



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA LA
MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA AVÍCOLA SAN VICENTE
DEL CANTON PUJILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2014”**

Tesis presentada previa a obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

Autor:

Cajamarca Suárez Marcelo Fabián

Director:

Ing. Msc. Navas Olmedo Walter Humberto

Latacunga – Ecuador

Enero 2015

AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA AVÍCOLA SAN VICENTE DEL CANTON PUJILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2014 ”**, es exclusiva responsabilidad del autor .

.....
Cajamarca Suárez Marcelo Fabián

C.I. 0503350852



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA AVÍCOLA SAN VICENTE DEL CANTON PUJILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2014”, de Cajamarca Suárez Marcelo Fabián, postulantes de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Enero, 2015

El Director

.....

Ing. Msc. Walter Humberto Navas Olmedo



AVÍCOLA SAN VICENTE PUJILÍ - ECUADOR



CERTIFICACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN

En calidad de propietario de la Avícola San Vicente del Cantón Pujilí, **CERTIFICO** que se llevó a cabo con gran satisfacción la **IMPLEMENTACIÓN** de la tesis con el tema: “**IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA AVÍCOLA SAN VICENTE DEL CANTON PUJILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2014**” de Cajamarca Suárez Marcelo Fabián con C.C. 050335085-2, egresado de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Es todo cuanto certifico en honor a la verdad y agradecimiento al aporte que he recibido con el proyecto, y pueden las partes interesadas dar a la presente certificación el uso que estimen conveniente.

Pujilí, Enero del 2015

.....

Luis Washington Cajamarca

C.C. 0502519952

PROPIETARIO DE AVÍCOLA SAN VICENTE



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, el postulante: Cajamarca Suárez Marcelo Fabián con el título de tesis: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA AVÍCOLA SAN VICENTE DEL CANTON PUJILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2014 ”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Enero del 2015

Para constancia firman:

.....
Ing. Ruth Hidalgo
PRESIDENTE

.....
Lcda. Silvia Altamirano
MIEMBRO

.....
Ing. Milton Merino
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Mediante el presente quiero expresar un agradecimiento a Dios por darme el tiempo, las palabras y la oportunidad de realizar este proyecto en este ciclo de mi vida para empezar mi etapa profesional con las enseñanzas y formación humana que obtuve en estos años de preparación. Quiero expresar un infinito agradecimiento a mis padres por depositar en mí la confianza para la superación, y como olvidar a mis hermanos que siempre han estado para prestar su incondicional apoyo.

Además quiero gratificar a la Universidad Técnica de Cotopaxi ya que por medio de sus docentes guiaron mi formación profesional y humana.

Una gratitud a la Avícola San Vicente que permitió mi formación práctica y la experiencia Gerencial.

Finalmente un inmenso reconocimiento al Ing. Walter Navas por la paciencia y guía en el desarrollo y culminación con éxito del presente trabajo investigativo.

Marcelo Fabián Cajamarca

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo quiero dedicar con orgullo a mis padres, mis hermanos, Avícola San Vicente, y la Universidad Técnica de Cotopaxi, por el apoyo incondicional que supieron prestarme de diferente manera y fueron el pilar fundamental en mi formación y presentar con cariño y fervor esta investigación como aporte a mi Provincia y la sociedad en general.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁG.
AUTORIA.....	II
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	III
CERTIFICACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN.....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA.....	VII
RESUMEN.....	XIV
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCCIÓN.....	XVII

CAPÍTULO 1

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	3
1.3 MARCO TEÓRICO.....	4
1.3.1 La Administración	4
1.3.2 Gestión de calidad	22
1.3.3 Sistema de Gestión de Calidad.....	36
1.3.4 Manual de calidad	44

CAPÍTULO 2

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA AVÍCOLA “SAN VICENTE”.....	52
2.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	52
2.1.1 Nombre de la empresa	52
2.1.2 Rol del Negocio.....	52
2.1.3 Reseña Histórica.....	53
2.1.4 Slogan y logotipo.....	54

2.1.5	Producto	54
2.1.6	Demanda de la empresa	55
2.1.7	Organigrama estructural	56
2.1.8	Localización	57
2.1.9	Filosofía empresarial	58
2.1.10	Valores corporativos.....	58
2.1.11	Política de la empresa	59
2.1.12	Objetivos empresariales.....	60
2.2	MATRIZ FODA	61
2.2.1	Conclusiones del foda.....	62
2.3	ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	63
2.4	DISEÑO METODOLÓGICO	64
2.4.1	Tipos de investigación	64
2.4.2	Metodología de la investigación.	65
2.4.3	Unidades de Estudio	66
2.4.4	Análisis de la Encuesta Aplicada a los empleados.....	68
2.5	CONCLUSIONES DEL CAPITULO 2.....	78
2.6	RECOMENDACIONES DEL CAPITULO 2.....	79

CAPÍTULO 3

3	MANUAL DE CALIDAD	80
3.1	TABLA DE CONTENIDO DEL MANUAL DE CALIDAD.....	81
3.2	ANEXOS DEL MANUAL DE CALIDAD	84
3.3	SECCIÓN 0: INFORMACIÓN GENERAL DEL MANUAL DE CALIDAD	85
3.3.1	Introducción	85
3.3.2	Objeto y Alcance del manual de calidad	86
3.3.3	Reseña Histórica.....	87
3.3.4	Misión.....	89
3.3.5	Visión.....	89
3.3.6	Estrategia corporativa con el manual de calidad	90
3.3.7	Estructura del manual de calidad	91
3.3.8	Enfoque basado en procesos	91

3.4	SECCIÓN 1: ALCANCE	93
3.4.1	(1.1) Generalidades.....	93
3.4.2	(1.2) Aplicación.....	93
3.5	SECCIÓN 2: REFERENCIAS NORMATIVAS	94
3.5.1	Referencias del Sistema de Gestión de Calidad.....	94
3.6	SECCIÓN 3: DEFINICIONES.....	95
3.6.1	(3.0) Definiciones del Sistema de Gestión de la Calidad	95
3.6.2	Siglas	97
3.7	SECCIÓN 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	98
3.7.1	Requisitos generales	98
3.7.2	Cadena de Valor	99
3.7.3	(4.2) Requisitos de la documentación	100
3.7.4	(4.2.2) Manual de la Calidad.....	102
3.7.5	(4.2.3) Control de documentos.....	102
3.7.6	4.2.4 Control de registros de calidad	103
3.8	SECCIÓN 5: RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN	107
3.8.1	(5.1) Responsabilidad de la dirección.....	107
3.8.2	(5.2) Enfoque al cliente.....	109
3.8.3	(5.3) Política de Calidad	109
3.8.4	(5.4) Planificación	110
3.8.5	(5.5) Responsabilidad, autoridad y comunicación	112
3.8.6	(5.6) Revisión de la Dirección	127
3.9	SECCIÓN: 6 GESTIÓN DE RECURSOS	130
3.9.1	(6.1) Provisión de recursos	130
3.9.2	(6.2) Recursos humanos.....	130
3.9.3	(6.3) Infraestructura.....	132
3.9.4	(6.4) Ambiente de trabajo	133
3.10	SECCIÓN 7: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	134
3.10.1	(7.1) Planificación de la realización del producto.....	134
3.10.2	(7.2) Procesos relacionados con el cliente	135
3.10.3	(7.4) Compras.....	137
3.10.4	(7.5) Producción y prestación del servicio.....	139

3.10.5	(7.6) Control de dispositivos de monitoreo y medición	142
3.11	SECCIÓN 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORAS.....	144
3.11.1	(8.1) Generalidades.....	144
3.11.2	(8.2) Seguimiento y medición	144
3.11.3	(8.3) Control del producto no conforme	147
3.11.4	(8.4) Análisis de los datos.....	147
3.11.5	(8.5) Mejora	148
3.12	SECCIÓN 9: REVISIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD	151
3.12.1	Sistema de trabajo	152
3.12.2	Croquis de granjas san vicente.....	153
3.13	SECCIÓN 10: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE APOYO	158
3.14	SECCIÓN 11: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PRIMARIOS CRIANZA..	174
3.14.1	Proceso de compra para producción.....	174
3.14.2	Procesos de Logística	176
3.14.3	Procesos de producción de Balanceado	180
3.14.4	Proceso y procedimientos de manejo de crianza de aves Broiler	190
3.15	SECCIÓN 12: REGISTRO DE CRIANZA DE AVES BROILER.....	198
3.16	SECCIÓN 13: TÉCNICAS DE CRIANZA.....	206
3.16.1	Densidad de galpones.	206
3.16.2	Equipamiento e Instalaciones.....	208
3.16.3	Manejo de la ampliación.....	210
3.16.4	Manejo de la temperatura.	211
3.16.5	Manejo del calor.....	212
3.16.6	Manejo del agua.	213
3.16.7	Manejo de la alimentación.	214
3.16.8	Manejo de la ventilación.....	215
3.16.9	Técnica de iluminación.....	216
3.16.10	Manejo de enfermedades metabólicas.....	217
3.16.11	Manejo de fármacos	218
3.17	SECCIÓN 14: ANEXOS DEL MANUAL DE CALIDAD.....	220

4	RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD	242
4.1	METODOLOGÍA PARA PROCESAMIENTO DE DATOS Y COMPARACIÓN...	242
4.2	FÓRMULAS PARA INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	243
4.3	PARÁMETROS PARA EL ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	245
4.4	INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE 6 LOTES DIFERENTES.....	246
4.4.1	Calculo de indicadores de productividad Galpón 10 hembras.....	249
4.4.2	Cálculo de indicadores de productividad Galpón 10 Machos	252
4.5	PARÁMETROS PRODUCTIVOS DE 6 LOTES PRODUCTIVOS.....	254
4.6	RESULTADO FINAL DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	255
4.7	CONCLUSIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	256
5	CONCLUSIONES DE TESIS	257
6	RECOMENDACIONES DE TESIS	259
7	BIBLIOGRAFÍA	261

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: PARTES DE LA ADMINISTRACIÓN	6
CUADRO 2: HABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	11
CUADRO 3: HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR	19
CUADRO 4:RECOMPENSAS Y DESAFÍOS DEL GERENTE.....	21
CUADRO 5: DESCRIPCIÓN DE SÍMBOLOS DE DIAGRAMAS	49

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: INDICADORES HISTÓRICOS GALPÓN 9 HEMBRAS	246
TABLA 2: INDICADORES HISTÓRICOS GALPÓN 8 MACHOS	246
TABLA 3: INDICADORES HISTÓRICOS GALPÓN 12 HEMBRAS	247
TABLA 4: INDICADORES HISTÓRICOS GALPÓN 12 MACHOS	247
TABLA 5: DATOS DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS GALPÓN 10 M	248
TABLA 6: COSTOS DE PRODUCCIÓN GALPÓN 10 HEMBRAS	248
TABLA 7: INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD GALPÓN 10 H	250
TABLA 8: DATOS DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS GALPÓN 10 M	251
TABLA 9: COSTOS DE PRODUCCIÓN GALPÓN 10 M.....	251
TABLA 10: INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD GALPÓN 10 M.....	253
TABLA 11: PARÁMETROS PRODUCTIVOS DE 6 LOTES	254
TABLA 12: RESULTADOS FINALES DEL MANUAL DE CALIDAD.....	255

ÍNDICE DE GÁFICOS

GÁFICO 1: CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES	3
GÁFICO 2: CICLO PDCA DE MEJORA CONTINUA	31
GÁFICO 3: PROCESOS DEL CICLO PDCA	32
GÁFICO 4: MODELO EFQM DE LA EXCELENCIA.....	34
GÁFICO 5: MODELO IBEROAMERICANO DE LA EXCELENCIA.....	35
GÁFICO 6: MÉTODO DE EVALUACIÓN REDER.....	35
GÁFICO 7: ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	38
GÁFICO 8: ORGANIGRAMA DE ESTRUCTURAL.	56
GÁFICO 9: LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	57
GÁFICO 10: MATRIZ FODA DE SAN VICENTE.....	61



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA AVÍCOLA SAN VICENTE DEL CANTON PUJILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2014”

Autor:

Marcelo Cajamarca

RESUMEN

El presente trabajo investigativo fue realizado en la Avícola San Vicente donde se encontró necesidades esenciales para un mejoramiento en su productividad que son generados por deficiencias y sustentos documentales para sobre llevar un Sistema de Gestión de calidad, por lo que se denotó la importancia de implementar un manual de calidad que sirva de guía de trabajo, este manual fue enfocado a resolver problemas que fueron adquiridos de fuentes primaria de la empresa mediante una consulta donde expresaron inconformidades y soluciones posteriormente fueron analizadas y tratadas con detenimiento y profesionalismo para encontrar los mejores métodos y procedimientos para mejorar las falencias en la crianza de aves de engorde. El aporte la de observación fue de vital importancia para notar y proponer recomendaciones para el control y mantener un sistema basado en la calidad tomando en cuenta las Normas ISO. Al final de la investigación se concluyó que las operaciones en la granja avícola deben ser tratadas con rigurosa capacitación ya que depende del manejo de crianza para generar productividad mediante la prevención de enfermedades y factores que afectan al desarrollo normal de las aves de engorde.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica De Cotopaxi, yo Lic. Patricia Marcela Chacón Porras con la C.C. 0502211196 CERTIFICO que he realizado la respectiva revisión de la Traducción del Abstract; con el tema: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA AVÍCOLA SAN VICENTE DEL CANTÓN PUJILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2014”** cuyo autor es: Marcelo Fabián Cajamarca Suárez y director de tesis Ing. Walter Humberto Navas Olmedo.

Latacunga, Enero del 2015

Docente:

Lic. Marcela Chacón

C.I. 0502211196

DOCENTE DEL CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TITLE: “IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANUAL FOR IMPROVING THE PRODUCTIVITY AT ‘SAN VICENTE’ POULTRY FARM, PUJILÍ TOWN, COTOPAXI PROVINCE, DURING 2014”

Author:

Marcelo Cajamarca

ABSTRACT

This study refers to the development of a quality manual for improving the productivity at ‘San Vicente’ poultry farm. It exposed a lack of documented processes that enable a management system adjusted to the poultry business. Therefore, it is important to implement a work guide which allows resolving productivity problems in the company. Some disagreements were shown in the work system and it was necessary to find consistent solutions which were processed and analyzed carefully. In addition, the best methods and procedures were implemented in order to improve the deficiencies in poultry production. On the other hand, the work guide was used in different levels within the organization and a quality system based on standard norms served to conclude the operations within the poultry farm. Finally, a well-documented plan in the correct execution of processes helped prevent the impact of hazards which affect the efficient production of fattening poultry.

INTRODUCCIÓN

La problemática general de las avícolas del país es creciente debido a los retos que conlleva mantener un sistema de crianza seguro que garantice su productividad ya sea por la naturalidad del negocio que implican riesgos, como la exigencia de mantener un control riguroso del sistema lo cual es de gran dificultad por el volumen de aves que se maneja como empresa de crianza por lo que muchas avícolas están enfocada a resolver la problemática mediante métodos de gestión administrativa por lo que es recomendable la implementación de un manual de calidad mediante un sistema de gestión con referencia en las Normas ISO. 9001-2008, o similares, que permiten tener un sistema de trabajo bajo normas que regulan los procesos y procedimientos. Una guía de manejo de producción de aves están sujetos a sistemas de mejoramiento continuo que resuelven el elevado índice de mortalidad, aves propensas a enfermedades, propagación de enfermedades virales, baja productividad que son temas que con frecuencia maneja una empresa avícola y sin excepción la avícola San Vicente, para ello busca métodos de prevención, procedimientos que son aplicados por colaboradores que difícilmente son aplicados con eficiencia y son dadas a notar por los resultados de productividad y consulta directa mediante encuestas a colaboradores para diseñar el mejor plan de trabajo en compromiso de todas las partes involucradas que reúnan una base científica que guíen la gestión administración haciendo énfasis en la gestión de calidad mediante un manual de calidad como guía de consulta. Además el objetivo del manual de calidad es satisfacer las necesidades internas que tiene la organización mediante un diagnóstico y evaluación de resultados con que se maneja para finalmente diseñar la mejor propuesta para garantizar un enfoque a la calidad y al aseguramiento de la misma generando productividad y desarrollo empresarial.

CAPÍTULO 1

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes

BONILLA Luis, Tesista de la Universidad Estatal de Bolívar en su proyecto de Evaluación de producción de pollos Broiler menciona “La importancia escoger correctamente el lugar en donde se va a instalar y construir el plantel avícola, tomando en consideración que este sitio posea las condiciones necesarias para la producción avícola como: agua, luz eléctrica, y vías de comunicación.

En lo posible el clima debe ser templado, sin corrientes de viento demasiado fuertes y que el galpón tenga la adecuada luz natural, es preciso una buena ubicación tratando que su posición tenga un eje longitudinal norte – sur. El manejo comprende aquello que puede ser controlado en una explotación, por lo tanto las personas de ésta línea de producción deberá tomar en cuenta, el espacio, su temperatura, equipos, luz, registros, técnicas, etc.

En la recepción de los pollitos BB se debe evitar enfriamientos o calentamientos del pollo en las cajas, luego de descargar las cajas en el galpón deberá ser vaciada rápidamente. Revisar todas las cajas, retirar los pollos muertos a la llegada, efectuar un conteo y pesaje. En el momento de descargue del pollito en el galpón,

este deberá estar a una temperatura adecuada con una cama limpia y seca sea esta de aserrín o tamo de arroz aproximadamente 6 centímetros de altura, con agua fresca en los bebederos y alimento en las bandejas.

Para alimentar a los pollitos se debe esperar por un periodo de dos horas, luego proporcionar balanceado. El alimento constituye un gasto individual por ave, por lo tanto se debe administrar el balanceado adecuado en cada una de las facetas, con el suficiente contenido energético para conseguir óptimos resultados en conversión. Es preciso conocer que cuando la temperatura aumente, las aves consumen menos alimento y en consecuencia las aves reciben menos energía. Si la temperatura baja las aves consumen más alimento, obteniendo mayor cantidad de nutrientes.

La prevención es el camino a elegir en la crianza de los pollitos por lo tanto en una explotación debe haber una buena higiene y un buen programa de vacunación”

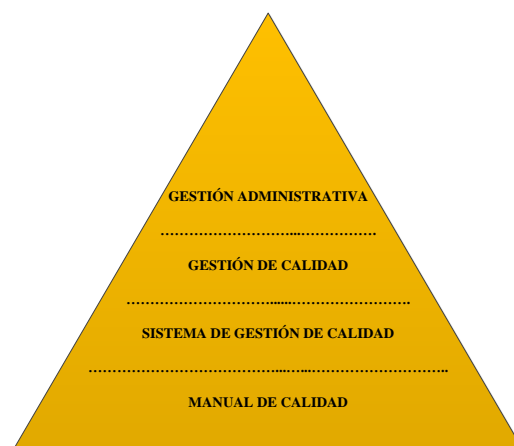
VINUEZA Fausto, (2012). Tesista de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en su Plan de Manejo Ambiental para granjas avícolas menciona que “El programa de manejo para el Personal está destinado a mejorar la seguridad de los trabajadores que laboran en la granja, mediante una señalización adecuada de las áreas de trabajo, y el empleo de equipo de protección personal en función de las tareas y riesgos a los que está expuesto el personal. El programa de manejo para las instalaciones procura que los galpones de la granja sean adecuados según las condiciones técnicas exigidas, y llevar a cabo de manera correcta las actividades de higiene, limpieza y desinfección. El Programa de Sanidad y Bienestar animal tiene el fin de prevenir enfermedades dentro de la granja mediante el manejo adecuado de las aves, definir el procedimiento apropiado para el manejo de aves enfermas, así como también la eliminación correcta de las aves muertas. Además de mantener un ambiente propicio para el desarrollo normal de

las aves, tomando en cuenta los diferentes factores que influyen las mismas. En el Programa para suministro de agua y alimento asegura una buena nutrición, salud y bienestar de las aves por medio de un adecuado suministro de agua y alimento, procurando un correcto almacenamiento del mismo. El control de plagas está dirigido a prevenir o evitar que éstas vivan dentro, cerca o alrededor de las áreas que ocupa el ser humano y las aves, también se establece las condiciones para un almacenamiento adecuado de productos químicos y plaguicidas utilizados, evitando toda posibilidad de contaminación del alimento o agua de bebida de las aves. El Programa de Bioseguridad contiene medidas enfocadas a la prevención de agentes causantes de enfermedades en la granja avícola, contribuyendo a una producción limpia y aprovechamiento de los recursos existentes en la granja; por ello se tomaron aspectos antes de ingresar a la granja y durante la permanencia en la misma”

1.2 Categorías Fundamentales

Las categorías fundamentales están referenciadas en la naturaleza y tema de investigación de manera jerárquica y tomando en cuenta las variables a estudiar.

GÁFICO 1: CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES



Fuente: Tema de tesis

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

1.3 Marco Teórico

1.3.1 La Administración

1.3.1.1 Conceptos de Administración.

Según CHIAVENATO, Idalberto, (2014). En su libro Teoría general de la Administración menciona que la *“Administración significa alcanzar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente en razón de la planeación, la organización, el liderazgo y el control de los recursos de la entidad.”* (Pág.8)

Para el autor citado la administración es lograr un objetivo de la mejor manera posible para determinar que la empresa ha trabajado con eficiencia y eficacia. Pero para que esto se cumpla es necesario empezar desde una planeación de lo que quiere hacer, con que lo va hacer y con la ayuda de quienes lo hará en base a la organización del sistema en total, para la organización es necesario contar con denominación de responsabilidades, políticas y procedimientos de cada departamento. La persona o el gerente a cargo de la administración deben tener la capacidad de dirigir y tomar decisiones así como controlar que las tareas estén desarrolladas en base a los objetivos y en caso que no lo estén tomar las medidas correctivas, en muchos de los casos el liderazgo ha sido el faltante para lograr objetivos por la pérdida de colaboración de empleados y quienes intervienen indirectamente en las entidades.

Para MÜNCH, Lourdes, (2012). En su libro Fundamentos de la Administración, la administración es *“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y en menor esfuerzo posible.”* (Pág. 25)

El objetivo determinante de la administración es utilizar los recursos de manera eficiente coordinando de manera cronológica el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para dar cumplimiento a los objetivos corporativos, competitivos y funcionales de las entidades he aquí la importancia de la administración con criterio y basada en principios radicales que deben implementar los gerentes de grandes empresas hasta los negocios pequeños. Una empresa planificada cuenta con un proceso administrativo que determine el funcionamiento de las operaciones, sirve como una guía para controlar y tomar decisiones enfocadas a los objetivos y a las condiciones de tiempo y espacio. Para que una empresa realice sus operaciones es necesario de un gestor quien será el encargado de planificar previamente y será quien aplique las acciones necesarias para que los recursos estén canalizados adecuadamente y en el tiempo justo, además será quien controle si lo planificado se esté cumpliendo a cabalidad e implementar planes de mejora con el fin de crear fortalezas internas he aquí la importancia de la administración como esencia propia de una empresa, dado que si ésta careciera o fuera deficiente los recursos no procederán de acuerdo a los requerimientos de la razón de ser de la empresa.

1.3.1.2 ¿Qué es la administración?

De acuerdo con O' NEILL, Christopher, (2012). En su libro *Fast track to success Administración* menciona que *“La administración en cualquier compañía consiste simplemente en conseguir que los empleados cumplan juntos las metas y los objetivos.”* (Pág. 33)

En el ámbito empresarial el talento humano es de vital importancia para las operaciones, por ende que estos estén al tanto de los objetivos es imprescindible ya que todas sus obligaciones se realizarán en base a estas, el deber del gerente mediante la administración es garantizar que estas obligaciones se lleven con satisfacción mediante herramientas de control que le permitan evaluar el

desempeño de cada uno y determinar si están siendo productivos en cada puesto de trabajo, esta media está enfocada al logro de los objetivos ya que las malas prácticas laborales pueden afectar a la calidad de los productos o servicios atentando con la satisfacción del cliente o consumidor. La administración de una empresa debe estar planificada desde un inicio por lo que debe estar planteada con criterio profesional y fundamentada científicamente por lo que es necesario conocer partes fundamentales para la gestión de entidades, para ello se da a conocer el siguiente cuadro:

CUADRO 1: PARTES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

PARTES FUNDAMENTALES	FUNDAMENTACIÓN
<i>Administración es un proceso</i>	<i>Consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.</i>
<i>Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos</i>	<i>Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.</i>
<i>Administrar significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas</i>	<i>Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los ambos, comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y que para los resultados correspondan a los niveles deseados.</i>
<i>Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional</i>	<i>Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.</i>

Fuente: Libro de Administración de MICHAEL, A. Hitt, Pág.8

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

La administración reúne fundamentos que son necesario para el conocimiento empresarial ya que es base sólida para administrar adecuadamente los recursos en función a los objetivos, una de las fundamentaciones de la administración son los procesos los cual reúne un sinnúmero de actividades que tienen fines en común y para lograr satisfacción es necesario planear cada una de las actividades con responsabilidad. Para medir el trabajo eficiente es necesario controlar la de ejecución de actividades mediante herramientas de evaluación, que a su vez serán tomadas en cuenta para futuras correcciones. Para la ejecución de las actividades es necesario contar con varios recursos tales como humano, financiero, materiales y de información las cuales deben estar correctamente direccionadas para garantizar el logro de metas, por lo que una estructura adecuada de un sistema de operación será un factor necesario en la administración, con esto los colaboradores saben que hacer, cuando hacer, porque hacer y con qué hacer, utilizando adecuadamente los recursos y minimizando gastos innecesarios.

Según ROBBINS, STEPHN P, COULTER Mary, (2010). Menciona que *“La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros , de tal forma que éstas se lleven de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma.”* (Pág. 6)

Definitivamente la administración involucra un sinúmero de actividades que conforman un todo, que pueden ser un proceso o un gran sistema de operación es decir de forma gerárquica es decir en sistema, procesos, actividades y tareas que engloba un todo, que en una organización se conoce como el resultado esperado u objetivos. Pero en la organización no solo basta con culminar con un ciclo de operación en el que se involucran recursos que generan los costos de operación y producción, sino que persigue el logro de los metas que desea alcanzar como una organización que van desde la generación utilidades, satisfacción de los

colaboradores, capitalización, recursos de reinversión, flujo de efectivo y una de las más importantes la satisfacción del cliente ya que será el juez quien acepte o no el producto. Para que todo esto se lleve a cabo con satisfacción es necesario que los colaboradores conozcan las metas, que estén enfocados en la satisfacción del cliente y esto sólo se efectúa con trabajo eficiente y eficaz, estas deben ir de la mano para lograr una buena administración de lo contrario será catalogada como ineficiente e ineficaz.

