** **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **Modelo de gestión por procesos, como herramienta para mejorar la productividad de Avícola Verónica de Verónica Magaly Benites Panchi, aspirante a magister en Administración de Empresas.**



Jhonny Robinson Tapia Calama  
ID. 0503127342

## Índice de contenidos

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>1. Fundamentación Teórica</b>	<b>7</b>
1.1. Antecedentes	7
1.2. Fundamentación epistemológica	9
1.2.1. Teoría la lógica del control	10
1.2.2. Principio causa y efecto	10
1.2.3. Teoría Stakeholders o grupos de interés en la gestión por procesos	11
1.2.4. Clasificación de los procesos	13
1.2.5. Teoría ingeniería del valor	14
1.2.6. Dimensión epistemológica en la trayectoria de un proceso	14
1.2.7. Modelo	16
1.2.8. Administración, management y cambio por procesos	18
1.2.9. Herramientas de control de procesos	18
1.2.10. Ventajas del modelo de gestión por procesos	18
1.2.11. Procesos en base al seguimiento y medición	19
1.2.12. Productividad	20
1.2.13. Medición de la productividad	20
1.3. Fundamentación del Estado del Arte	21
1.4. Conclusiones	27
<b>2. Propuesta</b>	<b>28</b>
2.1. Título de la propuesta	28
2.2. Objetivos	28
2.3. Justificación	28
2.4. Desarrollo de la propuesta	29
2.4.1. Elementos que la conforman	29
2.4.2. Explicación de la propuesta	30
2.4.3. Premisas para su implementación	61

2.5. Conclusiones Capítulo II .....	63
<b>3. Validación de la propuesta .....</b>	<b>64</b>
3.1. Evaluación de expertos.....	64
3.2. Selección del evaluador.....	64
3.3. Resultados de la evaluación.....	66
3.4. Conclusiones del III capítulo.....	66
Conclusiones Generales .....	67
Recomendaciones .....	67
Referencias Bibliográficas.....	69
Referencias.....	69
ANEXOS .....	74

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Recursos y factores en una secuencia de gestión .....	9
<b>Figura 2.</b> Dimensión epistemológica del desarrollo del modelo de gestión por procesos .....	15
<b>Figura 3.</b> Seguimiento de un sistema de gestión.....	19
<b>Figura 4.</b> Propuesta de FODA para Avícola Verónica.....	32
<b>Figura 5.</b> Organigrama Avícola Verónica.....	33
<b>Figura 6.</b> Propuesta de Organigrama.....	34
<b>Figura 7.</b> Mapa de procesos .....	39
<b>Figura 8.</b> Diagrama de flujo de la producción de balanceado.....	40
<b>Figura 9.</b> Diagrama de flujo de la producción de huevos. ....	41
<b>Figura 10.</b> Fotos del desperdicio de balanceado de aves .....	48
<b>Figura 11.</b> Diagrama de flujo propuesto para mejorar el proceso de alimentación de aves .....	59

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos .....	3
<b>Tabla 2.</b> Factores que aportan al modelo de gestión por procesos .....	12
<b>Tabla 3.</b> Capacidades para una gestión por procesos .....	16
<b>Tabla 4.</b> Comparación de las misiones .....	17
<b>Tabla 5.</b> Comparación del sistema de retroalimentación .....	18
<b>Tabla 6.</b> Propuesta de un modelo de gestión para la mejora de los procesos administrativos .....	21
<b>Tabla 7.</b> Modelo de gestión por procesos para la producción de un gel .....	22
<b>Tabla 8.</b> Gestión por procesos en la línea de producción de huevos.....	23
<b>Tabla 9.</b> Implementación de procesos para la mejora de la producción.....	24
<b>Tabla 10.</b> Gestión por procesos para incrementar la productividad .....	25
<b>Tabla 11.</b> Gestión por procesos para mejora de la productividad .....	26
<b>Tabla 12.</b> Descripción de procesos de Avícola Verónica.....	37
<b>Tabla 13.</b> Indicadores de los procesos operativos en la producción de huevos de la Avícola Verónica .....	43
<b>Tabla 14.</b> Ficha Técnica del indicador de consumo de balanceado .....	44
<b>Tabla 15.</b> Ficha Técnica del indicador de porcentaje de producción de huevos...44	
<b>Tabla 16.</b> Ficha Técnica del indicador de porcentaje de desperdicios de insumos de desinfección. ....	45
<b>Tabla 17.</b> Ficha Técnica del indicador de porcentaje de desperdicios de vacuna .45	
<b>Tabla 18.</b> Ficha Técnica del indicador de porcentaje de cuentas por cobrar.....	46
<b>Tabla 19.</b> Ficha Técnica del indicador de nivel de satisfacción de los clientes ....	46
<b>Tabla 20.</b> Priorización de procesos.....	47
<b>Tabla 21.</b> Consecuencias del mal manejo del proceso operativo de alimentación de aves .....	49
<b>Tabla 22.</b> Resultado de la encuesta a empleados de la Avícola Verónica.....	50
<b>Tabla 23.</b> Resultados del cuestionario a clientes de la Avícola Verónica.....	52
<b>Tabla 24.</b> Análisis del valor agregado del proceso de alimentación de aves actual.	54
<b>Tabla 25.</b> Análisis del valor agregado del proceso de alimentación de aves propuesto. ....	55
<b>Tabla 26.</b> Ingresos y Egresos de la Avícola Verónica.....	57

<b>Tabla 27.</b> Datos para calcular la productividad. ....	58
<b>Tabla 28.</b> Planes de acción .....	60
<b>Tabla 29.</b> Ficha de Observación y Control de procesos operativos. ....	61
<b>Tabla 30.</b> Información de evaluadores .....	64
<b>Tabla 31.</b> Ficha de evaluación de expertos.....	65
<b>Tabla 32.</b> Resultado de los evaluadores .....	66

## Introducción

**Antecedentes**, este proyecto se llevó a cabo por lo expuesto en el artículo 21 del Reglamento de Trabajo de Titulación de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, el mismo que corresponde a la línea de investigación: Planificación estratégica y sub línea: Planificación Estratégica y Gestión de Recursos Humanos.

A este respecto, se planteó un modelo de gestión por procesos, como herramienta para mejorar la productividad de Avícola Verónica, de manera que, se requirió ejecutar los conocimientos adquiridos en planificación estratégica, gestión logística y producción y gestión de recursos humanos que guiaron a solucionar inconvenientes vinculados con los procesos existentes actualmente en Avícola Verónica.

Por ello se hizo necesario **plantear el problema objeto de estudio**, el que estableció que: “La avicultura mundial ha sufrido grandes transformaciones durante los últimos 50 años. Pasó de ser una industria familiar a convertirse en uno de los componentes más importantes de los agronegocios mundiales” (García, 2006)

Actualmente la apertura de fronteras debido a la globalización ha traído como consecuencia el incremento de la competencia en la oferta de productos avícolas por lo que es necesario mejorar continuamente para obtener un producto de calidad y satisfacer los requerimientos del mercado.

En el país hay 13,5 millones de ponedoras de huevos, las mismas que producen alrededor de 10 millones de unidades por día, según las cifras de la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, el consumo aproximado de huevos por ecuatoriano es de 225 al año. (Telégrafo, 2019)

En la Avícola Verónica, se evidenció la falta de herramientas e instrumentos de control de procesos para asegurar la productividad de la granja. Los modelos de gestión son herramientas que ayudan a mejorar las actividades de las empresas, es por ello que se propone un modelo de gestión de procesos en la producción de huevos, ya que existía un deficiente control de procesos y falta de capacitación del personal, generando así un producto de baja calidad.



Por otra parte, en los empleados se evidenció bajo interés en adquirir nuevos conocimientos lo que terminaban en procesos ineficientes, porque aún no se establecían indicadores de productividad, tanto de materia prima, como mano de obra y costos incurridos, debido a que se maneja de forma empírica los procesos productivos.

El deficiente control de calidad de la producción, dado el desconocimiento tanto de las funciones del personal, así como de los indicadores de medición, dejaba como consecuencia un producto no competitivo en el mercado moderno.

Al mismo tiempo, la poca direccionalidad del personal, por causa del desconocimiento de los responsables de cada proceso en la avícola y la limitada comunicación entre los colaboradores de la empresa generaban una organización defectuosa.

En virtud de ello, fue fundamental conocer los procesos que se llevan a cabo en la granja para obtener el producto final, con el fin de mejorar la productividad avícola. El **diseño** de un modelo de gestión por procesos conduce al desarrollo de un sistema de producción que direccionará y resolverá los problemas que tiene la empresa, apoyados en la creación de nuevos sistemas de manejo, distribución y organización.

Finalmente, la elaboración del presente proyecto tuvo como objetivo mejorar la actividad administradora dentro de la avícola a través de la gestión de procesos, que organice al personal, recursos de la empresa y permita la toma de decisiones oportunas que optimicen la productividad de la empresa para obtener los mejores resultados en términos de efectividad y eficiencia, para promover el desarrollo empresarial.

Dentro de este marco, este estudio pudo responder a la pregunta que conforma la **formulación del problema**: ¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión por procesos incidirá en la productividad de la Avícola Verónica?

Para tal efecto, se estableció como **objetivo general**: diseñar un modelo de gestión por procesos en producción de huevos, como herramienta para mejorar la productividad de Avícola Verónica. Siguiendo los siguientes **objetivos específicos**: comprender teórica y conceptualmente los diferentes modelos de gestión, métodos,

técnicas e indicadores productividad; realizar un diagnóstico situacional de la empresa Avícola Verónica; y plantear indicadores de procesos en la producción de huevos, que permitan el diseño de un modelo de gestión para mejorar la productividad de Avícola Verónica.

Con esta intención en la tabla 1 se presentó el sistema de tareas en relación a los objetivos específicos establecidos.

**Tabla 1. Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1. Comprender teórico y conceptualmente los diferentes modelos de gestión, métodos, técnicas e indicadores de productividad.	Investigación documental.
	Análisis del contenido.
	Resumen Analítico.
	Análisis Crítico.
2. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Avícola Verónica.	Investigación de Campo.
	Recolección de información sobre el manejo actual de las actividades de la empresa.
	Análisis y procesamiento de la información.
3. Plantear indicadores de procesos en la producción de huevos, que permitan el diseño de un modelo de gestión para mejorar la productividad de Avícola Verónica.	Presentación de la propuesta de un modelo de gestión por procesos, como herramienta para mejorar la productividad de Avícola Verónica.
	Validación de la propuesta del modelo de gestión por procesos con base en los criterios de expertos y usuarios.

*Elaborado por: Verónica Benites*

Este proyecto se **justificó** porque el sector avicultor está creciendo de forma acelerada por lo que fue imprescindible que Avícola Verónica, una empresa dedicada a la producción y comercialización de huevos de calidad para el consumo humano, mejore su productividad y aumente su competitividad, por lo cual fue necesario desarrollar de manera adecuada la gestión por procesos para hacer más eficiente la empresa y le permita alcanzar los estándares de calidad más altos en el mercado nacional.

El presente trabajo de investigación, al ser un requisito del programa de posgrado denominado “Maestría en Administración de Empresas”, fue indispensable cumplirlo, se aspiró por medio del presente, investigar el diseño de un sistema gestión operacional adecuado para la empresa y mostrar la importancia de una correcta aplicación, que permita a la organización identificar, analizar, planificar y aplicar nuevas estrategias y pueda adaptarse a un entorno competitivo proponiendo mejoras para maximizar el rendimiento de cada una de las actividades que se realizan en cada uno de los procesos que se encuentran relacionados con la línea de producción de huevos de Avícola Verónica, las mismas que posibilitaron el desarrollo de una mejor implementación de los procesos, mediante la realización de un modelo de gestión por procesos.

Ante el problema planteado se investigó alternativas de control de la producción, mediante registros, diagramas de flujo de procesos e indicadores de medición, con el fin de potencializar a la empresa y mejorar su sostenibilidad en el tiempo.

Este proyecto contribuyó a resolver el problema al dueño de la empresa avícola, puesto que él será capaz de ofrecer productos a precios más competitivos, adoptará innovaciones, además sus trabajadores podrán ejecutar sus tareas eficazmente y por ende eliminar tiempos improductivos, sin dejar de lado el satisfacer las expectativas y necesidades del cliente. De manera que permitió argumentar la **hipótesis**: la propuesta de implementación de modelo de gestión por procesos, en producción de huevos incidirá favorablemente en la productividad de la Avícola Verónica.

Para la realización de esta investigación se obtuvo información de la empresa, de las fuentes primarias extraídas de los colaboradores de la misma, lo que permitió medir la eficiencia de los distintos procesos que posee la empresa.

Según (Hernández S. , 2014), “El método también conocido como investigación cuantitativa, empírico-analítica, racionalista o positivista es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos”.

Dentro de la presente investigación se determinó la cantidad de huevos producidos por día en cada galpón, la ración de balanceado que consumen las gallinas en producción

El método cualitativo evita la cuantificación, busca identificar la naturaleza de las realidades, sus relaciones y estructuras.

El levantamiento de los procesos se realizó de manera directa; se estuvo en contacto con los actores del proceso lo que permitió conocer la forma en el cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, que recursos demanda que se espera como resultado, este estrecho contacto con el personal permitió recabar información invaluable.

La **metodología** que se empleó fue de **modalidad** cuali-cuantitativa, según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) “Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (p. 546)

La metodología cuali-cuantitativa o mixta presenta diversas bondades o perspectivas para ser usada, entre ellas, el poder “evaluar más extensamente las dificultades y problemas en nuestras indagaciones, ubicados en todo el proceso de investigación y en cada una de sus etapas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) así como también una mejor capacidad de explicación por medio de la recolección y análisis de datos CUAN y CUAL, permitiendo que los resultados de un método ayuden a entender los resultados del otro. (p. 552)

Además, se aplicó el **tipo de investigación** exploratorio descriptivo, puesto que permitió una investigación de campo para obtener los datos más importantes y poder determinar la situación actual de la gestión por procesos de la empresa.

Así como también se empleó una investigación explicativa porque se detalló los procesos, los problemas de la empresa y las variables a controlar.

Finalmente se llevó a cabo una investigación de acción con el objetivo de implementar acciones futuras que mejoren la realidad actual de la empresa con relación a la gestión por procesos, implementando indicadores, políticas y procedimientos.

La **población** correspondió a todos los colaboradores de Avícola Verónica, que consta de 10 empleados en total, esta se desarrolló en la línea de producción de huevos que cuenta con 7 trabajadores, además pasan a ser parte del estudio 2

personas del área administrativa que llevan a cabo las actividades de contabilidad, logística, y compras, un chofer y, por último, 15 clientes estratégicos; es decir una población total de 25 personas pasan a ser parte de estudio.

La **técnica** aplicada para la recolección de la información, fue la observación y análisis de datos; por lo que se inspeccionó la empresa avícola y se realizó los análisis de datos pertinentes con el fin de realizar un modelo de gestión por procesos, de ahí que los **instrumentos** a utilizados fueron: registros, mapa de procesos, diagrama de procesos, fichas de procesos e indicadores productivos.

## **CAPÍTULO I**

### **1. Fundamentación Teórica**

#### **1.1. Antecedentes**

Para varias pequeñas y medianas empresas es importante llevar un correcto manejo de su gestión, puesto a que, buscan mejorar productividad, calidad y efectividad de sus procesos, es por ello que la Mype avícola Verónica al ser una microempresa encargada de la producción y comercialización de huevos, resulta importante ser competitiva considerando factores del producto como su personal capacitado, efectividad de sus procesos y calidad, mediante la implementación de un modelo de gestión por procesos; esto debido a que otros estudios como los que se indicarán a continuación, han permitido identificar que su aplicación en pequeñas y medianas empresas puede generar un cambio progresivo como el que se espera actualmente para la microempresa de estudio.

Uno de estos estudios desarrollado por Diana Puertas (2016) con el tema “Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa Energy palma s.a.” para la obtención de titulación de Magister en Administración de empresas con mención en Gerencia de la calidad y productividad, su objetivo es definir estrategias mediante el modelo gestión por procesos para mejorar varias áreas de la empresa Energy palma s.a., lo cual permitiría mejorar la productividad de la misma, para el desarrollo de su investigación hace mención de temas relevantes que identifican gran parte de las ventajas de la aplicación del modelo de gestión por procesos en una empresa, entre ellos están técnicas para el diseño e implementación de procesos e identificación y secuencia de procesos.

Para determinar el impacto en la productividad y eficacia que resulta tener este estudio, la autora aplica un enfoque cualitativo en donde le es posible encontrar

resultados indicando que la empresa tiene algunas debilidades debido a los tiempos, pues los climas varían provocando que el producto no sea óptimo por cuanto su comercialización será diferente dependiendo de la época. Este tipo de resultados permite a la autora ser capaz de aplicar un modelo de gestión por procesos que cubra con las necesidades padecientes actuales, considerando las fechas del año que son más productivas y en cuáles podría disminuir su producción. En cuanto al personal y a los resultados que se encuentran en la investigación se da a conocer la falta de comunicación y capacitación por parte de los trabajadores, si bien es cierto una correcta estrategia de comunicación interna podría mejorar la productividad y calidad del producto, sin olvidar que el personal debe ser capacitado, esto mediante la gestión de charlas informativas que les permitan mejorar consecutivamente.

Otra de las investigaciones realizadas que aportan al presente estudio en relación a la segunda variable, es la productividad, para lo cual, la autora Zambrano Gema (2019), desarrolla el tema “Análisis de la productividad de la industria avícola Genética Nacional S.A., ubicada en el cantón Montecristi”, en donde aborda el análisis de productividad y como esta resulta ser un factor determinante de las empresas pues entorno a su desarrollo pueden ver involucrados temas que la autora considera en su informe tales como la genética avícola, gestión empresarial, competitividad y calidad.

Para la obtención de los resultados en esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, el cual, al ser exacto, permite recolectar mayor número de información que aporta a la investigación, para esto se hace uso de una población y muestra determinada por el investigador dependiendo de la necesidad, que permita conocer resultados mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos, como lo son la entrevista y encuesta.

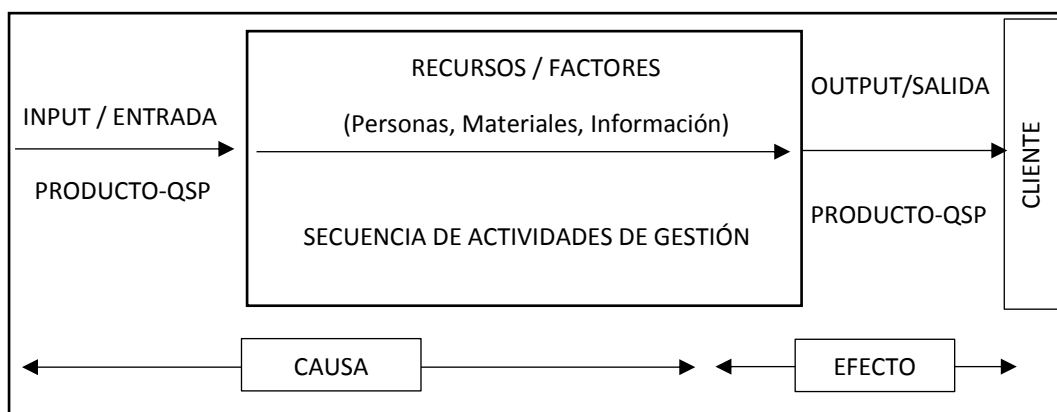
Es por ello que la autora tras usar este diseño de investigación le permitió conocer que la productividad puede mejorar cuando existe por parte de la empresa “motivación”, la cual haría que los trabajadores generen un buen ambiente laboral. Además, la implementación de herramientas que mejoren este factor, permite desarrollar estrategias que aborden las debilidades que puedan existir dentro de la empresa; entre una de las encontradas en avícola Genética Nacional S.A, es la

carencia de maquinarias de alta gama para que la empresa cuente con un elevado índice en la productividad. Así mismo, abordar un gran inconveniente como lo es la contratación de personal capacitado, ya que permitiría un crecimiento pertinente a nivel de organizaciones.

## 1.2.Fundamentación epistemológica

Antes de poder determinar cuán importante puede resultar implementar y aplicar un modelo de gestión por procesos en una pequeña o media empresa, se debe conocer que varios estudios han tratado de dar a conocer su desarrollo y funcionamiento, basados en expertos que han estudiado su impacto y como esta ha permitido evolucionar durante el transcurso de los años.

Tomando de esta forma un punto de partida, se puede empezar definiendo el conocimiento administrativo y organizacional, acudiendo a recursos intelectuales y bibliográficos pertinentes, que se orienten a justificar los requerimientos teóricos que se necesita en la gestión por procesos. La estructura de contribuir a una empresa con bases operativas administradas de una correcta manera influye directamente en la optimización de la eficiencia y eficacia (Puertas, 2016, p. 39). Mayormente se utiliza secuencias de actividades en las que intervienen procesos como el “Input” o entrada que es la parte inicial de los criterios sistemáticos, luego pasa por una secuencia de actividades para lograr llegar a la satisfacción final del cliente o empresa en ámbitos administrativos.



**Figura 1. Recursos y factores en una secuencia de gestión**

**Fuente:** (Moreta & Moyolema, 2017)



Los procesos se entienden como gestiones divididas en fases que hacen mucho más efectivas las actividades, se optimiza el tiempo y materia operativa y obviamente siguen una secuencia ordenada basada en los objetivos organizativos y metas que se tiene, generalmente en las empresas aplican y constituyen mecanismos diseñados para aumentar productividad y que siguen protocolos básicos y estandarizados en gestiones de calidad, evaluación de desempeño, y análisis de actividades para lograr encaminar la mejora productiva de la misma (Puertas, 2016, p. 40).

Actualmente las organizaciones tienen áreas muy focalizadas en la satisfacción de sus clientes, dentro de la administración y en el equipo operativo se aceptan características objetivas para generar criterios de sistematización de procesos. La ejecución de tareas siempre necesita un compromiso consecuente de los métodos de trabajo planteados.

### ***1.2.1. Teoría la lógica del control***

Son muchas las variantes que tiene los controles en el mundo del aseguramiento y gestión de calidad en los modelos de organización y administración por procesos, las estrategias mentales responden a formas de comportamiento y modificaciones en las estrategias actuales, es por ello que la información confiable debe ser correctamente administrada, se plantea principalmente que la gestión se autocontrola, conceptualmente significa que los resultados de eficacia global de trabajo son una muestra de la acción inmediata hacia eliminar la acumulación innecesaria de varias actividades sistemáticas, ordenar un nuevo volumen aceptable de procesos y organizarlos para lograr una mejora continua (Pérez, 2010, p. 27).

Se hace mención entonces que para manifestar mejora y rendimiento hacia principales puntos de interés para el futuro organizativo es necesario influenciar sobre enfoques en procesos que aseguren calidad y normalización sistemática, así se producirán efectos positivos en el cumplimiento y garantías de los requisitos administrativos planteados.

### ***1.2.2. Principio causa y efecto***

Se entiende por efecto a un extra coste, es decir consecuencias que se han obtenido por efectos de desviaciones en las metas u objetivos organizacionales, a la

que se le aplicará una próxima corrección en el ejercicio de jerarquía, es decir que los altos mando propondrán soluciones ágiles y flexibles para atacar la causa y ponerla bajo control. La aplicación de este principio para reconocer las áreas funcionales que pueden ser gestionadas, como menciona Pérez (2010) todo cambio tiene tres dimensiones básicas, la técnica, organizativa y humana:

- Técnica: Requisitos de medición, análisis y mejora, cumplimiento de normas de excelencia
- Organización: Enfoque organizativo y trabajo en equipo
- Humano: Enfoque personal y conveniencia de la reacción a la gestión (p. 30).

En síntesis aplicar este paradigma lleva a una idea de gestión que se apoya principalmente en la reactivación de la calidad, trabajar para tomar una acción administrativa que aborde varios puntos de vista en las tres dimensiones básicas mencionadas, para medir objetiva y proactivamente las disposiciones que se tomen para cubrir las necesidades de ampliar la detección de dificultades y establecer la secuencia lógica de procesos idóneos para un determinado momento histórico y contexto empresarial.

### ***1.2.3. Teoría Stakeholders o grupos de interés en la gestión por procesos***

Las organizaciones siempre tienen áreas o grupos de interés diferenciados que se consideran para dar razón de la transformación a procesos, uno o más inputs u outputs, es decir de entradas y salidas en el mapeo de procesos corresponden a proporciones de información para conseguir aprovechar la abundancia en recursos intelectuales de organización, y reaccionar rápidamente a las necesidades conjuntas de quienes intervienen en el mapeo de procesos. Básicamente como mencionan Martínez & Cegarra (2014), la organización variable permite conocer actividades centrándose en los rendimientos de cada actividad para tomarlos como competencias que generan puntos clave en los procesos que aporten a la organización global de la empresa y sus actividades (p. 12).

Fruto de considerar los factores que aportan al modelo de gestión se logra eliminar actividades innecesarias y tomar nuevas actitudes, con enfoques de diseño fuera de lo tradicional, que para una empresa es vital.

**Tabla 2. Factores que aportan al modelo de gestión por procesos**

Entorno	EMPRESA				
	Que se quiere → Que hacer → Como hacerlo → Que se logra				
Factores de Cambio	Dinamizar Flexibilizar	Lean Management Reengineering	Externalización Cooperación	Nuevos enfoques de adaptación	Modelos variables de gestión por procesos

**Fuente:** (Martínez & Cegarra, 2014)

El mapeo de procesos se encarga de hacer un proceso sólido para recomendaciones proactivas y visuales que pueden hacer que el flujo de trabajo paso a paso, presente aspectos que mejoran la satisfacción y rendimiento de los empleados. Una característica importante es que, al realizar esto se evita caer en muchas abstracciones que pueden aparecer en los negocios y operaciones, especificar y proporcionar transparencia hace mucho más fácil el diseño de procesos y tareas. Además, que es una herramienta de gestión ideal para la sistematización empresarial, es importante elegir lo idóneo para cada organización ya sean diagramas de flujo, mapas de procesos ágiles, metodologías Scrum, Sipoc, cadenas de valor, o flujos de trabajo, la creación se basa en los intereses (Biasca, 2005, p. 180).

La visión sistemática de la organización en una empresa u organización siempre se vale de actividades operacionales y administrativas que, por más simple que sean, siempre se consideran segmentos en la sistematización de sus componentes, menciona Martínez & Cegarra (2014), los subsistemas independientes necesitan interactuar con los objetivos de tal manera que si las partes independientes de la organización trabajan para funcionar como uno y alcanzar metas, los costes individualizados por área y actividades pasan a formar parte del profundo componente de gestión por procesos (p. 19).

Los pensamientos por unidad también permiten implantar condiciones para la gestión de procesos, cada pauta en un proceso debe aportar valor a los objetivos y nutrir a los resultados de otro proceso consecuente y del output final.

Los procesos que forman parte de una planificación se pueden agrupar en 3 tipos según el Ministerio Fomento, citado por Puertas (2016), y son:

- Procesos claves, que tienen contacto con el cliente y el producto o servicio que cada organización presta.
- Procesos estratégicos, que analizan condiciones socioeconómicas externas, internas y de mercado.
- Procesos de soporte, que proveen organización en materia prima y procesos de satisfacción del cliente (p.41).

#### ***1.2.4. Clasificación de los procesos***

Para (Yepez, 2009) la clasificación de procesos tiene principalmente las características de misión definida, objetivos que incorporen documentación y expectativas para asignar recursos para la planeación estratégica de procesos. Los procesos gerenciales clave y de apoyo son los que principalmente le dan sustento a los sistemas contables, servicios legales y administrativos y recursos humanos, la información cotidiana de todo esto puede ser clasificada y utilizada como proceso que depende en gran medida de la organización, no como una regla si no como una consecuente estrategia administrativa. (p. 39)

Elaborar actividades para mantener información en tiempos óptimos de la situación actual de la empresa, regula los requisitos de los actores mismos de todas las operaciones; mientras más cantidad de información confiable fluya entre la administración, más interacciones directas establecerán puntos de partida para una planeación de acciones requeridas. La fase denominada Check List es recomendable para diseñar procesos dentro de una organización, mientras que el desarrollo de sistemas de investigación de operaciones como un campo interdisciplinario prolifera formas concretas para procesos reales y presentación de resultados buenos y frecuentes (Mautner & Kenneth, 1992, p. 2).

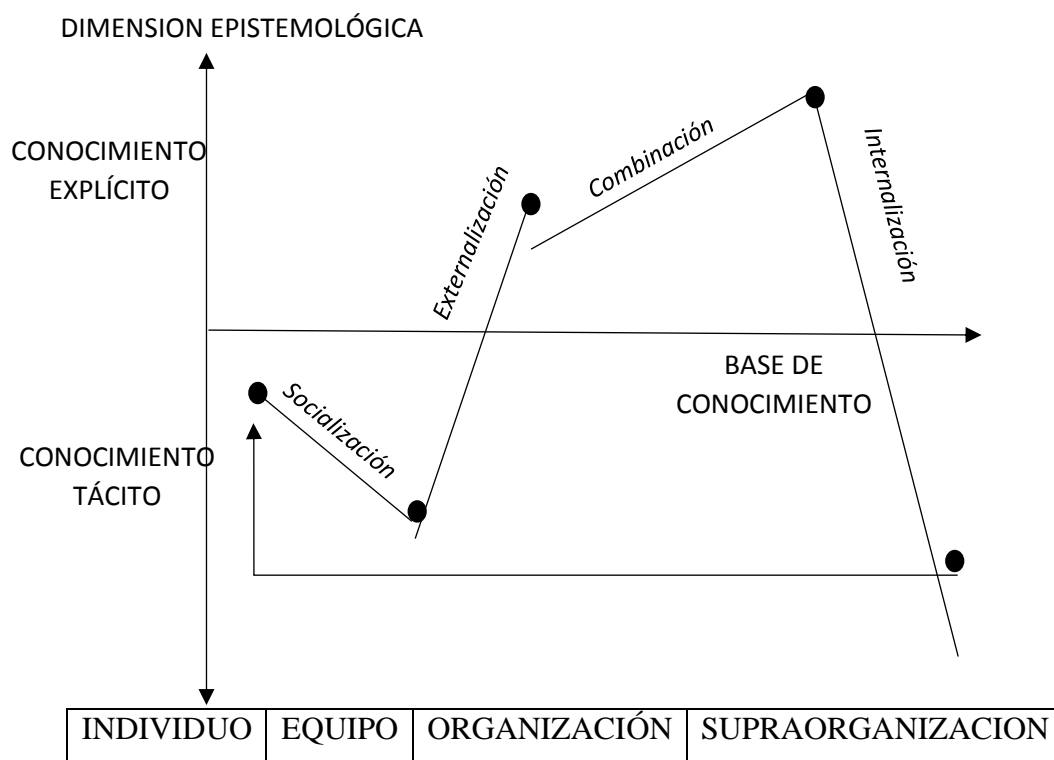
### ***1.2.5. Teoría ingeniería del valor***

El análisis de función es una metodología que reduce problemas y costos al mismo tiempo, para diseñar y mejorar esta estrategia que facilita el éxito a largo plazo es necesario perseguir la satisfacción del cliente, para Yépez (2009), el enfoque ordenado de trabajo persigue eso justamente, la mayor cantidad de procesos que puedan relacionarse con la satisfacción de cliente o usuario, así se puede utilizar aspectos como tormenta de ideas, asignar costo a alternativas planteadas, desarrollar recomendaciones, con el propósito de involucrar en el proceso técnico alternativas independientes que presenten beneficios al ciclo de vida laboral e incluso a sus costos (p.50).

### ***1.2.6. Dimensión epistemológica en la trayectoria de un proceso***

Esto consiste en participar de manera sistemática desde la unidad hasta la organización entera, la transmisión de conocimiento es muy importante para socializar experiencias, esto hace que se convierta en una tarea fácil identificar el tipo de función que se le debe asignar a cada punto en un mapeo de procesos, además que rompe barreras de comunicación y permite tener conocimientos explícitos de las maneras ya sean deductivas e inductivas que se usaron para el manejo de esta información (Mora, 2003, p. 108).

Las técnicas de juicio de conocimiento administrativo generalmente son cronológicas es decir que rigurosamente tienen relaciones no tan directas, pero sí intuitivas del tiempo y situación real que se realiza alguna actividad, es aquí cuando se integra la seguridad en la trayectoria del proceso, algo que estuvo con percepciones abstractas pasa a ser completado en un ciclo explícito que expone toda la información en movimientos operacionales entendibles por el equipo de trabajo.



*Figura 2. Dimensión epistemológica del desarrollo del modelo de gestión por procesos*

*Fuente:* (Mora, 2003)

### 1.2.6.1. Análisis de procesos

El continuo desarrollo del campo de gestión y definición de operaciones en procesos reales hace necesario tener con frecuencia disposición a elementos comunes de flujo en los sistemas el estudio de los procesos manipulados a través de representaciones matemáticas, probabilísticas y representaciones con información visual y alternativa que tiene valores y parámetros de entrada y salida para el desarrollo de los modelos de gestión por procesos. Este análisis comprende de manera estándar un examen global de aspectos económicos y posibles efectos en los costos, además de alternativas comparativas en técnicas de gestión (Mautner & Kenneth, 1992, p. 3).

Dentro del análisis es importante generar prospectos de matrices que determinen las perspectivas analizables y de identificación de procesos críticos para la inducción administrativa hacia el mapeo de procesos en una empresa.

Según Saracho (2005) es importante para los modelos de gestión empezar definiendo las capacidades o comportamientos operativos con los que se cuenta, para luego anexarlos al cargo asignado en el modelo (p. 39).

**Tabla 3. Capacidades para una gestión por procesos**

<b>DISTINTIVAS</b>	<b>GENÉRICAS</b>	<b>FUNCIONAL</b>
Análisis estratégico: determinación de brecha	Selección de empresas exitosas por industria	Análisis del proceso productivo y determinación de la cadena de valor
Identificación de criterios para la diferenciación de desempeño superior	Identificación de mejores prácticas por puesto / rol	Identificación de las funciones del proceso y sus correspondientes resultados

*Fuente:* (Saracho, 2005)

### **1.2.7. Modelo**

Para (Velásquez, 2003), un modelo es una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los objetivos que se consideran.

#### **1.2.7.1. Modelos de gestión de calidad de procesos**

Con la importancia que ha adquirido en la actualidad la gestión por procesos para alcanzar la calidad y el éxito sostenido, son varios los modelos, métodos o procedimientos que se han difundido por el mundo y que tienen popularidad en el ámbito empresarial. Entre los modelos de calidad, y que hacen énfasis en el enfoque de procesos. Los más reconocidos son:

- Modelo EFQM de Excelencia
- Modelo Gerencial Deming
- Modelo Iberoamericano para la Excelencia
- Modelo Malcolm Baldrige
- Método DMAIC

### 1.2.7.2. Análisis comparativo de los modelos y métodos

El análisis se efectúa en base a la comparación de las variables definitorias de la misión y retroalimentación. El propósito de este análisis es mostrar cuáles son las similitudes y las diferencias entre cada uno de ellos para poder identificar aquellos elementos que contribuyen de forma decisiva a la implantación de un modelo de gestión por procesos.

**Tabla 4. Comparación de las misiones**

	<b>MISIÓN</b>
<b>Modelo EFQM</b>	Se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos.
<b>Modelo Deming</b>	Tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto lleva a una mejora continua de procesos, productos y servicios, así como de satisfacción del trabajador, fundamental para la satisfacción del cliente y para la supervivencia de la organización.
<b>Modelo Iberoamericano</b>	Posee una premisa muy similar debido a que los resultados excelentes se consiguen no sólo con el liderazgo, sino también con un estilo de dirección y procesos adecuados.
<b>Modelo Baldrige</b>	Se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y mercado.
<b>Método DMAIC</b>	Es una estrategia sistemática y bien estructurada que permite la generación de productos y servicios cada vez más eficientes que agregan valor para el cliente y desarrolla acciones que permitan la satisfacción de este, además reduce la variabilidad e incrementa la calidad y productividad de las empresas.

*Fuente:* (Bagner & Pastor, 2011)



En cuanto al sistema de retroalimentación resulta sencillo comparar ya que son similares, todos cuentan con las mismas características y se componen de los mismos elementos.

**Tabla 5. Comparación del sistema de retroalimentación**

	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo Deming</b>	<b>Modelo Iberoamericano</b>	<b>Modelo Baldrige</b>	<b>Método DMAIC</b>
<b>ELEMENTOS</b>	Enfoque	Planificar	Enfoque	Estrategia	Definir
	Estrategia	Hacer	Desarrollo	Despliegue	Medir
	Despliegue	Comprobar	Evaluación y Revisión	Revisión	Analizar
	Evaluación y Revisión	Actuar			Mejorar
					Controlar

*Fuente:* (Bagner & Pastor, 2011)

### ***1.2.8. Administración, management y cambio por procesos***

En América Latina la configuración administrativa por lo general sigue un patrón de configuración en transformaciones, especialmente guiado por respuestas a necesidades colectivas, la modernización y prácticamente todos los modelos de gestión por procesos argumentan la segmentación y fases de sistematización para controlar la máxima efectividad (Medina, 2005, p. 37).

### ***1.2.9. Herramientas de control de procesos***

Para un análisis de volumen de oportunidades en acciones de mejora, se debe implementar una hoja de trabajo, que controla responsabilidades, tiempo y es una expresión gráfica para examinar cómo se interrelacionan los pasos de un proceso (Moreta & Moyolema, 2017, p. 13).

### ***1.2.10. Ventajas del modelo de gestión por procesos***

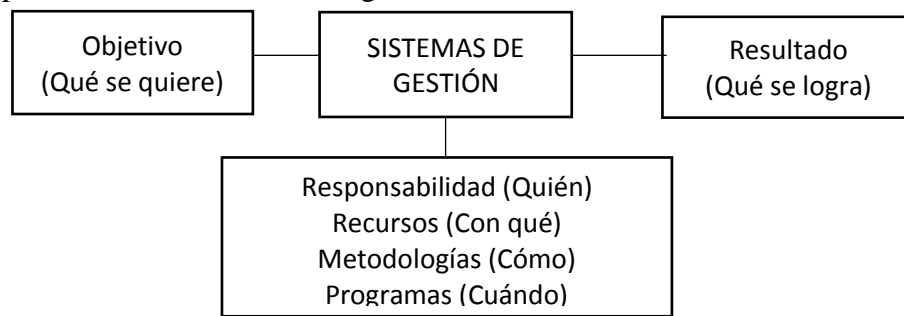
Frederick Winslow y Henry Ford introdujeron las primeras series de procesos con resultados visibles y óptimos a principios del siglo XX, una visión global en las organizaciones basada en jerarquías flexibilidad e interrelación en pasos de los procesos y como menciona Puertas (2016) la implementación de estos modelos asegura casi en la mayoría de casos:

- Visión global de las gestiones administrativas y organizativas
- Responsabilidad y optimización en cada proceso

- Grados de satisfacción del cliente medibles más fácilmente
- Mejora continua
- Detección de riesgos y respuesta eficaz antes los errores (p. 11).

### 1.2.11. Procesos en base al seguimiento y medición

Las medidas que se estructuran con base en los resultados planificados deben cumplir con la ejecución y presentar sus oportunidades de una manera evolutiva, esto generalmente se logra creando una respuesta los objetivos de la organización, a la que se le da seguimiento para asegurar la conformidad del output y que el ciclo de los procesos este mucho más organizado.



**Figura 3.** Seguimiento de un sistema de gestión

**Fuente:** (Puertas D. , Propuesta de un modelo de gestion por procesos y mejora aplicado al area contable de inteligencia de negocios de la empresa ENERGY PALMA S.A., 2016)

Entorno al actual desarrollo de Avícola Verónica, la falta de un modelo de gestión de procesos que permita abordar la eficiencia en las actividades, hace necesario exponer esta fundamentación epistemológica que respalde la incorporación de eventos relevantes en las investigaciones mencionadas y teorías que sustentan los modelos de gestión por procesos, las causas evidenciadas en la empresa estudiada responden a las principales falencias que son vinculadas a las detecciones previas a la implantación de este modelo.

Es importante mencionar que el proceso de control e información debe constar de una coordinación y manual explicativo que desencadene una notable eficiencia en los procesos de producción y manejo de actividades, esto se consigue con los procesos metodológicos que relacionan un pre planeo y post planeo de los avances, que preferentemente estén en constante estudio sobre su impacto generando un modelo de gestión por procesos que agiliza, y sistematiza las actividades para

generar la eficiencia ideal dentro de Avícola Verónica, la capacidad de manejar insumo, producto y materia avícola es de gran importancia para el desarrollo de sus gestiones administrativas de producción.

### ***1.2.12. Productividad***

La productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir “es un índice que relaciona las salidas y las entradas” (Carro & González, 2012)

Para (Medina J. , 2010) la productividad es la manera como se utilizan los factores de producción durante la elaboración de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad y añade que es un elemento estratégico en las organizaciones ya que los productos y los servicios no pueden ser competitivos si no se les da un valor agregado. Por lo general cuando se habla de productividad se refiere a algún proceso en el cual intervienen elementos y actividades para obtener un resultado, cuando hay mejoras, estas se traducen en el hecho que, con menos recursos o con los mismos, se pueden obtener los mismos o mayores resultados respectivamente (productos y servicios).

Sobre la importancia de la productividad (Morales & Masis, 2014) indica lo siguiente: “la medición de la productividad a nivel de las empresas, así como de las cadenas productivas, resulta ser una condición necesaria para la evaluación de su desempeño, la innovación y la definición de sus estrategias empresariales”.

$$\mathbf{Productividad} = \frac{\mathbf{Salidas}}{\mathbf{Entradas}}$$

### ***1.2.13. Medición de la productividad***

Entre los modelos de medición de la productividad están:

**La productividad valorizada** de una entrada es el cociente entre la cantidad física de la salida del sistema y la cantidad necesaria de esa entrada para producir la salida mencionada o, lo que es lo mismo, la cantidad de salida por unidad de una de las entradas. La salida está valorizada en términos monetarios. En las empresas agrícolas-ganaderas la productividad valorizada puede ser bruta o neta.

**La productividad bruta** es el cociente entre el valor bruto de la salida (que incluye el valor de todos los insumos) y la entrada (o un conjunto de entradas) que incluye también el valor de todos los insumos. La principal ventaja de definir así la productividad es que hace más fácil la medición del índice.

**La productividad neta**, se define como el valor agregado a la salida, en la cual se divide el valor agregado sobre la sumatoria de los factores de producción.

### 1.3. Fundamentación del Estado del Arte

A continuación, a través de una tabla se busca identificar cada una de las partes de las tesis, artículos científicos o libros publicados y relacionados al tema de estudio que sean de los últimos cinco años, permitiéndonos determinar cómo ha ido evolucionando y cuáles han sido los resultados que las empresas han obtenido tras la implementación de los modelos de gestión por procesos.