El autor citado anteriormente da a conocer que la administración es una integración de actividades, en esta integración pueden suscitarse variables que no pueden estar programadas en un sistema administrativo. En una entidad existen incógnitas las cuales son muy difíciles de descifrar para saber anticiparse a variables que afecten a la secuencia del sistema pero en todo caso la capacidad del gerente debe estar sobre estas perspectivas y saber cómo enfrentar las adversidades y que en todo caso no se presenten en un futuro esto ayudaría a que no se corte el sistema administrativo, es decir no siempre debe ser cortado ya sea por evaluación o por demoras en la toma de decisiones. El gerente debe conocer como su vida misma cada una de las actividades de la empresa, con esto sabrá responder de manera inmediata a factores internos y anticipar a factores externos que pudieran afectar a la organización. Esto por mayoría sucede por factores externos como por ejemplo en una industria manufacturera que cuenta con una administración planeada que se encuentra en secuencia y constante evaluación puede ser afectada por el alza de impuestos lo cual crea un impacto fuerte en precios de materia prima y del producto mismo esto implicaría buscar materia prima alternativa por lo que al administrador tendría que hacer ajustes en su planeación que tomaría tiempo y recursos pero en el caso de gerentes que están alertas a estos cambios tiene ya programado su lista de proveedores alternativos lo que sin demora se podría ajustar al proceso para no afectar a los costos de producción, esta es una de las miles de maneras de anticiparse o reducir el impacto de variables no programadas.

1.3.1.3 Finalidad de la Administración

Determinar formas de dividir el trabajo, pueden ser más eficientes que otras; algunos sistemas de controlar las actividades, pueden dar mejores resultados; entre las formas de establecer y cuidar la disciplina o de dar órdenes, habrá algunas que sean más efectivas; determinadas formas de hacer planes, pueden ser más realistas.

La coordinación, traducida en concreto en la forma como se estructure y maneje empresas está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación. La obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinarias, etc. El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente.

1.3.1.4 Desarrollo organizacional

Para CHIAVENATO, Idalberto, (2014). En su libro Teoría general de la Administración *“El propósito central del desarrollo organizacional consiste en cambiar a las personas, así como a la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Hace incapie en cambiar la cultura organizacional. En principio el desarrollo organizacional es un cambio planeado de la entida.”* (Pág.280)

El papel que cumplen los trabajadores en una entidad es importante por ende la organización de su trabajo debe ser la mas adecuada a sus capacidades, así mismo cada trabajador debe poner de su parte para cambiar y acomodar a las exigencias del trabajo para ello los encargados de la administración tiene la obligación de

generar calidad en la organización enfocado en una cultura organizativa a las necesidades de cada entidad. Para lograr objetivos satisfactorios la empresa debe planear cada movimiento estratégico que de resultados productivos con los recursos necesarios y de apoyo sin desperdiciar recursos.

Para FRENCH y BELL citado en CHIAVENATO, Idalberto, (2014). El desarrollo organizacional es “ *Un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos de la resolución del problema que genera la renovación organizacional en particular por medio de un diagnóstico eficaz, colaborativo y de la administración de la cultura organizacional (con especial enfoque en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrup), con la ayuda de un consultor – facilitador y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias culturales, inclusive la acción y la investigación.*” (Pág. 280)

En el desarrollo empresarial la cultura organizacional es primordial para generar un ambiente de trabajo eficaz mejorando los procesos y prestos a los cambios que demanda el mercado, para realizar cambios es necesario la colaboración de todo el personal mediante un diagnóstico interno donde reuna las debilidades y deficiencias que se pretende fortalecer, todo cambio que debe estar enfocado a un sistema intergrupal teniendo como ayuda la constante capacitación o guías de consulta ya que estas tienen vital importancia en una entidad, ya que empresa que no se capacita no esta en proceso de innovación, para esto es adecuado tener herramientas con las cuales el personal entienda lo que se pretenda cambiar y la organización sea en planes de mejora y no por lo contrario crear inconformidad por malas interpretaciones. La investigación en el proceso de organización debe ser constante ya que cada día aparecen nuevas tendencias que merecen tener en cuenta para estar a la para o liderar ante la competencia ya que empresa que se encuentra organizada bien internamente puede generar solidez externa.

1.3.1.5 Habilidades de la administración

Para lograr objetivos planteados es necesario tener destrezas que distinguen a una buena administración, no se puede guiar un negocio sin tener nociones conceptuales y del negocio mismo ya que para la toma de decisiones debe estar a la par con los problemas y oportunidades de mejora del negocio, a continuación se da a conocer algunas habilidades que deben ser tomadas en cuenta:

CUADRO 2: HABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

HABILIDADES	CAPACIDADES
Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprovechar la información para resolver problemas de las empresas • Identificar las oportunidades de innovación • Reconocer los aspectos problemáticos y aplicar las soluciones • Elegir la información crucial en grandes volúmenes de datos • Comprender las aplicaciones de la tecnología en la empresa • Comprender el modelo comercial de la organización
Habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de transformar las ideas en palabras y acciones • Credibilidad entre los colegas, compañeros y subordinados • Capacidad de escuchar y hacer preguntas • Capacidad de hacer presentaciones de palabras • Capacidad de hacer presentaciones con texto y gráficos
Habilidades de eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aportar a la misión de la corporación y los objetivos de su departamento • Enfoque a los clientes • Capacidad de desempeñar varias tareas, realizarlas a la vez • Habilidades de negociación • Administración de proyectos • Capacidad de revisar las operaciones y hacer mejoras • Fijar y mantener criterios de desempeño interno y externos • Determinar prioridades de atención y actividad • Administración del tiempo
Habilidades de trato personal	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de director y tutor • Diversidad: trabajar con personas y culturas diversas • Formar redes sociales dentro de la organización • Formar redes sociales fuera de la organización • Trabajar en equipo: cooperación y compromiso

Fuente: Libro de Administración de ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, Página 13

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

La administración es un campo muy amplio de fundamentos para la gestión de una empresa, y con su correcta aplicación una garantía para el logro de los objetivos. Las habilidades de la administración sirven de apoyo o referencia para que los administradores consideren para una dirección correcta, una de las habilidades es la conceptual permite aprovechar la información de las operaciones para evaluar si las actividades están realizadas con satisfacción y encaminadas a los objetivos, por otro lado permite resolver problemas con las mejores decisiones que puedan favorecer a la organización. Las habilidades de comunicación son características notables de líderes y la administración da a conocer las principales capacidades que debe contar el gerente y los colaboradores, es decir que cada uno sea capaz de resolver problemas laborales a través de la generación de ideas y la socialización a sus compañeros a través de los mejores canales de comunicación. La mayoría de las empresas organizadas y con un sistema administrativo están enfocadas al cliente, ya no al producto, por que en la actualidad a las empresas le interesa la satisfacción del cliente y es aquí donde la habilidad de la eficacia hace su labor como referente para los colaboradores de la organización ya que promueve un enfoque a las necesidades de la empresa ayudando a logro de las metas corporativas, es decir es un participante activo de los procesos de la organización, el gerente pone en práctica esta habilidad con la administración de proyectos, la evaluación y generación de mejoras continuas para la generación de la excelencia. Las habilidades de trato personal son muy importantes en la organización ya que genera una red social entre los actores involucrados en la organización y con los actores de apoyo fuera de la organización esto se hace posible con liderazgo y ética profesional.

1.3.1.6 Proceso administrativo

De acuerdo con MÜNCH G, Lourdes, (2012). En su libro Fundamentos de la administración “*El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.*” (Pág. 34)

Planeación.- Esta etapa contiene una serie de elementos, como es la determinación de la misión, la visión, los propósitos, los objetivos y las estrategias, la formulación de políticas y reglas, así como el establecimiento de programas, presupuestos y procedimientos.

Organización.- esta etapa se refiere a determinar cuáles deben ser las funciones; como división de trabajo que permita la agrupación de actividades en departamentos; establecimientos de niveles jerárquicos; delimitación de autoridad y responsabilidad; definición de actividades asignadas a los puestos; el ejercicio de la relación de coordinación de funciones y actividades, entre otras.

Dirección.- En ésta, la administración en la empresa comprende la habilidad del liderazgo del administrador, su capacidad de mando, la motivación, la comunicación con la gente y la supervisión de los subalternos.

Control.- En la última etapa de proceso administrativo, la administración en la empresa supone establecer mecanismos para comparar el resultado de las actividades con el estándar o modelo establecido, a fin de detectar desviaciones y adoptar medidas correctivas oportunas.” (Pág. 45)

El proceso administrativo es fundamental en el desarrollo de las empresas, desde sus inicios una empresa que no ha planeado sus actividades no saben con qué variables se pueden encontrar y mucho menos como enfrentarlas. Una empresa que ha cumplido con la planeación esta direccionada a objetivos en metas claramente identificadas por los niveles administrativos y operativos, caso contrario en algún momento encontraran dificultades que muchas veces son irreparables. Otra de las funciones es la organización, una vez que se tiene planeado y documentado la idea de negocio, los planes estratégicos los recursos

establecidos para el proceso es necesario direccionar los recursos Humanos, capital, materiales entre otros mediante una eficiente con tareas definidas y responsabilidades encomendadas a los niveles jerárquicos. Otra de las funciones es la dirección la cual está a cargo del nivel medio y alto de la organización y es aquí donde prevalece el liderazgo de dirección para que los empleados sientan la responsabilidad de cumplir con las operaciones establecidas y no se desperdicien recursos de tiempo y correcciones innecesarias. La última función es el control, como todas las demás funciones muy importante ya que en esta función radica los resultados y la evaluación mediante registros de control y será aquí donde verifican si los recursos están bien direccionados y donde se generan los planes de mejoras para satisfacción de las partes involucradas en una organización.

Según ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER Mary, (2010). En su libro de Administración menciona que: *“Los gerentes se ocupan de la planeación, define objetivos, establecen estrategias para lograrlo y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.*

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función se la determina como organización. Cuando los gerentes organizan, determinan la tarea por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y donde se tomará las decisiones.

Toda empresa cuenta con el personal , y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de la dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influye en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo .

La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación) , las tareas y acuerdos estructurales

dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento.” (Pág. 8)

La actividad de una empresa radica en cuatro importantes procesos que empieza con la planeación donde el gerente debe destacarse en planificar establecer lo que quiere llegar a ser mediante objetivos y metas, en muchas empresas que inician con la idea de negocio no ponen atención en esta función ya que su cultura administrativa se basa en los errores y las corrección según la situación, talvez funcionan algunos años pero el mercado mismo será quien demande necesidades que en la planeación debe estar presente como actuar ante dicho fenómeno, en el caso de una empresa que no cuente con una planeación documentada no tendrá base para tomar decisiones, por ende es importante planificar y establecer estrategias para el logro de los objetivos. Como segunda función se encuentra la organización donde se da a conocer responsabilidades, cronograma de actividades, el espacio y el momento de acción, que importante es esta función ya que los colaboradores saben que hacer y por que hacer, esto colabora con la reducción de supervisión ya que no es aconsejable organizar día a día, el gerente tendría que dar ordenes eventuales a cada trabajador esto sería una rutina agotadora, imagine un gerente con 1000 o más trabajadores a su cargo, organizando y dando ordenes a cada uno, sería caótico, para evitar todo esto es necesario la organización total y mínimo de una semana. La tercera función es la dirección que es muy importante para el logro de los objetivos, es necesario un entrenamiento, capacitaciones y motivación para sus colaboradores esto ayudará a generar un ambiente laboral de satisfacción, generando trabajadores capaces de resolver problemas para el cumplimiento de las metas. Y por último se encuentra la control que no es mas que la evaluación de las operaciones efectuadas en un ciclo determinado que ayuda a determinara que las actividades realizadas estan direccionadas al

cumplimiento de los objetivos corporativos y en casos a corregir las falencias que puedan afectar al logro de estas.

1.3.1.7 Los administradores deben entender las organizaciones

Para que un negocio tenga éxito necesita de los colaboradores y partes involucradas pero está en manos del gerente quien será la guía para los demás colaboradores y es por aquello que debe conocer su empresa como un historial clínico que conlleva los inicios del negocio, el desarrollo, los planes de mejora y para ello no necesariamente debe ser un precursor de la administración ya que la teoría esta dado de manera general, y está en cada uno de los gerentes adaptarlos a las empresas y para que sea compatible deben conocer cada una de las actividades, las instalaciones, a cada uno de sus colaboradores, las necesidades de toda la organización debe ser una constante en la empresa, si un gerente crea un sistema de administración en un tiempo y espacio no debe estar seguro que perdurará por siempre, y mucho menos dejar que el sistema se realice por sí solo, para la innovación debe conocer las necesidades y para conocer las necesidades necesita conocer la empresa.

1.3.1.8 Los administradores deben ser expertos en evaluar las capacidades de otros individuos.

La evaluación en una organización es muy importante, como los exámenes médicos para el ser humano, si usted evalúa el funcionamiento de su cuerpo a tiempo puede prevenir enfermedades que muchas pueden ser mortales, es parecido en las empresas evaluar el funcionamiento de las operaciones puede prevenir futuros problemas que muchas veces suelen llevar a la ruina a las empresas. La evaluación es importante en todos los sectores operacionales y entre los más importantes está el talento humano el cual debe ser evaluado constantemente y

verificar si la instrucción adquirida en la capacitación y la capacidad de cada colaborador está dando resultado y trabajar en cualesquier de estos campos que presenten problemas, para ello la capacidad de reconocer estas falencias mediante una óptima evaluación es el gerente. En primera instancia una de las formas de evaluación son los resultados de cada operación la cual refleja el aporte de cada uno de los recursos utilizados y empezar a buscar los diferentes motivos que suelen afectar a los resultados, otra de las evaluaciones rápidas que puede utilizar un gerente es el ambiente laboral en el que se desempeña el empleado es una manera de saber si se desempeña en un ambiente laboral a gusto y satisfacción ya que esto es primordial para obtener eficiencia y eficacia en los resultados. Muchas empresas han implementado buzones de recomendación en las empresas privadas para conocer de manera directa y anónima las sugerencias de los colaboradores para evaluar su satisfacción y detectar necesidades, en el caso de las entidades Públicas el buzón de quejas es una manera de evaluar el servicio prestado por los agentes de las entidades públicas, es una manera de garantizar una buena atención al sector público.

1.3.1.9 Los administradores deben ser capaces de motivar a las personas.

Como hemos venido señalando las partes mas importantes en la organización para un éxito empresarial es importante recalcar que sin la ayuda de colaboradores no se daría estos logros y como medida de agradecimiento es necesario un plan motivación lo cual genera satisfacción del empleado en la organización, de una u otra manera el empleado valora su trabajo y se identifica con el. Es esencial que el administrador motive a sus colaboradores, a continuación se enumera alguna de las clases de motivación: El empleado que se caracteriza por liderar su desempeño se puede motivar con valores monetarios lo cual es muy significativo en la crisis con la que padece muchos países, otra motivación es el valor de reconocimiento mediante placas detallando el desempeño del empleado esto no genera una satisfacción económica pero si una satisfacción profesional, otra de las motivaciones que suelen ser breves pero gratas para el momento es la motivación

verbal señalando la satisfacción de la empresa con su colaboración. Estos son ejemplo de muchas motivaciones que generan satisfacción y mejor énfasis en las operaciones, por lo que el gerente debe saber como motivar a sus trabajadores.

1.3.1.10 ¿Qué habilidades necesitan los administradores?

Según la Real Academia de la Lengua Española disponible en: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=habilidad>. Habilidad “*Es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza*” (Fecha de consulta: 04/12/2014).

Con la clara definición de habilidad podemos determinar que son actividades que se ejecutan en determinado tiempo con destreza física y mental que involucran resultados positivos en bienestar de una persona o grupo social.

El administrador en una empresa es el cerebro de la misma y es el responsable de su crecimiento o declive, los administradores suelen ser personas líderes, motivadoras, innovadoras, creativas y responsables entre otras cualidades que los hacen gestores de una entidad establecida y en funcionamiento por la colaboración de un grupo de personas a fines a los objetivos corporativos. El administrador aparte de cualidades debe tener habilidades que sirvan de apoyo para la toma de decisiones y aprovechar las oportunidades, así como también mantener el orden interno fortaleciendo el ambiente de trabajo. Muchas de las habilidades se adquieren en entrenamiento profesional y otras se adquieren con la experiencia, pero las dos formas sirven con la adecuada aplicación en la práctica, ya que de nada sirve tener conocimiento de estas si no se aplican en el sistema de trabajo, es recomendable que el gerente este conciente y total cordura ante los problemas para que estas habilidades tengan efectos esperados, todo gerente líder debe tener en cuenta que el mejor canal de comunicación y resolver problema es en base a determinadas habilidades que a continuación se da a conocer las mejores habilidades mencionada por reconocidos conocedores de la administración.

CUADRO 3: HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

<i>HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR</i>	<i>FUNDAMENTOS</i>
<i>Habilidades técnicas</i>	<i>Las habilidades técnicas enseñan el conocimiento especializado sobre procedimientos, procesos, equipo y similares, e incluyen las destrezas relacionadas con saber cómo y cuándo utilizar ese conocimiento.</i>
<i>Habilidades interpersonales</i>	<i>Se ha demostrado que las habilidades interpersonales como sensibilidad, persuasión y empatía son muy importantes en todos los niveles de la administración, aunque los en más en los niveles bajos y medios.</i>
<i>Habilidades conceptuales</i>	<i>A menudo llamadas destrezas cognoscitivas o complejidad cognoscitiva, las habilidades conceptuales tal como el razonamiento lógico, el criterio y las capacidades analíticas son elementos de predicción relativamente confiables sobre la eficacia administrativa. Estas habilidades suelen ser el factor principal que determina quién llegará a los más altos niveles de la organización.</i>

Fuente: Libro de Administración de MICHAEL, A. Hitt.

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Un gerente en una empresa es un ente generador de ideas, regulador de la empresa, es el encargado de tomar decisiones, resolver problemas, por lo que debe estar consciente de la gran responsabilidad que tiene en la organización, pero esto se puede facilitar con habilidades que ayudan sobrellevar la carga de administrar entre las habilidades más importantes están las técnicas que ayudan a organizar procesos, el trabajo en equipo, esto será un medio de optimización de recursos, en tanto que las habilidades interpersonales forjan un ambiente laboral satisfactorio como medio de integración con el resto de colaboradores, en cambio las habilidades conceptuales son las que prevalecen en los niveles altos de la organización ya que será un herramienta para una óptima evaluación de las operaciones realizadas para encaminar a los objetivos y tomar decisiones correctas para el desarrollo de la empresa.

1.3.1.11 Recompensas y desafíos del gerente

Los onjetivos en las entidades son logros que se pretenden desde los inicios de planeación, estos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, cada uno estará determinado a cumplirse en determinado tiempo, algunos se cumplirán con satisfacción mientras otros no en su totalidad, es aquí donde se encuentran los desafíos del gerente en implementar los cambios necesarios, medidas correctivas y decisiones tajantes para que cada objetivo se hacerque al cumplimiento del mismo y cuando esto se logre las recompensas estaran a la luz para el edministrador y todos quienes conforman la entidad.

Para lograr entender una organización y a quienes colaboran en ella el gestor encargado puede aplicar sus habilidades intelectuales con el fin de recopilar información que sirvan de apoyo he aquí un gran desafío de aplicar las mejores técnicas y herramientas por lo que se da ha conocer mediante el siguiente cuadro los desafíos y recompesas mencionados por expertos de la administración:

CUADRO 4: RECOMPENSAS Y DESAFÍOS DEL GERENTE

Recompensas	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente de trabajo en el que los integrantes de la organización puedan dar su máximo esfuerzo • Tener oportunidades de pensar creativamente y usar la imaginación • Ayudar a los demás a encontrar el sentido y una satisfacción en su trabajo • Apoyar, dirigir y cuidar a los demás • Trabajar con diversas personas • Resibir reconocimiento y estatus en la organización y la comunidad • Ser una influencia en los resultados de la organización • Recibir una remuneración apropiada en la forma de salario, bonos y opciones de acciones. • Las organizaciones necesitan buenos gerentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo duro • Tener que tratar con diferentes personalidades • Tener que estirar recursos limitados • Motivar a los trabajadores en situaciones caóticas e inciertas • Saber combinar conocimientos. Habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de trabajo heterogéneo • El éxito depende del desempeño laboral de otros

Fuente: Libro de Administración de ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, Página 19

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

1.3.2 Gestión de calidad

1.3.2.1 Conceptos de calidad

Conforme con CANTÚ D, Humberto, (2011). En su libro Desarrollo de una Cultura de Calidad conceptualiza a la calidad como *“Todas las cualidades con que cuenta un producto o un servicio para que se de utilidad a quien lo emplea”* (Pág. 3)

En el mercado existen productos y necesidades el reto de las empresas es superar esas necesidades, cada día aparecen mayores necesidades y exigencias por parte del consumidor y esto radica directamente en la calidad en los productos o servicios que reúnen cualidades adaptadas a las expectativas del cliente, por ende estas cualidades o características deben ser moldeadas en los procesos de producción para lograr el producto final esperado.

Según las Normas ISO 9000 citado por CANTÚ D, Humberto, (2011), en su libro Desarrollo de una Cultura de Calidad menciona que la calidad es la *“Integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor.”* (Pág. 4)

Las características de un producto son determinantes a la hora de adquirir por el consumidor ya que de estas dependerán la satisfacción, en algunos casos se dará y en otros no pero lo que las empresas buscan es fidelidad y liderazgo en el mercado por ende sus productos deben ser de calidad. La gestión de la empresa es la encargada de producir la calidad por medio de los recursos los cuales deber ser los mejores para garantizar la producción, así mismo el sistema de producción debe ser establecido con normas de calidad según la naturaleza del negocio y adaptada

según el producto asegurando productos que superen las expectativas del consumidor o quienes lo utilicen.

Para CUATRECASAS, Arbós. (2012). En su libro *Gestión Integral de la Calidad*, la calidad *“Es un concepto dinámico y vivo, y depende de muchos factores, como los gustos y motivaciones del consumidor, la competencia, etc. La calidad evoluciona y es necesario estar pendiente en todo momento, anticipándose a los diferentes cambios y reaccionando de forma rápida y flexible. La calidad no es un proceso que acaba cuando se alcanza un determinado nivel, sino que requiere una mejora y superación continua, pensando a medio y largo plazo con el objeto de evolucionar constantemente.* (Pág. 30)

La calidad en la actualidad es tema que se trata día a día en empresas grandes y pequeñas, debido a las exigencias del mercado, tanto como de los consumidores como de la competencia y es de suma importancia estar a la vanguardia para aprovechar las oportunidades, pero también minimizar las amenazas externas, es por eso que la calidad se basa en la mejora continua, en la actualización, en la innovación, todo esto se lleva a cabo con un enfoque a donde se pretende llegar mediante objetivos a corto y largo plazo tomando en cuenta la visión de la empresa.

La calidad es sinónimo de aptitud e importancia, así que tomando en cuenta estas aseveraciones se puede denominar a la calidad como la aptitud de realizar las actividades, procedimiento, procesos, y sistemas con efectividad, teniendo como importancia al perfeccionamiento y reducción de errores que garantizan logros de metas esperadas.

1.3.2.2 La Gestión de la Calidad Total

Para CUATRECASAS, Arbós. (2012). En su libro *Gestión Integral de la Calidad* define a la calidad total “*Como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos de usuario. La calidad supone que el producto o servicio debería cumplir con las funciones y especificaciones para las que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo. La competitividad exigirá, además, que todo ellos se logre con rapidez y al mismo coste, siendo así que la rapidez y bajo coste serán, con toda seguridad, requerimientos que pretenderá el consumidor del producto o servicio.*” (Pág. 17)

Los productos en manos del cliente o consumidor cumplen funciones específicas según las necesidades, ellos buscan la total satisfacción en su utilización, por aquello las características de cada producto deben estar producidas y diseñadas acorde a las demandas exigidas. Para lograr un producto con calidad total es necesario contar con un sistema de producción planeado y determinado según las normas de estandarización internacional, pero estas adaptaciones y aseguramiento de calidad no debe afectar en el precio de venta ya que la competitividad en el mercado se basa en precio, accesibilidad, y calidad. La calidad total busca una producción segura, eficiente, efectiva para mantener las tendencias del mercado y sobrevivir en el, ya que la empresa que se innova y mantiene mejoras continuas son las que buscan el liderazgo y se afianzan en el.

1.3.2.3 Características determinantes de la calidad y su gestión

Según CUATRECASAS, Arbós. (2012). En su libro *Gestión Integral de la Calidad* da a conocer las determinantes de la calidad.

1. Establecimiento de la calidad y su nivel

“Ante todo, el nivel de calidad y los requerimientos del producto o servicio los establece y define el cliente. El que decide si el producto o servicio es adecuado y verifica si el cumplimiento de las características satisfacen sus necesidades es el propio cliente.

2.- Información, educación y motivación

No se puede exigir una implicación activa de todos los recursos humanos sin una adecuada información y formación sobre los conceptos de calidad, los objetivos que persigue la empresa , las mejoras que se obtienen y , sobre todo, la forma práctica y efectiva de cómo aplica las ideas de calidad”.(Pág. 31)

3.- El liderazgo activo de la dirección

“La aportación de la dirección es fundamental en la implicación activa de la calidad. La gestión de la calidad debe contar con todo el apoyo y liderazgo de la alta dirección y ésta, a su vez, debe implicarse practicando con el ejemplo en la consecución de los objetivos de la calidad de forma activa y constante.

4.- Ventaja competitiva

La calidad construye un factor básico para obtener ventaja competitiva. La empresa debe adoptar una estrategia que persiga la calidad en todos sus productos y servicios, que la diferencie del resto de la competencia y le permita afrontar los nuevos retos desde una posición de privilegio.

5.- Implicación de todos los recursos humanos

Para aplicar una gestión estratégica basada en la calidad es necesario que toda la organización, comenzando desde la alta dirección y terminando por el último operario, esté involucrado y participe del proyecto común. Por este motivo, los recursos humanos representan un papel esencial en el desarrollo y obtención de los objetivos de la calidad.”(Pág. 32)

6.- Los proveedores

“El papel que desempeña los proveedores resulta fundamental para que la aplicación de la calidad llegue a realizarse de forma efectiva. Los proveedores constituyen el primer eslabón de la cadena y sobre ellos habrá que actuar para obtener la calidad desde el origen.