**Tabla 6. Propuesta de un modelo de gestión para la mejora de los procesos administrativos**

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resumen</b>	<b>Muestra</b>	<b>Conclusión</b>
“Propuesta De Un Modelo De Gestión Para La Mejora De Los Procesos Administrativos Aplicado A La Empresa Auditum S.A., Dedicada A La Prestación De Servicios De Auditoría Externa, En La Ciudad De Quito”	Desarrollar la creación de soluciones integrales y el mejoramiento permanente en las áreas de operación, gestión financiera y administrativa y de control.	La presente investigación por realizar tiene como finalidad presentar una propuesta para establecer un Modelo de Gestión para el Mejoramiento de todos los procesos Administrativos, estructurando las guías que son muy necesarias para la incorporación de nuevas y eficientes herramientas de gestión las mismas que permitan a la organización controlar sus actividades y resultados.	La metodología utilizada para obtener los resultados es cuali-cuantitativo, realizada a funcionario de la empresa. La mayoría de los funcionarios han manifestado que de suma importancia la implementación de nuevo modelo de gestión por procesos para satisfacer la necesidad de los clientes y mejorar la capacitación laboral de toda la organización laboral.	El 70% de los clientes ha manifestado que el modelo actual les brinda un excelente servicio, pero existen trabajadores sin experiencia a pesar de los años que ya trabajan por ende es vital la implementación de una nueva gestión para agilizar los procesos empresariales.

**Fuente:** (Molina M. , 2016)

**Tabla 7. Modelo de gestión por procesos para la producción de un gel**

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resumen</b>	<b>Muestra</b>	<b>Conclusión</b>
“Modelo De Gestión Por Procesos Para La Producción De Un Gel Energizante Con Stevia, Para La Empresa Vitafarma Ecuador Cia. Ltda.”	Proponer un Modelo de Gestión por Procesos para la producción y planificación empresarial.	El presente estudio es una propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos con el objetivo de direccionar a la empresa a través de un enfoque por procesos en la gestión de sus actividades en el área de producción, para de esta manera medir la eficiencia y eficacia en tiempo y costo, cuyo fin es mejorar la productividad y competitividad en los productos que ofrece	Para obtener los resultados, los mismos que serán objetos de la investigación se han optado por la metodología de carácter cuantitativo realizado a clientes y funcionarios. En la actualidad las organizaciones son eficientes debido a sus procesos.	Un buen sistema de gestión por procesos, contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre las diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de las empresas, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

**Fuente:** (Molina R. , 2017)

**Tabla 8. Gestión por procesos en la línea de producción de huevos**

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resumen</b>	<b>Muestra</b>	<b>Resultado</b>	<b>Conclusión</b>
“Gestión Por Procesos En La Línea De Producción De La Avícola Sierra Fértil De La Provincia De Cotopaxi”	Proponer un sistema de gestión por procesos para la línea de producción de huevos de la Avícola “Sierra Fértil”.	Esta investigación propone un control de los procesos operativos de la línea de producción de huevos de la Avícola Sierra Fértil, basándose en el actual modelo de la Gestión por Procesos y tomando en cuenta las directrices de la Resolución técnica N° 047 de AGROCALIDAD, para estandarizar y documentar los objetivos, responsabilidades, actividades y evaluación de cada uno de los procedimientos mediante indicadores de eficiencia, eficacia y de resultados.	La recolección de información se realizará mediante la entrevista, por ende, la metodología utilizada es de carácter cualitativo. La presente investigación se desarrollará en la población de la Avícola “Sierra Fértil” que consta con 30 empleados entre administrativos, de cuidado de aves, alimentación y recolección de huevos, para la producción de balanceados, y los conductores de los camiones para el transporte de alimentos y materias primas.	El 60% de los trabajadores de la Avícola Sierra Fértil han trabajado entre 1 y 5 años, es decir de las 30 personas que actualmente se encuentran trabajando 18 personas tienen suficiente experiencia en las actividades que realizan, mientras que 6 personas recién están ganando experiencia y las otras 6 llevan una experiencia larga que les permite desarrollar sus actividades con normalidad.	11 de 30 trabajadores conocen los procesos debidos que se llevan a cabo en la empresa, que tienen más de 3 años trabajando en la misma. En definitiva, la gestión de procesos ayudara a que los trabajadores tengan una mejor capacitación y desempeño laboral.

*Fuente:* (Baraja , 2017)

**Tabla 9. Implementación de procesos para la mejora de la producción**

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resumen</b>	<b>Muestra</b>	<b>Resultado</b>	<b>Conclusión</b>
“Implementación De Procesos Para La Mejora De La Producción En La Avícola Belén”	Implementar procesos para la mejora de la producción que contribuya al desarrollo sostenido y crecimiento de la Avícola Belén.	El presente trabajo tuvo como objetivo principal implementar procesos de gestión para la mejora de la producción en Avícola Belén, por pertenecer a un sector importante en la economía del país. La evaluación de los procesos a través de indicadores de gestión, índices de capacidad y cartas de control son instrumentos útiles para el monitoreo del proceso productivo, porque además de orientar la consecución de los objetivos organizacionales, promueve una mayor participación en el mercado.	La metodología utilizada para obtener la muestra fue de carácter cuali-cuantitativo. La investigación de campo se realizó a través de la observación de las actividades que desempeñan los 13 trabajadores de Avícola Belén, involucrados directamente en los procesos dentro del ciclo productivo.	Según los resultados obtenidos, se puede manifestar que de las 94 actividades se realizan 41 que equivale al 44%, 37 no se cumplen que corresponde al 39% y los 16 restantes que representa el 17% no sabe.	En conclusión, los resultados determinan una diferencia considerable entre el no cumplimiento y la opción no sabe, determinándose una deficiente comunicación entre el gerente y administrador hacia los operarios para el cumplimiento de las actividades avícolas en cada una de sus etapas. Será necesario la aplicación de herramientas de calidad que permitan identificar las posibles acciones a tomar.

*Fuente:* (Paredes, 2018)

**Tabla 10. Gestión por procesos para incrementar la productividad**

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resumen</b>	<b>Muestra</b>	<b>Resultado</b>	<b>Conclusión</b>
Gestión Por Procesos Para Incrementar La Productividad En La Empresa “Comercio Industria Y Servicios Gmv E.I.R.L.”	Aplicar Gestión por Procesos, para incrementar la productividad de la empresa.	La presente tesis tuvo como objetivo: Aplicar gestión por procesos, para incrementar la productividad de la empresa, se justifica porque permitió conocer de qué manera se gestionan los procesos y los problemas que se generan. Empleando herramientas de ingeniería para caracterizar los procesos que componen la gestión actual, permitió analizarlos y encontrar oportunidades de mejora.	La metodología implementada es de carácter cuantitativo, por lo tanto, la población como la muestra estuvieron constituidas por todos los procesos y por 21 colaboradores de la empresa, dado que forman parte directamente del problema identificado.	Los resultados que se obtuvieron son positivos ya que en las distintas áreas de producción de la empresa se ha implantado la gestión por procesos y esto ayuda a satisfacer la necesidad de los clientes y mejorar el desempeño laboral de los funcionarios.	La implementación de dicha gestión por procesos es una herramienta vital para la mejora del funcionamiento de la empresa, ya que es innovadora, reemplaza los modelos de gestión tradicionales los cuales han creado poca comunicación entre los Administradores de cada área de trabajo provocando errores y problemas que afectan de manera negativa a los clientes y funcionarios.

**Fuente:** (Eneque & Tello, 2020)



**Tabla 11. Gestión por procesos para mejora de la productividad**

Título		Objetivo	Resumen	Muestra	Conclusión
<p>“Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima - 2020. ”</p>		<p>Determinar en qué medida la gestión por proceso mejorará en la productividad de la empresa.</p>	<p>El propósito del trabajo tuvo como finalidad la realización de implementar la gestión de procesos para la mejora de productividad en la empresa se enfocó en resolver la problemática existente respecto a que se exhorta la mejora de la productividad en los niveles de auditoría, compras e inventarios con el objetivo de crear condiciones de trabajo rentables que permitan mantener utilidades altas al empresario y en especial brindar un buen servicio al cliente. se efectuó un diagnóstico basado en la realización de encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa, para poder determinar con mayor exactitud las carencias o fallas que aquejan su productividad en sus operaciones.</p>	<p>La metodología implementada para obtener información verídica es de carácter cuantitativo, la cual se realizó a una población de 35 trabajadores de la empresa. Los funcionarios encuestados, indicaron que los instrumentos de gestión por procesos aceleran su capacidad productiva ya que posee innovación y capacitación en sus actividades laborales dejando de lado el ambiguo sistema tradicional.</p>	<p>La conclusión general fue que se demostró que con la mejora del proceso, la productividad aumento el rendimiento en la empresa teniendo aumento en la eficacia e incrementado sus recursos para obtener un mayor resultado y de tal forma aumentar la productividad de la empresa.</p>

*Fuente:* (Panchillo, Juleysi, & Heredia, 2020)

#### **1.4. Conclusiones**

Se concluye que las principales afecciones productivas y administrativas evidenciadas en el problema responden a los factores de análisis de mejora planteados en las corrientes epistemológicas y teorías planteadas en este capítulo, es necesario que para moldear un sistema de gestión que integre las actividades a realizar dentro de Avícola Verónica estén adecuadamente identificadas, mapeadas y sean socializadas para generar impacto y resultados esperados.

Para ello los pasos, elementos administrativos y organizacionales que conlleva un modelo de gestión por procesos quedaron evidenciados, enunciando varios de los indicadores que dan pautas para el planteamiento del mismo, aspectos económicos y sociales hacen parte de la valoración causa-efecto de un modelo eficiente. Dentro del historial productivo de Avícola Verónica se evidencian falencias en el deficiente control de procesos, es así que, para el ensamblaje de un modelo bien logrado, hay que poner especial énfasis en la comprensión, capacitación y socialización del comportamiento de la gestión por procesos.

Finalmente, la posibilidad de mejora en las prácticas productivas y administrativas dentro de la empresa es evidente, y atacar falencias con un modelo de gestión por procesos que facilite la realización de tareas y tenga el impacto deseado en la calidad del producto final es una propuesta viable en marcha de lo teórico y expuesto en la fundamentación de este capítulo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Propuesta**

#### **2.1. Título de la propuesta**

Modelo de gestión por procesos, como herramienta para mejorar la productividad de Avícola Verónica.

#### **2.2. Objetivos**

- Identificar la situación actual de la empresa Avícola Verónica
- Reconocer mediante un análisis, los procesos en la línea producción de huevos, y detectar cuales necesitan mejora.
- Plantear indicadores para la evaluación de los procesos que intervienen en la línea de producción de huevos.

#### **2.3. Justificación**

De acuerdo con la investigación de campo de la Avícola Verónica y con la información impartida por parte de los colaboradores, se diagnosticaron problemas como: la empresa no posee misión, visión, objetivos y estrategias, falta de capacitaciones al personal, deficiente control de calidad de la producción, no posee indicadores de productividad.

Todas estas razones hacen que el diseño de un modelo de gestión por procesos para Avícola Verónica sea fundamental para fomentar una buena administración, el aprovechamiento de recursos y la organización del trabajo mediante el perfeccionamiento y la estandarización de procesos que promuevan la eficiencia y eficacia de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Los sistemas de gestión son indispensables para mejorar la productividad de la empresa, pues a más de ayudar a los directores a conseguir los objetivos propuestos

y la elaboración de planificaciones estratégicas, promueven el desarrollo y la competitividad en el mercado, garantizando así el crecimiento económico.

En consecuencia, es imprescindible aplicar un modelo de gestión por procesos, con el fin de adoptar estrategias oportunas y adecuadas para generar la productividad de la empresa.

## **2.4.Desarrollo de la propuesta**

### **2.4.1. Elementos que la conforman**

Determinar los elementos por los cuales se va a conformar la propuesta, es sustancial, en cuanto permite determinar el desarrollo de la misma y debido a que es una pequeña empresa contando actualmente con diez trabajadores su actual crecimiento a merita un modelo de gestión por procesos con la finalidad de mejorar la productividad de la PYME, es por ello, que para el levantamiento de información de los procesos de la empresa se utilizaron 3 instrumentos de investigación:

- Encuesta aplicada a empleados de la Avícola Verónica (Ver Anexo 1)
- Entrevista dirigida al área administrativa. (Ver Anexo 3)
- Encuesta aplicada a los clientes de la Avícola. (Ver Anexo 7)

Además, para el desarrollo del modelo para mejorar la productividad de la empresa, se decidió combinar el método DMAIC con el modelo Deming que cuentan con las similares características y se componen de los mismos elementos.

Para ello, se propuso desarrollar en 5 fases las que se indican a continuación:

#### **2.4.1.1. Fases de la propuesta**

##### **Fase 1. Definir**

- Identificar la situación actual de la empresa Avícola Verónica
- Elaborar un cuadro FODA
- Elaborar misión, visión y valores instituciones
- Mapa de procesos

## **Fase 2. Medir**

- Cuadro de Indicadores
- Tabla de priorización de procesos

## **Fase 3. Analizar**

- Análisis de indicadores

## **Fase 4. Mejorar**

- Desarrollo de las acciones de mejora

## **Fase 5. Controlar**

- Premisas para su implementación

### ***2.4.2. Explicación de la propuesta***

Para llevar a cabo la propuesta se inició con levantamiento de información, de los 10 trabajadores en la población de estudio, 7 corresponden al área de logística y producción y 3 al área administrativa, así como de los 15 clientes estratégicos, para la recopilación de datos se discriminó metodológicamente aplicar al área de producción una encuesta con parámetros de calificación cuantitativos que permitan un análisis de eficiencia, para un posterior análisis, de igual manera al área administrativa se le aplicará una entrevista que entregará datos cualitativos de relevancia para la investigación y propuesta. También para conocer la imagen y tener un diagnóstico cualitativo de la empresa, se aplicó una encuesta a los clientes.

Es importante tener presente que el registro de información facilita la elaboración de un modelo de gestión, optimizando los recursos y procesos que encaminen a la empresa Avícola Verónica a la mejora de la productividad y la competitividad en el mercado.

Para empezar, se debe analizar la situación actual de la empresa, es fundamental identificar cuál es el estado del que se parte, es por ello que como se indicaba anteriormente la propuesta está elaborada por fases las cuales permiten marcar un antes y un después. Luego de hacer un reconocimiento y de plantear varias propuestas entre ellas organigrama institucional, FODA, misión, visión, valores

organizacionales, y el modelo de gestión procesos, se espera seguir con indicadores que se correlacionen con las mejoras por procesos en la pequeña empresa, con ello finalizar elaborando el flujograma que retenga todos los beneficios que conllevarían hacer uso de ella.

Se espera que los diseños planteados permitan mejorar en cuanto a eficacia, competitividad y productividad siendo estos los principales objetivos que Avícola Verónica debe perseguir arduamente.

#### **2.4.2.1. Situación actual de la organización**

Avícola Verónica es una empresa agropecuaria privada con 35 años de experiencia en el mercado, la oficina administrativa se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga parroquia San Buenaventura y la planta de producción se encuentra ubicado en la parroquia Poaló, con una extensión de 35.000 metros cuadrados donde se encuentra los silos de almacenamiento de materia prima junto a los 5 galpones de producción, cada uno con una capacidad aproximada de 15.000 gallinas de postura de la línea H&N.

Avícola Verónica se dedica a la producción y comercialización de huevos al por mayor y menor, destinados para el consumo humano, su producción es de aproximadamente 2.500 cubetas diarias lo que equivale 75.000 huevos diarios, de dicha producción, el 86% ya tiene compradores designados, estos son los clientes estratégicos de la empresa puesto que su frecuencia de compra es semanal, por lo que la avícola ya tiene prevenido el cupo de producto para ellos, los mismos que distribuyen los huevos en la zona centro del país.

#### **2.4.2.2. FODA**

Para el respectivo análisis de la investigación y diseño del modelo de gestión por procesos cabe señalar que la empresa no posee actualmente un estudio de este tipo, por lo que es necesario reconocer e identificar primeramente sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mediante una tabla.

Al ser el FODA o DAFO un instrumento del cual apoyarse permite encontrar las áreas específicas en las que la investigación debe enfocarse para lograr una mayor efectividad, competitividad y productividad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja rotación de trabajadores.</li> <li>2. Buen buro crediticio que permite solicitar préstamos.</li> <li>3. Sitio seguro ante una posible erupción del volcán.</li> <li>4. Cuenta con terrenos e infraestructura propia.</li> <li>5. Cuenta con vehículo propio para la entrega del producto.</li> <li>6. Aumento de capacidad de producción</li> <li>7. Atención al cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de automatización en los procesos de producción.</li> <li>2. Falta de herramientas internas para controlar la cantidad de materia prima que llega a la empresa.</li> <li>3. Inexistencia de un manual de manejo de actividades</li> <li>4. Falta de reglamento interno de trabajo.</li> <li>5. Producto muy frágil y perecible para exportar</li> <li>6. Falta de capacitación del personal.</li> <li>7. Carencia de comunicación entre trabajadores</li> <li>8. Procesos productivos empíricos.</li> <li>9. Deficiente control de calidad</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto porcentaje de descuento en compras al por mayor.</li> <li>2. Producto de alto consumo humano por su contenido alimenticio.</li> <li>3. Clientes permanentes.</li> <li>4. Crecimiento significativo en el mercado competitivo.</li> <li>5. Expandirse a otras ciudades</li> <li>6. El sitio es capaz de aumentar su productividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monopolios establecidos en la región.</li> <li>2. Alto ingreso de huevos de los países vecinos al mercado nacional.</li> <li>3. Elevado costo de materia prima en invierno.</li> <li>4. Elevada competencia desleal.</li> <li>5. Demasiada competencia directa.</li> <li>6. Posibles disturbios: huelgas, paro nacional o alguna acción que ralentice la entrega del producto.</li> </ol>

*Figura 4. Propuesta de FODA para Avícola Verónica*

*Elaborado por: Verónica Benites*

### **2.4.2.3. Estructura organizacional**

La Avícola Verónica en la actualidad cuenta con 3 personas en el área administrativa y 7 trabajadores en el área de producción y logística. Por lo que si bien presenta un bajo número de trabajadores su actual organigrama lo despliega de la siguiente manera:



**Figura 5. Organigrama Avícola Verónica**

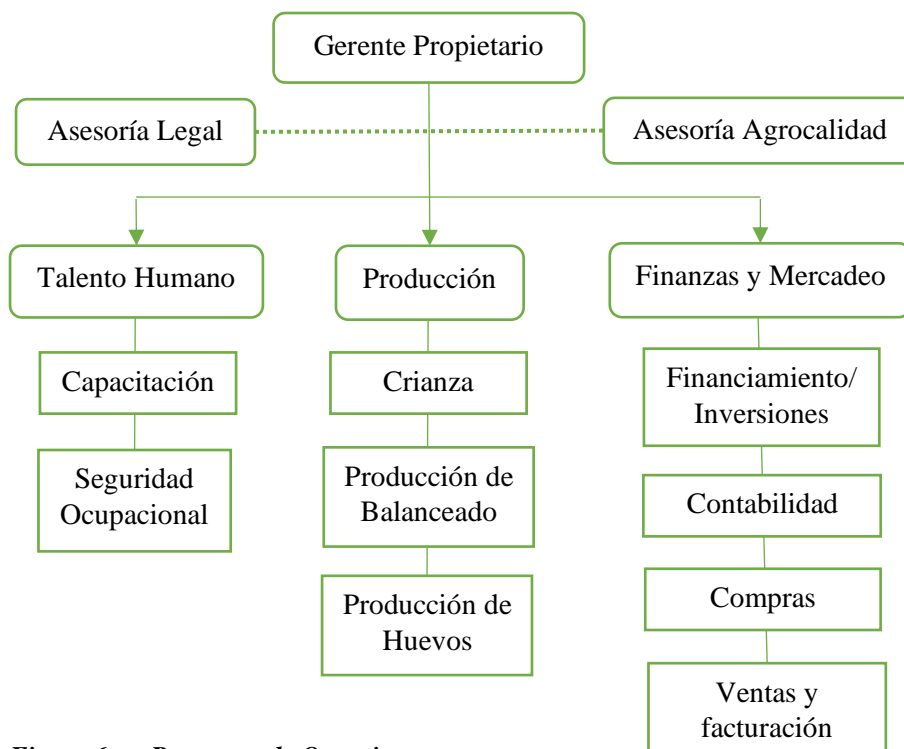
**Fuente: Avícola Verónica**

La organización divide de forma estratégica las actividades y los operadores que ocupan su cargo dentro de estas actividades, la coordinación entre cada uno de los departamentos o actividades están interrelacionadas para formar una estructura funcional, que a la cabeza tiene un mando en forma de matriz de autoridad con delegación y responsabilidad sobre las cadenas de mando subsecuentes a una autoridad (Iturralde, 2010, pág. 17). Esto define como las tareas específicas son asignadas a sus departamentos y empleados para mantener el eje de su autoridad y desempeño.

Para (Furnham, 2001) las estructuras mal diseñadas y administradas, tienden a provocar ineficiencias, baja motivación y moral, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos, mala comunicación y falta de desarrollo.

Por ello se plantea la propuesta de un organigrama que permita desarrollar las actividades de los trabajadores de mejor manera pues se reduciría tiempos y a su vez se designaría específicamente las actividades a cada uno de los trabajadores que conforma la empresa.





**Figura 6. Propuesta de Organigrama**

*Elaborado por: Verónica Benites*

- Gerente: Brindará conocimientos, seguridad y apoyo a todas las áreas así también a la gestión administrativa que ayuda al progreso y mejoramiento de la empresa, ninguna decisión se tomará sin la aprobación del Gerente.
- Jefe de Talento Humano: “Desarrollará los procedimientos que permitan la selección del personal y/o ayudará a contribuir con el ambiente laboral de tal forma que sea productivo el desarrollo de las actividades de los trabajadores.” (Zurita, 2018)
- Jefe de Producción: Garantizará que los procesos de producción se realicen con eficiencia y efectividad para que los procesos, tanto de recolección de huevos, como el de fabricación de balanceado sean con un grado de calidad que haga que la empresa se encamine de manera correcta hacia los objetivos que se ha propuesto.
- Jefe de Finanzas y Mercadeo: Manejará la contabilidad de la empresa con la finalidad de originar informes para la gerencia que sirvan para la toma de decisiones, así como se encargará de aumentar las ventas, abriendo nuevos mercados, brindando productos y atención de calidad mediante una serie de

pasos que permitan la entrega del producto a los clientes y nuevos interesados.