7.- Ética de la calidad

Existen una serie de preceptos o actitudes positivas que constituyen la ética de calidad, algunos de los cuales se enumeran a continuación:

- *Hacerlo bien desde el principio. Es el camino más rápido, efectivo y económico para lograr la calidad*
- *Prevenir la aplicación de los fallos. Se han de analizar las causas de los defectos antes de que lleguen a producirse, con lo cual disminuye los costes y esfuerzos para tratar de solucionarlos.*
- *Apreciar y resaltar el aspecto positivo y educativo que aportan a los defectos como forma de aprender y avanzar.*
- *Ante los errores respectivos, resulta más efectiva una información adecuada y objetiva que una amonestación o crítica.*
- *La calidad persigue la satisfacción plena de los consumidores. Un exceso de calidad sobre el nivel requerido puede no ser apreciado y resultar costoso”. (Pág.) 33*

Para establecer las características del producto se hace un estudio de las necesidades del cliente y es éste quien determina el nivel de calidad que necesita para satisfacer sus requerimientos, es necesario que el estudio sea el más acertado ya que cualquier error afectaría en la satisfacción del cliente. Para que los productos sean desarrollados con efectividad es necesario contar con el talento humano apto y capacitado, es decir que conozca los procedimientos con normas de calidad, así como también los objetivos que persigue la empresa con la colaboración de todos quienes la integran de la mano de la alta dirección quien es encargado del control, evaluación, mejoras y de mantener un liderazgo en el grupo para direccionar hacia las metas y la satisfacción de clientes internos y externos creando ventajas competitivas ante la competencia, empresa que se encuentra fortalecida internamente tiene fortalezas para enfrentar a factores externos. Para crear productos de calidad es necesario contar con los mejores recursos, como capital suficiente, talento humano apto, gestión de alta dirección y proveedores de excelente calidad ya que a partir de esta se genera productos de calidad, para manejar todos estos factores es necesario contar con ética de calidad con la utilización eficiente de los recursos dándoles el mejor tratamiento de acuerdo a normas regulatorias que garantizan el buen funcionamiento de procedimientos y adecuado ambiente laboral en todas sus instancias del desarrollo de la empresa.

1.3.2.4 Costos de calidad

Según CUATRECASAS, Arbós. (2012). En su libro Gestión Integral de la Calidad define a los costes que involucran a la calidad total.

1.3.2.4.1 Costes de calidad

“Los costes de la calidad son los derivados de la consecución del nivel de calidad asumido. Surgen como consecuencia de la implantación de la calidad. Se

clasifican en costes de evaluación y en costes de prevención. Son por lo general costes previsibles y controlables y dependen en gran medida del grado de inversión en calidad que la empresa está dispuesta a llevar a cabo.” (Pág. 37)

1.3.2.4.2 Costes de prevención

“Son aquellos que resultan de evitar o reducir errores y problemas de calidad en cualquier proceso, función o actividad de la empresa, mediante una planificación preventiva de la calidad. Invertir en la prevención de la calidad es rentable porque con poco esfuerzo se reducen notablemente los costes totales.

Abarca una gran variedad de aspectos posibles. Algunos de los costes más significativos son:

- *Costes derivados del departamento de calidad: formación y adiestramiento del personal en temas de calidad, equipamiento, consultores externos, etc.*
- *Mantenimiento preventivo: personal encargado, amortizaciones.*
- *Ingeniería y revisión de diseño del producto o servicio.*
- *Costes derivados de los medios de control y herramientas como útiles, calibres de medición, etc.”(Pág. 37)*

1.3.2.4.3 Costes de evaluación

“Costes de evaluación incluyen los costes de medición, análisis, inspección y control de los servicios o productos ya elaborados, así como de los productos en recepción y en proceso de fabricación o semielaborados.

La evaluación o valoración por sí misma no crea calidad, sino que se limita a una labor informativa sobre el nivel de calidad que se posee.” (Pág. 38)

1.3.2.4.4 Costes de no calidad

“Son aquellos que se derivan de la ausencia de calidad y, por tanto, de los fallos y errores en el diseño, desarrollo y producción, y que puedan trascender o no hasta el cliente o consumidor. También se incluyen los costes por falta de un adecuado servicio al cliente: posventa, garantía, reparación, etc., que provocan una insatisfacción en las expectativas y necesidades que tiene el cliente. Como consecuencia de no alcanzar el nivel de calidad deseado, el cliente puede optar por productos o servicios de la competencia, arrastrando consigo a otros clientes potenciales.

Dentro de este grupo diferenciamos los costes internos y externos, Más que costes, deberían considerarse como pérdidas por fallos.”(Pág. 38)

En una organización los costos siempre están presentes, el reto está en controlarlos y reducirlos. Es importante mencionar que los costos y la calidad están ligados para generar beneficios o errores, los costos que crean beneficios se basan en invertir para prevenir fallas que se denominan costos de calidad esto se da mediante el mantenimiento del sistema de administración o producción. Los costos de calidad también se basa en la evaluación, aunque no actúa directamente en generar calidad esta es necesaria para reunir la información necesaria procesarla, analizarla y determinar falencias que pueden ser corregidas e innovadas en posteriores ciclos de producción, muchas de las empresas no mantienen un registro de datos y esto les afecta en la toma de decisiones y van a ciegas en su negocio sin determinar si están creciendo o manteniendo perdidas, por lo que es importante gestionar cada proceso, cada movimiento con datos cuantitativos para procesarlos mediante herramientas de evaluación e indicadores de productividad, dicho esto podemos concluir que los costos que general prevención y evaluación de cada uno de los factores que afectan la productividad se denominan costos de calidad que son recuperables en el tiempo con la satisfacción del cliente o beneficiario del servicio, en otra instancia a los costos

por fallas o corrección de errores se denominan costos de no calidad esto se menciona así por la ausencia misma de la calidad en una empresa lo cual perjudica a su desarrollo y muchas veces pérdida de credibilidad y liderazgo en el mercado por los defectos presentes en los productos o servicios.

1.3.2.5 Modelos de Gestión de Calidad

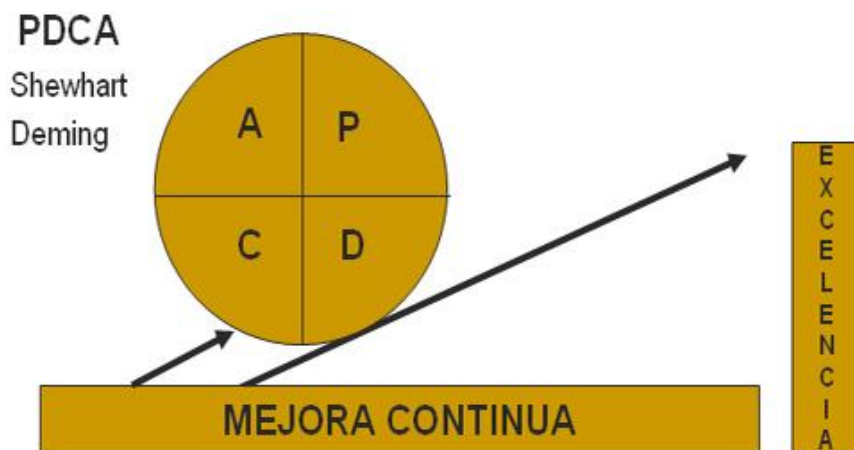
El desarrollo de la ciencia, tecnología, medicina y la cultura misma, han ampliado las oportunidades de mercados consumidores, que día a día crean nuevas necesidades y a la vez demandan perfección de los productos. Las empresas basadas en este contexto buscan mejorar sus productos, y han determinado que la mejor forma es buscando la excelencia de sus procesos para plasmar en productos de calidad. Por lo que existen modelos comprobados y mejorados que sirven como referente para la implantación de gestión, los cuales son aplicables según la naturaleza de los negocios algunos de los modelos como Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. En 1992 y Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión creado en 1999.

1.3.2.6 1.- Modelo Deming Prize

En la década de los cincuenta en Japón desarrolla este modelo con el objetivo procurar el desarrollo de las empresas que pasaban situaciones críticas en la economía de ese entonces con grandes oportunidades de llegar a la excelencia. Una de las características que enmarco el éxito de este modelo radica en la dirección y el control de calidad. Los elementos que caracterizan un círculo de aplicación son:

- PLANEAR.- (P) Donde se establecen los planes.
- HACER.- (D) Es donde ya se llevan a cabo los planes, se ponen en práctica.
- VERIFICAR.- (C) Este proceso es uno de los más importantes ya que se evaluar si lo planeado se está cumpliendo con eficacia.
- ACTUAR.- (A) Para corregir los problemas que se suscitan en los procesos radicaré el prever futuros problemas y mejorar para llegar a la excelencia.

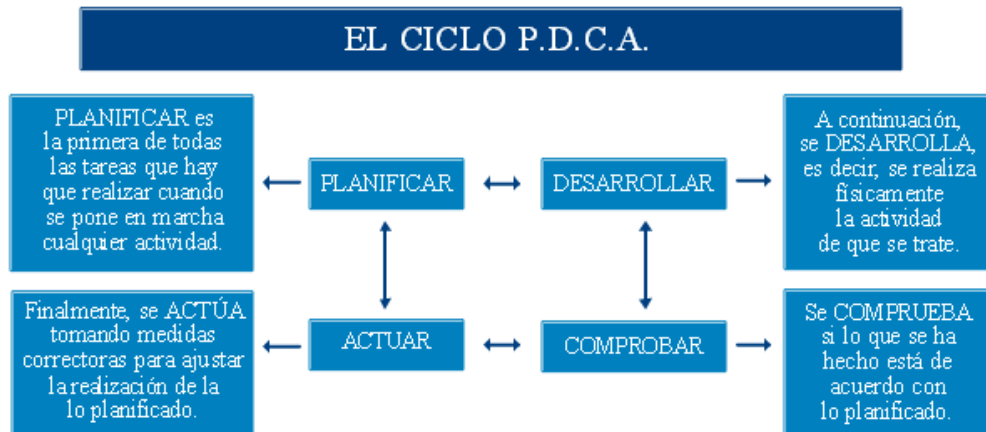
GÁFICO 2: CICLO PDCA DE MEJORA CONTINUA



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua&source>
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Con la aplicación y la culminación del ciclo, con los resultados se procede al inicio de un nuevo ciclo pero con la ventaja de la implantación de mejoras ya que siempre existirá posibilidad de mejorar los procesos.

GÁFICO 3: PROCESOS DEL CICLO PDCA



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua&source>
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

1.3.2.7 El modelo Malcolm Baldrige

El modelo está elaborado en torno a 11 valores por su creador quien lo bautizo con su nombre, estos valores son fundamentales para conocimiento de los administradores y sus colaboradores y esto representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad necesarios para llegar a la excelencia y el éxito de la aplicación del modelo:

1. Calidad basada en el cliente.
2. Liderazgo.
3. Mejora y aprendizaje organizativo.
4. Participación y desarrollo del personal.
5. Rapidez en la respuesta.
6. Calidad en el diseño y en la prevención.
7. Visión a largo plazo del futuro.
8. Gestión basada en datos y hechos.
9. Desarrollo de la asociación entre los implicados.
10. Responsabilidad social.
11. Orientación a los resultados.

1.3.2.8 Modelo de Calidad EFQM

Para CUATRECASAS, Arbós. (2012). En su libro Gestión Integral de la Calidad menciona que el modelo EFQM *“Se basa en la instauración y evaluación de una serie de elementos, cuyo desarrollo se halla sometido a una autoevaluación mediante cuestionarios. La figura 1.11 muestra los elementos (agentes y resultados) que intervienen en el modelo EFQM. Se observa que cada elemento viene acompañado de una puntuación, que concede un total de 500 puntos a los agentes y otros 500 a los resultados, siendo distinta la puntuación otorgada a cada elemento. Tales puntuaciones provienen de la autoevaluación sobre las respuestas a los cuestionarios establecidos para cada uno de los elementos. Tales puntuaciones provienen de la autoevaluación sobre las respuestas a los cuestionarios establecidos para cada uno de los elementos.”* (Pág. 50)

El modelo EFQM como instrumento de evaluación es recomendado por muchas empresas que alcanzaron la excelencia, y por la trayectoria que tiene este modelo en la actualidad es denominado como un instrumento de aplicación en las empresas y de estudio en las grandes universidades de todo el mundo, este modelo con su correcta aplicación permite evaluar en qué punto se encuentra dentro de un cambio implementado por una empresa, esto permite tomar acciones correctivas y solucionar las carencias del sistema estableciendo un plan de mejora. Además éste modelo mediante la evaluación identifica y desarrollar importantes elementos de una organización tales como la visión y metas de la organización para dirigir un trabajo en equipo y un objetivo en común, además permite identificar y entender la naturaleza del negocio el cual es de suma importancia para no perder el rumbo del negocio con inadecuadas decisiones, si bien las empresas más grandes están en el podio de su madurez empresarial es por las importantes decisiones para invertir y hacer crecer su negocio pero para ello es necesario entenderlo, dirigirlo adecuadamente realizando constantes diagnósticos internos y externos y que mejor con el modelo EFQM que está dirigido al logro de la excelencia.

GÁFICO 4: MODELO EFQM DE LA EXCELENCIA

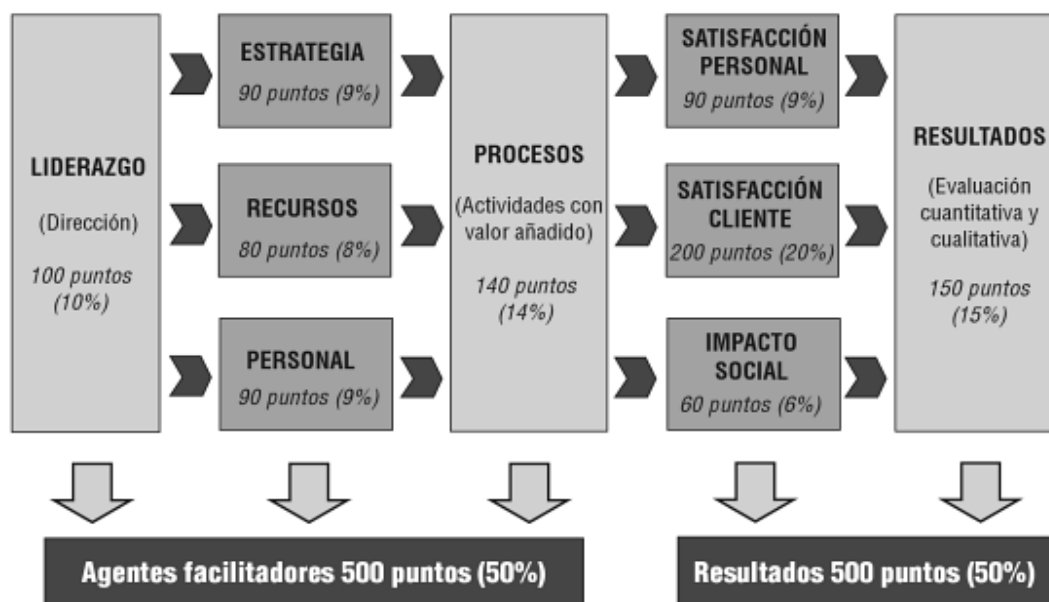


Figura 1.11. Modelo europeo EFQM de implantación de un sistema de calidad

Fuente: Libro Gestión Integral de la Calidad de CUATRECASAS, Arbós. (2012).

1.3.2.9 Modelo Iberoamericano

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un modelo que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos. Este modelo se desarrolló en 1999 para ser aplicado a cualquier organización pública y privada y de cualquier sector de actividad o tamaño.

Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica.

GÁFICO 5: MODELO IBEROAMERICANO DE LA EXCELENCIA

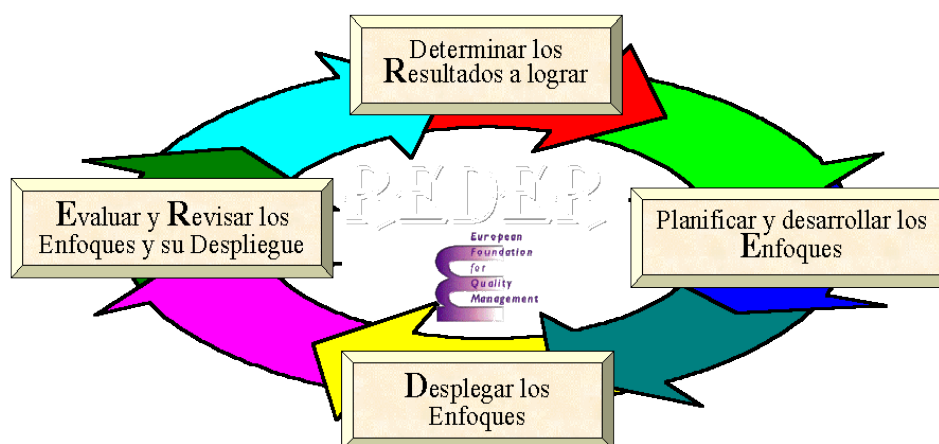


Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua&source>

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es el documento de referencia para la concesión del Premio Iberoamericano a la Calidad e incluye; el Método de Evolución, la hoja REDER y un Glosario Iberoamericano de términos de Calidad y Excelencia.

GÁFICO 6: MÉTODO DE EVALUACIÓN REDER



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua&source>

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

1.3.3 Sistema de Gestión de Calidad

1.3.3.1 Definición del Sistema de Gestión de Calidad

Sistema de Garantía de Calidad (SGC) es un conjunto de procedimientos necesarios y documentados, los cuales son necesarios para implantar la Gestión de la Calidad en pequeñas, medianas y grandes empresas sin límites en forma general con un fin en común como es la satisfacción del cliente, pero esto se lleva a cabo con un enfoque en la prevención de problemas y eliminando costes de corrección. Esto debe ser un círculo de aplicación dando paso a una mejora continua la cual asegure la calidad continua con el apoyo de todas las áreas de la organización.

1.3.3.2 Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad

1.3.3.2.1 Objetivo general del SGC

Establecer estándares para aseguramiento de la calidad, mejorar y la satisfacción de los clientes con el desarrollo de los procesos y el trabajo en equipo enfocados en la mejora continua con efectividad, generando educación humanística y crecimiento profesional de colaboradores.

1.3.3.2.2 Objetivos específicos del SGC

- ✓ Satisfacer a los usuarios, que será el principal propósito de la organización y sus departamentos o áreas.
- ✓ Mejorar los procesos simplificando tiempo y recursos.

- ✓ Mejorar el desempeño de colaboradores motivando al crecimiento humano y profesional.
- ✓ Establecer procesos de mejora continua para la satisfacción del cliente y colaboradores de las organizaciones.

1.3.3.3 Beneficios del SGC básico

- ✓ Desarrollar liderazgo empresarial ante la competencia.
- ✓ Fortalecer al equipo humano de trabajo, para desarrollarlo fortalezas internas para enfrentar a factores externos.
- ✓ Asegurar el logro de las metas y objetivos empresariales.
- ✓ Potenciar las habilidades y aptitudes de colaboradores para la especialización en los procesos productivos.
- ✓ Servir como referente y modelo para la aplicación de SGC

1.3.3.4 Estructura del Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad presenta una estructura secuencial en la que las empresas deben tener en cuenta en la implantación en un sistema de calidad con el fin de planificar lo que quiere hacer para el logro de los planes y satisfacción del cliente. En primera instancia para un SGC es necesario el desarrollo de un manual de calidad en el que determine a donde se quiere llegar mediante los objetivos de calidad y las políticas de calidad que normaran el procedimiento del sistema, en segunda instancia se toman referencia a los procedimientos con los que esta y deben trabajar las empresas, a medida de cumplir con una estructura necesaria para el sistema y cumplir con las normas referenciales internacionales ISO, a continuación se determina la necesidad de tener documentado lo planeado, con el fin de garantizar una instrucción permanente de los altos niveles y bajos niveles de la organización de cómo hacer

con eficiencia los procedimientos planeados, en una organización esto es tomado como una guía técnica permanente. Para la evaluación del sistema es necesario documentos o registros de las actividades realizadas con el fin de mejoras y como sustento de cómo se está trabajando, y el nivel de excelencia.

GÁFICO 7: ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua&sourc>

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

1.3.3.5 Principios del SGC

Los ocho principios de la gestión de la calidad es una base para los modelos de gestión de la calidad incluso para las normas de sistemas de gestión de la calidad de la serie de normas ISO 9000 revisadas y aceptadas, desde estos principios nacen los enfoques, sistemas, mejoras para el aseguramiento de la calidad. Estos

principios deben ser utilizados por los administradores como guiar para el control de las organizaciones hacia un desempeño mejorado. Estos principios se detallan a continuación:

1.- Enfoque al cliente: En una organización es importante la supervivencia de la misma y depende de sus consumidores que las organizaciones se desarrollen y estén siempre en el mercado, por lo que los productos deben estar dirigidos a ellos y la superación de sus requerimientos y expectativas.

2.- Liderazgo: Los líderes en una organización son necesarios y serán los encargados de orientar a la organización hacia la excelencia. También son los encargados de mantener un ambiente laboral satisfactorio del personal que involucre al alcance de las metas.

3.- Participación del personal: El personal, como los consumidores son lo más importante en la organización, junto con los recursos son quienes generan la satisfacción de los consumidores y la generación de recursos capitales para los procesos, por lo que es necesario un compromiso mutuo del personal en beneficios comunes.

4.- Enfoque basado en procesos: El resultado es donde se mide la eficiencia, eficacia y la excelencia, es por aquello que la producción debe ser realizado con un sistema de fabricación supervisado con procesos de mejoras y superar las expectativas demandadas por el cliente.

5.- Enfoque de sistema para la gestión: Gestionar los procesos interrelacionados como un todo, serán quienes contribuye a la eficacia y eficiencia de la

organización en el logro de sus metas, por lo que la mejora continua del sistema garantizará los indicadores satisfactorios de crecimiento.

6.- Mejora Continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta y por ende de los colaboradores, quienes ponen en práctica los planes de mejora.

7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces son responsabilidades de los altos niveles de la organización por lo que los registros de evaluación serán la información efectiva para la toma de decisiones.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: la organización y los proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Es decir una depende de la otra y juntas trabajan por generar recursos a través de la satisfacción del cliente potencial.

1.3.3.6 Control de calidad

Conforme las normas JISZ8101 citado por; CANTÚ D, Humberto, (2011). En su libro Desarrollo de una Cultura de Calidad el control de la calidad es el *“Sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan en forma económica los requerimientos del consumidor.”* (Pág. 4)

Un sistema contiene un sinnúmero de procesos ligados entre sí y con un objetivo en común, en el caso de una empresa el objetivo es llegar a un producto final o el ofrecimiento de servicios, estos productos reúnen características diseñadas de

acuerdo a necesidades que se pretende cubrir, para que estas características puedan satisfacer al consumidor deben ser producidas bajo estrictas normas y controladas simultáneamente para el aseguramiento de la calidad. El control de calidad es parte fundamental de un sistema de gestión de calidad ya que es el proceso en que se determina si los procesos anteriores están acordes a las normas de producción, este control es determinante para tomar las debidas correcciones y posteriores mejoras con el fin de llegar al consumidor con productos satisfactorios y superar sus expectativas.

Conforme la Norma ISO 9000 citado por; CANTÚ D, Humberto, (2011). En su libro Desarrollo de una Cultura de Calidad, el control de calidad es el *“Conjunto de actividades y técnicas realizadas con la idea de crear una característica específica de calidad.”* (Pág. 4)

El control de calidad es un proceso que contiene conjunto de actividades relacionadas, para lo cual se utilizan técnicas y herramientas que ayuden a su finalidad de detectar y moldear características específicas en un producto deseado por gestores del mercado. Para determinar que un producto o servicio estén listos para salir al mercado el control es riguroso para implementar correcciones a tiempo esto garantiza fidelidad al momento de la adquisición respecto a la competencia, Las técnicas de control se puede implementar según las necesidades de producción, es decir si para producir un producto se necesita varios procesos en los que cada uno debe cumplir con calidad individual es necesario diferentes controles ya sea en el trabajo que aporta el talento humano como las formulaciones o técnicas del sistema de producción, en el caso de que uno de los procesos fallen hay el riesgo de afectar la producción en total, por lo que es necesario control individual apoyándose en registros y documentos para implementar mejoras y archivos históricos para gestiones futuras.

1.3.3.7 Seis Sigma

Para ALDANA, Luz, (2010). En su libro Administración por Calidad, el sistema seis sigma *“Se basa en la unión de la eficiencia y la eficacia de todas las partes que intervienen en el desarrollo diario de la organización para lograr así llevar al mercado un bien o servicio con las características y especificaciones que el cliente requiere para su entera satisfacción, y de este modo alcanzar un óptimo nivel de retorno de la inversión para seguir desarrollando nuevos productos y verificar que el sistema funciona como realmente se espera.”* (Pág. 249)

Una de las herramientas de gran aplicación es las Seis sigma que radica en la reducción de errores y en consecuencia reducción de costos ya que no se gasta en correcciones y capacitaciones innecesarias más que un método es una estrategia de garantizar la aplicación de los recursos necesarios y reducción de desperdicios, las empresas pierden mucho dinero en función del tiempo debido a los desperdicios que al final de los procesos pueden ser insignificantes pero su acumulación si consideran un gasto que bien podría ser mayores utilidades para las empresas, otro de los desperdicios es el tiempo mismo el cual no es gestionado con detenimiento y dirigido en procura de la productividad, por lo que herramientas como las seis sigmas son de vital importancia para efectivizar las operaciones de las empresas. Las empresas que se enfocan en la reducción de errores esto con el fin de reducir costos de corrección y procura de la calidad del producto o servicio y una de las herramientas más efectivas son las 6 sigmas con su estructura funcional de fácil aplicación y grandes resultados que sin duda mejoran los niveles de productividad.

1.3.3.8 Mejora continua

Conforme con ALDANA, Luz, (2010). En su libro Administración por Proceso, la mejora continua *“Es un proceso que tiene como propósito asegurar la eficiencia y efectividad de las empresas; puede ser gradual o radical. El mejoramiento gradual se enfoca a la generación de la calidad total. El mejoramiento radical se apoya en la reingeniería de procesos, cuyo enfoque es reinventar los procesos a partir de cero.”* (Pág. 172)

Para DEMING, Edward, citado por; ALDANA, Luz, (2010). En su libro Administración por Proceso, la mejora continua *“Es alcanzar o exceder las expectativas y requerimientos del cliente, los cuales son determinados o modificados a través de la comunicación continua entre clientes, asociados y administración.”* (Pág. 172)

En el desarrollo de una empresa es constante la ampliación, innovación y la implementación de mejoras enfocados directamente con el cliente ya que todo progreso se hace en base a sus necesidades, los cambios que se realicen están dados por los controles de calidad y será el punto de partida para determinar si se implementa mejoras del sistema actual o se rediseña cada proceso para obtener resultados radicales. Para satisfacer las expectativas se necesita de un plus en los productos y aquello se genera con calidad, que se maneja desde los insumos, la producción y sus diseños, que se elaboran en base a la comunicación continua con el cliente debido a que cada día aparecen nuevas tendencias exigidas por el mercado por lo que hay que implementar cambios. La empresa que no se maneja con innovaciones y calidad pierde fidelidad dando paso a compañías que si lo hacen. Para mejoras se debe valer de herramientas clásicas como el ciclo PDCA que ayuda o guía como aplicar ordenadamente una mejora basada en la necesidad que se haya determinado causa de no calidad y efecto en las características del producto o servicio que se pretende satisfacer

1.3.4 Manual de calidad

1.3.4.1 Manual de Calidad

El manual de calidad es una guía de consulta para los colaboradores de una organización y referente de aplicación para otras empresas, este manual cuenta con directrices generales del funcionamiento de un sistema de calidad de una empresa. Para desarrollar este manual se puede tomar como referencia las normas ISO que rigen a todos los países o normas internacionales de estandarización, las cuales deben ser aplicadas según la naturaleza del negocio. Pero este documento debe ser tratado como tal, como una guía de consulta y no como un documento de sustento legal o parecido, este manual debe ser una inversión y no un gasto irrecuperable, por lo que debe estar disponible para todos los niveles de la organización.

1.3.4.2 Contenido típico de un manual de calidad

- Índice General
- Portada
- Bitácora de cambios realizados al Manual de Calidad
- Catálogo de áreas autorizadas
- Hoja de autorización
- El alcance del SGC
- Misión y Filosofía de la organización
- Políticas de calidad
- Objetivos de calidad
- Los procedimientos documentados establecidos para el SGC
- Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC de la organización.

- Una descripción de la organización (por ejemplo, un organigrama)
- Las actividades de la organización.
- Las características principales del SGC.
- Declaraciones relativas a responsabilidad o autoridad.

❖ *Las pautas que deben cumplir necesariamente un manual de calidad son:*

1. Pautas de organización

- Estructura y organigramas
- Funciones y responsabilidades de las áreas de la empresa
- Relaciones internas y externas
- Formación, motivación y cualificación del personal.

2. Pautas de Gestión

- Revisiones y auditorías del Sistema
- Compras y homologación de proveedores
- Control de no conformidades y acciones de mejora
- Elaboración de ofertas y revisión del contrato.

3. Pautas Tecnológicas

- Planificación y control de procesos
- Control de Equipos e Instalaciones.

En si esta estructura puede incluir otras características que se adoptan según la naturaleza de la organización y mediante se evalúan los resultados de eficiencia, eficacia y excelencia se realizaran correcciones utilizando modelos de mejora continua tomando como referencia las necesidades de implementar un manual de

guía que sirva como soporte para realizar las operaciones de una empresa con el fin de mejorar la productividad, reducir errores, reducir costos de corrección y pérdidas en ejercicio, todos estos beneficios se pueden lograr con la adecuada implementación de un manual de calidad que debe ser gestionado por dirigentes administrativos, personal operativo y demás involucrados en el sistema del negocio. Muchas de las empresas dejan de lado la gestión mediante documentación ya que consideran pérdida de tiempo, pero en verdad el funcionamiento correcto del manual es un medio de consulta para realizar las actividades correctamente hasta tener un entrenamiento que permita realizar todos los procesos de manera eficiente generando productividad con los mismos o menos recursos utilizados en ciclos anteriores del sistema.

1.3.4.3 Procesos

Para PEREZ, José A, (2012). En su libro Gestión por Proceso, los procesos son la *“Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.”* (Pág. 49)

Los procesos son parte de un sistema generalizado, cada proceso contienen conjunto de actividades que se efectúan constantemente en un tiempo y espacio, estas tienen un orden secuencial para llegar a un sub producto que ayudara a la construcción de un producto, estas actividades tienen tiempos y responsables de realización y son quienes deben garantizar un valor agregado a los insumos que hayan ingresado al sistema. Los procesos deben estar planificados, delimitados y programados secuencialmente, en estos existen variables que es necesario tener en cuenta para tomar medidas rectificadoras para garantizar una adecuada producción y obtener los resultados esperados.

1.3.4.4 Elementos de un proceso

Según PEREZ, José A, (2012). En su libro Gestión por Proceso, *“Todo proceso tiene tres elementos:*

- a) *Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la facultad del suministrador con los datos necesarios.*
- b) *La secuencia de actividades, Propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.*
- c) *Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso; la salida es un proceso que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.” (Pág. 52-53)*

Para cumplir un proceso necesita de elementos básicos e indispensables como los productos entrantes llamados insumos quienes serán procesados, estos productos tienen características que deben cumplir con las especificaciones de calidad para garantizar productos de calidad, el segundo elemento corresponde a los procesos y sus actividades que con el soporte de los recursos que proporcionan las entidades se realizan en tiempos determinados, estas actividades deben cumplir con normas establecidas y desempeñadas con eficiencia y efectividad para obtener productividad, el tercer elemento es producto de salida destinado para la venta, estos productos deben reunir características con calidad ya que serán utilizadas en consumo o a su vez serán productos de entrada para otras empresas o procesos de la misma, por ende es de vital importancia el aseguramiento de calidad en productos con el fin de satisfacer expectativas, creando acogida y liderazgo en el mercado exigente, ya que las tendencias de consumo varían hacia el enfoque de calidad.

1.3.4.5 Diagramas de flujos

Es un gráfico lógico del plan de trabajo que se ejecutara para la solución de un determinado problema. A través de él, se planifica la solución del problema independiente del lenguaje de computación a usar. Las capacidades humanas necesarias para elaborar un diagrama de flujo correcto son: Lógico, Prácticas, y Atención.

El empleo de la tecnología en las funciones del procediendo de datos han hecho necesario un flujo ordenado de la información. La secuencia en que deberán ejecutarse las operaciones tendrá que definirse claramente, y cuando se combine con los datos a los que debe aplicarse, ésta secuencia creara el flujo de información.

Es necesario hacer hincapié en documentación que rige en los procedimientos de trabajo, como registros de Información que recolecta datos de la producción para posteriores evaluaciones. Sin Instrucciones escritas y sin representación gráfica del flujo de trabajo sería muy difícil de llevar una tarea de procediendo de datos en forma apropiada. Hay varios métodos más eficientes organizados y normalizados, es el de los diagramas de Flujo que el Futuro programador comprenda la necesidad de los diagrama de flujo.

1.3.4.5.1 Características de los flujogramas

- De uso, permite facilitar su empleo.
- De destino, permite la correcta identificación de actividades.
- De comprensión e interpretación, permite simplificar su comprensión.
- De interacción, permite el acercamiento y coordinación.









- De simbología, disminuye la complejidad y accesibilidad.
- De diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.

1.3.4.5.2 Simbología de los diagramas de flujo

Las diversas organizaciones usan distintos símbolos, pero el comité sobre computadoras y procesadores de información de la Asociación Norteamericana de Normas ha hecho un gran esfuerzo para normalizar los símbolos de los diagramas de flujo. Esa normalización permite comprender cualquier diagrama de flujo que use los símbolos recomendados.

Cada símbolo normal de diagrama de flujo tiene un significado especial.

CUADRO 5: DESCRIPCIÓN DE SÍMBOLOS DE DIAGRAMAS

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO
Expresa Inicio o Fin de un Programa	
Expresa operación, actividad, proceso o de Asignación.	
Expresa condiciones y asociaciones alternativas de una decisión lógica.	
Entrada o Salida: Representa cualquier tipo de Fuente o documentación	
Lectura de datos	
Conector dentro de Página	
Representa resultado mediante reportes	
Conector fuera de página	

Fuente: https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua+del+sistema+de+gestion+de+calidad&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=jCbRU46tOcfJsQTYsIKoCg&sqi=2&ved=0CAYQ_AUoAQ&

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

1.3.4.6 Aplicación de manual de calidad

Un manual de calidad tiene funcionalidad en su aplicabilidad ya que las necesidades de planificación y aseguramiento de la calidad y la excelencia demandan organización en las operaciones de producción, la aplicación tiene los siguientes enfoques:

- 1) Guía para la toma de decisiones de los niveles altos de la administración.
- 2) Guía de consulta de trabajo con las especificaciones de procesos en forma de tablas, diagramas, fórmulas, etc.
- 3) Disertación para la capacitación y autoformación de todos los niveles de la organización.
- 4) Proporcionar trabajo cronológico para independizar al personal
- 5) Establecer responsabilidades
- 6) Proporcionar esquemas para la evaluación y control del sistema de calidad.
- 7) Adiestramiento de nuevos empleados.
- 8) Fuente para determinar y métodos de solucionar problemas.
- 9) Documento de guía para la mejora continua.

El campo de aplicación del manual de calidad depende de las necesidades de las empresas por lo que se debe delimitar el alcance, la estructura con el fin de crear un manual eficiente minimizando errores, desperdicios, tiempo y generando productividad.

El manual de calidad es considerado como un documento que reposa toda la planificación de la calidad y es de gran importancia en el desempeño de una empresa manufacturera o servicio ya que es una referencia del sistema de gestión de calidad con el que se encuentra trabajando, mediante este se permite adiestrar a los colaboradores que se encuentran trabajando como para los que recién ingresar

como normativa de aprendizaje y acoplo a las operaciones de la entidad con ello se garantiza una calidad total. Además este documento debe contener una explicación específica de los procesos y funciones mediante cuadros, gráficos, tablas, diagramas de fácil comprensión que permita una ejecución efectiva y no un material de confusión. Una gran medida de eliminar la costosa supervisión a diario de los procesos es el manual de calidad ya que está establecido que es lo que tiene que hacer el empleado, para que hacer y cuando hacer sin la necesidad de supervisores avituales en las empresas que muchas veces limitan al desarrollo personal de los trabajadores. Sin un manual de calidad no están establecidas las reglas del trabajo y los objetivos de calidad en las que tienen que trabajar para el logro de metas que persigue la empresa para bienestar de y obtención de resultados cuantitativos y cualitativos.

CAPÍTULO 2

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE AVÍCOLA “SAN VICENTE”

2.1 Información de la Empresa

2.1.1 Nombre de la empresa:

- Avícola San Vicente

2.1.2 Rol del Negocio

Avícola San Vicente es una empresa consagrada a la crianza de aves Broiler para el engorde, desde el primer día de nacido de las aves hasta un peso óptimo para la venta en pío a los clientes dedicados al proceso de faena miento y comercialización al consumidor final.

2.1.3 Reseña Histórica:

Avícola San Vicente es una empresa dedicada a la crianza de aves desde aproximadamente 6 años la cual está ubicada a 10 minutos al sur del Cantón Pujilí en la Provincia de Cotopaxi, la producción inició con 3 naves: una con capacidad para 6000 aves y dos naves para 3000 aves cada una, pero la demanda esperada superó las expectativas por lo que obligo a la construcción de 2 naves más, llegando a la producción de 18,000 aves con lo que se adquirió un liderazgo en el mercado del Cantón Pujilí, al transcurrir los años se decidió ampliar el mercado en otras provincias como Pichincha y Tungurahua y con ello aumento la producción, hasta la actualidad se producen 42,000 aves en 5 edades manteniendo una producción continua.

A sus inicios no contaban con maquinaria necesaria para la elaboración de su propio balanceado para las aves por lo que trabajaba directamente con un proveedor artesanal de la ciudad de Ambato, durante un año y medio, la necesidad de implementar la producción de alimento para reducir costos y mayor productividad, y para ello se envió a elaborar fórmulas de acuerdo la zona donde está ubicado la granja, dando pocos resultados a sus inicios pero con la experiencia se logró un óptimo producto de acuerdo las necesidades de las aves, pero para mejorar la productividad de la crianza no fue suficiente enfocarse en un solo proceso sino minuciosamente en todos aquellos que conforman un sistema de crianza óptimo y para ello es necesario la selección de materia prima y con ellos la selección de proveedores, es así que trabajan con grandes proveedores de materia prima he incubadora de aves por lo que se empezó a trabajar con empresas como AVESCA S.A incubadora de pollo BB, IMBAB S.A y TADEC medicina veterinaria, Tierra Fértil proveedora de maíz, soya y otros insumos que permitían el crecimiento empresarial con la crianza de aves.

2.1.4 SLOGAN Y LOGOTIPO: *El verdadero sabor campero...!*



Dir: Patrerillos Km. 12 via Cusubamba
Telf: (03) 2725062 Cels: 084 656713 / 087 440686
E-mail: f.ab.yy15@hotmail.com
Pujilí - Ecuador

2.1.5 PRODUCTO

- Aves Broiler de raza COBB 500 con altura apenas mediana, pecho ancho y los machos llegan a un peso promedio de unos 5kg a las 6 semanas de edad.

IMAGEN 1: PRODUCTO DE AVÍCOLA SAN VICENTE



2.1.6 DEMANDA DE LA EMPRESA.

- 1) **A nivel Regional:** Las aves de avícola San Vicente son comercializadas en el mercado de algunas provincias de la sierra central.
- 2) **A nivel Provincial:** a éste nivel la empresa está presente en las provincias de Cotopaxi con gran participación en el mercado, en la Provincia de Pichincha cuenta con 10 clientes fijos.
- 3) **A nivel Cantonal:** Las aves se venden en el Cantón de Pujilí con un liderazgo del mercado son clientes dedicados a la faena de aves para posteriormente ser comercializadas en el mercado popular diariamente.

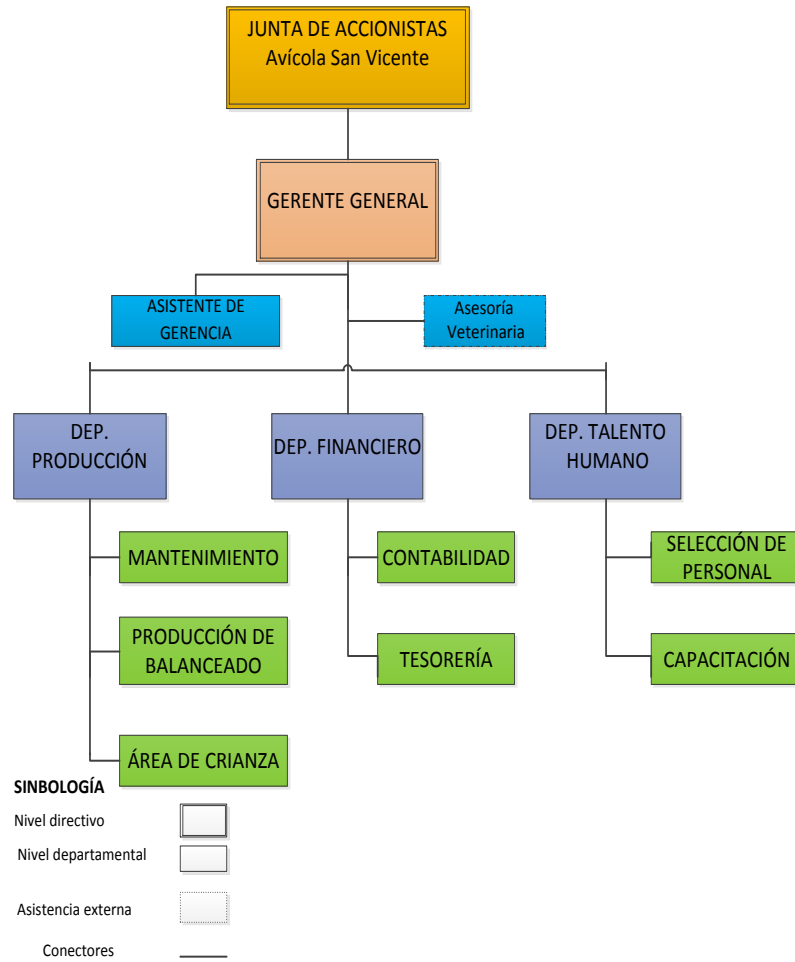
2.1.6.1 Clientes

La demanda de Avícola San Vicente se encuentran en la sierra central del Ecuador, y con pocos años en el mercado tiene gran acogida adquiriendo clientes importantes del mercado, los principales clientes son quienes se dedican al proceso de faena miento de las aves para luego comercializar hacia los consumidores finales. Estos clientes situados en sectores estratégicos del mercado popular se clasifican en dos grupos:

- 1) **Permanentes.-** A los que adquieren las aves para el proceso de faena miento y comercialización diaria o semanal.
- 2) **Eventuales.-** Son clientes de temporada quienes adquieren aves de la Avícola San Vicente para la comercialización en fechas festivas donde crece en consumo de aves de carne.

2.1.7 Organigrama estructural

GÁFICO 8: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

2.1.8 LOCALIZACIÓN

GÁFICO 9: LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: [https://: Google map.com](https://www.google.com/maps)

2.1.9 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Misión

Avícola San Vicente es una empresa dedicada a la crianza de aves para el consumo humano con sistemas especializados en manejo de la bioseguridad de la zona de crianza y alimentación balanceada que garantizan carne de calidad, satisfacción de nuestros clientes, el logro de los objetivos corporativos y el desarrollo de nuestros colaboradores.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado avícola de la Provincia de Cotopaxi con reconocimiento de marca, con sistemas productivos eficientes, tecnificada, alto nivel organizacional, seguridad industrial con responsabilidad social.

2.1.10 Valores corporativos

- **Lealtad.-** Los colaboradores de avícola San Vicente trabajan en equipo, demostrando un compromiso y respeto a las normas y principios de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de los colaboradores.
- **Responsabilidad.-** El cumplimiento de las funciones de la producción de la avícola es importante para el desarrollo empresarial es importante por lo que nos comprometemos al cumplimiento de las actividades con eficiencia y asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.
- **Liderazgo.-** Somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en las labores de los demás y con ello generar resultados exitosos en la organización

- **Toma de Decisión.-** Ante las amenazas empresariales, tenemos la capacidad de dar soluciones y efectuar estrategias en un tiempo aceptable.
- **Excelencia.-** Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.
- **Eficiencia.-** Utilizamos de forma adecuada los recursos de la avícola con los cuales contamos para la producción, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas.
- **Honestidad.-** Nos regimos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones intrínsecamente de un marco de franqueza y trasluz, tanto con la organización como consigo mismo.
- **Integridad.-** Guardar respeto y compostura hacia los clientes internos, externos, compañeros de trabajo y velar por su prestigio de la avícola.

2.1.11 Política de la empresa

- Avícola San Vicente está comprometido a la crianza de aves de engorde cumpliendo con los requisitos y normas de seguridad que conferidas por AGRO CALIDAD que incluye innovación, asesoría profesional y un producto que satisface las necesidades del cliente.
- Preservar el Medio Ambiente, previniendo contaminar mediante la reducción de residuos y consumos de recursos naturales, combustibles y energía.
- Satisfacer los requerimientos de los Clientes, dando respuesta oportuna a sus necesidades y expectativas mediante estrategias oportunas que permitan crear un ambiente recíproco de confianza y cooperación.

- Mantener canales efectivos de comunicación en todos los niveles de la organización, con proveedores y otras partes integrantes del ambiente económico.
- Promover un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de colaboradores internos que permitan el buen vivir y satisfacción ante sus necesidades.

2.1.12 Objetivos empresariales

- Producir 24,000 aves mensualmente entregando un producto de calidad con coloración amarillento y un promedio de 2.59 Kg.
- Producir al menor costo posible con un índice de mortalidad menor al 3.5% a día inicial del saque para la venta.
- Adquirir un 5 % más del mercado avícola de la Provincia de Cotopaxi.
- Reducir los factores que debilitan e influyen en la productividad de cada uno de los lotes de crianza.
- Cumplir con el 100% de calificación que confiere AGRO CALIDAD como ente regulador.

2.2 MATRIZ FODA

GÁFICO 10: MATRIZ FODA DE SAN VICENTE

	POSITIVOS	NEGATIVOS
I N T E R N A S	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Ubicación estratégica en la Sierra Central. 2.- Ubicación en zona seca libre de humedad. 3.- Precios de equipos accesibles. 4.- Producción de balanceado especializado a la zona de Cotopaxi. 5.- Asesoría externa de veterinarios. 6.- Apoyo de la asociación de Avicultores 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Carece de un plan de trabajo documentado. 2.- Alto índice de rotación de trabajadores. 3.- Carece de un plan de control de calidad. 4.- No posee con un plan de capacitación. 5.- Priva de procesos documentados.
E X T E R N A S	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Pocos productores de aves de carne en la Provincia de Cotopaxi. 2.- Demanda creciente del mercado de la carne de pollo. 3.- Tecnología para la crianza de aves. 4.- Diversidad de negocios en la sección de alimentos. 5.- Posibilidades de expansión. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Presencia de empresas reconocidas a nivel nacional en el mercado de Cotopaxi. 2.- Oferta de pequeños productores de aves. 3.- Altas tasas de interés para financiamiento. 4.- Proceso de restructuración productiva y económica del País.

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

2.2.1 CONCLUSIONES DEL FODA

- Avícola San Vicente está ubicado en un lugar estratégico de la sierra central en la Provincia de Cotopaxi, zona seca apta para el crecimiento de aves, ya que la humedad es factor preponderante para la propagación de enfermedades. El apoyo de la asociación nacional de avicultores es otro factor de apoyo ante las amenazas externas.
- La ubicación de producción de la avícola es prometedora de oportunidades debido al mercado creciente que permite proyectos de expansión a toda la provincia y ampliar la participación en otras provincias aledañas.
- La organización de las operaciones en la avícola son preponderantes para las debilidades que destacan para el efecto de baja producción debido a los inadecuados planes de trabajo y control de calidad, el ambiente laboral no es el apropiado para el crecimiento como organización.
- Las amenazas externas son de vital importancia para la avícola ya que factores como la competencia de los líderes nacionales productores de pollos están ampliando los mercados y el de Cotopaxi no es excepción, en otra instancia los productores caseros son quienes intervienen directamente en los precios, afectando directamente a medianos productores como el caso de la avícola San Vicente, es por aquello importante competir con precios a la par de la competencia y mercados populares tomando en cuenta aves con carne de calidad.

2.3 ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL

En el estudio de mercado realizado en la Avícola San Vicente es vital para conocer directamente la causa del problema, como hemos conocido es una empresa que se encuentra en pleno desarrollo y tiene una trascendencia vital en el mercado de la Provincia de Cotopaxi donde se encuentra ubicada. En el estudio realizado se ha encontrado factores preponderantes para la baja producción que tiene actualmente y que puede ser una debilidad grande ante la competencia, día a día la producción avícola van tomando senderos enfocados a la calidad. En el transcurso del estudio hemos recogido datos directamente de los actores de la producción de las aves que han mostrado su opinión por las necesidades de mejora, en la que hacen énfasis en la manera como se encuentra trabajando y como perjudica directamente en la producción, es por aquello que se manifiestan solicitando capacitación permanente mediante una guía de consulta que se encuentren a disposición de ellos a cada momento de sus labores como un entrenamiento vigoroso que elimine los errores y tiempos ociosos que ocupan en determinar si están correctas las actividades que muchas veces no son ejecutadas por temor a equivocarse. Otro factor preponderante fue la observación que se realizó en la avícola con una ficha preestablecida que recogió datos significativos que no se encuentran a la vista , que son necesarios para lograr la eficiencia y eficacia al momento del manejo de crianza, entre las más destacadas están los armados de la cámara de crianza, y técnicas de crianza que están siendo manejadas con descuido ya que se encontró constantes fallas en su aplicación en el tiempo justo según la etapa de crecimiento y la densidad del galpón de crianza. Es por aquello que se ha llegado a conclusiones muy claras para solucionar estos problemas, con un manual de calidad que enmarque los objetivos, políticas, responsabilidades, procedimientos, conclusiones, recomendaciones preguntas frecuentes entre otras estén dentro de un manual con total acceso a los actores responsables de la crianza de aves en la Avícola San Vicente. Con ello se responderá a todas las hipótesis que serán la base para la producción eficiente de los lotes de aves con que se manejan, adquiriendo aves con carne de calidad, peso promedio demandado por los clientes y consumidores satisfaciendo sus

necesidades y de la organización que busca el crecimiento empresarial mediante un liderazgo en la Provincia de Cotopaxi y presencia significativa en los mercados nacionales siendo competentes y justos con los colaboradores y la sociedad.

2.4 Diseño Metodológico

2.4.1 Tipos de investigación

2.4.1.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria es necesaria en este proyecto para determinar los enfoques que nos llevarán a establecer el problema en su contexto desde lo particular hasta lo general, el cual es necesario para analizar el impacto que tienen los problemas de producción. En esta investigación es necesario conocer cómo se desarrollan los procesos de crianza en la actualidad, el manejo de la bioseguridad y las técnicas de crianza.

2.4.1.2 Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación importante en el proyecto para establecer todos los requerimientos para la mejora de la productividad, así como también las especificaciones y características de los actuales procesos con los que se encuentra trabajando la Avícola en cada etapa de crianza de las aves.

2.4.1.3 Investigación Explicativa

Esta investigación permitirá explicar las causas del problema en todos sus contextos y con ello identificar los principales factores que están afectando al problema de producción.

2.4.2 Metodología de la investigación.

Por la naturaleza del negocio donde se realizará el presente trabajo investigativo se aplicará un diseño no experimental ya que los problemas que atraviesa la empresa tienen relación directa con la gestión de la producción por lo que la investigación será aplicada al personal para determinar el modo de trabajo actual para proponer las soluciones para mejorar la producción, para ello será importante la ayuda de las técnicas de investigación para la recaudación de información.

2.4.2.1 Técnicas de investigación

Para la recolección de datos necesarios para la investigación se utilizarán técnicas específicas para encontrar errores que permitan dar la mejor solución a los problemas de producción por los que ha venido atravesando la empresa en los últimos años de desarrollo de la producción de aves por lo que a continuación se detallan las técnicas más apropiadas para la investigación según la naturaleza de negocio de Avícola San Vicente.