#### **2.4.2.4. Misión**

La misión en una empresa es parte fundamental para el desarrollo pues esta hace referencia a parte de los objetivos que ha planteado la misma, empezando ¿por quiénes somos?, ¿Qué hacemos / qué servicio brindamos?, ¿para qué necesidades?, ¿con que insumos y tecnología?, ¿para qué grupo o segmento me voy a enfocar? Estas preguntas permiten a la empresa plantearse su Misión.

En esta parte se plantean las planificaciones, funciones, medios y fines perseguidos. La misión que establezca la empresa deberá ser: motivadora, concreta, amplia, posible y realista. Por consiguiente, a continuación, se presenta una posible misión, adecuada a Avícola Verónica:

*“Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores a través de la producción y comercialización de huevos para el consumo humano, utilizando mano de obra calificada, materia prima de calidad y normas sanitarias adecuadas a nuestros procesos que aseguren el bienestar nutricional, la rentabilidad organizacional y el desarrollo de programas de bienestar social”*

#### **2.4.2.5. Visión**

La visión por otra parte es un sueño que se busca alcanzar un objetivo a largo plazo, la visión de una empresa detalla el objetivo que espera lograr en un futuro, se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo plantea conseguir sus metas.

La visión responde a las siguientes interrogantes: ¿Qué y quiénes somos?, ¿Finalidad o propósito?, ¿Principios y valores?, ¿Ámbitos de acción?, ¿Tiempo?, el fin es que la empresa pueda determinar su propósito e inclusive en qué tiempo espera realizarlo.

*“Avícola Verónica es una empresa que busca constituirse para el 2025 en líder del mercado regional, adaptándonos constantemente a los cambios*

*mercadológicos que aseguren la rentabilidad, la reinversión de utilidades y el cumplimiento de programas de bienestar social.”*

#### **2.4.2.6. Valores Empresariales**

- **Calidad:** Garantizar productos que cumplen con los parámetros establecidos y prometidos. El cliente y el empleado al ver que lo que se ofrece son productos de calidad, les impulsará a quedarse con la empresa.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos y obligaciones; respetando los cupos de los clientes y manteniendo la calidad de los productos; aceptando completamente las consecuencias de decisiones y acciones.
- **Compromiso:** Obligación del cumplimiento de responsabilidades con nuestro equipo de trabajo y nuestros clientes, así ellos devolverán a la empresa su fidelización.
- **Pasión:** Cuando alguien se muestra apasionado con su trabajo y disfrutando lo que hace, contagia esa pasión y esa energía a los demás. Eso es lo que trasmite nuestro gerente propietario al trabajar junto a sus colaboradores.

#### **2.4.2.7. Establecimiento de Estándares**

En la empresa Avícola Verónica, se manejará los estándares que representen el desempeño deseado; los criterios desarrollan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y que desempeño debe aceptarse como normal o deseable, constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos, que esperar de determinada acción. En Ecuador, Agro-calidad (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de calidad del Agro), es el ente que controla y rige a la empresa, por ello determina una GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS AVÍCOLAS RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 0017, elaborada el 19 de marzo de 2013 con el fin de cuidar la inocuidad de los alimentos y producir huevos de consumo humano de la más alta calidad, para ser reconocidos a nivel nacional. (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, 2019)

#### 2.4.2.8. Identificación y categorización de los procesos de la Avícola Verónica

Para la identificación y categorización de los procesos que van a formar parte en el mapa de procesos, se considerará las actividades que se llevan a cabo en la empresa, que influyen y permiten alcanzar las metas, así como al cumplimiento de la normativa legal vigente, estas son de tipo: estratégicos, operativos y de apoyo.

En la siguiente tabla 12 se detalla los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa Avícola Verónica con su respectiva descripción.

**Tabla 12.** Descripción de procesos de Avícola Verónica

TIPO	PROCESO	DESCRIPCIÓN
ESTRATÉGICOS	Gestión Estratégica	Avalar el logro de los objetivos planteados y de poner en marcha la planificación de la empresa.
	Planificación y logística	Establecer los objetivos e indicadores para mejorar el desempeño de la empresa. Suministro de materia prima y materiales. Distribución del personal en las diferentes áreas.
	Contabilidad	Declaración y pago de impuestos. Realizar los estados financieros y cierres de caja. Pago de sueldos a trabajadores y contribuciones legales.
OPERATIVOS	Levante de pollitas	Criar las pollitas bebes hasta que cumplan la edad suficiente para trasladarlas al galpón de producción.
	Producción de balanceado	Elaboración de balanceado de acuerdo a la dieta por edad de las aves. Repartición de balanceado a cada uno de los galpones
	Alimentación de las aves	Llenado de comederos de las aves con balanceado. Hidratación de las aves.
	Recolección de huevos	Recolectar los huevos en cubetas de cada galpón.

	Control de calidad	Controlar que el producto cumpla con los requerimientos del cliente.
	Entrega de producto, ventas y facturación	Entregar el producto a cada cliente. Facturación de la venta de cubetas de huevos. Facturación de la venta de gallinas.
	Limpieza y desinfección	Limpieza y desinfección de las instalaciones avícolas tanto interior como exterior.
	Vacunación de aves	Administrar las vacunas a las aves de acuerdo al programa de vacunación.
APOYO	Proveedores	Encargado de suministrar todos los materiales, materia prima e insumos necesarios para la producción.
	Recursos humanos	Evaluación de desempeño de los trabajadores. Selección y contratación del personal y entrega de información necesaria.
	Capacitación	Realización de charlas sobre seguridad y salud ocupacional.

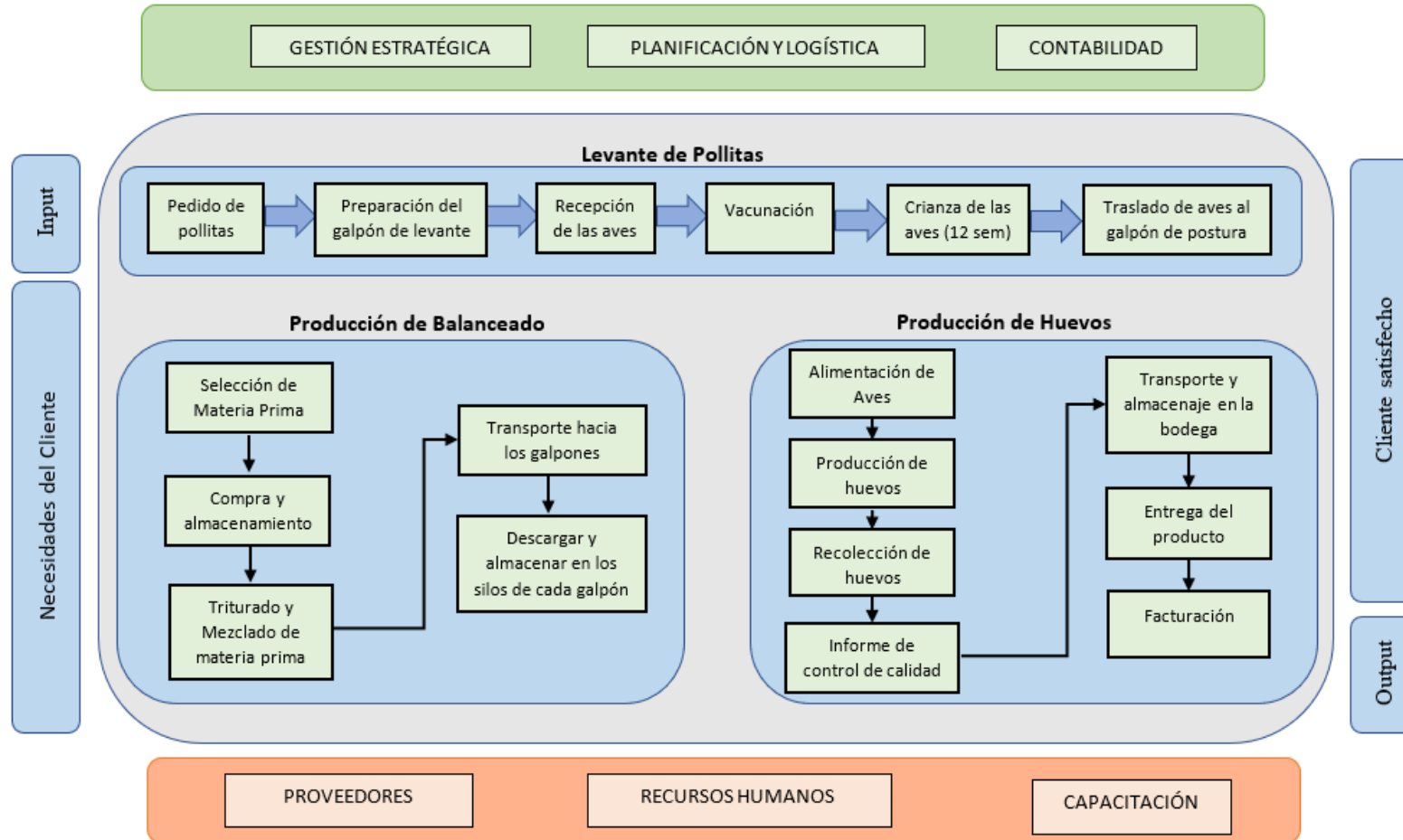
*Elaborado por: Verónica Benites*

#### **2.4.2.9. Mapa de procesos**

Después de identificar y categorizar los procesos de la empresa se describe el mapa de procesos en la Figura 7, de tal manera que los colaboradores de la empresa, clientes y demás personas puedan apreciar el funcionamiento de la avícola.

Este punto de descripción tiene como finalidad determinar ciertos criterios y métodos que van a permitir a un futuro asegurar que las actividades se lleven a cabo de la manera esperada y también lograr un control del mismo, según Puertas (2016), del mismo modo se encuentran los diagramas de flujo de los procesos productivos en la Figura 8 y 9, para una mejor comprensión de la secuencia de entrada, salida y su vínculo importante con la efectividad y capacidad productiva laboral (p.51).

Figura 7. Mapa de procesos



Elaborado por: Verónica Benites

### Diagrama de flujo de los procesos productivos de la Avícola.

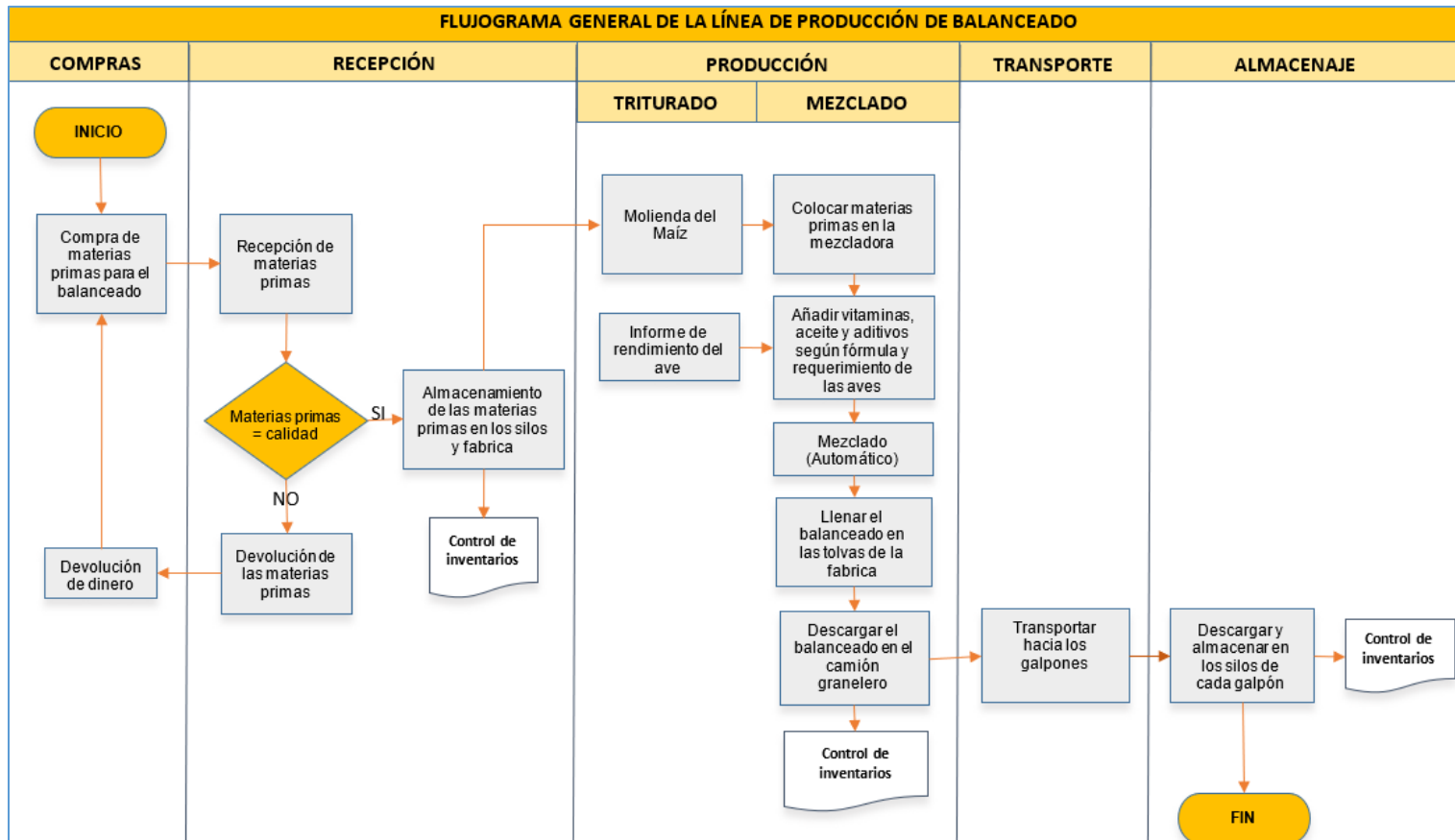


Figura 8. Diagrama de flujo de la producción de balanceado  
Elaborado por: Verónica Benites

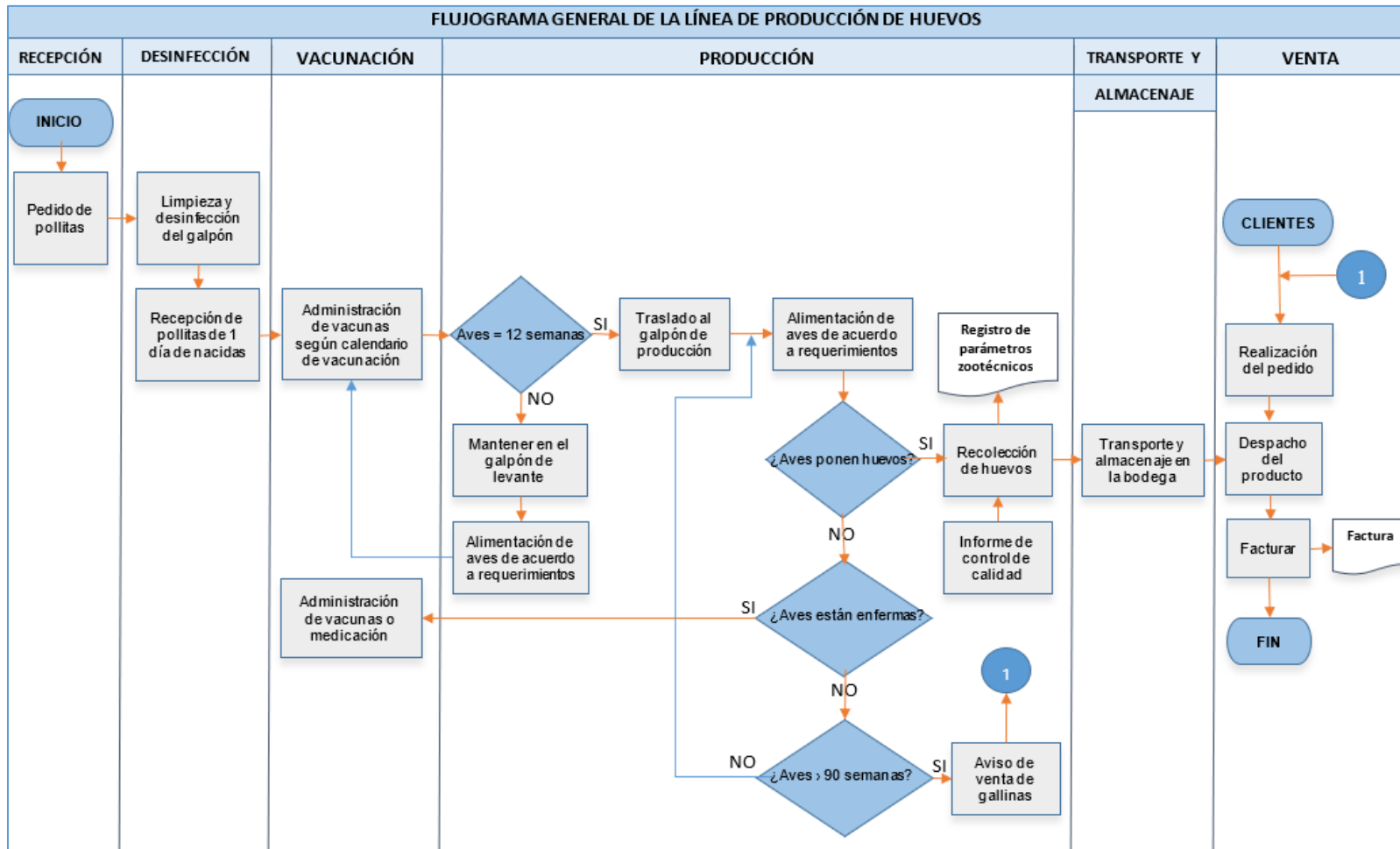


Figura 9. Diagrama de flujo de la producción de huevos.

Elaborado por Verónica Benites



#### 2.4.2.10. Indicador

Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y las metas previstos como también con los impactos esperados (Velásquez, 2003). Un indicador es sencillamente un mecanismo que muestra, señala o cuantifica el grado en que las actividades de un proceso logran un objetivo. El adecuado uso y aplicación de los indicadores, de los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos productivos y logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Para la elaboración de la propuesta de un modelo de gestión de procesos para la Avícola Verónica los criterios de evaluación en indicadores responden a dos diferentes factores que posibilitan la medición de indicadores de gestión de procesos.

- **En procesos:** procesos que miden si son eficientes y eficaces las actividades efectuadas en la empresa.
- **En resultado:** miden la satisfacción o no satisfacción de la salida de un proceso.

Los mismos que permite la valoración, control y la toma de decisiones por parte de la gerencia. A continuación, se presenta los indicadores en lo que a producción de huevos se refiere, ya que es el producto de mayor demanda de la empresa.

**Tabla 13. Indicadores de los procesos operativos en la producción de huevos de la Avícola Verónica**

<b>Indicadores</b>	<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fórmula</b>
Consumo de balanceado	Eficiencia	Controlar el consumo de balanceado de las aves de cada lote, que vaya de acuerdo a la edad y a la tabla de consumo.	$(\text{Total de gramos administrados al galpón en el día}) / (\text{total de aves del galpón})$
Porcentaje de producción de huevos	Eficacia	Registrar los rendimientos de las aves en cuanto a producción de huevos diarios y verificar con la tabla de producción de huevos.	$(\text{Total de huevos producidos} / \text{total de aves del galpón}) \times 100\%$
Porcentaje de desperdicios de insumos de limpieza y desinfección	Eficiencia	Utilizar los insumos necesarios para la limpieza y desinfección de los galpones.	$100\% - [( \text{Cantidad de insumos utilizados} / \text{Cantidad de insumos preparados} ) \times 100\%]$
Porcentaje de desperdicios de vacuna	Eficiencia	Controlar la adecuada administración y dosificación de vacuna por ave.	$[( \text{Cantidad de vacuna preparada} - \text{Cantidad de gallinas vacunadas} ) / \text{Dosis necesarias}] \times 100\%$
Porcentaje de cuentas por cobrar	Resultados	Determinar el nivel de facturas no cobradas de las ventas del mes	$(\text{Total de facturas por cobrar} / \text{total de facturas emitidas}) \times 100\%$
Nivel de satisfacción de los clientes	Resultados	Optimizar las ventas satisfaciendo las necesidades de los clientes.	$(\text{Número de quejas}) / (\text{Total de clientes atendidos}) \times 100\%$

*Elaborado por: Verónica Benites*

A través de la observación y la investigación de campo, con ayuda de fichas técnicas, tomando como referente a (Baraja , 2017), quién propuso las siguientes fichas técnicas de indicadores tal como se observa de la tabla 14 hasta la tabla 19, donde se utilizó los datos del registro de parámetros zootécnicos de cada galpón (Ver Anexo 14) de la granja y se los comparó con los parámetros de producción de la línea H&N (Ver Anexo 15) para obtener los resultados y medir el cumplimiento de metas a través de la fórmula de cada uno de los procesos operativos de la avícola, además se elaboró una tabla de priorización de procesos, para identificar al más crítico y poder mejorarlo.