La encuesta: Esta técnica reconocida mundialmente por su eficaz respuesta a los problemas investigados, además permitirá la recolección de datos del personal en general que conocen los procesos de crianza y son quienes trabajan directamente con las aves desde su primer día de vida y son conocedores de los problemas de

eficiencia y productividad así como también de las necesidades que demanda implementar un trabajo establecido en base en técnicas de crianza. El personal operativo son quienes ayudaran a determinar las causas del problema para dar una mejora de su trabajo y productividad de cada lote de crianza. Ver Anexo 1

2.4.2.2 Instrumentos de investigación

Para el sustento de la investigación se utilizarán los instrumentos necesarios a dar valor a los datos de recolección

Cuestionario: Este instrumento permitirá la recopilación de información sin necesidad de explicaciones ni una gran preparación para su aplicación y con esto evitan la desviación de información, al concentrarse en preguntas de elección forzosa, fácil comprensión, centrar y obtener información útil a partir de las respuestas directas de los conocedores de los procesos de crianza.

2.4.3 Unidades de Estudio

Avícola San Vicente	
Gerente propietario	1
Jefe de Producción	1
Galponeros	8
Total	10

2.4.3.1 Población y Muestra

El universo de estudio de la presente investigación serán todos los colaboradores que actúan directa o indirectamente en el proceso de crianza de aves con los que se encuentra trabajando la Avícola por ende en el presente estudio no se aplicará la determinación de la muestra. Los colaboradores que actúan en la crianza de aves son 10, que mantienen un contacto con las aves desde el primer día de vida de las aves hasta el proceso de salida a los 50 días y mantenimiento de las naves. Pero por constancia de investigación se muestra la fórmula de muestreo que se aplica en otras investigaciones según el caso.

FÓRMULA	$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$
DETERMINANTES	n = muestra e = error (0,05) N = Población

Fuente: [https://: www.monografias.com](https://www.monografias.com)

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

2.4.4 Análisis de la Encuesta Aplicada a los empleados

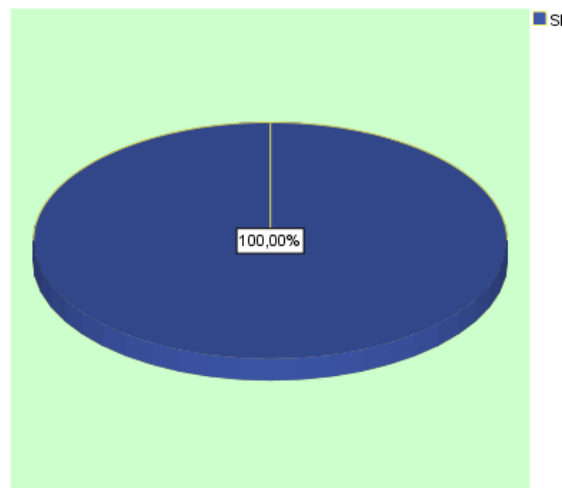
Pregunta 1: ¿Usted conoce de los procesos de crianza de aves de engorde?

CUADRO 1: PROCESOS DE CRIANZA DE AVES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

GRÁFICO 1: PROCESOS DE CRIANZA DE AVES



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados el 100% conoce los procesos de crianza de aves de engorde en las diferentes etapas de crianza, por lo que podemos determinar que los galponeros de una u otra forma están trabajando con conocimientos básicos para la explotación de aves, y con ello conocen los problemas con grandes efectos y las necesidades de mejora.

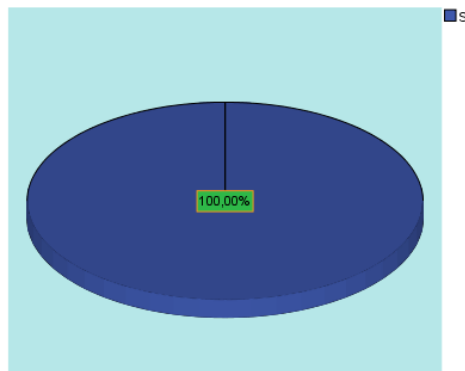
Pregunta 2.- ¿Considera que el adecuado manejo de la bioseguridad es una medida de prevención de enfermedades en las aves?

CUADRO 2: PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

GRÁFICO 2: PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta realizada los trabajadores que conocen la crianza de aves el 100% opinan que un manejo adecuado de la bioseguridad es una medida de prevenir enfermedades, y esto se da porque la mayoría de enfermedades de los pollos y demás seres vivos se transmiten por el ambiente o contacto cercano a enfermedades virales.

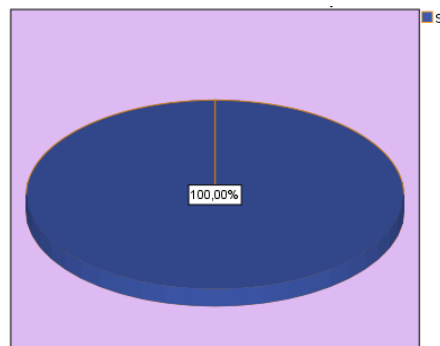
Pregunta 3.- ¿Estima que el alto índice de mortalidad en los lotes de aves es un efecto de los inadecuados procesos de crianza?

CUADRO 3: ALTO ÍNDICE DE MORTALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

GRÁFICO 3: ALTO ÍNDICE DE MORTALIDAD



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados su respuesta sincera a los problemas suscitados en lotes anteriores y actuales de la avícola el 100% contestan que el alto índice de mortalidad de los lotes es debido al inadecuado manejo que se aplicó por diferentes causas que determinaron falencias significativas en la producción exponiendo a la transmisión de enfermedades a las demás granjas, que en algunas ocasiones ha sido determinante en problemas incontrolable incluso para los asesores externos de crianza, por lo que dan fe a una exitosa producción al manejo de crianza desde el primer día de nacidos para garantizar aves resistentes a enfermedades.

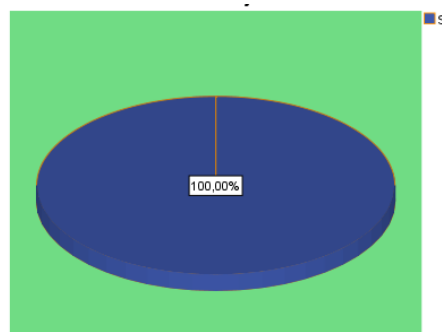
Pregunta 4.- ¿Supone usted que los buenos resultados en peso, coloración y baja mortalidad de las aves depende mucho del manejo de crianza?

CUADRO 4: PESO, COLORACIÓN Y MORTALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

GRÁFICO 4: PESO, COLORACIÓN Y MORTALIDAD



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la pregunta realizada al total de trabajadores conocedores de la crianza de aves el 100% a determinado que el manejo de crianza no solo garantiza el control de enfermedades, sino que se obtienen resultados significativos para satisfacer las necesidad del cliente, en el mercado de Cotopaxi es conocido y apreciado las aves con coloración amarillenta, peso a partir de las 5, 5 libras faenado. Todo esto es posible con un eficiente plan de manejo.

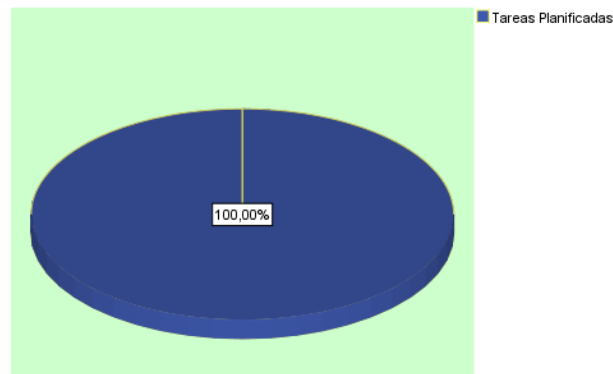
Pregunta 5.- ¿Qué medidas considera necesarias para el cumplimiento de actividades en los procesos de crianza?

CUADRO 5: CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tareas Planificadas	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

GRÁFICO 5: CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada se preguntó la necesidad más significativa de los trabajadores de la avícola donde el 100 % opina que las tareas planificadas sería una medida de trabajo organizado lo cual garantiza el cumplimiento de todas las actividades de crianza diarias que son esenciales en el proceso de crianza de las aves que avalan una producción óptima ya que se realizarán acciones a tiempo sin retrasos que son causas de problemas de peso, enfermedades y otros.

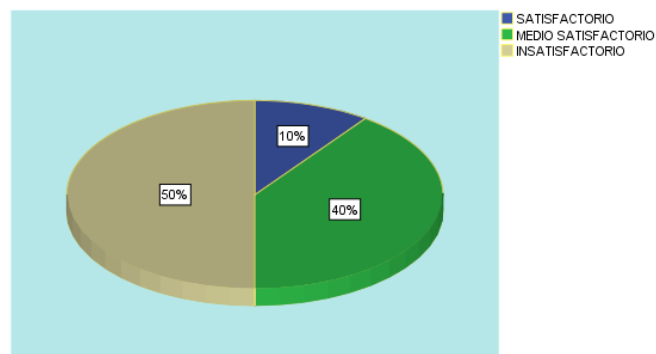
Pregunta 6.- ¿Cómo califica la planificación de trabajo con las que se maneja actualmente la avícola?

CUADRO 6: PLANIFICACIÓN DE TRABAJO

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SATISFACTORIO	1	10,0	10,0	10,0
MEDIO SATISFACTORIO	4	40,0	40,0	50,0
INSATISFACTORIO	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

GRÁFICO 6: PLANIFICACIÓN DE TRABAJO



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la pregunta realizada para medir la satisfacción de planificación que efectúa actualmente la avícola del total de encuestados el 50% mencionan que se encuentran insatisfechos con la planificación, el 40% están medianamente satisfactorios, y el 10% satisfactorio, esto nos da a conocer que la mayoría (90%) de trabajadores no están totalmente de acuerdo ya que la planificación es diaria por lo que constantemente encuentran problema que se pueden prevenir con planificación que puedan detectar a tiempo mediante obligaciones y responsabilidades de los trabajadores.

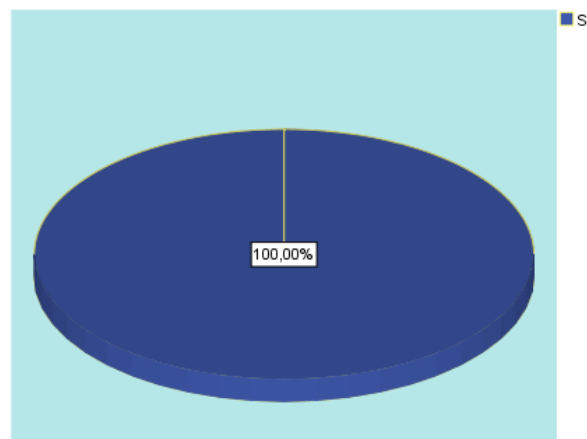
Pregunta 7.- ¿Considera que las actividades preestablecidas le ayudaría a ser un trabajador(a) más productivo en la crianza de aves?

CUADRO 7: PRODUCTIVO EN LA CRIANZA DE AVES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

GRÁFICO 7: PRODUCTIVO EN LA CRIANZA DE AVES.



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la pregunta efectuada en la encuesta se pretendió conocer la necesidad de planificación de trabajo en la avícola por lo que se hace referencia a la carencia de la misma ya que 100% contestaron que las actividades preestablecida les proporcionaría tiempo para asimilar la actividad a realizar lo que ayuda a efectuar las tareas con eficiencia.

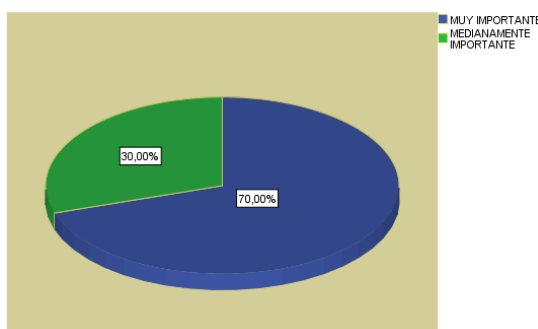
Pregunta 8.- ¿Cómo considera a la capacitación permanente en crianza de aves y superación personal?

CUADRO 8: CAPACITACIÓN PERMANENTE

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY IMPORTANTE	7	70,0	70,0	70,0
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

GRÁFICO 8: CAPACITACIÓN PERMANENTE



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede apreciar en la gráfica el 70% de los encuestados consideran muy importante a la capacitación, el 30% medianamente importante, ya que es una medida de entrenar ante las tendencias de la mejora continua que demanda el mercado con productos de primera, en otra instancia la capacitación es una forma de garantizar la adecuada ejecución de cada actividad la cual es muy importante en la crianza de aves ya que el correcto manejo evita lotes de aves propensas a enfermedades.

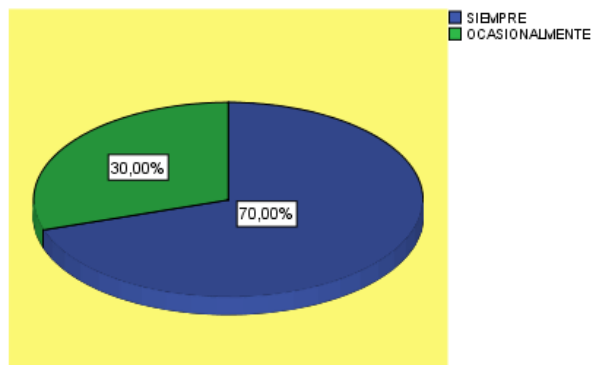
Pregunta 9.- ¿Con que frecuencia se ha presentado enfermedades en las aves por manejo de crianza?

CUADRO 9: FRECUENCIA DE ENFERMEDADES

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	7	70,0	70,0	70,0
OCASIONALMENTE	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

GRÁFICO 9: FRECUENCIA DE ENFERMEDADES



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Observemos que del total de encuestados el 70% opinan que siempre se presenta enfermedades por efectos del manejo de crianza de aves, mientras que el 30% menciona que esto se da ocasionalmente, por lo que se determina que la mayoría está de acuerdo que frecuentemente se dan problemas de producción por el manejo, ya que depende mucho del cuidado que se da a las aves cada encargado asignado para garantizar aves resistentes a contaminaciones y bacterias que suscitan en el área de crianza.

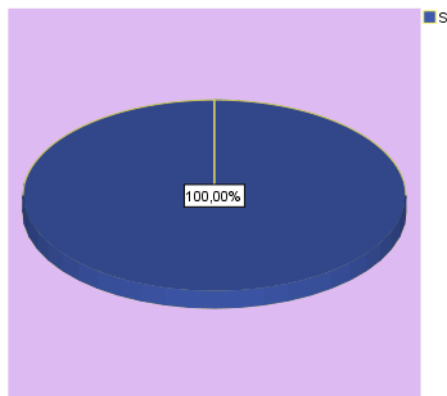
Pregunta 10.- ¿Cree Usted que una buena producción de aves se daría con un manual o guía de consulta del manejo de crianza?

CUADRO 10: MANUAL O GUÍA DE CONSULTA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

GRÁFICO 10: MANUAL O GUÍA DE CONSULTA



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la encuesta aplicada al total de trabajadores se logra determinar la necesidad de una guía ya que el 100% opina que sería de gran ayuda para guiarse y capacitarse constantemente en los procesos de crianza, esto evitara confusiones, esta guía permitirá preparar para obtener trabajadores independientes y extender la confianza que requieren para un ambiente laboral adecuado y trabajo en equipo en función a los objetivos corporativos.

2.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2

- La investigación interna realizada en la avícola San Vicente fue determinante para encontrar hallazgos que predominan en la falta de productividad, estas se denominaron como debilidades que afectan en los procesos de crianza y por ende la producción en general.
- Los objetivos empresariales están fijados claramente y persiguen fines de crecimiento mediante el cumplimiento metas en productividad, el mercado y acatamiento con entidades externas.
- Existen fortalezas que son predominantes en el negocio avícola y la avícola San Vicente cuenta con gran capacidad para el desarrollo que pueden ser gestionadas con mejores técnicas.
- En la actualidad se cuenta con los mejores métodos que se utilizan de acuerdo al estudio que se está realizando por lo que se estableció las mejores técnicas para determinar las debilidades y establecer la mejor solución.
- La recolección de datos mediante la encuesta fue de éxito para determinar las necesidades de los trabajadores que se resumen un manual de calidad para consulta y capacitación permanente en técnicas de crianza dando a conocer responsabilidades.

2.6 RECOMENDACIONES DEL CAPÍTULO 2

- Para encontrar la mejor solución al problema es necesario conocer las debilidades de una organización por lo que se debe investigar internamente la organización y el trabajo en sí.
- Para el logro de los objetivos es necesaria la colaboración de todo el personal involucrado por lo que cada uno debe dar cumplimiento a sus tareas y obligaciones.
- Las fortalezas en una organización son las que crean el liderazgo ante otras por lo que deben ser guiadas y tratadas con entera eficiencia para obtener resultados satisfactorios por lo que es recomendable seguir sumando fortalezas.
- Para aplicar los mejores métodos de investigación es necesario conocer la naturaleza del negocio para establecer los recursos para recolectar los datos que en el estudio se requiere para mejorar la productividad de producción de aves.
- Con los resultados de la investigación se determinó la necesidad de un manual de calidad por lo que se recomienda la elaboración del mismo basado en normas de calidad ISO con el fin de asegurar la productividad.

CAPÍTULO 3



3 MANUAL DE CALIDAD

EN ISO 9001:2008

PARA LA AVÍCOLA SAN VICENTE

REALIZADO POR	REVISADO POR	APROBADO
Marcelo Cajamarca Estudiante	Ing. Msc. Walter Navas Director de Proyecto	Luis Cajamarca Gerente Propietario
..... Firma Firma Firma

Ed.No:	Fecha	Modificaciones
1	10 - 02 - 2014	Edición original

3.1 Tabla de Contenido del Manual de Calidad

NÚM.	MANUAL DE CALIDAD SAN VICENTE	Pág.
3.2	SECCIÓN 0: INFORMACIÓN GENERAL	1
3.2.1	INTRODUCCIÓN	1
3.2.2	OBJETO Y ALCANCE DEL MANUAL DE CALIDAD	2
3.2.3	RESEÑA HISTÓRICA	3
3.2.3	MISIÓN	4
3.2.4	VISIÓN	4
3.2.6	ESTRATEGIA CORPORATIVA	5
3.2.7	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE CALIDAD	6
3.2.8	ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	6
3.3	SECCIÓN 1: ALCANCE	8
3.3.1	GENERALIDADES	8
3.3.2	APLICACIÓN	8
3.4	SECCIÓN 2: REFERENCIAS NORMATIVAS	9
3.4.1	REFERENCIAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	9
3.5	SECCIÓN 3: DEFINICIONES	10
3.5.1	DEFINICIONES DEL SGC	10
3.5.2	SIGLAS	12
3.6	SECCIÓN 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	13
3.6.1	REQUISITOS GENERALES	13
3.6.2	CADENA DE VALOR	14
3.6.3	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	15
3.6.4	MANUAL DE LA CALIDAD	17
3.6.5	CONTROL DE DOCUMENTOS	17
3.6.6	CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD	18
3.7	SECCIÓN 5: RESPONSABLES DE LA DORECCIÓN	22
3.7.1	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	22
3.7.2	ENFOQUE AL CLIENTE	24
3.7.3	POLÍTICA DE CALIDAD	24
3.7.4	PLANIFICACIÓN	25
3.7.4.1	OBJETIVOS DE CALIDAD	25
3.7.4.2	PLANIFICACIÓN DEL SGC	26


3.7.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	27
3.7.5.1	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	27
3.7.5.2	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	40
3.7.5.3	COMUNICACIÓN INTERNA	40
3.7.6	REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN	42
3.7.6.1	GENERALIDADES	42
3.7.6.2	INFORMACIÓN PARA LA REVISIÓN	43
3.7.6.3	RESULTADOS DE LA REVISIÓN	43
3.8	SECCIÓN 6: GESTIÓN DE RECURSOS	45
3.8.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	45
3.8.2	RECURSOS HUMANOS	45
3.8.2.1	GENERALIDADES	45
3.8.2.2	COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN	46
3.8.3	INFRAESTRUCTURA	47
3.8.4	AMBIENTE DE TRABAJO	48
3.9	SECCIÓN 7: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	49
3.9.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	49
3.9.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	49
3.9.2.1	DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS	50
3.9.2.2	REVISIÓN DE LOS REQUISITOS	51
3.9.2.3	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	52
3.9.3	COMPRAS	52
3.9.3.1	PROCESO DE COMPRA	52
3.9.3.2	INFORMACIÓN DE LAS COMPRA	53
3.9.3.3	VERIFICACIÓN DE LA COMPRA.	54
3.9.4	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	54
3.9.4.1	CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	54
3.9.4.2	VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN	55
3.9.4.3	IDENTIFICACIÓN Y RASTREABILIDAD	56
3.9.4.4	PROPIEDAD DEL CLIENTE	56
3.9.4.5	PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO	57
3.9.5	CONTROL DE DISPOSITIVOS DE MONITOREO Y M.	57
3.10	SECCIÓN 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORAS	59
3.10.1	GENERALIDADES	59
3.10.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	59


3.10.2.1	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	59
3.10.2.2	AUDITORÍA INTERNA	60
3.10.2.3	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	60
3.10.2.4	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO	61
3.10.3	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	62
3.10.4	ANÁLISIS DE LOS DATOS	62
3.10.5	MEJORA	63
3.10.5.1	MEJORA CONTINUA	63
3.10.5.2	ACCIÓN CORRECTIVA	64
3.10.5.3	ACCIÓN PREVENTIVA	64
3.11	SECCIÓN 9: REVISIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD	66
3.11.1	SISTEMA DE TRABAJO DE SAN VICENTE	67
3.11.2	CROQUIS DE GRANJAS SAN VICENTE	68
3.12	SECCIÓN 10: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE APOYO	73
3.13	SECCIÓN 11: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PRIMARIOS DE CRIANZA	89
3.13.1	PROCESO DE COMPRA PARA PRODUCCIÓN	89
3.13.2	PROCESOS DE LOGÍSTICA	91
3.13.3	PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BALANCEADO	95
3.13.4	PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DE MANEJO DE CRIANZA DE AVES	105
3.13.4.1	PROCESOS DE ARMADO DE CÁMARA DE CRIANZA	105
3.13.4.2	PROCESO DE RECEPCIÓN DE AVES BB	107
3.13.4.3	PROCESO GENERAL DE MANEJO DE CRIANZA	109
3.13.4.4	PROCESOS DIARIOS DE CRIANZA	111
3.14	SECCIÓN 12: REGISTRO DE CRIANZA DE AVES BROILER	113
3.15	SECCIÓN 13: TÉCNICAS DE CRIANZA	121
3.15.1	DENSIDAD DE GALPONES	121
3.15.2	EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES	123
3.15.3	MANEJO DE LA AMPLIACIÓN	125
3.15.4	MANEJO DE LA TEMPERATURA	126
3.15.5	MANEJO DEL CALOR	127
3.15.6	MANEJO DEL AGUA	128
3.15.7	MANEJO DE LA ALIMENTACIÓN	129
3.15.8	MANEJO DE LA VENTILACIÓN	130
3.15.9	TÉCNICA DE ILUMINACIÓN	131


3.15.10	MANEJO DE ENFERMEDADES METABÓLICAS	132
3.15.11	MANEJO DE FÁRMACOS	133
3.16	SECCIÓN 14: ANEXOS DE MANUAL DE CALIDAD	135
	AGRADECIMIENTO	156


3.2 Anexos del Manual de calidad


ANEXO MC 1	FORMATO PARA CAPACITACIÓN	135
ANEXO MC 2	ORDEN DE COMPRA	143
ANEXO MC 3	INFORME DE RECEPCIÓN DE MATERIA P	144
ANEXO MC 4	TARJETA BINCARD PARA BODEGA	145
ANEXO MC 5	CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD	146
ANEXO MC 6	CONTROL DE DOCUMENTOS	147
ANEXO MC 7	CONTROL DE CRIANZA	148
ANEXO MC 8	CONTROL DE RECEPCIÓN DE AVES	149
ANEXO MC 9	CONTROL DE PRODUCCIÓN DE B.	150
ANEXO MC 10	FICHA DE ESPECTATIVAS DEL CLIENTE	151
ANEXO MC 11	APOYO PARA PLANIFICACIÓN DEL SGC	152
ANEXO MC 12	MATRIZ PARA SEGUIMIENTO	153
ANEXO MC 13	APOYO PARA CICLO PDCA	154
ANEXO MC 14	REDER PARA SUPERVISIÓN	155