Tabla 14. Ficha Técnica del indicador de consumo de balanceado

<b>FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR</b>	
<b>1. Nombre del indicador:</b>	Consumo de balanceado
<b>2. Tipo de indicador:</b>	Eficiencia
<b>3. Objetivo:</b>	Controlar el consumo de balanceado de las aves de cada lote, que vaya de acuerdo a la edad y a la tabla de consumo.
<b>4. Área o proceso que abarca:</b>	Repartición de balanceado
<b>5. Definición de la fórmula:</b>	(Total de gramos administrados al galpón en el día) / (total de aves del galpón)
<b>6. Responsable:</b>	Jefe de producción
<b>7. Unidad:</b>	Gramos
<b>8. Fuente de información:</b>	Registro de Parámetros Zootecnistas de cada uno de los galpones. El consumo diario de balanceado está definido en los manuales de manejo de las aves.
<b>9. Meta</b>	Evitar desperdicios, proporcionar la dieta y ración adecuada de balanceado de acuerdo a los parámetros para el correcto rendimiento del ave.
<b>10. Frecuencia</b>	Diario
<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha aprobado:</b>

Fuente: (Baraja , 2017)

Tabla 15. Ficha Técnica del indicador de porcentaje de producción de huevos

<b>FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR</b>	
<b>1. Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de producción de huevos
<b>2. Tipo de indicador:</b>	Eficacia
<b>3. Objetivo:</b>	Registrar los rendimientos de las aves en cuanto a producción de huevos diarios y verificar con la tabla de producción de huevos.
<b>4. Área o proceso que abarca:</b>	Recolección de huevos
<b>5. Definición de la fórmula:</b>	(Total de huevos producidos / total de aves del galpón) x 100%
<b>6. Responsable:</b>	Jefe de producción
<b>7. Unidad:</b>	Porcentaje
<b>8. Fuente de información:</b>	La producción total diaria se encuentra en el registro de Parámetros Zootecnistas de cada uno de los galpones y como referencia esta la tabla de producción del manual de manejo de aves.
<b>9. Meta</b>	Obtener una producción de huevos $\geq$ 80% de tamaño uniforme, con baja cantidad de huevos rotos y sucios.
<b>10. Frecuencia</b>	Mensual
<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha aprobado:</b>

Fuente: (Baraja , 2017)

**Tabla 16. Ficha Técnica del indicador de porcentaje de desperdicios de insumos de desinfección.**

<b>FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR</b>	
<b>1. Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de desperdicios de insumos de desinfección
<b>2. Tipo de indicador:</b>	Eficiencia
<b>3. Objetivo:</b>	Utilizar los insumos necesarios para la limpieza y desinfección de los galpones.
<b>4. Área o proceso que abarca:</b>	Proceso de limpieza y desinfección de galpones
<b>5. Definición de la fórmula:</b>	$100\% - [(Cantidad\ de\ insumos\ utilizados / Cantidad\ de\ insumos\ preparados) \times 100\%]$
<b>6. Responsable:</b>	Jefe de producción
<b>7. Unidad:</b>	Porcentaje
<b>8. Fuente de información:</b>	Registro de compras de fármacos y vacunas y registro de actividades de limpieza y sanitización.
<b>9. Meta</b>	Evitar que los desperdicios de insumos sean mayores al 15%.
<b>10. Frecuencia</b>	Mensual
<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha aprobado:</b>

*Fuente:* (Baraja , 2017)

**Tabla 17. Ficha Técnica del indicador de porcentaje de desperdicios de vacuna**

<b>FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR</b>	
<b>1. Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de desperdicio de vacuna
<b>2. Tipo de indicador:</b>	Eficiencia
<b>3. Objetivo:</b>	Controlar la adecuada administración y dosificación de vacuna por ave.
<b>4. Área o proceso que abarca:</b>	Proceso de vacunación de aves
<b>5. Definición de la fórmula:</b>	$[(Cantidad\ de\ vacuna\ preparada - Cantidad\ de\ gallinas\ vacunadas) / Dosis\ necesarias] \times 100\%$
<b>6. Responsable:</b>	Médico Veterinario
<b>7. Unidad:</b>	Porcentaje
<b>8. Fuente de información:</b>	Registros de compra y empleo de fármacos, registro de vacunación y programa de vacunación de cada galpón.
<b>9. Meta</b>	Administrar adecuadamente la vacuna y preparar las dosis necesarias de acuerdo al número de gallinas. Evitar que le desperdicio de vacuna supere el 15%.
<b>10. Frecuencia</b>	Después de cada vacunación de las aves.
<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha aprobado:</b>

*Fuente:* (Baraja , 2017)

Tabla 18. Ficha Técnica del indicador de porcentaje de cuentas por cobrar

<b>FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR</b>	
<b>1. Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de cuentas por cobrar
<b>2. Tipo de indicador:</b>	Resultados
<b>3. Objetivo:</b>	Determinar el nivel de facturas no cobradas de las ventas del mes
<b>4. Área o proceso que abarca:</b>	Facturas de ventas
<b>5. Definición de la fórmula:</b>	$(\text{Total de facturas por cobrar} / \text{total de facturas emitidas}) \times 100\%$
<b>6. Responsable:</b>	Contador
<b>7. Unidad:</b>	Porcentaje
<b>8. Fuente de información:</b>	Cierre de caja contando crédito emitido por el facturador al final de la semana.
<b>9. Meta</b>	Evitar que las facturas no cobradas superen el 15% de las facturas emitidas en el mes de acuerdo al plazo concedido.
<b>10. Frecuencia</b>	Mensual
<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha aprobado:</b>

Fuente: (Baraja , 2017)

Tabla 19. Ficha Técnica del indicador de nivel de satisfacción de los clientes

<b>FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR</b>	
<b>11. Nombre del indicador:</b>	Nivel de satisfacción de los clientes
<b>12. Tipo de indicador:</b>	Resultados
<b>13. Objetivo:</b>	Optimizar las ventas satisfaciendo las necesidades de los clientes.
<b>14. Área o proceso que abarca:</b>	Entrega de producto
<b>15. Definición de la fórmula:</b>	$(\text{Número de quejas}) / (\text{Total de clientes atendidos}) \times 100\%$
<b>16. Responsable:</b>	Asistente Administrativo
<b>17. Unidad:</b>	Porcentaje
<b>18. Fuente de información:</b>	Comentario de clientes.
<b>19. Meta</b>	Cumplir las expectativas del cliente en un 90% por el servicio y producto y conseguir la fidelización del mismo.
<b>20. Frecuencia</b>	Mensual
<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha aprobado:</b>

Fuente: (Baraja , 2017)

En la tabla 20 se muestra los resultados de la aplicación de las fórmulas de las fichas técnicas (Ver Anexos desde el Anexo 9 hasta el Anexo 13), para encontrar el proceso más crítico.

**Tabla 20. Priorización de procesos**

Indicador	Insuficiente	Bueno	Excelente	Criticidad
Consumo de Balanceado	5	0	0	Alta
Porcentaje de producción de huevos	1		4	Baja
Porcentaje de desperdicios de insumos de limpieza y desinfección	2	2	1	Baja
Porcentaje de desperdicio de vacuna	1		4	Baja
Porcentaje de cuentas por cobrar		2	3	Baja
Nivel de satisfacción de los clientes		5		Baja
Criticidad	Frecuencia de Insuficiencia			
Alta	5			
Media	3 al 4			
Baja	1 al 2			

*Elaborado por: Verónica Benites*

#### **2.4.2.11. Análisis de indicadores**

Como resultado de la valoración de los seis procesos operativos que se llevan a cabo en la empresa, se planteó una mejora en el proceso de alimentación de aves, a razón de que es un proceso altamente crítico, así como se pudo observar en el galpón, el alimento de aves regado en el piso y en las fosas de abono (Ver figura 8), debido a la mala repartición del balanceado, ya que en algunas zonas del comedero está acumulado el balanceado, mientras que otros sectores del comedero están vacíos, lo que da como resultado que mientras unas aves tienen comida en exceso, las otras están con hambre, lo que repercute en la calidad del producto.



*Figura 10. Fotos del desperdicio de balanceado de aves*

*Elaborado por: Verónica Benites*

El proceso de alimentación de aves demanda mayor atención y es de gran importancia para la empresa porque un mal manejo en este proceso repercute en los demás procesos operativos de la granja, así lo demuestra la tabla 21.

**Tabla 21. Consecuencias del mal manejo del proceso operativo de alimentación de aves**

<b>Procesos Operativo Afectado</b>	<b>Consecuencias</b>
Producción de huevos	Aves que no reciben la ración de balanceado requerida, no produce la cantidad esperada, produce huevos débiles que se rompen fácilmente al ser manipulados, así como huevos de mal aspecto y tamaño no uniforme.
Limpieza y desinfección	Al haber balanceado en el piso se debe hacer la limpieza y desinfección con mayor frecuencia de lo normal para evitar la existencia de pájaros y roedores que podrían causar enfermedades, lo que conlleva a gastar más desinfectante y útiles de limpieza.
Vacunación de aves	Aves que no están saludables no pueden ser vacunadas hasta que cumplan requerimientos de peso, lo que genera retraso en el calendario de vacunación.
Cuentas por cobrar	Clientes que llevan huevos de mala calidad no venden pronto lo que conlleva a un retraso en el pago de facturas.
Satisfacción de los clientes	Clientes que no venden pronto el producto, están insatisfechos y pierde la empresa la fidelización de los clientes.

Para un diagnóstico cualitativo de la empresa, se aplicó encuestas tanto a los empleados como a los clientes.

Con respecto a las encuestas aplicadas, se alcanzaron resultados cualitativos, tomando como referencia que para los resultados mayores al 50% fueron positivos; y si son menores al 50% fueron negativos; y a continuación se tiene:



**Tabla 22. Resultado de la encuesta a empleados de la Avícola Verónica**

<b>PREGUNTAS</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Resultado
1. ¿Posee la empresa misión, visión y objetivos?	100%	0%	0%	0%	0%	Negativo
2. ¿La avícola maneja estrategias y políticas adecuadas?	0%	30%	30%	40%	0%	Negativo
3. ¿Conoce usted los procesos de producción de la empresa?	0%	0%	30%	30%	40%	Positivo
4. ¿Los trabajadores de la empresa logran los objetivos esperados?	0%	0%	40%	50%	10%	Positivo
5. ¿Existe capacitaciones en la empresa sobre los procesos y procedimientos?	50%	0%	40%	10%	0%	Negativo
6. ¿Interviene usted en la planificación de producción y mantenimiento de la empresa?	0%	20%	20%	50%	10%	Positivo
7. ¿Asume su responsabilidad individual y colectiva?	0%	0%	30%	40%	30%	Positivo
8. ¿La comunicación dentro de la empresa es eficiente?	0%	0%	70%	30%	0%	Negativo
9. ¿Asume iniciativa propia cuando amerita hacerlo?	0%	0%	20%	40%	40%	Positivo
10. ¿Considera que la imagen que tiene la empresa en el exterior es buena?	0%	0%	10%	70%	20%	Positivo
11. ¿El trato dentro de la empresa es justo?	0%	20%	10%	70%	0%	Positivo
12. ¿Considera que desempeña un buen liderazgo la administración?	0%	10%	30%	60%	0%	Positivo
13. ¿Considera que existe satisfacción laboral dentro de la empresa?	0%	0%	20%	40%	40%	Positivo

**Elaborado por: Verónica Benites**

En la tabla 22, se representa los resultados del Anexo 2, que tiene 9 preguntas positivas, con porcentajes de aceptación igual o mayor al 60%, y se tiene 4 preguntas negativas con porcentajes de No estar de acuerdo que superan el 65%; de acuerdo con esto, los empleados desconocen la misión, visión y objetivos de la empresa, la avícola no maneja estrategias y políticas adecuadas, baja capacitación sobre los procesos y procedimientos; y, deficiente comunicación dentro de la empresa.

De esta manera se identificó que en los trabajadores de diferentes áreas de Avícola Verónica en cuanto a logística y operaciones, existe un vacío predominante de la información acerca de la gestión de procesos que involucra todo el flujo productivo para la obtención de su producto final, dicho desconocimiento repercute en acciones que pueden impedir el alcance de una eficiencia total, como desatención de los recursos, materia prima desperdiciada y muchos otros que son analizados como indicadores para la elaboración de objetivos estratégicos, el principal resultado en análisis es que el concepto de una gestión en general es ausente en los empleados es decir no conocen la manera de efectivizar sus actividades diarias para sacarle el mayor provecho a su jornada laboral para lograr que un modelo de gestión por procesos funcione de manera correcta.

**Tabla 23. Resultados del cuestionario a clientes de la Avícola Verónica**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Resultado</b>
1. ¿Está satisfecho con los productos que ofrece la empresa?	0%	13%	0%	40%	47%	Positivo
2. ¿Tiene conocimiento de las entregas a domicilio, las rutas y horarios de distribución?	0%	33%	7%	13%	47%	Positivo
3. ¿Existe una adecuada presentación del personal que distribuye los productos?	0%	7%	13%	80%	0%	Positivo
4. ¿El tiempo de respuesta para recibir el producto es oportuno?	0%	13%	7%	53%	27%	Positivo
5. ¿Cuál es el trato del personal al momento de entregarle los productos?	0%	20%	33%	47%	0%	Negativo
6. ¿Considera que la publicidad que realiza la empresa es efectiva?	0%	7%	60%	33%	0%	Negativo
7. ¿Considera que la calidad del producto satisface las expectativas?	0%	20%	13%	60%	7%	Positivo
8. ¿Conoce si se consideran las sugerencias de los clientes?	0%	20%	20%	60%	0%	Positivo

**Elaborado por: Verónica Benites**

En la tabla 23, se tiene los resultados del Anexo 8, donde hay 6 preguntas positivas, con porcentajes de aceptación igual o mayor a 60%, y se tiene dos preguntas negativas con un porcentaje mayor al 50% considerando a los clientes que dieron una respuesta neutral; de acuerdo con esto los clientes consideran que debe mejorar el trato del personal al momento de entregarle los productos y que la empresa no posee una publicidad efectiva.

Por otro lado los resultados de las entrevistas del Anexo 4 hasta el Anexo 6, realizadas al área administrativa, se menciona que efectivamente la falta de

capacitación en los trabajadores conlleva que se ralenticen los procedimientos, en efecto no cuentan con la experticia suficiente y es por ello que los procesos no han podido ser mejorados además de contar con un sistema empírico el cual por el tiempo de la empresa se esperaría mejorarlo por ello es necesario evaluar nuevos procesos que permitan aumentar la productividad con el fin de cumplir metas y objetivos propuestos por la empresa.

Cabe recalcar que actualmente el trabajo en equipo y la comunicación son parte esencial para el correcto desarrollo interno. Sin embargo, la empresa no cuenta con estas características enriquecedoras, sino más bien los problemas se dan y aunque indican hablarlos de forma diplomática se ve reflejado su malestar en el trabajo provocando resultados que carecen de compromiso y calidad.

#### **2.4.2.12. Desarrollo de las acciones de mejora**

De los resultados obtenidos de la observación de los procesos, de las encuestas realizadas y de la aplicación de entrevistas, se determina que las causas que ocasionan la baja productividad de la Avícola Verónica son:

- Deficiente proceso de Alimentación de aves
- Los empleados desconocen la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Baja capacitación sobre los procesos y procedimientos.
- Deficiente comunicación dentro de la empresa.
- El trato del personal al momento de entregar los productos al cliente externo.
- La empresa no posee una publicidad efectiva.

En cuanto a la observación de procesos, en lo que se refiere al deficiente proceso de alimentación de aves, a continuación, las tablas 24 y 25 muestran las actividades del proceso actual y presentan una mejora del proceso añadiendo actividades para satisfacción del cliente y mejora de la calidad del producto de tal manera que se pueda hacer una comparación.

**Tabla 24. Análisis del valor agregado del proceso de alimentación de aves actual.**

Análisis del valor agregado del proceso alimentación de aves (Actual)									
Macroprocesos:		Producción de Huevos							
Proceso:		Alimentación de Aves							
N°	Actividad	Valor Agregado		Valor no Agregado					Tiempo (min)
		V.A.E	V.A.C	P	E	M	I	R	
1	Observar si los comederos tienen balanceado para las aves.						1		N/A
2	En el caso de que estén vacíos los comederos, revisar que los coches tengan balanceado						1		N/A
3	Si existe balanceado en el coche, se procede a repartirlo a lo largo del comedero a las 8:00					1			N/A
4	Registrar la cantidad de balanceado repartido para llevar control de consumo	1						1	N/A
5	Revisar si existe balanceado en el silo						1		N/A
6	Solicitar balanceado si el silo está vacío				1				N/A
7	Colocar los coches en posición de inicio a las 4:00 pm					1			N/A
8	Proceder al llenado del coche para ser repartido al siguiente día					1			N/A
Total		1	0	0	1	3	3	1	N/A
Sigla	Descripción			N°	Tiempo (min)				%
V.A.C	Valor agregado al cliente			0	N/A				0%
V.A.E	Valor agregado a la empresa			1	N/A				11.11%
P	Preparación			0	N/A				0%
E	Espera			1	N/A				11,11%
M	Movimiento			3	N/A				33.33%
I	Inspección			3	N/A				33.33%
R	Registro			1	N/A				11.11%
Total				9	N/A				100%
Índice de Valor Agregado (%)				11.11%					
Tiempo de Valor Agregado (h)				-					

*Elaborado por: Verónica Benites*

**Tabla 25. Análisis del valor agregado del proceso de alimentación de aves propuesto.**

Análisis del valor agregado del proceso alimentación de aves (Propuesto)									
Macroprocesos:		Producción de Huevos							
Proceso:		Alimentación de Aves							
N°	Actividad	Valor Agregado		Valor no Agregado					Tiempo (min)
		V.A.E	V.A.C	P	E	M	I	R	
1	Observar si los comederos tienen balanceado para las aves.						1		N/A
2	En el caso de que estén vacíos los comederos, revisar que los coches tengan balanceado						1		N/A
3	Si existe balanceado en el coche, se procede a repartirlo a lo largo del comedero a las 8:00					1			N/A
4	Comprobar que los coches queden completamente vacíos	1					1		N/A
5	Registrar la cantidad de balanceado repartido para llevar control de consumo	1						1	N/A
6	Revisar que el alimento este distribuido uniformemente	1					1		N/A
7	De estar mal distribuido, proceder a igualar la comida para que las gallinas consuman la ración adecuada	1				1			N/A
8	Observar si las aves tienen problema para consumir alimento: ingrediente en la dieta o granulometría	1					1		N/A
9	Controlar la ganancia de peso de las gallinas	1	1				1		N/A
10	Observar las características del	1	1				1		N/A

	huevo a lo largo del módulo: buen color, limpio, cáscara fuerte.								
11	De observarse anomalías tanto en huevos como en gallinas, reportar al asistente administrativo para que revise la dieta	1			1				N/A
12	Revisar que no haya desperdicio de balanceado	1					1		N/A
13	De existir balanceado desperdiciado, corregir el desperfecto.	1				1			N/A
14	Limpia y desinfectar el área contaminada	1				1			N/A
15	Revisar si existe balanceado en el silo						1		N/A
16	Solicitar balanceado si el silo está vacío				1				N/A
17	Colocar los coches en posición de inicio a las 4:00 pm					1			N/A
18	Proceder al llenado del coche para ser repartido al siguiente día					1			N/A
Total		11	2	0	2	6	9	1	N/A
Sigla	Descripción					N°	Tiempo (min)	%	
V.A.C	Valor agregado al cliente					2	N/A	6.45%	
V.A.E	Valor agregado a la empresa					11	N/A	35.49%	
P	Preparación					0	N/A	0%	
E	Espera					2	N/A	6.45%	
M	Movimiento					6	N/A	19.35%	
I	Inspección					9	N/A	29.03%	
R	Registro					1	N/A	3.23%	
Total						31	N/A	100%	
Índice de Valor Agregado (%)						41.9%			
Tiempo de Valor Agregado (h)						-			

*Elaborado por: Verónica Benites*

En el proceso actual de alimentación de aves solo se tiene un 11.11% de valor agregado, mientras que con la propuesta de mejora se aumentó a un 41.9%, es decir hay un cambio positivo del 30.79% de valor agregado para satisfacer las necesidades del cliente, con el incremento de las actividades en el proceso se evita el desperdicio de balanceado lo que reduce pérdidas a la empresa y se obtiene productos de calidad.

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad, por tanto, mayor será la eficiencia.

En cuanto al cálculo de la productividad de la empresa se tomó en cuenta como entrada el consumo total de balanceado diario y como salida el total de cubetas producidas diariamente, porque son los productos que representan el mayor porcentaje de egresos e ingresos de la Avícola Verónica (ver tabla 26), para obtener los datos sobre la producción de cubetas y el consumo de balanceado se utilizó la información de los registros zootécnicos de la empresa, ver la tabla 27; con respecto al consumo de balanceado esperado, se multiplicó el total de aves de cada galpón por los gramos sugeridos por ave en la tabla de parámetros H&N (Ver Anexo 15).

**Tabla 26. Ingresos y Egresos de la Avícola Verónica**

<b>Ingresos</b>		<b>Egresos</b>	
Balanceado	83%	Venta de huevos	90%
Pollita BB	4%	Venta de gallinas	9%
Bioseguridad	1.5%	Venta de gallinaza	1%
Cubetas	1.5%		
Mano de Obra	8%		
Otros	2%		

*Elaborado por: Verónica Benites*



**Tabla 27. Datos para calcular la productividad.**

N° Galpón	Producción de cubetas de huevos	Consumo de quintales de balanceado real	Consumo de quintales de balanceado esperado
1	505	42	37.90
2	482	42	39.52
4	479	41	39.59
5	424	43	38.94
<b>Total</b>	<b>2,326</b>	<b>211</b>	<b>195.47</b>

Precio Promedio de venta	
Cubeta de huevo	\$ 2.80

Costo promedio de producción	
Balanceado	\$ 19.00

*Elaborado por: Verónica Benites*

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

$$\begin{aligned} \text{Productividad actual} &= \frac{\text{Monto total de venta de cubetas de huevo}}{\text{Monto total de consumo de balanceado actual}} \\ &= \frac{2,326 \times \$ 2.80}{211 \times \$ 19.00} = \frac{\$ 6,512.80}{\$ 4,009} = 1.62 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Productividad esperada} &= \frac{\text{Monto total de ventas de cubetas de huevos}}{\text{Monto total de consumo de balanceado esperado}} \\ &= \frac{2,326 \times \$ 2.80}{195.47 \times \$ 19.00} = \frac{\$ 6,512.80}{\$ 3,713.93} = 1.75 \end{aligned}$$

Como resultado, la productividad de la empresa aplicando las actividades sugeridas, pasó a recuperar de 1.62 veces a 1.75 veces lo invertido, es decir que por cada dólar invertido gana 0.13 ctv. adicionales.

En consecuencia, de ello se propone a la Avícola Verónica aplicar las nuevas actividades en el proceso de alimentación de aves, así lo muestra el diagrama de flujo (Figura 11) donde se visualiza la secuencia de intervención.

Diagrama de flujo con las actividades propuestas para mejorar el proceso de alimentación de aves

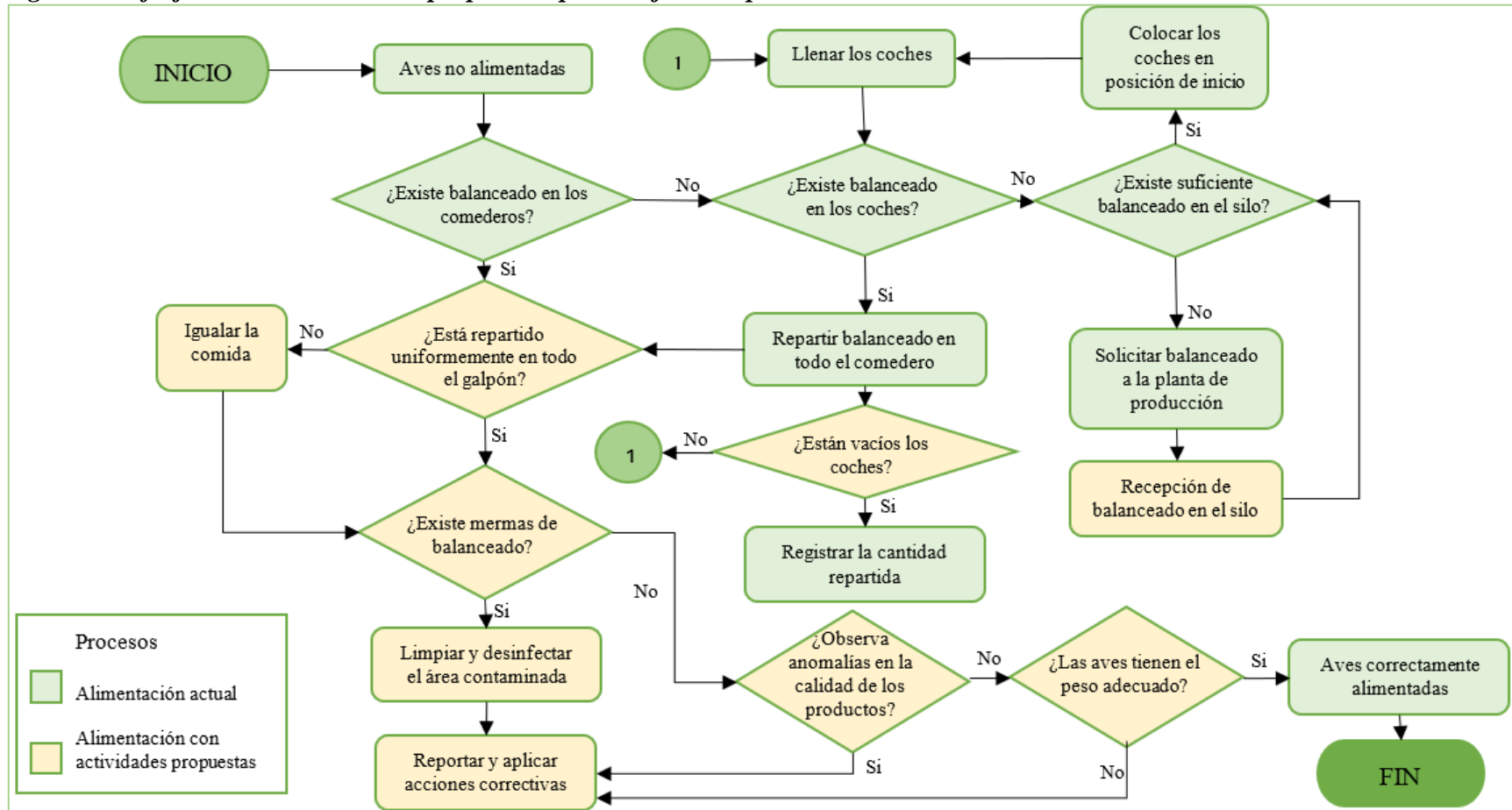


Figura 11. Diagrama de flujo propuesto para mejorar el proceso de alimentación de aves  
Elaborado por: Verónica Benites

Evidentemente todo lo mencionado anteriormente solo se lleva a cabo con la ayuda de los integrantes de la empresa, es por ello que en cuanto a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas y gracias a que la predisposición para el trabajo que en medida de lo analizado se mantiene por estándares altos, da una gran pauta para el posterior planteamiento de un plan de gestión por procesos puesto que viabiliza la implementación de acciones en los procesos que se pretende mejorar.

**Tabla 28. Planes de acción**

<b>Causa de baja productividad</b>	<b>Plan de gestión por procesos</b>	<b>Planes de acción</b>
Los empleados desconocen la misión, visión y objetivos de la empresa.	Dar a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa.	Desarrollar capacitaciones para dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa.
La avícola no maneja estrategias y políticas adecuadas	Desarrollo de políticas y estrategias de la empresa	Comunicación periódica de las políticas y estrategias a los empleados.
Baja capacitación sobre los procesos y procedimientos.	Incorporar capacitaciones para enriquecer el conocimiento y habilidades del personal.	Establecer un cronograma de capacitaciones conforme requerimientos del personal.
Deficiente comunicación dentro de la empresa.	Perfeccionar los canales de comunicación entre los empleados.	Motivar al personal a obtener las metas propuestas por la empresa. Ejecutar 2 eventos sociales anuales para la integración de los colaboradores
El trato del personal al momento de entregar los productos al cliente externo	Establecer un control de desempeño de funciones a cada uno de los trabajadores en sus puestos de trabajo.	Impartir capacitaciones sobre el perfeccionamiento de servicios. Estructurar las funciones designadas dentro de la empresa.
La empresa no posee una publicidad efectiva.	Diseño y gestión de marketing.	Contratación de servicios publicitarios para creación de marketing digital a través de las redes sociales y lograr llegar al consumidor.

*Elaborado por: Verónica Benites*

### 2.4.3. Premisas para su implementación

El modelo de gestión que se propone es viable por su flexibilidad y adaptabilidad, además que se obtuvo resultados favorables en otras empresas de similares características.

Para controlar el modelo de gestión en años posteriores se propone elegir responsables para que se lleve a cabo las acciones de mejora, en este caso el más pertinente es el jefe de producción ya que él está directamente relacionado con el proceso de producción de huevos, la técnica que se va a emplear en esta fase es la de gestión visual, para ello se va utilizar herramientas como: el formato de autoevaluación Anexo 16, que no es otra cosa más que aplicar las fichas técnicas de los indicadores y comparar con los parámetros de la línea de aves, además de la ficha de observación y control como se describe en la tabla 29, para verificar que cumplan las metas de la empresa, esta evaluación debe ser de manera semanal.

**Tabla 29.** *Ficha de Observación y Control de procesos operativos.*

<b>Ficha de Observación y Control</b>				
<b>Fecha:</b>		<b>Galpón N°:</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Cumple</b>		<b>Observaciones</b>
		<b>Si</b>	<b>No</b>	
Consumo de balanceado	Evitar desperdicios, proporcionar la dieta y ración adecuada de balanceado de acuerdo a los parámetros para el correcto rendimiento del ave.			
Porcentaje de producción de huevos	Obtener una producción de huevos $\geq$ 80% de tamaño uniforme, con baja cantidad de huevos rotos y sucios.			
Porcentaje de desperdicios de insumos de limpieza y desinfección	Evitar que los desperdicios de insumos sean mayores al 15%.			

Porcentaje de desperdicios de vacuna	Administrar adecuadamente la vacuna y preparar las dosis necesarias de acuerdo al número de gallinas. Evitar que le desperdicio de vacuna supere el 15%.			
Porcentaje de cuentas por cobrar	Evitar que las facturas no cobradas superen el 15% de las facturas emitidas en el mes de acuerdo al plazo concedido.			
Nivel de satisfacción de los clientes	Cumplir las expectativas del cliente en un 90% por el servicio y producto y conseguir la fidelización del mismo.			
<b>Firma del encargado:</b>			<b>Firma del supervisor:</b>	

*Elaborado por: Verónica Benites*

Asimismo, se debe dar seguimiento al valor agregado de los productos para mantener la satisfacción de clientes, evaluar productividad de la empresa y la efectividad de los procesos.

De no cumplirse, el jefe de producción debe emitir un informe de los problemas y planes de acción, el gerente general tomará la decisión de su implementación conforme a los recursos que se van a necesitar.

## 2.5. Conclusiones Capítulo II

- Al identificar la situación actual de la empresa se pudo observar la carencia de varios de los procesos necesarios para establecer y complementar un mejor proceso efectivo, competitivo y productivo. La empresa Avícola al carecer de elementos esenciales como el FODA, misión, visión, denota un posible desobligo, ya que no hay actualmente metas, estrategias y se desconoce de su macro y micro ambiente; estos instrumentos pueden ocasionar un cambio notable en la disminución de recursos que es lo más importante. Así también, existe la urgente necesidad de la implementación de un modelo de gestión por procesos para abordar las debilidades que existen actualmente en la empresa y aprovechar las oportunidades y fortalezas que existen.
- La elaboración de un modelo de gestión por procesos para Avícola Verónica, contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre las diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la empresa, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos que son necesarios para mejorar la productividad y eficiencia de su labor empresarial, gracias a la adaptación y regulación específica de toda la gama de tareas que comprenden desde el inicio hasta el fin de su proceder
- Finalmente, el modelo de gestión, sus indicadores planteados y la repercusión en su posible aplicación es susceptible de evaluación. Los objetivos operativos y planes de acción se han implementado con base en una fase inicial de operatividad inconclusa, las ventajas son plasmadas como objetivos que responden a una serie de indicadores para mejorar la productividad de Avícola Verónica que ciertamente es viable a través de este modelo de gestión por procesos planteado.

## CAPÍTULO III

### 3. Validación de la propuesta

#### 3.1. Evaluación de expertos

Para la evaluación de expertos de la propuesta “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE AVÍCOLA VERÓNICA”, se contó con el apoyo de dos especialistas en el tema, quienes determinaron la validez y pertinencia del proyecto de investigación.

#### 3.2. Selección del evaluador

Para afianzar una valoración concluyente se seleccionó a profesionales que presenten un nivel de estudios superiores y cumplan el siguiente perfil:

- Título de cuarto nivel
- Experiencia laboral mínimo 3 años

Así se detalla en la tabla 30 los profesionales seleccionados:

*Tabla 30. Información de evaluadores*

<b>DATOS EVALUADOR 1</b>	
<b>NOMBRE:</b>	Natalia Estefanía Latorre Viteri
<b>CARGO:</b>	Jefe Administrativo
<b>EMPRESA:</b>	Finca San Carlos
<b>EXPERIENCIA:</b>	4 años y 9 meses
<b>TÍTULO DE PREGRADO:</b>	Ingeniería en Administración de Agronegocios – Zamorano
<b>TÍTULO DE POSTGRADO:</b>	M. Sc. Economía Agrícola – Universidad Estatal de Lousiana

<b>DATOS EVALUADOR 2</b>	
<b>NOMBRE:</b>	Rosa Gabriela Lozada Zambrano
<b>CARGO:</b>	Gerente General
<b>EMPRESA:</b>	Dreams Decorations DREAMSDECO CIA. LTDA.
<b>EXPERIENCIA:</b>	6 años
<b>TÍTULO DE PREGRADO:</b>	Ingeniera Empresarial – Escuela Politécnica Nacional
<b>TÍTULO DE POSTGRADO:</b>	M. Sc. en Análisis de datos, mejora de procesos y toma de decisiones – Universidad Politécnica de Valencia – España M. Sc. en Gestión de Proyectos - ESPE

*Fuente: Verónica Benites*

Para el análisis de la propuesta se entregó una ficha de informe técnico, la misma que permitió realizar una evaluación cualitativa.

**Tabla 31. Ficha de evaluación de expertos**

<b>CRITERIO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>NO ACEPTABLE</b>
Diagnóstico de la situación actual de la empresa		
Método de investigación		
Instrumentos investigativos		
Factibilidad del proyecto		
Identificación del proceso con mayor criticidad		
Análisis de la aplicabilidad del modelo de gestión propuesto		
Priorización y selección de planes de acción de mejora		
Análisis de los indicadores aplicados para el modelo de gestión propuesto		
Propuesta de procesos		
<b>TOTAL ACEPTABLE</b>		
<b>% ACEPTABLE</b>		

*Elaborado por: Verónica Benites*



### 3.3. Resultados de la evaluación

De acuerdo al análisis de los evaluadores (Ver Anexo 17), se tiene el siguiente resultado:

*Tabla 32. Resultado de los evaluadores*

	<b>PORCENTAJE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
EVALUADOR 1	89%	ACEPTABLE
EVALUADOR 2	78%	ACEPTABLE
<b>PROMEDIO</b>	83.5%	ACEPTABLE

*Fuente: Verónica Benites*

El análisis de los evaluadores, de acuerdo a la ficha técnica aplicada, dio como resultado un porcentaje promedio de 83.5% por lo que se concluye que la propuesta de modelo de gestión por procesos es “ACEPTABLE”.

### 3.4. Conclusiones del III capítulo

- Mediante los puntajes obtenidos en la evaluación de los expertos, se certifica la validez y la utilidad del trabajo propuesto.
- La propuesta del modelo de gestión por procesos tuvo una aceptación con un promedio de porcentaje mayor al 80%, determinando de este modo, que la investigación puede ser aplicada en la empresa Avícola Verónica.

## **Conclusiones Generales**

- La revisión bibliográfica permitió comprender dentro del contexto epistemológico la importancia de implementar y aplicar un modelo de gestión por procesos en una empresa, además, se indagó sobre casos de estudio de aplicación práctica del método DMAIC y otras metodologías complementarias como el modelo Deming, que permitieron fundamentar teóricamente la factibilidad de realizar este estudio para la aplicación en la industria avícola.
- A partir del diagnóstico, análisis e interpretación de resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta al personal administrativo, operativo y clientes estratégicos, se diagnosticaron problemas como: la empresa no posee FODA, misión, visión, objetivos y estrategias, falta de capacitaciones al personal, deficiente control de calidad de la producción, no posee indicadores de productividad, concluyendo que los procesos que se llevan a cabo en la empresa son de forma empírica, disminuyendo por ende la productividad de la avícola.
- Finalmente, la evaluación de indicadores de producción de huevos, determinó que la implementación de mejoras en Avícola Verónica, más el seguimiento y control de los sistemas de gestión, mejorará la productividad de la empresa, además ayudará al área administrativa a conseguir los objetivos propuesto y promoverá el desarrollo y la competitividad en el mercado, garantizando así el crecimiento económico.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda la aplicación del presente modelo de gestión, tomando en cuenta las fichas técnicas y parámetros de rendimiento de línea de las aves, dar seguimiento de manera continua, para prevenir errores en el proceso y lograr las metas esperadas de la empresa.

- Para conseguir que la metodología persista vigente en el tiempo, es importante capacitar constantemente al personal de la empresa, se recomienda instaurar reuniones de seguimiento periódicas, en las mismas se deben verificar los avances del mejoramiento de procesos, los asistentes de estas reuniones deben ser capaces de tomar de decisiones y aprobar recursos para las implementaciones de mejoras, con el fin de evitar errores y perfeccionar el control y resultado de los procesos.
- Determinar un respectivo control y seguimiento de los indicadores de procesos de producción de huevos con el fin de verificar sus resultados y establecer una retroalimentación en el caso se ser necesario.

## Referencias Bibliográficas

### Referencias

- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro . (7 de Julio de 2019). *GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS AVÍCOLAS RESOLUCIÓN TÉCNICA N°0017*. Obtenido de Agrocalidad:  
<http://www.agrocalidad.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/08/guia-avicola.pdf>
- AGROCALIDAD. (2013). *Manual de Buenas Prácticas Avícolas*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/guia-avicola.pdf>
- Baguer, E., & Pastor, J. (2011). Análisis de las relaciones entre los criterios del modelo de excelencia EFQM mediante modelos de ecuaciones estructurales. (U. d. Zaragoza, Ed.) *Hispana*. Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/6133/files/TAZ-PFC-2011-361.pdf>
- Baraja , E. (2017). *GESTIÓN POR PROCESOS EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE HUEVOS DE LA AVÍCOLA SIERRA FÉRTIL DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI (UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO)*. Repositorio Institucional.
- Biasca, R. (2005). *Gestion de cambio: Organizational improvement and change: el "Modelo Biasca" para lograr empresas competitivas*. Obtenido de Outskirts Press:  
<https://books.google.com.ec/books?id=TAhNf5fV3KAC&pg=PA180&dq=mapeo+de+procesos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiS05yj6LP0AhVU1moFHVIqAIMQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=mapeo%20de%20procesos&f=false>
- Carro, R., & González, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- Chang, J. (2006). *Business Process Management Systems. Strategy and Implementation*. New York: Auerbach Publications.
- Eneque, K., & Tello, J. (2020). *GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA “COMERCIO INDUSTRIA Y SERVICIOS GMV E.I.R.L.” (Universidad Señor de Sipán)*. Repositorio Institucional, Pimentel – Perú.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento de individuos en las organizaciones*. Mexico: Oxford.
- García, M. (2006). Factores que afectan la competitividad del Sector Avícola Latinoamericano. *InterCambio*, 1.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill .
- Iturralde, J. (2010). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus LTDA de la ciudad de ambato en el año 2010*. Universidad Tecnica de Ambato faculta, Ambato.
- Martínez, A., & Cegarra, J. (23 de Junio de 2014). *Gestion por procesos de negocio: Organizacion horizontal*. Obtenido de ECOBOOK: [https://books.google.com.ec/books?id=Y7rxAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=modelos+de+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Y7rxAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=modelos+de+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Mautner, D., & Kenneth, B. (1992). *Analisis y simulacion de procesos*. Obtenido de Reverte, Google Books: [https://books.google.com.ec/books?id=sRxH-z38uKIC&printsec=frontcover&dq=analisis+de+procesos&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=analisis%20de%20procesos&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=sRxH-z38uKIC&printsec=frontcover&dq=analisis+de+procesos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=analisis%20de%20procesos&f=false)
- Medina, A. (2005). *Gestion por procesos y creacion de valor publico: un enfoque analitico*. Obtenido de INTEC. Google Books : [https://books.google.com.ec/books?id=7wiHn\\_kmWvkC&pg=PA286&dq=modelos+de+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-mP3m2bP0AhVMRTABHQRbBhoQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=modelos%20de%20gestion%20por%20procesos&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=7wiHn_kmWvkC&pg=PA286&dq=modelos+de+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-mP3m2bP0AhVMRTABHQRbBhoQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=modelos%20de%20gestion%20por%20procesos&f=false)
- Medina, J. (2010). Modelo Integral de productividad, Aspectos importantes para su implementación. . *Escuela de Administración y Negocios.*, 110-119.
- Molina, M. (2016). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS APLICADO A LA EMPRESA AUDITUM S.A., DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA EXTERNA, EN LA CIUDAD DE QUITO* (Universidad Central del Ecuador). Repositorio Institucional.
- Molina, R. (2017). *MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA PRODUCCIÓN DE UN GEL ENERGIZANTE CON STEVIA, PARA LA EMPRESA VITAFARMA ECUADOR CIA. LTDA.* (Universidad Central del Ecuador ). Repositorio Institucional.
- Mora, J. (27 de Junio de 2003). *Guia Metodologica para la gestion clinica por procesos: Aplicacion en las organizaciones de enfermeria*. Obtenido de Ediciones Dias de Santos, Google Books: <https://books.google.com.ec/books?id=nUkWBQAAQBAJ&pg=PA106&dq=modelos+de+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi->

mP3m2bP0AhVMRTABHQRbBhoQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=mo  
delos%20de%20gestion%20por%20procesos&f=false

Morales, C., & Masis, A. (2014). La Medición de la Productividad del Valor Agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *Tec Empresarial*, 8(2), 41-49.

Moreta, K., & Moyolema, A. (Septiembre de 2017). *Modelo de gestión por procesos de la Facultad de Ciencias Administrativas*. Obtenido de Repositorio Universidad Tecnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26267/1/392%20o.e..pdf>  
f

Panchillo, E., Juleysi, P., & Heredia, J. (2020). *Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima - 2020. (UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS)*. Repositorio Institucional, LIMA-PERÚ.

Paredes, V. (2018). *IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCCIÓN EN LA AVÍCOLA BELÉN (Pontificia Universidad Católica del Ecuador)*. Repositorio Institucional .

Peresson, L. (2007). *Sistemas de gestión de calidad con enfoque al cliente*. Valladolid: Universidad de Valladolid.

Pérez, J. (26 de Julio de 2010). *Gestión por procesos*. Obtenido de ESIC Editorial, Google Books:  
[https://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=modelos+de+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=modelos+de+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)

Pinzón , C. (2016). *Plan de negocios para la creación de una microempresa avícola de la Asociación de Productores Avícolas de la Parroquia Colaisaca, apoyada por la Fundación Ayuda en Acción del Cantón Calvas, Provincia de Loja, año lectivo 2015 - 2016 (UTPL )*. Repositorio Institucional.

PONCE, K. (2016). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA TEXTIL (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas)*. Repositorio Institucional, Lima-Perú.

Puertas. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa ENERGY PALMA S.A*. Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12232/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Puertas, D. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable de inteligencia de negocios de la empresa ENERGY PALMA S.A.* Obtenido de Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12232/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Puertas, D. (2016). Propuesta de un modelo de gestión por procesos y mejora aplicado al área contable y de inteligencia de negocios de la empresa energy palma s.a. *Obtención de magister en administración de empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador , Quito. Obtenido de  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12232/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanchez, L., & Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, 55. Obtenido de [www.revistadyo.com](http://www.revistadyo.com)
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias.* Obtenido de RIL Editores. Google Books:  
<https://books.google.com.ec/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PA11&dq=modelos+de+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi-mP3m2bP0AhVMRTABHQRbBhoQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q&f=false>
- Sescam. (21 de 10 de 2002). *La Gestión por Procesos.* SESCOAM. Obtenido de <https://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>
- Telégrafo, E. (15 de 03 de 2019). *Cada ecuatoriano consume alrededor de 225 huevos al año.* Obtenido de El Telégrafo:  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuatoriano-huevos-año>
- Velásquez, A. (Enero-Abril de 2003). MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES PARA PYMES INNOVADORAS. *Escuela de Administración de Negocios.*(47).
- Yepez, G. (2009). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera Lovisone.* Obtenido de Repositorio Escuela Politecnica Nacional:  
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1267/1/CD-2040.pdf>
- Zambrano, G. (2019). Análisis de la productividad de la industria avícola Genética Nacional S.A., ubicada en el cantón Montecristi. *Obtención título de maestría.* Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Manabí, Ecuador. Obtenido de

<https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/1445/1/ULEAM-ADM-0039.pdf>

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la Empresa. *Economía Industrial*, 83.

Zurita, D. (2018). *Modelo de gestión de talento humano para la Avícola Avirok y el desempeño laboral*. Universidad regional autónoma de los andes, Ambato.



## ANEXOS

### Anexo 1

## ENCUESTA A EMPLEADOS



<b>Actitudes: Eficiencia en procesos, productividad</b>
<b>Fecha:</b>
<b>Objetivo operativo:</b> Conocer el criterio de los colaboradores con respecto a la satisfacción, implicación y compromiso de las personas, liderazgo, gestión de competencias, comunicación en la empresa.
<b>Instrucciones:</b> Lea detenidamente las siguientes preguntas y responda con la mayor sinceridad del caso, marque con una “X” en el cuadro que considere pertinente.

Asignar	
<b>1</b>	Totalmente en desacuerdo
<b>2</b>	En desacuerdo
<b>3</b>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<b>4</b>	De acuerdo
<b>5</b>	Totalmente de acuerdo

Nº	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	¿Posee la empresa misión, visión y objetivos?					
2	¿La avícola maneja estrategias y políticas adecuadas?					
3	¿Conoce usted los procesos de producción de la empresa?					
4	¿Los trabajadores de la empresa logran los objetivos esperados?					
5	¿Existe capacitaciones en la empresa sobre los procesos y procedimientos?					
6	¿Interviene usted en la planificación de producción y mantenimiento de la empresa?					
7	¿Asume su responsabilidad individual y colectiva?					
8	¿La comunicación dentro de la empresa es eficiente?					
9	¿Asume iniciativa propia cuando amerita hacerlo?					
10	¿Considera que la imagen que tiene la empresa en el exterior es buena?					
11	¿El trato dentro de la empresa es justo?					
12	¿Considera que desempeña un buen liderazgo la administración?					
13	¿Considera que existe satisfacción laboral dentro de la empresa?					

## Anexo 2

### Resultados encuesta a empleados

<b>PREGUNTAS</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. ¿Posee la empresa misión, visión y objetivos?	10	0	0	0	0	10
2. ¿La avícola maneja estrategias y políticas adecuadas?	0	3	3	4	0	10
3. ¿Conoce usted los procesos de producción de la empresa?	0	0	3	3	4	10
4. ¿Los trabajadores de la empresa logran los objetivos esperados?	0	0	4	5	1	10
5. ¿Existe capacitaciones en la empresa sobre los procesos y procedimientos?	5	0	4	1	0	10
6. ¿Interviene usted en la planificación de producción y mantenimiento de la empresa?	0	2	2	5	1	10
7. ¿Asume su responsabilidad individual y colectiva?	0	0	3	4	3	10
8. ¿La comunicación dentro de la empresa es eficiente?	0	0	7	3	0	10
9. ¿Asume iniciativa propia cuando amerita hacerlo?	0	0	2	4	4	10
10. ¿Considera que la imagen que tiene la empresa en el exterior es buena?	0	0	1	7	2	10
11. ¿El trato dentro de la empresa es justo?	0	2	1	7	0	10
12. ¿Considera que desempeña un buen liderazgo la administración?	0	1	3	6	0	10
13. ¿Considera que existe satisfacción laboral dentro de la empresa?	0	0	2	4	4	10

### Anexo 3

#### Entrevista

**Objetivo.-** El objetivo de la entrevista está dirigida al área administrativa de Avícola Verónica, con el fin de recabar información relacionada a sus gestiones para complementar la propuesta del diseño de un modelo de gestión por procesos planteado por esta investigación.

1. Desde el área en el que usted está encargado. ¿Cuál es el mayor problema que se presenta?
2. Considera usted que los procedimientos que lleva actualmente avícola Verónica son eficientes
3. ¿Ha recibido charlas sobre lo que debe realizar en su puesto de trabajo por parte de la empresa?
4. Actualmente ¿Cómo es el ambiente laboral entre los trabajadores?
5. ¿Cómo cree usted que la implementación de un modelo de gestión beneficiaría a la pequeña empresa?

## Anexo 4

### Entrevista 1

**Objetivo.-** El objetivo de la entrevista está dirigida al área administrativa de Avícola Verónica, con el fin de recabar información relacionada a sus gestiones para complementar la propuesta del diseño de un modelo de gestión por procesos planteado por esta investigación.

**Entrevistado:** Sra. Yolanda Margoth Basantes Moreano

Buenos días y gracias por la apertura para permitirme aplicar la siguiente entrevista, que servirá como instrumento de recolección de datos para el trabajo final, de Maestría en el diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Avícola Verónica.

**Pregunta 1.-** Desde el área en el que usted está encargado. ¿Cuál es el mayor problema que se presenta?

**Respuesta 1:** Buenas tardes, actualmente soy supervisora y jefe de gerencia, sin duda es algo que con el tiempo ha sido más difícil llevarlo, la empresa no cuenta con muchos trabajadores son pocos, sin embargo, la responsabilidad de cada uno a veces no es suficiente, hay trabajadores que olvidan sus obligaciones y por sus errores la producción se ve afectada, no existe una buena capacitación, y para este oficio es necesario conocer todo el proceso.

**Pregunta 2.-** Considera usted que los procedimientos que lleva actualmente avícola Verónica son eficientes

**Respuesta 2:** Es inevitable mencionar que los procesos actuales son muy empíricos, muy a la antigua, por eso uno como ya es acostumbrado a esos procesos los realiza pero efectivamente hay procesos hoy en día que podrían acelerar la productividad, lo que ahorraría gran parte de tiempo para cuestiones de producción, incluso mejoraría otros aspectos como ser más competidores y estar a la par con otras empresas.

**Pregunta 3.-** ¿Ha recibido charlas sobre lo que debe realizar en su puesto de trabajo por parte de la empresa?

**Respuesta 3:** Sí, si ha habido ocasiones en las que llegan a darnos charlas, pero no son muy concretas o específicas por lo general son charlas más a la producción y las pocas veces que abordan el tema administrativo se enfocan en el área financiera, si hay veces en que molesta porque aunque muchas de ellas son útiles también si es necesario capacitarnos constantemente mientras seamos una pequeña empresa, incluso para que haya motivación.

**Pregunta 4.-** Actualmente ¿Cómo es el ambiente laboral entre los trabajadores?

**Respuesta 4:** Hay compañeros que suelen equivocarse en varias ocasiones lo que provoca malestar por el resto de compañeros, hay ocasiones en que las cosas o los procesos deben ser comunicados, pero no se lo hace, la empresa sí le hace falta trabajar en equipo constantemente.

**Pregunta 5.-** ¿Cómo cree usted que la implementación de un modelo de gestión beneficiaría a la pequeña empresa?

**Respuesta 5:** La idea es crecer de manera interna y externa, este tipo de procedimientos, nos permite salir del actual proceso empírico que se usa por lo que es interesante al menos visualizar la aplicación de gestión por procesos para agilizar tiempo, recursos y mejorar los niveles de calidad y efectividad que buena falta nos hace, creo incluso que su implementación haría como lo mencione anteriormente que los trabajadores se sientan motivados.

## Anexo 5

### Entrevista 2

**Objetivo.-** El objetivo de la entrevista está dirigida al área administrativa de Avícola Verónica, con el fin de recabar información relacionada a sus gestiones para complementar la propuesta del diseño de un modelo de gestión por procesos planteado por esta investigación.

**Entrevistado:** Sra. Martínez Chiluisa María Magdalena

Buenos días y gracias por la apertura para permitirme aplicar la siguiente entrevista, que servirá como instrumento de recolección de datos para el trabajo final, de Maestría en el diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Avícola Verónica.

**Pregunta 1.-** Desde el área en el que usted está encargado. ¿Cuál es el mayor problema que se presenta?

**Respuesta 1:** Actualmente soy asistente, yo muchas veces tengo mayor relación directa con los trabajadores y veo la inconformidad de varios de sus otros compañeros por lo que en varias ocasiones el uno hace una actividad mal y luego los responsables son todo su equipo, entonces sí es complicado poder llevar armonía en el trabajo.

**Pregunta 2.-** Considera usted que los procedimientos que lleva actualmente avícola Verónica son eficientes

**Respuesta 2:** Pueden ser que sí, aunque sí creo que se puede mejorar, no son los peores procedimientos que lleve a cabo pero la idea es mejorar, y que se nos permita crecer como empresa, la mayor parte de personas en el Mundo consumen huevos, entonces en una empresa que tiene un montón de oportunidades que debe saberlas aprovechar.

**Pregunta 3.-** ¿Ha recibido charlas sobre lo que debe realizar en su puesto de trabajo por parte de la empresa?

**Respuesta 3:** Cuando se es asistente no hay mucha capacitación que nos enseñe la labor que debemos realizar, por otro lado, he sido capaz de adaptarme a mis actividades así que no ha sido difícil.

**Pregunta 4.-** Actualmente ¿Cómo es el ambiente laboral entre los trabajadores?

**Respuesta 4:** Yo me llevo con todos, son gentiles y amables, los trabajadores de aquí tratamos de ayudarnos en lo que más se pueda pero sí existe en ocasiones problemas de comunicación para llevar un mejor rendimiento.

**Pregunta 5.-** ¿Cómo cree usted que la implementación de un modelo de gestión beneficiaría a la pequeña empresa?

**Respuesta 5:** Los problemas actuales que presenta la empresa son varios, entonces creo que esta herramienta empresarial ayudaría bastante a que los trabajadores tengan actividades asignadas y que deban cumplirlas en un tiempo determinado, y también, que la idea es mejorar la productividad de nuestros productos, esperamos crecer en el mercado, a nosotros nos conviene como trabajadores.

## Anexo 6

### Entrevista 3

**Objetivo.-** El objetivo de la entrevista está dirigida al área administrativa de Avícola Verónica, con el fin de recabar información relacionada a sus gestiones para complementar la propuesta del diseño de un modelo de gestión por procesos planteado por esta investigación.

**Entrevistado:** Ing. Oscar Benigno Benites Panchi

Buenos días y gracias por la apertura para permitirme aplicar la siguiente entrevista, que servirá como instrumento de recolección de datos para el trabajo final, de Maestría en el diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Avícola Verónica.

**Pregunta 1.-** Desde el área en el que usted está encargado. ¿Cuál es el mayor problema que se presenta?

**Respuesta 1:** Desde el área de logística se puede indicar que es un área con mayor problemas, la lentitud y retraso en los procesos es cada vez más notable, quizás sea hora de incrementar número de trabajadores para aumentar la producción, pero todo eso con lleva a inversión económica y un buen planteamiento de estrategias y metas que alcanzar.

**Pregunta 2.-** ¿Considera usted que los procedimientos que lleva actualmente avícola Verónica son eficientes?

**Respuesta 2:** Son procesos de la vieja escuela, al ser procesos agrícolas muchas de las veces se llega a pensar que no hay nada más que lo convencional esperar cuando sea el momento, pero hay otras formas de mejorar los procesos para que sean realmente eficaces.

**Pregunta 3.-** ¿Ha recibido charlas sobre lo que debe realizar en su puesto de trabajo por parte de la empresa?

**Respuesta 3:** Sí, son muy buenas esta área no solo se encarga de gestión de inventarios sino también en cómo se lleva a cabo la atención al cliente, sobre los procesos de despacho, distribución de productos al cliente, es por eso que las charlas para esta área si ha habido y para mi han sido útiles.

**Pregunta 4.-** Actualmente ¿Cómo es el ambiente laboral entre los trabajadores?



**Respuesta 4:** Por lo general si existe muy buena relación laboral, hay ratos en los que no hay una buena comunicación y hay problemas pero sabemos cómo llevarlo, entonces si he tenido problemas con la distribución del producto pero los trabajadores somos personas maduras y las sabemos arreglar hablando.

**Pregunta 5.-** ¿Cómo cree usted que la implementación de un modelo de gestión beneficiaría a la pequeña empresa?

**Respuesta 5:** Un modelo de gestión optimiza recursos, tiempo, puede atacar las debilidades existen y mantenerse prevenido con estrategias ante las amenazas que puede haber, pero para su implementación lo veo muy lejano ya que no se cuenta con varias cosas, sería bueno implementar este modelo de gestión por procesos y crear una mejor publicidad y que la gente conozca y así crecer.

Anexo 7

**ENCUESTA A CLIENTES**

**Avícola Verónica**



<b>Actitudes: Resultados en procesos, productividad</b>
<b>Fecha:</b>
<b>Objetivo operativo:</b> Conocer el criterio de las personas con respecto a la reputación e imagen; logística de producto, atención y apoyo al cliente; fidelidad y compromiso del cliente.
<b>Instrucciones:</b> Lea detenidamente las siguientes preguntas y responda con la mayor sinceridad del caso, marque con una “X” en el cuadro que considere pertinente.

<b>Asignar</b>	
<b>1</b>	Totalmente en desacuerdo
<b>2</b>	En desacuerdo
<b>3</b>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<b>4</b>	De acuerdo
<b>5</b>	Totalmente de acuerdo

N. o	PREGUNTA					
		1	2	3	4	5
1	¿Está satisfecho con los productos que ofrece la empresa?					
2	¿Tiene conocimiento de las entregas a domicilio, las rutas y horarios de distribución?					
3	¿Existe una adecuada presentación del personal que distribuye los productos?					
4	¿El tiempo de respuesta para recibir el producto es oportuno?					
5	¿Cuál es el trato del personal al momento de entregarle los productos?					
6	¿Considera que la publicidad que realiza la empresa es efectiva?					
7	¿Considera que la calidad del producto satisface las expectativas?					
8	¿Conoce si se consideran las sugerencias de los clientes?					

Gracias por su ayuda


## Anexo 8

### Resultados encuesta a clientes

<b>PREGUNTAS</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. ¿Está satisfecho con los productos que ofrece la empresa?	0	2	0	6	7	15
2. ¿Tiene conocimiento de las entregas a domicilio, las rutas y horarios de distribución?	0	5	1	2	7	15
3. ¿Existe una adecuada presentación del personal que distribuye los productos?	0	1	2	12	0	15
4. ¿El tiempo de respuesta para recibir el producto es oportuno?	0	2	1	8	4	15
5. ¿Cuál es el trato del personal al momento de entregarle los productos?	0	3	5	7	0	15
6. ¿Considera que la publicidad que realiza la empresa es efectiva?	0	1	9	5	0	15
7. ¿Considera que la calidad del producto satisface las expectativas?	0	3	2	9	1	15
8. ¿Conoce si se consideran las sugerencias de los clientes?	0	3	3	9	0	15

Anexo 9


Resultados de la aplicación de las fichas técnicas de indicadores del Galpón 1

		<b>Galpón: 1</b>				
<b>Fecha de elaboración:</b> 01/11/2022		<b>Número de aves:</b> 15363 gallinas		<b>Edad en semanas:</b> 28 semanas		
<b>Línea:</b> H&N		<b>Número de huevos producidos:</b> 505 cubetas				
<b>Consumo de Balanceado:</b> 42 quintales						
Indicadores	Meta	Fórmula	Aplicación de Fórmula	Resultados	Observaciones	
Consumo de balanceado	Evitar desperdicios, proporcionar la dieta y ración adecuada de balanceado de acuerdo a los parámetros para el correcto rendimiento del ave.	(Total de gramos administrados al galpón en el día) / (total de aves del galpón)	$\frac{1905088 \text{ gr}}{15363 \text{ aves}} = 124 \text{ gr/ave}$	124 gr/ave <ul style="list-style-type: none"> <li>Según parámetros de la Línea H&amp;N 28 semanas = 112 gr /ave</li> </ul>	Insuficiente Se sobrepasa en los parámetros.	
Porcentaje de producción de huevos	Obtener una producción de huevos $\geq 80\%$ de tamaño uniforme, con baja cantidad de huevos rotos y sucios.	(Total de huevos producidos / total de aves del galpón) x 100%	$\frac{15150 \text{ huevos}}{15363 \text{ aves}} * 100\% = 98.61\%$	98.61% <ul style="list-style-type: none"> <li>Según parámetros de la Línea H&amp;N 28 semanas = 95%</li> </ul>	Excelente Producción, supera los parámetros.	
Porcentaje de desperdicios de insumos de limpieza y desinfección	Evitar que los desperdicios de insumos sean mayores al 15%.	100% - [(Cantidad de insumos utilizados / Cantidad de insumos preparados) x 100%]	$100\% - \left[ \left( \frac{17 L}{20 L} \right) * 100\% \right] = 100\% - 85\% = 15\%$	15%	Bueno Cumple con la meta de la empresa	

Porcentaje de desperdicios de vacuna	Administrar adecuadamente la vacuna y preparar las dosis necesarias de acuerdo al número de gallinas. Evitar que le desperdicio de vacuna supere el 15%.	(Cantidad de vacuna preparada - Cantidad de gallinas vacunadas / Dosis necesarias) x 100%	$\frac{17000 - 15363}{16000} * 100\% = 10.23\%$	10.23%	Excelente Cumple con la meta de la empresa
Porcentaje de cuentas por cobrar	Evitar que las facturas no cobradas superen el 15% de las facturas emitidas en el mes de acuerdo al plazo concedido.	(Total de facturas por cobrar / total de facturas emitidas) x 100%	$\frac{13}{114} * 100\% = 11.40\%$	11.40%	Excelente Cumple con la meta de la empresa
Nivel de satisfacción de los clientes	Cumplir las expectativas del cliente en un 90% por el servicio y producto y conseguir la fidelización del mismo.	(Número de quejas) / (Total de clientes atendidos) x 100%	$\frac{3}{15} * 100\% = 20\%$	20%	Bueno Es grande la acogida por parte de los clientes, pero no se cumple la meta.
Firma del encargado:			Firma del jefe de producción:		

Anexo 10


Resultados de la aplicación de las fichas técnicas de indicadores del Galpón 2

		Galpón: 2			
Fecha de elaboración: 01/11/2022		Número de aves: 15740 gallinas		Edad en semanas: 38 semanas	
Línea: H&N		Número de huevos producidos: 482 cubetas			
Consumo de Balanceado: 42 quintales					
Indicadores	Meta	Fórmula	Aplicación de Fórmula	Resultados	Observaciones
Consumo de balanceado	Evitar desperdicios, proporcionar la dieta y ración adecuada de balanceado de acuerdo a los parámetros para el correcto rendimiento del ave.	(Total de gramos administrados al galpón en el día) / (total de aves del galpón)	$\frac{1905088 \text{ gr}}{15740 \text{ aves}} = 121 \text{ gr/ave}$	121 gr/ave <ul style="list-style-type: none"> <li>Según parámetros de la Línea H&amp;N 38 semanas = 114 gr /ave</li> </ul>	Insuficiente Se sobrepasa en los parámetros.
Porcentaje de producción de huevos	Obtener una producción de huevos $\geq 80\%$ de tamaño uniforme, con baja cantidad de huevos rotos y sucios.	(Total de huevos producidos / total de aves del galpón) x 100%	$\frac{14460 \text{ huevos}}{15740 \text{ aves}} * 100\% = 92\%$	92% <ul style="list-style-type: none"> <li>Según parámetros de la Línea H&amp;N 38 semanas = 94.10%</li> </ul>	Insuficiente Producción, cerca de los parámetros.
Porcentaje de desperdicios de insumos de limpieza y desinfección	Evitar que los desperdicios de insumos sean mayores al 15%.	$100\% - [(Cantidad \text{ de insumos utilizados} / Cantidad \text{ de insumos preparados}) * 100\%]$	$100\% - \left[ \left( \frac{17 \text{ L}}{20 \text{ L}} \right) * 100\% \right] = 100\% - 85\% = 15\%$	15%	Bueno Cumple con la meta de la empresa

Porcentaje de desperdicios de vacuna	Administrar adecuadamente la vacuna y preparar las dosis necesarias de acuerdo al número de gallinas. Evitar que le desperdicio de vacuna supere el 15%.	(Cantidad de vacuna preparada - Cantidad de gallinas vacunadas / Dosis necesarias) x 100%	$\frac{17000 - 15740}{16000} * 100\% = 7.88\%$	7.88%	Excelente Cumple con la meta de la empresa
Porcentaje de cuentas por cobrar	Evitar que las facturas no cobradas superen el 15% de las facturas emitidas en el mes de acuerdo al plazo concedido.	(Total de facturas por cobrar / total de facturas emitidas) x 100%	$\frac{15}{114} * 100\% = 13.15\%$	13.15%	Excelente Cumple con la meta de la empresa
Nivel de satisfacción de los clientes	Cumplir las expectativas del cliente en un 90% por el servicio y producto y conseguir la fidelización del mismo.	(Número de quejas) / (Total de clientes atendidos) x 100%	$\frac{3}{15} * 100\% = 20\%$	20%	Bueno Es grande la acogida por parte de los clientes, pero no se cumple la meta.
Firma del encargado:			Firma del jefe de producción:		

Anexo 11

Resultados de la aplicación de las fichas técnicas de indicadores del Galpón 3


		<b>Galpón: 3</b>			
<b>Fecha de elaboración:</b> 01/11/2022		<b>Número de aves:</b> 15601 gallinas		<b>Edad en semanas:</b> 70 semanas	
<b>Línea:</b> H&N		<b>Número de huevos producidos:</b> 436 cubetas			
<b>Consumo de Balanceado:</b> 43 quintales					
Indicadores	Meta	Fórmula	Aplicación de Fórmula	Resultados	Observaciones
Consumo de balanceado	Evitar desperdicios, proporcionar la dieta y ración adecuada de balanceado de acuerdo a los parámetros para el correcto rendimiento del ave.	(Total de gramos administrados al galpón en el día) / (total de aves del galpón)	$\frac{1950447 \text{ gr}}{15601 \text{ aves}} = 125 \text{ gr/ave}$	125 gr/ave <ul style="list-style-type: none"> <li>Según parámetros de la Línea H&amp;N 70 semanas = 115 gr /ave</li> </ul>	Insuficiente Se sobrepasa en los parámetros.
Porcentaje de producción de huevos	Obtener una producción de huevos $\geq 80\%$ de tamaño uniforme, con baja cantidad de huevos rotos y sucios.	(Total de huevos producidos / total de aves del galpón) x 100%	$\frac{13080 \text{ huevos}}{15601 \text{ aves}} * 100\% = 83.84\%$	83.84% <ul style="list-style-type: none"> <li>Según parámetros de la Línea H&amp;N 70 semanas = 78.10%</li> </ul>	Excelente Producción, supera los parámetros.
Porcentaje de desperdicios de insumos de limpieza y desinfección	Evitar que los desperdicios de insumos sean mayores al 15%.	$100\% - [(Cantidad \text{ de insumos utilizados} / Cantidad \text{ de insumos preparados}) * 100\%]$	$100\% - \left[ \left( \frac{18 \text{ L}}{20 \text{ L}} \right) * 100\% \right] = 100\% - 90\% = 10\%$	10%	Excelente Cumple con la meta de la empresa



Porcentaje de desperdicios de vacuna	Administrar adecuadamente la vacuna y preparar las dosis necesarias de acuerdo al número de gallinas. Evitar que le desperdicio de vacuna supere el 15%.	(Cantidad de vacuna preparada - Cantidad de gallinas vacunadas / Dosis necesarias) x 100%	$\frac{17000 - 15601}{16000} * 100\% =$ 8.74%	8.74%	Excelente Cumple con la meta de la empresa
Porcentaje de cuentas por cobrar	Evitar que las facturas no cobradas superen el 15% de las facturas emitidas en el mes de acuerdo al plazo concedido.	(Total de facturas por cobrar / total de facturas emitidas) x 100%	$\frac{14}{114} * 100\% =$ 12.28%	12.28%	Excelente Cumple con la meta de la empresa
Nivel de satisfacción de los clientes	Cumplir las expectativas del cliente en un 90% por el servicio y producto y conseguir la fidelización del mismo.	(Número de quejas) / (Total de clientes atendidos) x 100%	$\frac{3}{15} * 100\% =$ 20%	20%	Bueno Es grande la acogida por parte de los clientes, pero no se cumple la meta.
Firma del encargado:		Firma del jefe de producción:			

Anexo 12


Resultados de la aplicación de las fichas técnicas de indicadores del Galpón 4

		<b>Galpón: 4</b>			
<b>Fecha de elaboración:</b> 01/11/2022		<b>Número de aves:</b> 15629 gallinas		<b>Edad en semanas:</b> 51 semanas	
<b>Línea:</b> H&N		<b>Número de huevos producidos:</b> 479 cubetas			
<b>Consumo de Balanceado:</b> 41 quintales					
Indicadores	Meta	Fórmula	Aplicación de Fórmula	Resultados	Observaciones
Consumo de balanceado	Evitar desperdicios, proporcionar la dieta y ración adecuada de balanceado de acuerdo a los parámetros para el correcto rendimiento del ave.	(Total de gramos administrados al galpón en el día) / (total de aves del galpón)	$\frac{1859729gr}{15629\text{ aves}} = 119\text{ gr/ave}$	120 gr/ave <ul style="list-style-type: none"> <li>Según parámetros de la Línea H&amp;N 51 semanas = 115 gr /ave</li> </ul>	Insuficiente Se sobrepasa en los parámetros.
Porcentaje de producción de huevos	Obtener una producción de huevos $\geq 80\%$ de tamaño uniforme, con baja cantidad de huevos rotos y sucios.	(Total de huevos producidos / total de aves del galpón) x 100%	$\frac{14370\text{ huevos}}{15629\text{ aves}} * 100\% = 91.9\%$	91.9% <ul style="list-style-type: none"> <li>Según parámetros de la Línea H&amp;N 51 semanas = 89.2%</li> </ul>	Excelente Producción, supera los parámetros.
Porcentaje de desperdicios de insumos de limpieza y desinfección	Evitar que los desperdicios de insumos sean mayores al 15%.	100% - [(Cantidad de insumos utilizados / Cantidad de insumos preparados) x 100%]	$100\% - \left[ \left( \frac{16L}{20L} \right) * 100\% \right] = 100\% - 80\% = 20\%$	20%	Insuficiente No cumple con la meta de la empresa

Porcentaje de desperdicios de vacuna	Administrar adecuadamente la vacuna y preparar las dosis necesarias de acuerdo al número de gallinas. Evitar que le desperdicio de vacuna supere el 15%.	(Cantidad de vacuna preparada - Cantidad de gallinas vacunadas / Dosis necesarias) x 100%	$\frac{17000 - 15629}{16000} * 100\% =$ 8.57%	8.57%	Excelente Cumple con la meta de la empresa
Porcentaje de cuentas por cobrar	Evitar que las facturas no cobradas superen el 15% de las facturas emitidas en el mes de acuerdo al plazo concedido.	(Total de facturas por cobrar / total de facturas emitidas) x 100%	$\frac{18}{114} * 100\% =$ 15.78%	15.78%	Bueno Cumple con la meta de la empresa
Nivel de satisfacción de los clientes	Cumplir las expectativas del cliente en un 90% por el servicio y producto y conseguir la fidelización del mismo.	(Número de quejas) / (Total de clientes atendidos) x 100%	$\frac{3}{15} * 100\% =$ 20%	20%	Bueno Es grande la acogida por parte de los clientes, pero no se cumple la meta.
Firma del encargado:		Firma del jefe de producción:			

Anexo 13

Resultados de la aplicación de las fichas técnicas de indicadores del Galpón 5

		<b>Galpón: 5</b>			
<b>Fecha de elaboración:</b> 01/11/2022		<b>Número de aves:</b> 15374 gallinas		<b>Edad en semanas:</b> 88 semanas	
<b>Línea:</b> H&N		<b>Número de huevos producidos:</b> 424 cubetas			
<b>Consumo de Balanceado:</b> 43 quintales					
Indicadores	Meta	Fórmula	Aplicación de Fórmula	Resultados	Observaciones
Consumo de balanceado	Evitar desperdicios, proporcionar la dieta y ración adecuada de balanceado de acuerdo a los parámetros para el correcto rendimiento del ave.	(Total de gramos administrados al galpón en el día) / (total de aves del galpón)	$\frac{1950447 \text{ gr}}{15629 \text{ aves}} = 125 \text{ gr/ave}$	125 gr/ave <ul style="list-style-type: none"> <li>Según parámetros de la Línea H&amp;N 88 semanas = 115 gr /ave</li> </ul>	Insuficiente Se sobrepasa en los parámetros.
Porcentaje de producción de huevos	Obtener una producción de huevos $\geq 80\%$ de tamaño uniforme, con baja cantidad de huevos rotos y sucios.	(Total de huevos producidos / total de aves del galpón) x 100%	$\frac{12720 \text{ huevos}}{15374 \text{ aves}} * 100\% = 82.73\%$	82.73% <ul style="list-style-type: none"> <li>Según parámetros de la Línea H&amp;N 88 semanas = 66%</li> </ul>	Excelente Producción, supera los parámetros.
Porcentaje de desperdicios de insumos de limpieza y desinfección	Evitar que los desperdicios de insumos sean mayores al 15%.	100% - [(Cantidad de insumos utilizados / Cantidad de insumos preparados) x 100%]	$100\% - \left[ \left( \frac{15 \text{ L}}{20 \text{ L}} \right) * 100\% \right] = 100\% - 75 = 25\%$	25%	Insuficiente No cumple con la meta de la empresa

Porcentaje de desperdicios de vacuna	Administrar adecuadamente la vacuna y preparar las dosis necesarias de acuerdo al número de gallinas. Evitar que le desperdicio de vacuna supere el 15%.	(Cantidad de vacuna preparada - Cantidad de gallinas vacunadas / Dosis necesarias) x 100%	$\frac{18000 - 15374}{16000} * 100\% = 16.41\%$	16.41%	Insuficiente No cumple con la meta de la empresa
Porcentaje de cuentas por cobrar	Evitar que las facturas no cobradas superen el 15% de las facturas emitidas en el mes de acuerdo al plazo concedido.	(Total de facturas por cobrar / total de facturas emitidas) x 100%	$\frac{17}{114} * 100\% = 14.91\%$	14.91%	Bueno Cumple con la meta de la empresa
Nivel de satisfacción de los clientes	Cumplir las expectativas del cliente en un 90% por el servicio y producto y conseguir la fidelización del mismo.	(Número de quejas) / (Total de clientes atendidos) x 100%	$\frac{3}{15} * 100\% = 20\%$	20%	Bueno Es grande la acogida por parte de los clientes, pero no se cumple la meta.
Firma del encargado:			Firma del jefe de producción:		

Anexo 14  
Registro de parámetros zootécnicos



REGISTRO DE PARÁMETROS ZOOTÉCNICOS

		LOTE N°:											
GALPÓN:		N° INICIAL DE AVES:					FECHA DE LLEGADA:						
LÍNEA:		TIPO DE BALANCEADO:					FECHA INICIO DE POSTURA:						
SEMANA #		BALANCEADO (gg)				MORTALIDAD		PRODUCCION DE HUEVOS cubetas				Medicación	OBSERVACIONES
DIA	FECHA	CONSU	SALDO	INGRE	FIN	Muertas	Saldo	SANOS	OTROS	TOTAL	%	Vacunación	
LUNES													
MARTES													
MIERCOLES													
JUEVES													
VIERNES													
SABADO													
DOMINGO													
<b>TOTAL SEMANAL</b>								<b>Promedio</b>					
Firma del encargado:							Firma del supervisor:						

## Anexo 15

### Parámetros de producción de la línea H&N

Tabla 16: Performance de las Ponedoras Brown Nick de H&N hasta las 80 Semanas de Vida bajo un Buen Manejo y en Ambiente Moderado

Edad (sem.)	Viabilidad %	Ave Día %	Huevos / AA	Peso Huevo (g/huevo)	Masa Huevo (kg)	Peso Ave (g)	Cons. Alim. (g/ave/día)	Conv. Alim. (kg/kg)
19	99.9	10.0	0.7	45.0	0.03	1559	80	17.78
20	99.9	45.0	3.9	47.5	0.18	1645	92	4.30
21	99.8	65.6	8.4	50.0	0.41	1716	95	2.90
22	99.7	80.7	14.1	52.0	0.70	1796	97	2.32
23	99.6	88.9	20.3	54.0	1.04	1836	100	2.09
24	99.5	92.5	26.7	56.0	1.40	1876	103	2.00
25	99.4	93.6	33.2	57.4	1.77	1891	105	1.97
26	99.3	94.3	39.8	58.5	2.16	1906	108	1.97
27	99.2	94.7	46.3	59.2	2.54	1911	110	1.98
28	99.1	95.0	52.9	59.9	2.94	1917	112	1.99
29	99.0	95.3	59.5	60.5	3.34	1921	114	2.00
30	98.9	95.4	66.1	61.0	3.74	1926	114	1.98
31	98.8	95.4	72.7	61.4	4.15	1929	114	1.97
32	98.7	95.3	79.3	61.8	4.55	1931	114	1.96
33	98.6	95.1	85.9	62.2	4.96	1934	114	1.95
34	98.5	94.9	92.4	62.5	5.37	1937	114	1.95
35	98.4	94.7	99.0	62.8	5.78	1939	114	1.95
36	98.3	94.5	105.5	63.1	6.19	1941	114	1.94
37	98.2	94.3	111.9	63.3	6.60	1944	114	1.94
38	98.1	94.1	118.4	63.5	7.01	1946	114	1.95
39	98.0	93.8	124.8	63.7	7.42	1949	114	1.95
40	97.9	93.5	131.2	63.9	7.83	1951	114	1.95
41	97.8	93.1	137.6	64.1	8.24	1954	114	1.95
42	97.7	92.8	144.0	64.3	8.65	1957	114	1.95
43	97.6	92.5	150.3	64.5	9.06	1959	114	1.96
44	97.5	92.2	156.6	64.7	9.46	1961	114	1.96
45	97.4	91.8	162.8	64.9	9.87	1964	115	1.98
46	97.3	91.4	169.1	65.0	10.27	1966	115	1.99
47	97.2	90.9	175.3	65.2	10.68	1969	115	2.00
48	97.1	90.5	181.4	65.3	11.08	1971	115	2.00
49	97.0	90.1	187.5	65.5	11.48	1974	115	2.01
50	96.9	89.7	193.6	65.6	11.88	1977	115	2.02
51	96.8	89.2	199.6	65.8	12.27	1979	115	2.03


Tabla 16: Performance de las Ponedoras Brown Nick de H&N hasta las 80 Semanas de Vida bajo un Buen Manejo y en Ambiente Moderado

Edad (sem.)	Viabilidad %	Ave Día %	Huevos / AA	Peso Huevo (g/huevo)	Masa Huevo (kg)	Peso Ave (g)	Cons. Alim. (g/ave/día)	Conv. Alim. (kg/kg)
56	96.3	86.5	229.2	66.3	14.23	1991	115	2.08
57	96.2	86.0	235.0	66.4	14.61	1995	115	2.09
58	96.1	85.4	240.8	66.5	15.00	1997	115	2.11
59	96.0	84.8	246.5	66.6	15.38	1999	115	2.12
60	95.9	84.2	252.1	66.7	15.75	2001	115	2.14
61	95.8	83.6	257.7	66.8	16.13	2004	115	2.15
62	95.7	83.0	263.3	66.9	16.50	2006	115	2.16
63	95.6	82.4	268.8	67.0	16.87	2009	115	2.18
64	95.5	81.8	274.3	67.1	17.24	2011	115	2.19
65	95.4	81.2	279.7	67.2	17.60	2014	115	2.21
66	95.3	80.6	285.1	67.3	17.96	2017	115	2.22
67	95.2	80.0	290.4	67.4	18.32	2019	115	2.24
68	95.1	79.4	295.7	67.5	18.68	2021	115	2.26
69	95.0	78.8	300.9	67.6	19.03	2024	115	2.27
70	94.9	78.1	306.1	67.7	19.38	2026	115	2.29
71	94.8	77.5	311.3	67.8	19.73	2029	115	2.31
72	94.7	76.8	316.4	67.9	20.08	2031	115	2.33
73	94.6	76.2	321.4	68.0	20.42	2034	115	2.35
74	94.5	75.5	326.4	68.1	20.76	2037	115	2.37
75	94.4	74.8	331.3	68.2	21.10	2039	115	2.39
76	94.3	74.2	336.2	68.3	21.43	2041	115	2.41
77	94.2	73.5	341.1	68.4	21.77	2044	115	2.43
78	94.1	72.8	345.9	68.5	22.09	2046	115	2.45
79	94.0	72.2	350.6	68.6	22.42	2049	115	2.47
80	93.9	71.5	355.3	68.7	22.74	2051	115	2.49
81	93.8	70.8	360.0	68.8	23.06	2053	115	2.52
82	93.7	70.2	364.6	68.8	23.38	2055	115	2.54
83	93.6	69.5	369.1	68.9	23.69	2057	115	2.56
84	93.5	68.8	373.6	69.0	24.00	2059	115	2.59
85	93.4	68.1	378.1	69.1	24.31	2061	115	2.62
86	93.3	67.4	382.5	69.2	24.62	2063	115	2.64
87	93.2	66.7	386.8	69.2	24.92	2065	115	2.67
88	93.1	66.0	391.1	69.3	25.22	2067	115	2.70



Anexo 16

Autoevaluación aplicación de las fichas técnicas de indicadores

		<b>Galpón:</b>				
<b>Fecha de elaboración:</b>		<b>Número de aves:</b>		<b>Edad en semanas:</b>		
<b>Línea:</b>		<b>Número de huevos producidos:</b>				
<b>Consumo de Balanceado:</b>						
<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Aplicación de Fórmula</b>	<b>Resultados</b>	<b>Observaciones</b>	
Consumo de balanceado	Evitar desperdicios, proporcionar la dieta y ración adecuada de balanceado de acuerdo a los parámetros para el correcto rendimiento del ave.	(Total de gramos administrados al galpón en el día) / (total de aves del galpón)				
Porcentaje de producción de huevos	Obtener una producción de huevos $\geq 80\%$ de tamaño uniforme, con baja cantidad de huevos rotos y sucios.	(Total de huevos producidos / total de aves del galpón) x 100%				
Porcentaje de desperdicios de insumos de limpieza y desinfección	Evitar que los desperdicios de insumos sean mayores al 15%.	100% - [(Cantidad de insumos utilizados / Cantidad de insumos preparados) x 100%]				

Porcentaje de desperdicios de vacuna	Administrar adecuadamente la vacuna y preparar las dosis necesarias de acuerdo al número de gallinas. Evitar que le desperdicio de vacuna supere el 15%.	$(\text{Cantidad de vacuna preparada} - \text{Cantidad de gallinas vacunadas} / \text{Dosis necesarias}) \times 100\%$			
Porcentaje de cuentas por cobrar	Evitar que las facturas no cobradas superen el 15% de las facturas emitidas en el mes de acuerdo al plazo concedido.	$(\text{Total de facturas por cobrar} / \text{total de facturas emitidas}) \times 100\%$			
Nivel de satisfacción de los clientes	Cumplir las expectativas del cliente en un 90% por el servicio y producto y conseguir la fidelización del mismo.	$(\text{Número de quejas}) / (\text{Total de clientes atendidos}) \times 100\%$			
Firma del encargado:			Firma del jefe de producción:		



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**INFORME TÉCNICO DEL EVALUADOR**

<b>DATOS EVALUADOR</b>	
<b>NOMBRE:</b>	Natalia Estefanía Latorre Viteri
<b>CARGO:</b>	Jefe administrativo
<b>EMPRESA:</b>	Finca San Carlos
<b>EXPERIENCIA:</b>	4 años y 9 meses
<b>TÍTULO DE PREGRADO:</b>	Ingeniería en Administración de Agronegocios
<b>TÍTULO DE POSTGRADO:</b>	M. Sc. Economía Agrícola

Por favor responder a su criterio si es aceptable o no aceptable, marcando con una X en una de las opciones.

<b>CRITERIO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>NO ACEPTABLE</b>
Diagnóstico de la situación actual de la empresa	X	
Método de investigación	X	
Instrumentos investigativos	X	
Factibilidad del proyecto	X	
Identificación del proceso con mayor criticidad	X	
Análisis de la aplicabilidad del modelo de gestión propuesto	X	
Priorización y selección de planes de acción de mejora	X	
Análisis de los indicadores aplicados para el modelo de gestión propuesto	X	
Propuesta de procesos		X
<b>TOTAL ACEPTABLE</b>	<b>8</b>	
<b>% ACEPTABLE</b>	<b>89%</b>	

Firma: 

Cédula de ciudadanía: 1716047582

Gracias por su ayuda



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

INFORME TÉCNICO DEL EVALUADOR

DATOS EVALUADOR	
<b>NOMBRE:</b>	Rosa Gabriela Lozada Zambrano
<b>CARGO:</b>	Gerente General
<b>EMPRESA:</b>	Dreams Decorations DREAMSDECO CIA.LTDA.
<b>EXPERIENCIA:</b>	En el Sector Privado, destacada como emprendedora y empresaria, constituyendo varias empresas que como DREAMSDECO CIA. LTDA. Y Mall Del Bebé. En el Sector Público, durante varios años ha ocupado cargos como Directora Nacional de Calidad en la Secretaría de la Administración Pública y Ministerio del Trabajo, entre otros
<b>TÍTULO DE PREGRADO:</b>	Ingeniera Empresarial- Escuela Politécnica Nacional
<b>TÍTULO DE POSTGRADO:</b>	Máster en Análisis de Datos, Mejora de Procesos y Toma de Decisiones – Universidad Politécnica de Valencia (España) Máster en Gestión de Proyectos – ESPE

Por favor responder a su criterio si es aceptable o no aceptable, marcando con una X en una de las opciones.

CRITERIO	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE
Diagnóstico de la situación actual de la empresa	X	
Método de investigación	X	
Instrumentos investigativos	X	
Factibilidad del proyecto	X	
Identificación del proceso con mayor criticidad	X	
Análisis de la aplicabilidad del modelo de gestión propuesto	X	
Priorización y selección de planes de acción de mejora		X
Análisis de los indicadores aplicados para el modelo de gestión propuesto	X	
Propuesta de procesos		X
<b>TOTAL ACEPTABLE</b>	<b>7</b>	
<b>% ACEPTABLE</b>	<b>78%</b>	

Firma:

Cédula de ciudadanía: 0503045759

Gracias por su ayuda