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 0 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: IGM	Información General del manual de calidad	Página 1
<h3>3.3 Información general del Manual de Calidad</h3> <h4>3.3.1 Introducción</h4> <p>La implementación de un manual de calidad mediante un sistema de gestión de calidad tiene un enfoque al mejoramiento de la productividad de avícola San Vicente basado en normas internacionales de estandarización como es las ISO 9001-2008 con el apartado 4.2.2 en la que exige un manual de calidad que actúa como un documento detallado del sistema de Gestión de Calidad, en este manual se usan y aplican reglas necesarias para el correcto desenvolvimiento de las operaciones de la empresa garantizando el aseguramiento de la calidad y la excelencia, medida que es necesario para las empresas con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008 ▪ Documentar las mejores prácticas de negocio de la empresa ▪ Entender y satisfacer más adecuadamente las necesidades y las expectativas de sus clientes ▪ Mejorar la administración global de la empresa <p>El manual describe el Sistema de Gestión de la Calidad, perfila los campos de autoridad, las relaciones y los deberes del personal responsable del desempeño de la empresa, cuenta con políticas y objetivos de calidad y un alcance del Sistema de Gestión de Calidad que son la guía de “que” y “a donde” se quiere llegar con la calidad.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 0 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: IGM	Información General del manual de calidad	Página 2
<p>El manual está dividido en ocho secciones que están directamente relacionadas con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Cada sección comienza con una declaración que expresa el deber de avícola San Vicente, de implementar y satisfacer los requisitos básicos de la norma a la que se hace referencia. Después de cada declaración se aporta información específica acerca de los procedimientos que describen los métodos usados para implementar los requerimientos pertinentes.</p> <p>Este manual se utiliza internamente para orientar a los empleados de San Vicente con respecto a los diversos requisitos de la norma ISO 9001:2008 que deben ser cumplidos y mantenidos para asegurar la satisfacción del cliente, la mejora continua y brindar las directivas necesarias que generen una fuerza laboral dotada de poder, autoridad y responsabilidad.</p> <p style="text-align: center;">3.3.2 Objeto y Alcance del manual de calidad</p> <p>3.3.2.1 Objeto</p> <p>Este Manual de Calidad es un documento que tiene por objeto el mejoramiento de la productividad de Avícola San Vicente mediante el aseguramiento de la calidad, en este se describen las responsabilidades, procesos, métodos, técnicas e información necesaria para que los involucrados en la crianza de aves tengan una guía práctica a permanente disposición para contestar las inquietudes del día a día en todo el proceso de vida de las aves de engorde.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 0
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: IGM	Información General del manual de calidad	Página 3
<p>3.3.2.2 Alcance del manual de calidad</p> <p>El Manual de Calidad tiene un alcance integral de los procesos de gestión y operaciones que involucran directa e indirectamente la crianza de aves desde el primer día de nacidos hasta el tiempo óptimo de salida de 49 días con peso promedio de 5.5 lb, garantizando la productividad, seguridad, agradable ambiente laboral, calidad y eficiencia.</p> <p style="text-align: center;">3.3.3 Reseña Histórica</p> <p>Avícola San Vicente es una empresa dedicada a la crianza de aves desde aproximadamente 6 años la cual está ubicada a 10 minutos al sur del Cantón Pujilí en la Provincia de Cotopaxi, la producción inició con 3 naves: una con capacidad para 6000 aves y dos naves para 3000 aves cada una, pero la demanda esperada superó las expectativas por lo que obligo a la construcción de 2 naves más, legando a la producción de 18,000 aves con lo que se adquirió un liderazgo en el mercado del Cantón Pujilí, al transcurrir los años se decidió ampliar el mercado en otras provincias como Pichincha y Tungurahua y con ello aumento la producción, hasta la actualidad se producen 42,000 aves en 5 edades manteniendo una producción continua.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 0 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: IGM	Información General del manual de calidad	Página 3-1
<p>A sus inicios no contaban con maquinaria necesaria para la elaboración de su propio balanceado para las aves por lo que trabajaba directamente con un proveedor artesanal de la ciudad de Ambato, durante un año y medio, la necesidad de implementar la producción de alimento para reducir costos y mayor productividad, y para ello se envió a elaborar fórmulas de acuerdo la zona donde está ubicado la granja dando pocos resultados a sus inicios pero con la experiencia se logró un óptimo producto de acuerdo las necesidades de las aves, pero para mejorar la productividad de la crianza no fue suficiente enfocarse en un solo proceso sino minuciosamente en todos aquellos que conforman un sistema de crianza óptimo y para ello es necesario la selección de materia prima y con ellos la selección de proveedores, es así que trabajan con grandes proveedores de materia prima he incubadora de aves por lo que se empezó a trabajar con empresas como AVESCA S.A incubadora de pollo BB, IMBAB S.A y TADEC medicina veterinaria, Tierra Fértil proveedora de maíz, soya y otros insumos que permitían el crecimiento empresarial con la crianza de aves.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 0 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: IGM	Información General del manual de calidad	Página 4
<p>3.3.4 Misión</p> <p>Avícola San Vicente es una empresa dedicada a la crianza de aves para el consumo humano con sistemas especializados en manejo de la bioseguridad de la zona de crianza y alimentación balanceada que garantizan carne de calidad, satisfacción de clientes, el logro de los objetivos corporativos y el desarrollo de nuestros colaboradores.</p> <p>3.3.5 Visión</p> <p>Ser una empresa líder en el mercado avícola de la Provincia de Cotopaxi con reconocimiento de marca, con sistemas productivos eficientes, tecnificada, alto nivel organizacional, seguridad industrial y responsabilidad social.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD		Sección: 0
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008		Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: IGM	Información General del manual de calidad		Página 5
3.3.6 Estrategia corporativa con el manual de calidad			
<p>Estrategia: Prestar soluciones a los problemas que afectan a la productividad mediante la implementación de un manual de consulta y guía de trabajo para las operaciones de la Avícola San Vicente.</p>			
<p>Técnica: Capacitación del personal sobre la importancia de la implementación y el correcto uso del manual de calidad.</p>			
Partes involucradas	Duración	Días	Horario
Todo el personal de gestión y operaciones que involucran el sistema de crianza de aves de la avícola San Vicente	4 Semanas consecutivas.	Los días más recomendables son los miércoles.	De 2:00 pm a 3:00 pm *Modificable por causas de fuerza mayor
Costo:			
Capacitador			\$ 100
Impresiones de manuales			\$ 150
Materiales			\$ 20
Refrigerios			\$ 50
Total de costo			\$ 320
Elaborado por: Marcelo Cajamarca			
Aprobado por:			

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 0 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: IGM	Información General del manual de calidad	Página 6
<p>3.3.7 Estructura del manual de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contenido del manual de calidad ➤ Información general del manual de calidad ➤ Alcance del Sistema de Gestión de Calidad ➤ Definiciones y términos ➤ Procesos del sistema de producción ➤ Medición, Análisis y Mejoras ➤ Anexos <p>3.3.8 Enfoque basado en procesos</p> <p>Avícola San Vicente busca desarrollar, implementar y mejorar la producción ya que las aves BROILER de engorde son aves de rápido metabolismo e inversión de corto plazo, por lo que es necesario un producto garantizado para el beneficio de todas las partes involucradas mediante un sistema de gestión de la calidad, que nos permita cumplir con los requerimientos de los clientes y así obtener su satisfacción total, es por aquello que el enfoque también es dirigida a la necesidad del cliente ya que demanda aves sanas con peso promedio de 5,5 lb en adelante. Para lograr esto, el Gerente propietario de la avícola, determina y gestiona numerosas actividades relacionadas entre sí, tales como los procesos estratégicos, procesos misionales, procesos de apoyo y procesos de evaluación y control para establecer el rol de la organización que es la crianza de aves.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


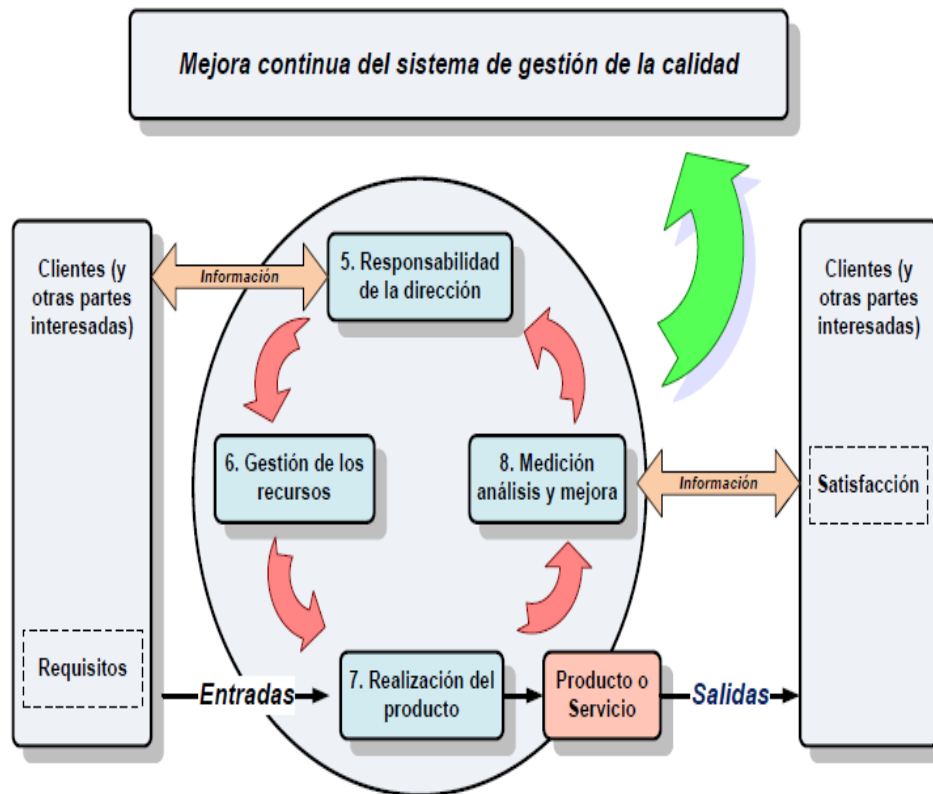
	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 0
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: IGM	Información General del manual de calidad	Fecha: 10/02/2014
		Página 7


GRÁFICO MC 1: MEJORA CONTINUA DEL SGC





Fuente: Mejora continua del sistema de gestión de calidad, Disponible en línea:
https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua+del+sistema+de+92orma+li+de+calidad&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=jCbRU46tOcfJsQTYsIKoCg&sqi=2&ved=0CAYQ_AuoAQ&biw=1366&bih=624


Elaborado por: Marcelo Cajamarca


Aprobado por:


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 1 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: AMC 1	Información de la empresa y del manual	Página 8
<h3>3.4 Sección 1: Alcance</h3> <h4>3.4.1 (1.1) Generalidades</h4> <p>El Manual de la Calidad traza las políticas, los procedimientos y los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad. El sistema está estructurado de tal forma que cumpla con las condiciones establecidas en la Norma Internacional ISO 9001:2008, como referente para la gestión de calidad. El sistema comprende el desarrollo, producción de aves incluida su alimentación, el mantenimiento de las instalaciones para obtener las aves como producto final de San Vicente.</p> <h4>3.4.2 (1.2) Aplicación</h4> <p>San Vicente determina todos los requisitos aplicables a las operaciones de la crianza de aves. El alcance del SGC abarca todo el sistema de crianza de aves desde el control de calidad del balanceado hasta el desalojo del abono y limpieza de las naves de crianza de aves, lo cual contiene procesos consecutivos que involucran actividades preponderantes para la productividad de los diferentes lotes de aves. San Vicente ha determinado que el punto 7.3 no se aplica a las operaciones ya que no elabora, ni diseña productos por lo que no es aplicables a las operaciones de San Vicente.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 2 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RN	Referencias Normativas	Página 9
<p>3.5 Sección 2: Referencias Normativas</p> <p><i>3.5.1 Referencias del Sistema de Gestión de Calidad</i></p> <p>Durante la implementación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad se usaron como referencia los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno de la empresa avícola ▪ Normas ISO 9001-2008 ▪ Normas existentes en el portal de la página web del INEN del Ecuador. <p>El Gerente y directivos son responsables de definir y asegurar el cumplimiento de las normas, reglamentos y principios establecidos por entes reguladores a través de documentos de guía para la elaboración de sistemas de calidad con el fin de garantizar la excelencia de la calidad, pero así como también las actualizaciones necesarias para mantener la vanguardia ante las exigencias de los demandantes que necesitan productos que superen sus expectativas y de esta manera el uso de estos productos sean un aporte y no un perjuicio para la salud y buen vivir. El INEN del Ecuador en su página web nos proporciona información importante y obligatoria para mantener operaciones controladas y organizadas de acuerdo a normas que garantizan el aseguramiento de la calidad.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 3 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: DMC	Definiciones	Página 10
<h3>3.6 Sección 3: Definiciones</h3> <h4>3.6.1 (3.0) Definiciones del Sistema de Gestión de la Calidad</h4> <p>Ésta sección trata definiciones específicas y determinadas según las ISO 9000 como referente de normalización de gestión de calidad, estas definiciones ayudan al correcto tratamiento del sistema de gestión de calidad de San Vicente inserte aquí el nombre de la organización, a continuación se determinan los términos con sus respectivas definiciones:</p> <p>Calidad: El grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos</p> <p>Sistema : Conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan.</p> <p>Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida.</p> <p>Producto: Resultado de un proceso, existen cuatro categorías genéricas de productos: servicios. Software, hardware y materiales procesados.</p> <p>Procedimiento: Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso</p> <p>Información: Datos que poseen una información.</p> <p>Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporcionar evidencia de actividades desempeñadas.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 3 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: DMC	Definiciones	Página 11
<p>Bienes propiedad del cliente.- Cualquier tipo de instrumentación, accesorios, manuales o contenedores de embarque que pertenezcan a un cliente.</p> <p>Producto suministrado por el cliente.- Cualquier tipo de servicio o material suministrado para ser utilizado en la fabricación, modificación o reparación de un bien propiedad del cliente.</p> <p>Registros de Calidad.- La documentación de actividades hecha según se especifica en los documentos a nivel Procedimientos o Instrucciones de Trabajo, según se aplique.</p> <p>Satisfacción del cliente.- Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.</p> <p>Sistema.- Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.</p> <p>Sistema de gestión de la calidad.- Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.</p> <p>Política de la calidad.- Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.</p> <p>Objetivo de la calidad.- Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.</p> <p>Control de la calidad.- Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad</p> <p>Aseguramiento de la calidad.- Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

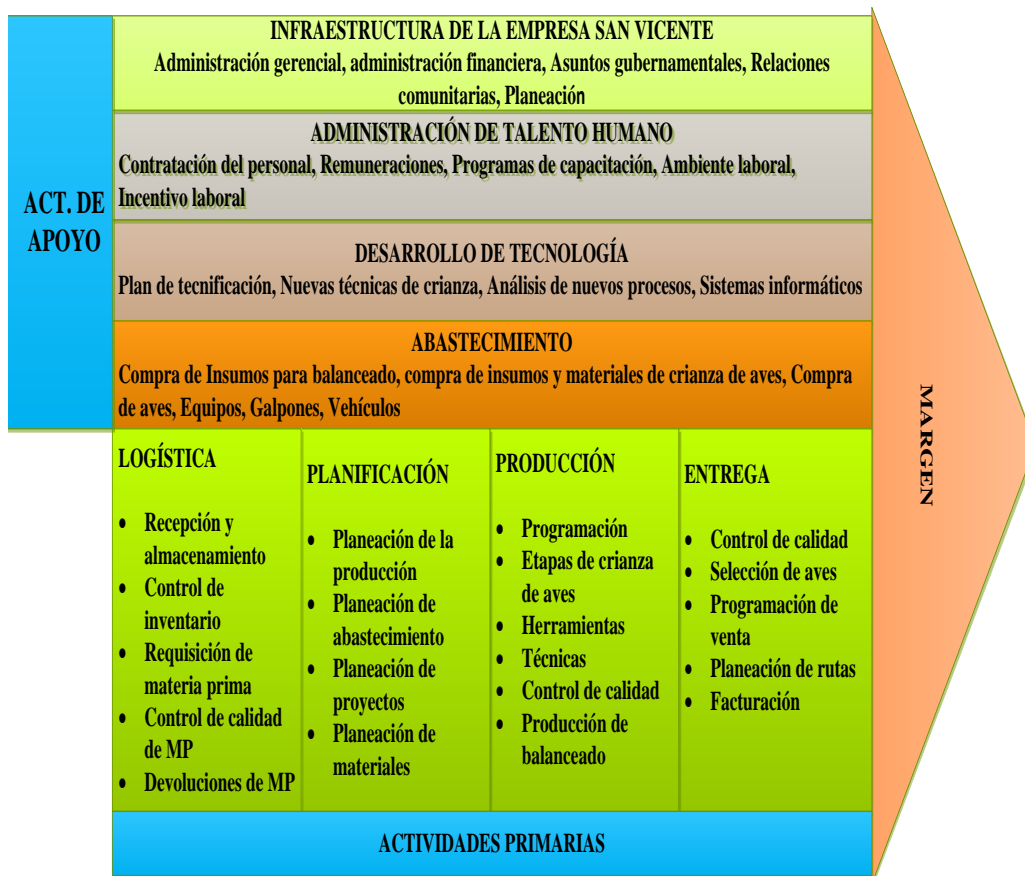
	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 3 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: DMC	Definiciones	Página 12
<p>Mejora de la calidad.- Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.</p> <p>Eficacia.- Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.</p> <p>Eficiencia.- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.</p> <p>Estructura de la organización.- Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.</p> <p>Ambiente de trabajo.- Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.</p> <p style="text-align: center;">3.6.2 Siglas</p> <p>ISO.- Organización Internacional para la Estandarización.</p> <p>GC.- Gestión de calidad</p> <p>SGC.- Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>GG.- Gerente General</p> <p>JGA.- Junta general de Accionistas</p> <p>MC.- Manual de Calidad</p> <p>CV.- Cadena de Valor</p> <p>RAD.- Responsabilidad de alta dirección</p> <p>GR.- Gestión de recursos</p> <p>MAM.- Medición, análisis y mejoras</p> <p>RMC.- Revisión del manual de calidad</p> <p>GR.- Gestión de recursos</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 4
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: SGC 2	Sistema de Gestión de calidad	Página 13
<h3>3.7 Sección 4: Sistema de Gestión de Calidad</h3> <h4>3.7.1 Requisitos generales</h4> <p>San Vicente ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de acuerdo con los requisitos de ISO 9001:2008. Los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías internas y externas, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la Revisión de la Dirección son algunas de las técnicas y las herramientas que San Vicente usa para medir y mejorar el sistema continuamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Gerencia General junto con los directores de departamento y los empleados con mayor experiencia, identificaron los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, la secuencia y las interacciones entre estos. ▪ Por cada proceso identificado se determinaron los criterios y métodos de funcionamiento, también se determinaron la disponibilidad de recursos e información necesaria para efectiva operación y el control de procesos. ▪ Los procesos están supervisados y analizadas para identificar e implementar las acciones necesarias con el fin de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. ▪ El Diagrama de Flujo de Proceso contenido en la sección 4 brinda una descripción de la interacción entre los procesos del SGC. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 4
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: SGC 2	Sistema de Gestión de Calidad	Fecha: 10/02/2014
		Página 14


3.7.2 Cadena de Valor

GRÁFICO MC 2: CADENA DE VALOR



Fuente de datos: Avícola San Vicente
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	

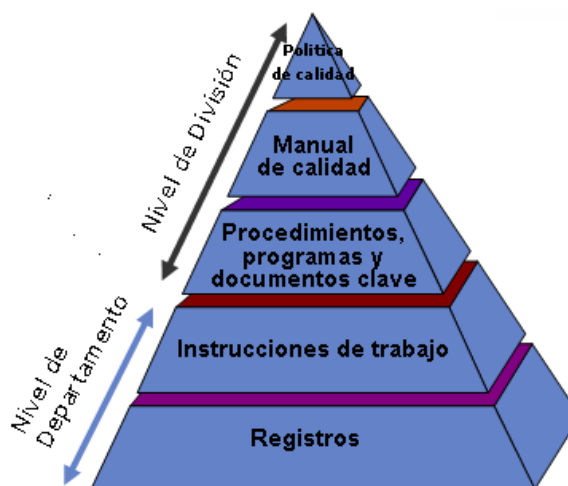
	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 4
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: SGC 2	Sistema de Gestión de Calidad	Página 15

3.7.3 (4.2) Requisitos de la documentación

3.7.3.1 (4.2.1) Generalidades


El Sistema de Gestión de la Calidad de San Vicente ha sido documentado y es mantenido eficazmente para asegurar los controles suficientes del sistema y la conformidad a los requisitos de la norma ISO 9001:2008. La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad es distribuida a nivel de División y a nivel de departamento en cinco distintos niveles:


GÁFICO M.C.3: NIVELES DEL SGC





Fuente, Nivele de división del SGC, Disponible en línea: <http://www.normas9000.com/manual-de-calidad-iso.html>


Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 4
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: SGC 2	Sistema de Gestión de Calidad	Página 16
<p>Nivel de División</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel 1.- La política de calidad, que abarca un compromiso con el cumplimiento de los requisitos, la mejora continua de eficacia del sistema y la satisfacción del cliente. ▪ Nivel 2.- Este Manual de la Calidad, que describe el sistema de gestión de la calidad, perfila las autoridades, las interrelaciones, los deberes del personal responsable del desempeño dentro del sistema, los procedimientos y/o referencias de todas las actividades que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad. ▪ Nivel 3.- Los procedimientos requeridos por la norma, los programas de auditorías internas y externas, acciones correctivas y preventivas, revisión de la dirección y los documentos identificados como necesarios para una eficaz planificación, operación y control de nuestros procesos. <p>Nivel de Departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel 4.- Instrucciones de trabajo. ▪ Nivel 5.- Los registros de calidad requeridos por la norma y los registros necesarios a la organización para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 4
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: SGC 2	Sistema de Gestión de Calidad	Página 17
<p>3.7.4 (4.2.2) Manual de la Calidad</p> <p>Este Manual de la Calidad ha sido preparado con el nivel más alto de atención a los detalles por la Gerencia General y los directores de departamento. El manual describe con exactitud el Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>El alcance y las exclusiones aceptables del Sistema de Gestión de la Calidad se detallan en la sección uno de este manual. Cada sección del manual hace referencia a los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de la Calidad relacionados con los requisitos delineados en esa sección para garantizar una eficiencia en las operaciones de crianza de aves, es de suma importancia el adecuado uso de este manual e implementación, de esta manera podemos asegurar el control total en procura de la productividad y logro de los objetivos de calidad como los objetivos corporativos.</p> <p style="text-align: center;">3.7.5 (4.2.3) Control de documentos</p> <p>Todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad son controlados de acuerdo con el procedimiento de control de documentos. Este procedimiento define el proceso para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar la idoneidad de los documentos antes de su emisión. ▪ Revisar y actualizar según necesidad y re-aprobar los documentos. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 4
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: SGC 2	Sistema de Gestión de Calidad	Página 18
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos. ▪ Asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables. ▪ Controlar que los documentos reposen en archivos clasificados. ▪ Evitar el uso indebido de documentos obsoletos e identificarlos adecuadamente si se conservan con algún fin en los archivos de San Vicente. <p style="text-align: center;">3.7.6 (4.2.4) Control de registros de calidad</p> <p>Los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad. Los registros son conservados de acuerdo con el procedimiento Control de los Registros de Calidad, ver Anexo MC 5</p> <p>Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles para cualquier evaluación interna como externa. La Tabla de Control de los Registros de Calidad (Anexo MC 5) define los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de permanencia y eliminación de los registros de calidad. La tabla siguiente identifica los registros requeridos por la norma:</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD		Sección: 4
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008		Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: SGC 2	Sistema de Gestión de Calidad		Página 19
CUADRO MC 1 : CHECKLIST DE CALIDAD			
Código	Página	Título	
AMC5	146	Control de registros de calidad	
AMC6	147	Control de documentos	
AMC7	148	Control de crianza	
AMC14	155	REDER para supervisión	
AMC13	154	PDCA	
AMC12	153	Matriz de seguimiento	
AMC11	152	Planificación del SGC	
AMC2	143	Órdenes de compra	
AMC4	145	Tarjeta Bincard para bodega	
Elaborado por: Marcelo Cajamarca			
Aprobado por:			


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 4
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: SGC 2	Sistema de Gestión de Calidad	Página 20


CUADRO MC 2: LISTA DE REGISTROS DE CALIDAD


Código	Página	Título
RC	113	Registro de crianza
AMC10	151	Expectativas del cliente
AMC9	150	Control de calidad de balanceado
AMC8	149	Control de recepción de aves
AMC7	148	Control de crianza
AMC6	147	Control de documentos
AMC5	146	Control de registros de calidad
AMC3	144	Informe de recepción de materia prima
AMC1	135	Capacitaciones


Elaborado por: Marcelo Cajamarca


Aprobado por:


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 4 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: SGC 2	Sistema de Gestión de Calidad	Página 21
<p>Procedimientos relacionados a la Sección 4: Sistema de Gestión de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de documentos.....Anexo MC 6 ▪ Control de registros de calidad.....Anexo MC 5 ▪ Cuadro de control de registros de calidad.....Cuadro MC 2 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 22
<p>3.8 Sección 5: Responsabilidades de la Dirección</p> <p>3.8.1 (5.1) Responsabilidad de la dirección</p> <p>El gerente de Avícola San Vicente y colaboradores departamentales son una de las partes más importantes en la implementación del manual de calidad y es compromiso y responsabilidad la adaptación y familiarización del documento con los colaboradores, proporcionar una visión e importancia del manual, de lo que se quiere alcanzar así como también los resultados que se espera en beneficio de todos en conjunto.</p> <p>Para lograr esta gran hazaña es importante contar con el liderazgo necesario para guiar al equipo de trabajo hacia la eficiencia y productividad con el uso adecuado del manual de calidad y práctica del Sistema de Gestión de calidad para ello debe ser responsable de las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informar a los colaboradores las necesidades de la implementación del manual para satisfacer las tendencias del consumidor y prevenir los problemas de productividad que se suscita en la avícola. ➤ Establecer los objetivos de calidad. en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa. ➤ Revisar la Política de Calidad para determinar la continua idoneidad en función del tiempo. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 23
<p> ➤ Realiza reuniones trimestrales para evaluar la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia. </p> <p> ➤ Identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios. </p> <p> ➤ Garantiza la disponibilidad de recursos necesarios establecidos en la estrategia del manual de calidad para la efectiva implementación del manual y el control del mismo. </p> <p> Para el cumplimiento de esta declaración de la dirección gerencial es necesario establecer un compromiso y colaboración de todos quienes conforman San Vicente. </p> <p> Para garantizar el desempeño de la dirección gerencial y de los respectivos departamentos es necesario tener en claro las responsabilidades y funciones que cada departamento debe cumplir según las operaciones de cada departamento, el compromiso y obligación de cada encargado es vital para mantener un coordinación y eficacia en las actividades para llegar a la excelencia bajo un sistema de gestión de calidad. </p> <p> Es necesario que cada encargado realice sus funciones tomando en cuenta la responsabilidad que tienen a su cargo por lo que es necesario conocer detalladamente lo que la empresa le encomienda para prevenir descoordinación o posibles actos que perjudiquen al ambiente laboral y desarrollo de las operaciones. </p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 24
<p>3.8.2 (5.2) Enfoque al cliente</p> <p>Para satisfacer los requisitos de los clientes y para superar sus expectativas, Avícola San Vicente se esfuerza continuamente en identificar las necesidades presentes y futuras de ellos.</p> <p>El proceso de comunicación garantiza que las necesidades de los clientes sean determinados, comprendidos, convertidos en requerimientos internos y comunicados a la dirección para elaborar planes y estrategias. Los clientes de San Vicente pertenecen a mercados populares quienes trabajan directamente con el consumidor por lo que trabajan de acuerdo a la época y precios de mercado por ende es de suma importancia las características de las aves demandadas tales como peso y sexo de las aves.</p> <p style="text-align: center;">3.8.3 (5.3) Política de Calidad</p> <p>Aportar a la alimentación de los consumidores de aves con carne de calidad y saludable para garantizar su satisfacción y buen vivir a través de un sistema efectivo de crianza que garantiza productividad y abastecimiento de aves al mercado durante todos los días de año.</p> <p>Para esto San Vicente debe propender de los siguientes puntos:</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 25
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con las normas regulatorias que establece el ente gubernamental y enmarcar las estrategias a medida del Plan de Desarrollo Nacional ➤ Ofertar aves saludables peso mínimo de 2.6 kg, color amarillo natural y precio accesible que satisfaga las expectativas del cliente. ➤ Propender de un plan de constante innovación ante los medios de producción ➤ Capacitación y motivación contante del personal para mantener un buen ambiente laboral y desarrollo profesional. <p style="text-align: center;">3.8.4 (5.4) Planificación</p> <p>3.8.4.1 (5.4.1) Objetivos de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar planes estratégicos de desarrollo empresarial tomando en cuenta las políticas de desarrollo gubernamental para mantener un lineamiento con el comportamiento de la demanda de San Vicente. ➤ Realizar talleres de capacitación y actualización de programas de trabajo que permitan la mejora continua ante tendencias de nuevas amenazas de crianza de aves de corral 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 26
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planear, evaluar y dar seguimiento a los procesos de crianza para garantizar un producto que supere las expectativas del cliente y mejorar la productividad de la empresa en 60%. ➤ Mantener un índice de mortalidad menor al 3.5 % a la fecha de salida para la venta en cada lote de crianza para la mejorando la productividad y prevención de enfermedades enfocados en la realización eficiente de todos los procesos de crianza de las aves Broiler. <p>Los objetivos de calidad se encuentran documentados mediante este manual de calidad en conformidad de la JGA, gerencia general y jefes departamentales con legítima legalidad y conciencia para ser utilizada en las ocasiones pertinentes de las operaciones de la empresa.</p> <p>Los objetivos están determinados para cada división departamental desde la gerencia general hasta el equipo de crianza y están elaborados en función de los requerimientos de la avícola como de los demandantes de aves de engorde.</p> <p>3.8.4.2 (5.4.2) Planificación del SGC</p> <p>La planificación del Sistema de Gestión de Calidad para San Vicente se establece en respuesta a las necesidades de establecer una estructura sólida del Sistema de Gestión de Calidad y para satisfacer los objetivos de calidad y los requisitos de la cláusula 4.1 de la norma ISO 9001. La planificación de calidad se manifiesta en la medida en que se planifican y se implementan cambios que afectan el sistema de calidad. Ver Anexo MC11</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 27
<p>La adecuada planificación garantiza el cumplimiento de las políticas de calidad y de los objetivos de calidad, como lo establece en las ISO 9001.</p> <p>El gerente de la avícola es responsable de asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad ha sido implementado de manera eficaz y debe asegurar que la integridad del sistema es mantenida cuando se planea e implementan cambios que afecten a la calidad.</p> <p style="text-align: center;">3.8.5 (5.5) Responsabilidad, autoridad y comunicación</p> <p>3.8.5.1 (5.5.1) Responsabilidad y autoridad</p> <p>Se ha establecido un organigrama estructural para mostrar la interrelación del personal en la organización. Las descripciones de las funciones de trabajo definen las responsabilidades y autoridad de cada uno de los cargos en el organigrama.</p> <p>Las funciones del puesto de trabajo y el organigrama son revisadas y aprobadas por la Junta General de Accionistas, la Dirección General y los Directores de departamento. Estos documentos están disponibles en este manual para el uso de toda la organización para ayudar a los empleados a entender las responsabilidades y autoridad:</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


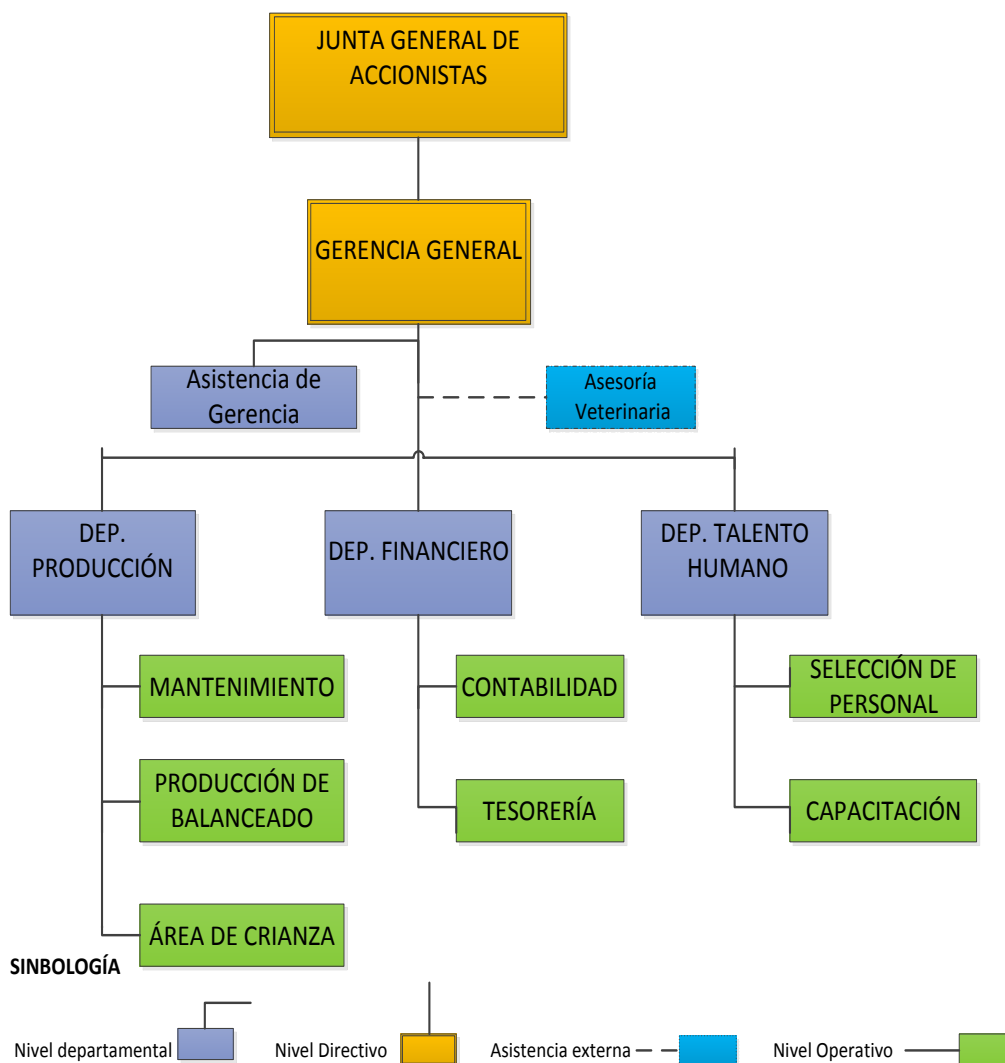
	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Fecha: 10/02/2014
		Página 28


GRÁFICO MC 4: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





Fuente de datos: Avícola San Vicente
Elaborado por: Marcelo Cajamarca


Elaborado por: Marcelo Cajamarca


Aprobado por:


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 29
<p style="text-align: center;">1) Gerencia General</p> <p>El Gerente propietario de San Vicente será el representante legal, y tendrá a su cargo la dirección y la administración del negocio. El Gerente será nombrado por elecciones democráticas. Para ser gerente no es necesario ser accionista. El gerente es responsable en forma complementaria a las obligaciones con terceros, y debe reportar anualmente las operaciones. El gerente deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta. La duración del cargo es indefinida pudiendo ser removido en cualquier momento por el decisión unánime de la junta de. En caso de ausencia del Gerente, éste será reemplazado por la persona que designe el gerente con anterioridad.</p> <p>Funciones del Gerente General</p> <p>El Gerente General es el ejecutor de las disposiciones de la junta de accionistas de San Vicente y las y las principales funciones que debe cumplir son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad. B. Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 30
<p>C. Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.</p> <p>D. Asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones de la junta de accionistas de San Vicente, salvo que éste acuerde sesionar de manera reservada.</p> <p>E. Asistir, con voz pero sin voto a las sesiones de la JGA, salvo que ésta decida lo contrario.</p> <p>F. Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de las actas de JGA o de sesiones de la JGA, de libros contables y registros de la sociedad.</p> <p>G. Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.</p> <p>H. Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por la JGA y proponer modificaciones al mismo.</p> <p>I. Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.</p> <p>J. Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el estatuto de San Vicente y la JGA.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 31
<p>K. Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.</p> <p>L. Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la Sociedad, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal aprobada por la JGA.</p> <p>M. Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan.</p> <p>N. Constituir apoderados que representen a la Sociedad en actuaciones judiciales, extrajudiciales y administrativas, fijarles honorarios y delegarles atribuciones, previa autorización del Directorio.</p> <p>O. Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la Ley.</p> <p>P. Informar a la JGA las operaciones celebradas con accionistas, filiales o vinculadas de los mismos.</p> <p>Q. Realizar todas las gestiones y trámites necesarios para la formalización e inscripción en los Registros Públicos de los acuerdos de JGA.</p> <p>R. Vender, arrendar, dar en uso, pignorar, hipotecar, otorgar fianzas y otras garantías en general hasta los límites que le imponga y otorgue la JGA.</p> <p>S. Realizar todo tipo de operaciones con títulos valores hasta por los límites que le imponga el directorio o la JGA.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 32
<p>T. Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o</p> <p>U. Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Junta General de Accionistas o el Directorio.</p> <p>Responsabilidad del Gerente General</p> <p>El Gerente General es responsable por:</p> <p>A. El cumplimiento de los acuerdos con la JGA, salvo que se disponga algo distinto para casos particulares.</p> <p>B. Los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.</p> <p>C. También será solidariamente responsable con los jefes departamentales que le hayan precedido, por las irregularidades que éstos hubiesen cometido, si, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a la JGA al momento de asumir el cargo, o inmediatamente después de conocerlas.</p> <p>D. La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar a la Sociedad y los demás libros y registros que debe llevar un ordenado comerciante.</p> <p>E. La veracidad de las informaciones que proporcione a la Junta General de Accionistas.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 33
<p>F. El ocultamiento de las irregularidades que observe en las actividades de la sociedad.</p> <p>G. La conservación de los fondos sociales a nombre de la Sociedad.</p> <p>H. El empleo de los recursos sociales en negocios distintos del objeto de la Sociedad.</p> <p>I. La veracidad de las constancias y certificaciones que expida respecto del contenido de los libros y registros de la Sociedad.</p> <p>J. El cumplimiento de la ley, el Estatuto y los acuerdos de la Junta General de Accionistas y del Directorio.</p> <p>2) Funciones del Jefe del departamento de producción</p> <p>A. Planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y de Información que posee la organización, para lograr de manera efectiva y eficiente, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades propias de su organización, definidas con la JGA.</p> <p>B. Coordinar con la gerencia de planificación y la proyección de nuevas capacidades en las áreas crianza de las aves, montaje e ingeniería de diseño, para alcanzar las metas de la planificación estratégica.</p> <p>C. Definir y priorizar las inversiones que cada una de las Divisiones dependientes de la Gerencia, requieran para mejorar sus procesos productivos y administrativos.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 34
<p>A. Coordinar el desempeño de cada una de las divisiones, de modo que conjuntamente contribuyan para dar cumplimiento a los objetivos y políticas de la Avícola.</p> <p>B. Velar por el mejoramiento continuo de los procesos y capacidades de las divisiones bajo su gestión.</p> <p>C. Velar porque las aves en proceso de crianza estén siempre relacionados a una orden de trabajo y asociados a un propósito y que se complete debidamente los procesos.</p> <p>D. Coordinar periódicamente con las demás Gerencias de la empresa y con la debida anticipación, los requerimientos necesarios que permitan ejecutar con eficacia y eficiencia las actividades productivas de su área funcional.</p> <p>E. Valorizar los requerimientos de personal y materiales en todas las divisiones y proponer de acuerdo al plan de producción de aves.</p> <p>F. Evaluar periódicamente los resultados operativos y tomar las decisiones en forma oportuna, con el propósito de alcanzar un óptimo aprovechamiento del personal productivo y de los recursos materiales puestos a su disposición.</p> <p>G. Cumplir con las tareas específicas dadas a la gerencia, por el Manual de Gestión de Calidad de la avícola.</p> <p>H. Proponer a la JGA, aquellos elementos técnicos que sean necesarios incorporarlos al proceso de crianza de aves.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RA	Responsabilidades de la Dirección	Página 35
<p>Responsabilidades del Jefe del departamento de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Participar, cuando sea requerida su presencia o a través de un representante de su departamento, B. Brindar asesoría técnica sobre la crianza de aves. C. Realizar supervisiones periódicas D. Llenar informes de supervisiones y controles de calidad E. Verificar la calidad de los productos necesario para la crianza de aves. F. Incentivar a sus colaboradores periódicamente. G. Garantizar que todos los procesos se realicen a tiempo y con eficiencia. <p>3) Funciones del Jefe del departamento financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dirigir y controlar los estados financieros, estados presupuestarios y registro de la documentación contable y presupuestal de conformidad con la normatividad del Sistema Nacional de Contabilidad. B. Verificar la conformidad de las operaciones que se registran a nivel del programa de la dirección de Finanzas, actividades y partidas genéricas y específicas por fuente de financiamiento, basado en las normas Generales. C. Procesar la información administrativa contable en sus fases de compromiso, devengado y pagado de los egresos efectuados en cada periodo. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Página 36
	Responsabilidades de la Dirección	
<p>A. Efectuar la entrega oportuna de la información contable y financiera a los organismos internos y externos, de acuerdo a lo establecido en los sistemas.</p> <p>B. Supervisar y controlar la ejecución del calendario de compromisos aprobado por la JGA.</p> <p>C. Programar, organizar, ejecutar y controlar la aplicación de los procesos técnicos de Tesorería.</p> <p>D. Elaborar las conciliaciones bancarias.</p> <p>E. Ejecutar el proceso de pago de acuerdo a las normas internas del Ministerio.</p> <p>F. Custodiar y controlar los Recursos de la Dirección General de Finanzas.</p> <p>G. Proporcionar información permanente sobre la situación financiera.</p> <p>H. Coordinar con las dependencias del departamento de finanzas.</p> <p>I. Realizar las demás funciones que se le asignen.</p> <p>J. La veracidad de las constancias y certificaciones que expida respecto del contenido de los libros y registros de la Sociedad.</p> <p>K. El cumplimiento de la ley, el Estatuto y los acuerdos de la Junta General de Accionistas y del Directorio.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 37
<p>Responsabilidades del Jefe del departamento financiero</p> <p>A. El departamento financiero es responsable de fondos que se encuentran en su administración y proporcionada por la JGA.</p> <p>B. Es responsabilidad de los actos ilícitos con los recursos de la empresa que involucren a los colaboradores del departamento financiero.</p> <p>C. Fallas que pudieren afectar económicamente y legalmente con los entes reguladores externos.</p> <p>D. La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar a la Sociedad y los demás libros y registros que debe llevar un ordenado comerciante.</p> <p>E. La veracidad de las informaciones que proporcione a la Junta General de Accionistas.</p> <p>F. El ocultamiento de las irregularidades que observe en las actividades de la sociedad.</p> <p>G. La conservación de los fondos sociales a nombre de la Sociedad.</p> <p>H. El empleo de los recursos sociales en negocios distintos del objeto de la Sociedad.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 38
<p>4) Funciones del Jefe del departamento de talento humano</p> <p>A. Organizar al Talento Humano dentro de la estructura orgánica de acuerdo con los objetivos y planes estratégicos de la Empresa.</p> <p>B. Suministrar el Talento Humano que requieren las diferentes áreas organizacionales de la Empresa previa aplicación del proceso antes descrito.</p> <p>C. Disponer de procedimientos que permitan efectivos controles para los trámites asociados a los movimientos de personal y expedientes.</p> <p>D. Verificar que los resultados de la evaluación sean aplicados con objetividad y que reflejen información valiosa para la toma de decisiones en materia de personal.</p> <p>E. Elaborar el Plan Operativo y Presupuesto anual POA Presupuesto del área.</p> <p>F. Supervisar el cumplimiento del Plan Operativo y procedimientos del manual de calidad</p>		
Elaborado por:		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 39
<p>Responsabilidades del Jefe del departamento de talento humano</p> <p>Avícola San Vicente define las responsabilidades para el departamento de Talento Humano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado. 2. Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización. 3. Capacitar a los empleados 4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado. 5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo. 6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización. 7. Controlar los costos laborales 8. Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona. 9. Velar por un agradable ambiente laboral 10. Realizar planes de incentivo del personal 11. Crear y mantener elevada la moral del equipo de trabajo. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 40
<p>3.8.5.2 (5.5.2) Representante de la Dirección</p> <p>La Junta General de Accionistas ha encargado al socio Luis Washington Cajamarca Suárez como el Representante de la Dirección de San Vicente y como tal tiene otras competencias, la responsabilidad y la autoridad de:</p> <p>Garantizar que todos los procesos de gestión y operación de crianza de aves se mantengan dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, además se encuentren actualizados y correctamente establecidos e implementados.</p> <p>Informar sobre el desempeño y rendimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y advertir sobre las mejoras que son necesarias para implementar acciones preventivas o a ser el caso acciones correctivas.</p> <p>Asegurar que existe un proceso adecuado para fomentar la conciencia de los colaboradores con el SGC y el cumplimiento de los requisitos del cliente con el trabajo en equipo de toda la organización.</p> <p>3.8.5.3 (5.5.3) Comunicación interna</p> <p>La comunicación establecida en este del manual es una de las garantías para el logro de los objetivos de calidad, es responsabilidad de la Dirección establecer los mejores niveles de comunicación. El proceso de comunicación interna comunica la efectividad de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad a todos los empleados de San Vicente, Ver Gráfico MC 5.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Fecha: 10/02/2014
		Página 41

Los métodos definidos para la comunicación interna incluyen:

- Las reuniones entre departamentos y la dirección.
- La circulación de actas de reuniones.
- Otros tipos de comunicación rutinaria del negocio tomando en cuenta la matriz de comunicación abierta.


GRÁFICO MC 5: COMUNICACIÓN ABIERTA


		COMUNICACIÓN ABIERTA	
		Baja	Alta
ADAPTABILIDAD	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas no expresan abiertamente sus opiniones. • Somos más educados que honestos en la manera de comunicamos entre nosotros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicamos tiempo a escucharnos. • Tratamos cuestiones abiertamente, sean buenas o malas.
	Baja	I. Reactivo	II. Adaptable/ Flexible
	<ul style="list-style-type: none"> • Somos flexibles y adaptables en la manera de abordar las dificultades. • Abordamos los problemas con mentalidad positiva. 	III. Rígido	IV. Elusión
	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos dificultades al enfrentarnos con lo inesperado. • En la solución de problemas, no siempre estamos dispuestos a cambiar nuestras rutinas. 		


Fuente, Comunicación Abierta: Disponible en Línea:


<https://www.google.com.ec/search?q=matriz+de+comunicacion+abierta&source=lnms&tbn=isch&sa>

Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 42
<p>En la matriz de comunicación se puede apreciar el enfoque para los dirigentes lo que deben poner énfasis en darse el tiempo necesario para escuchar y pedir ser escuchados tomando en cuenta que la mejor manera para enfrentar problemas es la serenidad y actitud positiva para encontrar o aportar a soluciones, esto depende del ambiente de trabajo y del liderazgo que contagia los dirigentes y el personal mismo.</p> <p style="text-align: center;">3.8.6 (5.6) Revisión de la Dirección</p> <p>3.8.6.1 (5.6.1) Generalidades</p> <p>La Gerencia General revisa el Sistema de Gestión de la Calidad trimestralmente durante las reuniones de Revisión de la Dirección debidamente notificada a los jefes departamentales, donde se llevara a cabo un análisis de la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia, e identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios. Se conservan registros de cada reunión de revisión administrativa como respaldo en archivos establecidos.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RAD	Sección 5: Responsabilidades de la Dirección	Página 43
<p>3.8.6.2 (5.6.2) Información para la revisión</p> <p>La evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad se basa en la revisión de la información aportada para la Revisión de la Dirección, ver Anexo MC 4 y 14 Entre otra información, se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroalimentación de los clientes. ▪ Datos de calidad en el ámbito de la empresa. ▪ Estado de las acciones preventivas y correctivas. ▪ Acciones de seguimiento de revisiones administrativas anteriores. ▪ Cambios del ambiente externo que podrían afectar el SGC. ▪ Recomendaciones para la mejora por parte de los departamentos. <p>3.8.6.3 (5.6.3) Resultados de la revisión</p> <p>Los resultados de la revisión trimestral recopilan información del SGC, información que deben ser analizados y evaluado con detenimiento para implementar el ciclo PDCA para mejoras del sistema. Durante las reuniones de revisión, la Gerencia General y los Jefes departamentales identifican las acciones apropiadas que deben emprenderse para mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos, en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 5 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RAD	Responsabilidades de la Dirección	Página 44
<p>Cualquier decisión que se tome durante la reunión, las acciones asignadas, quien es responsable y su fecha límite de realización se registran en las actas de Revisión de la Dirección.</p> <p>Registros relacionados a la alta dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registros relacionados con el producto.....Anexo MC 8 • Información de compra.....Anexo MC3 • Comunicación con el cliente.....Anexo MC10 • Control de producción.....Anexo MC 7 y 10 • Monitoreo y control.....Anexo MC9 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 6
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: GR	Gestión de Recursos	Página 45
<p>3.9 Sección: 6 Gestión de Recursos</p> <p>3.9.1 (6.1) Provisión de recursos</p> <p>San Vicente ha implementado un sistema de gestión de la calidad que cumple con la norma ISO 9000 2008. Esta implementación se logró con el compromiso de la JGA, Gerencia General, Jefes departamentales, personal operativo y con los recursos necesarios para realizar eficientemente el sistema.</p> <p>Para mantener eficazmente el proceso de crianza de las aves y mejorarlo continuamente, la Gerencia establece y proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones ya que la crianza de aves maneja un ciclo de crianza de aproximadamente 45 días hasta el saque para la venta por lo que se inicia el ciclo con materiales nuevos o la reposición de otros para garantizar la calidad de crianza.</p> <p>3.9.2 (6.2) Recursos humanos</p> <p>3.9.2.1 (6.2.1) Generalidades</p> <p>Para responder la competencia del personal de San Vicente, se han preparado descripciones de las funciones de trabajo.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 6 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: GR	Gestión de Recursos	Página 46
<p>Las funciones identifican la cualificación requerida para cada uno de los cargos que afectan para llegar a un resultado de calidad que serían aves con carne de calidad libre de enfermedades y antibióticos listos para la faena y consumo humano.</p> <p>Dentro de esta cualificación se incluyen los requisitos de educación, habilidades y experiencia. Las cualificaciones apropiadas, junto con la capacitación necesaria, proporcionan la capacidad requerida en cada cargo.</p> <p>3.9.2.2 (6.2.2) Competencia, toma de conciencia y formación</p> <p>La cualificación del personal se revisa y determina durante la contratación. El recurso humano mantiene registros de las cualificaciones de los empleados. Si se encuentran discrepancias entre la cualificación del empleado y los requisitos del puesto, se decide dar capacitación o se emprende otra acción para brindar al empleado la capacidad necesaria para su tarea. En este último caso se evalúan los resultados para determinar si fueron eficaces. La formación y la evaluación se llevan a cabo de acuerdo con el Procedimiento de Competencia, Conciencia y Capacitación.</p> <p>Todos los empleados reciben capacitación sobre la importancia y la trascendencia de la crianza de aves y sobre la manera en que contribuyen al logro de los objetivos de calidad.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 6
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: GR	Gestión de Recursos	Fecha: 10/02/2014
<p>3.9.3 (6.3) Infraestructura</p> <p>Para satisfacer los objetivos de calidad y los requerimientos de las aves, San Vicente ha determinado la infraestructura necesaria.</p> <p>La infraestructura ha sido proporcionada e incluye bodega de materia prima, planta de producción de alimento, área de producción de concentrado para balanceado, galpones de crianza, elementos utilitarios, equipos de crianza y equipos de mantenimiento. A medida que surgen nuevas necesidades de infraestructura, se documentarán en proyectos de calidad. Se da mantenimiento a la infraestructura existente para asegurar la conformidad con la crianza de las aves.</p> <p>❖ Los requisitos de mantenimiento se documentan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de mantenimiento preventivo. • Planes de servicios sanitarios en general. • Planes de mantenimiento de galpones. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 6 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: GR	Gestión de Recursos	Página 48
<p>3.9.4 (6.4) Ambiente de trabajo</p> <p>El ambiente de trabajo de San Vicente es tarea de todos los colaboradores: Gerente General, jefes departamentales, personal de mantenimiento y galponeros, para manejar una correcta interacción entre dignidades es necesario manejar un entendimiento forjado en valores, principio, reglas, la confianza entre otras que deben ser canalizados con la comunicación interna.</p> <p>El ambiente laboral se administra para que constantemente sea el adecuado. Se evalúan los datos del sistema de calidad para establecer si el ambiente laboral es suficiente para lograr resultados esperados que se plasman en las aves en su salida por lo que es necesario emprender acciones correctivas o preventivas relacionadas con el ambiente laboral.</p> <p>Documentos relacionados con la Gestión de Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación.....Anexo MC 1 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 7 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RP	Realización del producto	Página 49
<p>3.10 Sección 7: Realización del producto</p> <p><i>3.10.1(7.1) Planificación de la realización del producto</i></p> <p>La planificación de calidad es requerida antes de que se implementen nuevos productos o procesos. La planificación de calidad se presentarse según el procedimiento de la planificación de la realización del producto.</p> <p>El producto final de San Vicente es las aves en pluma que inicia con el desembarque en la cámara de crianza hasta la etapa final que son aves para la venta y la faena.</p> <p>La planificación de los procesos de crianza es determinados según la edad en que se encuentren las aves y las necesidades de crianza.</p> <p>Durante esta planificación, el Gerente General y jefes departamentales correspondiente y el personal designado identifican:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los objetivos de calidad y los requisitos del producto. ▪ Los procesos, la documentación y los recursos necesarios. ▪ Los requisitos de verificación, validación, monitoreo, inspección y prueba. ▪ Los criterios para la aceptación del producto. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 7 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: RP	Realización del producto	Página 50
<p>3.10.2(7.2) <i>Procesos relacionados con el cliente</i></p> <p>3.10.2.1 (7.2.1) <i>Determinación de los requisitos relacionados con el producto</i></p> <p>San Vicente determina los requisitos del cliente antes de aceptar un pedido, estos requisitos son específicas por el cliente por ser aves vivas tienen características que son necesarias para la rápida aceptación y fidelidad del consumidor final. A continuación se detalla las características que deben tener las aves:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Raza Cobb 500 ▪ Peso mínimo de 2,6 kg ▪ Coloración amarillenta en la carne y en las patas del ave ▪ Aves libres de antibióticos. ▪ Aves sanas y libres de lesiones. <p>Los requisitos del cliente se determinan de acuerdo con el Procedimiento Procesos Relacionados con el Cliente.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 7 Revisión: 00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: RP	Realización del producto	Página 51
<p>3.10.2.2 (7.2.2) Revisión de los requisitos relacionados con el producto</p> <p>La revisión de las características debe ser monitoreada por los supervisores encargados de la producción desde el primer día de vida que son ubicados en la cámara de crianza hasta el saque y la valoración final. Es de suma importancia mantener una continua supervisión del desarrollo de las aves ya que mínimo cambio o errores pueden afectar al desarrollo de las aves.</p> <p>San Vicente tiene un proceso definido para la revisión de los requisitos relacionados con las aves, ver Anexo MC8. La revisión se realiza antes de la aceptación del pedido. El proceso garantiza que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se resuelven las discrepancias entre los requisitos del contrato o el pedido y los expresados con anterioridad. ▪ San Vicente tiene la capacidad de satisfacer los requisitos definidos. ▪ Se conservan registros que muestran los resultados de la revisión y cualquier acción que surja de la misma. ▪ Cuando un cliente no suministra una instrucción documentada de los requisitos, estos se confirman antes de la aceptación. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 7 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RP	Realización del producto	Página 52
<p>3.10.2.3 (7.2.3) Comunicación con el cliente</p> <p>San Vicente ha implementado un procedimiento eficaz para la comunicación con los clientes, relativo a la:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información sobre el producto. ▪ Manejo de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo rectificaciones. ▪ Retroalimentación del cliente, incluyendo quejas. <p>El método para la comunicación con el cliente será mediante un buzón que recoja la información requerida para conocer las quejas y necesidades del cliente con San Vicente, ver Anexo MC10</p> <p style="text-align: center;">3.10.3 (7.4) Compras</p> <p>3.10.3.1 (7.4.1) Proceso de compra</p> <p>Se sigue un procedimiento documentado en este manual para garantizar que el producto adquirido satisfaga los requisitos de compra especificados. Ver procedimientos de compras y Anexo MC8</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 7 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RP	Realización del producto	Página 53
<p>Los insumos, materiales, materia prima son esenciales para el logro de la productividad las condiciones y características de estos deben ser las más recomendables y deben ser valoradas con detenimiento para ser utilizadas para los procesos de crianza debido a que el trabajo con animales de reacción natural, es decir la reacción es inmediata o a largo plazo pero no se pueden hacer correcciones, es por aquello que los proveedores deben ser seleccionados según las garantías que nos proporcionen productos de calidad.</p> <p>Los registros de la evaluación y de cualquier acción necesaria se conservan como registros de calidad.</p> <p>3.10.3.2 (7.4.2) Información de las compra</p> <p>Las compras realizadas deben ser especificada con la información del producto que debe ser revisada con anterioridad al pedido y la compra y deben cumplir con las necesidades de producción a continuación de describen algunas especificaciones que deben cumplir los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos con garantías según normas ISO ➤ Procedencia en el caso de ser productos importados <p>La documentación de las compras será registrada como garantía de la compra en archivos pertinentes a las compras, ver Anexo MC3</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 7 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RP	Realización del producto	Página 54
<p>3.10.3.3 (7.4.3) Verificación de la compra.</p> <p>La valoración de la compra es fundamental para evitar conflictos con proveedores y problemas de producción por productos de no calidad. La verificación debe estar controlada por el jefe de producción quien debe garantizar que el producto llega con las características especificadas en el proceso de compra. Para la valoración es necesario aplicar formularios en el que se describe la información del estado de la materia prima para ser enviados al proceso de producción y procesos de crianza, ver Anexo MC 2</p> <p style="text-align: center;">3.10.4 (7.5) Producción y prestación del servicio</p> <p>3.10.4.1 (7.5.1) Control de la producción</p> <p>San Vicente planifica y lleva a cabo la producción de aves bajo condiciones controladas de acuerdo con el procedimiento de este manual, ver Anexo MC7,9</p> <p>Dentro de las condiciones controladas se incluyen, si corresponde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La disponibilidad de instrucciones de trabajo. ▪ El uso de equipo y los materiales adecuado para la crianza. ▪ La disponibilidad y uso de formatos de monitoreo y medición. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 7 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RP	Realización del producto	Página 55
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La implementación de monitoreo y medición. ▪ La implementación de actividades de liberación de las aves para la venta ▪ Disponibilidad de registros de ventas para el control de liberación. <p>El control de la producción es esencial para monitorear el desarrollo del ave, y para garantizar la alimentación debe controlar la calidad del balanceado, así como también la disponibilidad del recursos para la crianza de aves.</p> <p>3.10.4.2 (7.5.2) Validación de los procesos de la producción</p> <p>San Vicente valida cualquier proceso para la producción de aves de engorde y utiliza la validación prospectiva.</p> <p>Validación prospectiva: Validación que se lleva a cabo por el supervisor encargado, durante todas las etapas de producción de las aves para determinar factores que puede manifestar riesgos en cada etapa del proceso, el cual se divide en pasos individuales: Iniciación, Crecimiento y engorde, que luego son evaluados basado en producciones históricas que se encuentran documentadas en formatos registrados, todo esto con el fin de determinar qué pasos pueden llevar situaciones críticas que puedan afectar a la productividad.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 7 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RP	Realización del producto	Página 56
<p>3.10.4.3 (7.5.3) Identificación y rastreabilidad</p> <p>San Vicente identifica a las aves a lo largo de la crianza de aves en sus diferentes, de acuerdo con el procedimiento de identificación y rastreabilidad mediante las fichas de expectativas del cliente. El producto es identificado con respecto a los requisitos de monitoreo y medición.</p> <p>San Vicente controla y registra la identificación exclusiva del producto cuando la rastreabilidad es un requerimiento especificado.</p> <p>3.10.4.4 (7.5.4) Propiedad del cliente</p> <p>San Vicente maneja un estricto cuidado la propiedad del cliente mientras esté siendo usada o se halle bajo el control de la organización.</p> <p>Este numeral se da ocasionalmente ya que se utiliza materiales de traslado de las aves que son las jaulas de 16 o 13 libras para el traslado de las aves al sitio de faena. Estas jaulas deben ser entregadas máximo en un día en constancia del estado de retiro y de entrega, ver Anexo MC10</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 7 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RP	Realización del producto	Página 57
<p>3.10.4.5 (7.5.5) <i>Preservación del producto</i></p> <p>San Vicente preserva las aves durante un lapso de 10 días máximo que dura las vetas de cada lote y la entrega al destino proyectado, como se determina en el procedimiento.</p> <p>Esta preservación incluye la identificación, el manejo, el empaque, el almacenamiento y la protección. La preservación también se extiende a las partes constitutivas del producto.</p> <p style="text-align: center;">3.10.5 (7.6) <i>Control de dispositivos de monitoreo y medición</i></p> <p>San Vicente ha determinado las actividades de monitoreo y medición que deben ser llevadas a cabo y ha establecido los registros de control correspondientes para demostrar la conformidad del producto con los requisitos definidos por el cliente.</p> <p>Un procedimiento documentado delinea el proceso usado para garantizar que el monitoreo y la medición se lleven a cabo de una manera que sea coherente con los requisitos de monitoreo y medición.</p> <p>Cuando es necesario garantizar la validez de los resultados, el equipo de medición es:</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 7 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RP	Realización del producto	Página 58
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustado o reajustado según las necesidades. ▪ Identificado para permitir determinar el estado de calibración. ▪ Utilizar software de medición, lo más sencillo puede ser en Excel <p>Adicionalmente, Control de Calidad evalúa y registra la validez de estos resultados de medición, cuando se encuentra que el equipo no cumple con los requisitos.</p> <p>San Vicente emprende la acción apropiada sobre el equipo o cualquier producto afectado. Los registros de los resultados de la calibración y la comprobación se conservan.</p> <p>Cuando se usan programas de computadora en el monitoreo y medición de requisitos especificados, se confirma la capacidad del software para satisfacer la aplicación proyectada. Esto se debe hacer antes del uso inicial y se debe reconfirmar según sea necesario.</p> <p>Documentos relacionados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compras.....Anexo MC2 • Control de producción..... Anexo MC 7 y 9 • Propiedad del clienteAnexo MC10 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 8 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: MAM	Medición, Análisis y Mejoras	Página 59
<p>3.11 Sección 8: Medición, Análisis y Mejoras</p> <p>3.11.1 (8.1) Generalidades</p> <p>La organización tiene planes e implementa los procesos de monitoreo, medida, análisis y mejora, según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para demostrar y lograr la conformidad del cliente con las aves. ▪ Para garantizar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad. ▪ Para mantener una mejora continua y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad. <p>Estos procesos son identificados en procedimientos documentados e incluyen la determinación de métodos aplicables.</p> <p>3.11.2 (8.2) Seguimiento y medición</p> <p>3.11.2.1 (8.2.1) Satisfacción del cliente</p> <p>Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, San Vicente supervisa la información relacionada con la percepción del cliente con respecto al grado en que la organización ha satisfecho sus requerimientos.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 8 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: MAM	Medición, Análisis y Mejoras	Página 60
<p>El método para la obtención y uso de esta información está identificado en los Procedimientos Procesos Relacionados con el Cliente y Responsabilidad de la Dirección.</p> <p>3.11.2.2 (8.2.2) Auditoría Interna</p> <p>Es obligación del gerente como se establece en las funciones es evaluar las actividades internas, por lo que se ha elaborado un formato para valorar la utilización e implementación de recursos, la auditoria la realizara semestralmente y es deber de todos los colaboradores proporcionar la información y reunir las justificaciones necesarias como medida de seguridad y evitar complicaciones en el ambiente laboral, todo esto será para bienestar de todos y garantizar el porvenir de todos quienes trabajan en la Avícola San Vicente.</p> <p>3.11.2.3 (8.2.3) Seguimiento y medición de los procesos</p> <p>San Vicente aplica métodos adecuados para el monitoreo y, cuando corresponda, para la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para lograr los resultados proyectados.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 8 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: MAM	Medición, Análisis y Mejoras	Página 61
<p>Quando estos resultados no se logran, se emprende la rectificación y la acción correctiva, según sea pertinente, para garantizar la conformidad del producto.</p> <p>El proceso para identificar y llevar a cabo el requerido monitoreo y medición de los procesos está documentada en los procedimientos de monitoreo, medición y análisis de los procesos de realización del producto y responsabilidad de la dirección.</p> <p>3.11.2.4 (8.2.4) Seguimiento y medición del producto</p> <p>San Vicente supervisa y mide las características del producto para verificar que se satisfagan los requisitos del mismo. Esto se efectúa en las etapas específicas de crecimiento de las aves, identificado en monitoreo, medición y análisis de los Procesos de crianza de las aves.</p> <p>Se conserva la evidencia de los registros en conformidad con los criterios de aceptación. Los registros también indican la persona que autoriza la liberación de las aves para la venta respectiva.</p> <p>La liberación de las aves no se efectúa hasta que todas las disposiciones planificadas se han concluido satisfactoriamente, a menos que algo distinto sea aprobado por el jefe de producción o Gerente General y, cuando sea el caso, por el cliente, ver Anexo MC10</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 8 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: MAM	Medición, Análisis y Mejoras	Página 62
<p>3.11.3 (8.3) Control del producto no conforme</p> <p>San Vicente garantiza que el producto que no satisface los requisitos es identificado y controlado para evitar su entrega al cliente, estos son considerados como rechazos.</p> <p>Los controles, responsabilidades y autoridades inadecuados que se encuentran relacionadas con el manejo de las aves, se definen en el Procedimiento Control del producto no conforme.</p> <p style="text-align: center;">3.11.4 (8.4) Análisis de los datos</p> <p>La Gerente General y los Jefes de departamento determinan, recopilan y analizan los datos apropiados para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de demostrar que dicho sistema sea adecuado y efectivo en el satisfacer los requisitos de la norma ISO. Además analizan la información con el fin de identificar oportunidades de mejora y asignar tareas y acciones preventivas y correctivas en la medida en que sean necesarias.</p> <p>Los recopilar y analizar estos datos es necesario datos del registro de crianza, y los indicadores de productividad como: IOR, Eficiencia Europea, Índice de productividad, Mortalidad, viabilidad, Eficiencia alimentaria y Conversión alimenticia.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 8 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: MAM	Medición, Análisis y Mejoras	Página 63
<p>Entre los datos pertinentes se incluyen los datos generados como resultado del monitoreo y la medición, y los provenientes de otras fuentes relevantes.</p> <p>El análisis de los datos también proporciona información relacionada con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La satisfacción del cliente. ▪ La conformidad con los requisitos del producto. ▪ Las características y tendencias de los procesos de crianzas, incluyendo las oportunidades de una acción preventiva. ▪ Los proveedores. <p style="text-align: center;">3.11.5 (8.5) Mejora</p> <p>3.11.5.1 (8.5.1) Mejora continua</p> <p>San Vicente mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la Revisión de la Dirección. Para la mejora continua utiliza el ciclo PDCA para el tratamiento de la información, ver Anexo MC13</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 8
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: MAM	Medición, Análisis y Mejoras	Página 64
<p>3.11.5.2 (8.5.2) Acción correctiva</p> <p>San Vicente emprende acciones correctivas para eliminar la causa que pueden afectar a la productividad de los lotes de crianza, con el fin de evitar la recurrencia a costos antibióticos. Las acciones correctivas son adecuadas a los efectos de las no conformidades halladas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las no conformidades y quejas de clientes. ▪ Necesidad de acciones para garantizar que las no conformidades no se repitan. ▪ Registros de resultados de la acción emprendida. <p>3.11.5.3 (8.5.3) Acción preventiva</p> <p>Cuando San Vicente identifica no conformidades potenciales en la crianza, se determinan y se implementa una acción preventiva para eliminar las causas potenciales con el fin de evitar su ocurrencia. Las acciones preventivas son adecuadas a los efectos de infecciones, enfermedades por virus entre otras que afectan al normal crecimiento de las aves, esta medida es de suma importancia ya que la prevención evitara la concurrencia a las acciones correctivas de gran costo, estas acciones se afianzan en las siguientes actividades:</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 8 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: MAM	Medición, Análisis y Mejoras	Página 65
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones de las necesidades de acciones para prevenir según estudios externos. ▪ Tratamiento de la bioseguridad. ▪ Mantenimiento y limpieza de los galpones de crianza. ▪ Registro de resultados de la acción emprendida. ▪ Revisiones la acción preventiva emprendida. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 9
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: RMC	Revisión del Manual de Calidad	Página 66
<h3>3.12 Revisión del Manual de Calidad</h3> <p>Es recomendable gestionar una revisión e innovación del manual de calidad ya que se tiene un enfoque al cliente a la innovación de los procesos, debido a esto el manual debe ser rediseñado según las necesidades, además que es una garantía a las exigencias de entes gubernamentales por medio de AGROCALIDAD quien exige el aseguramiento de la calidad y llegar a la excelencia. Es de responsabilidad del gerente solicitar a la agencia más cercana las nuevas modificaciones que establecen para otorgar los permisos de funcionamiento, así como también realizar un análisis general de las valoraciones y monitores para tomar decisiones e implementar los cambios de corrección y prevención. El manual de calidad debe ser actualizado según la necesidad anual o cada dos años según la situación por la que cruza la empresa. Se debe incluir los datos de actualización como la fecha entre otros en la portada del nuevo manual, como se registra por primera vez en la portada de este manual.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 9
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: RMC	Revisión del Manual de Calidad	Fecha: 10/02/2014
		Página 67

3.12.1 SISTEMA DE TRABAJO



Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

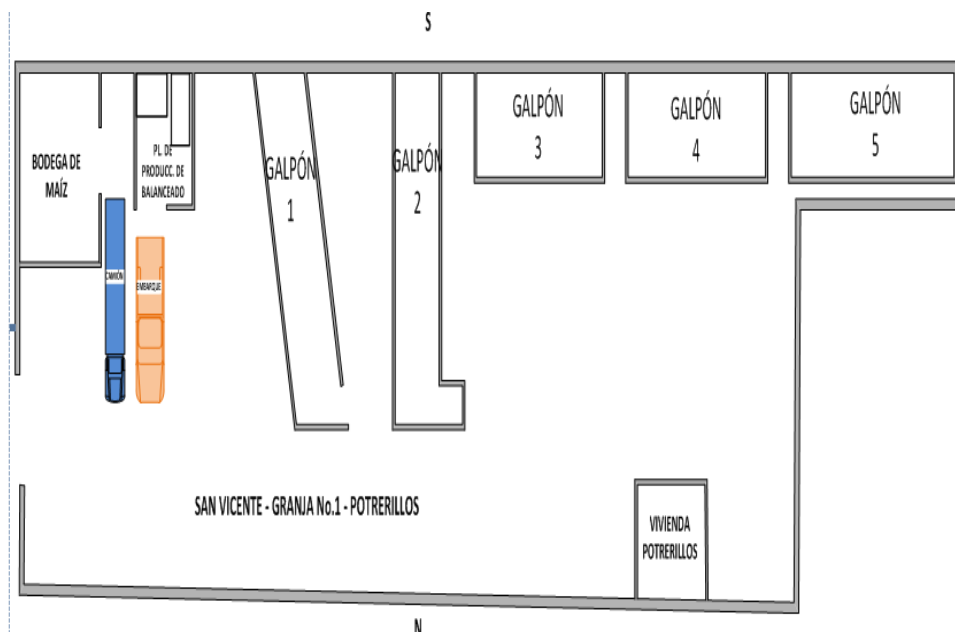
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: RMC-C	Croquis de Infraestructura de San Vicente	Fecha: 10/02/2014
		Página 68

3.12.2 CROQUIS DE GRANJAS SAN VICENTE

GRÁFICO MC 8: CROQUIS GRANJA EN POTRERILLOS



Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:


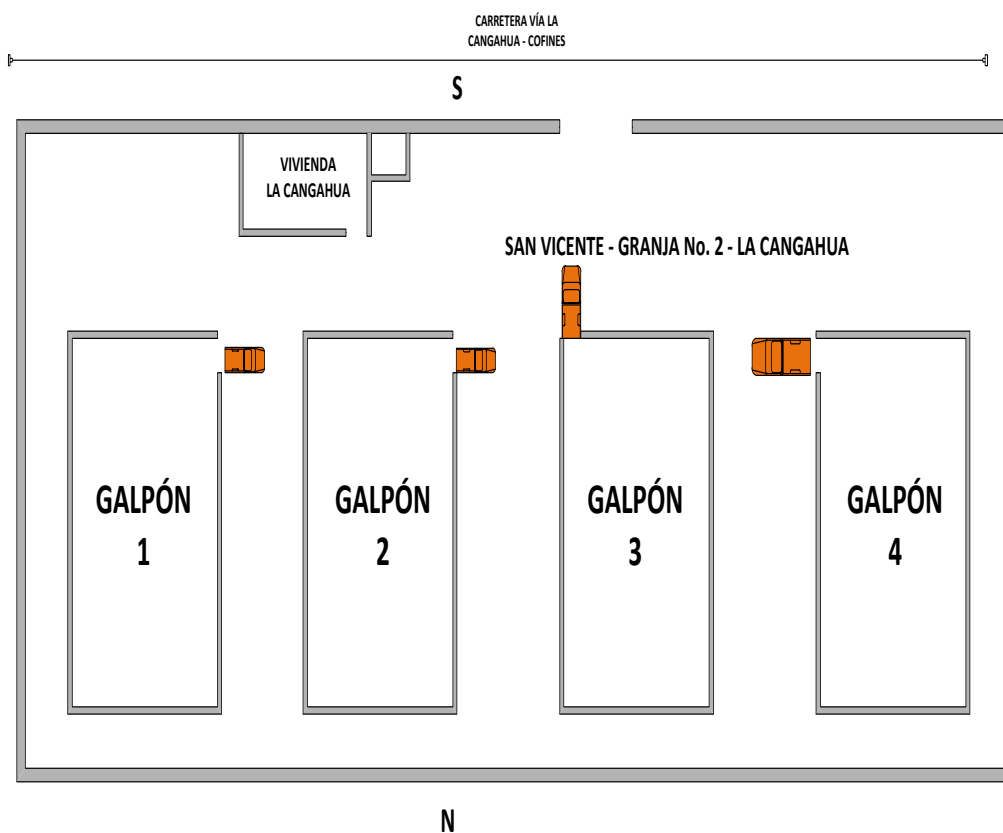
	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: RMC-C	Croquis de Infraestructura de San Vicente	Página 69

GRÁFICO MC 9: CROQUIS GRANJA EN LA CANGAHUA



Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:


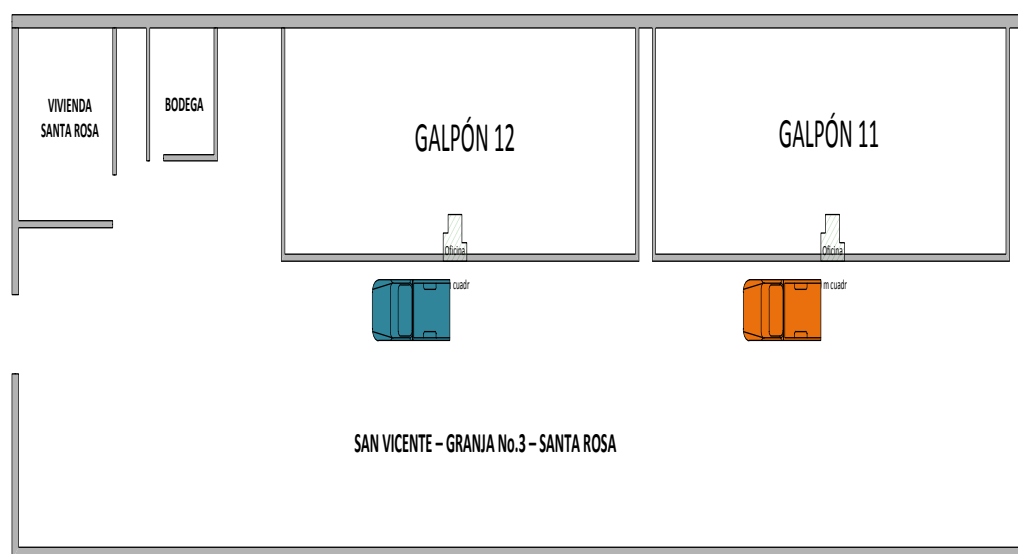
	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: RMC-C	Croquis de Infraestructura de San Vicente	Fecha: 10/02/2014
		Página 70

GRÁFICO MC 10: CROQUIS GRANJA EN SANTA ROSA

S



N

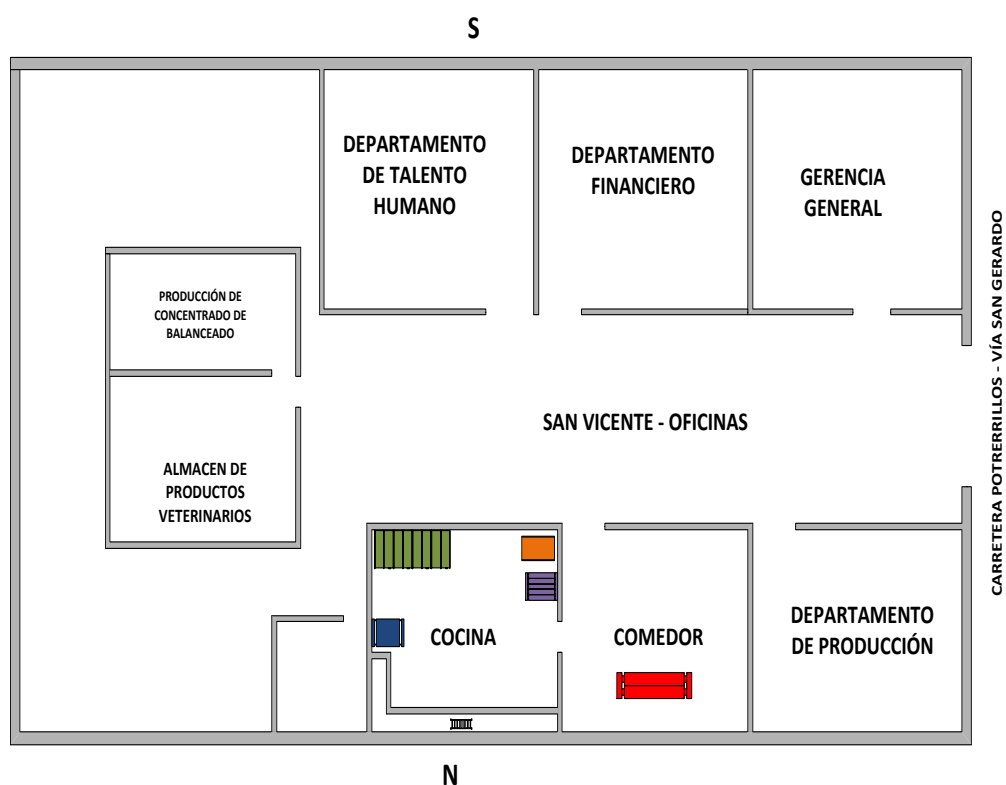
Fuente de datos: Avícola San Vicente
Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RMC-C	Croquis de Infraestructura de San Vicente	Página 71

GRÁFICO MC 11: CROQUIS DE LAS OFICINAS



Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:




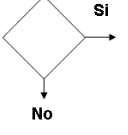





	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión: 00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: SMB	Procesos y procedimientos de apoyo	Página 72

GRÁFICO MC 7: SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMA DE FLUJO


DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO DE DIAGRAMAS
Expresa Inicio o Fin de un Programa	
Expresa operación, actividad, proceso o de Asignación.	
Expresa condiciones y asociaciones alternativas de una decisión lógica.	
Entrada o Salida: Representa cualquier tipo de Fuente o documentación	
Lectura de datos	
Conector dentro de Página	
Representa resultado mediante reportes	
Conector fuera de página	

Fuente, Símbolos de diagramas de flujo, Disponible en línea:

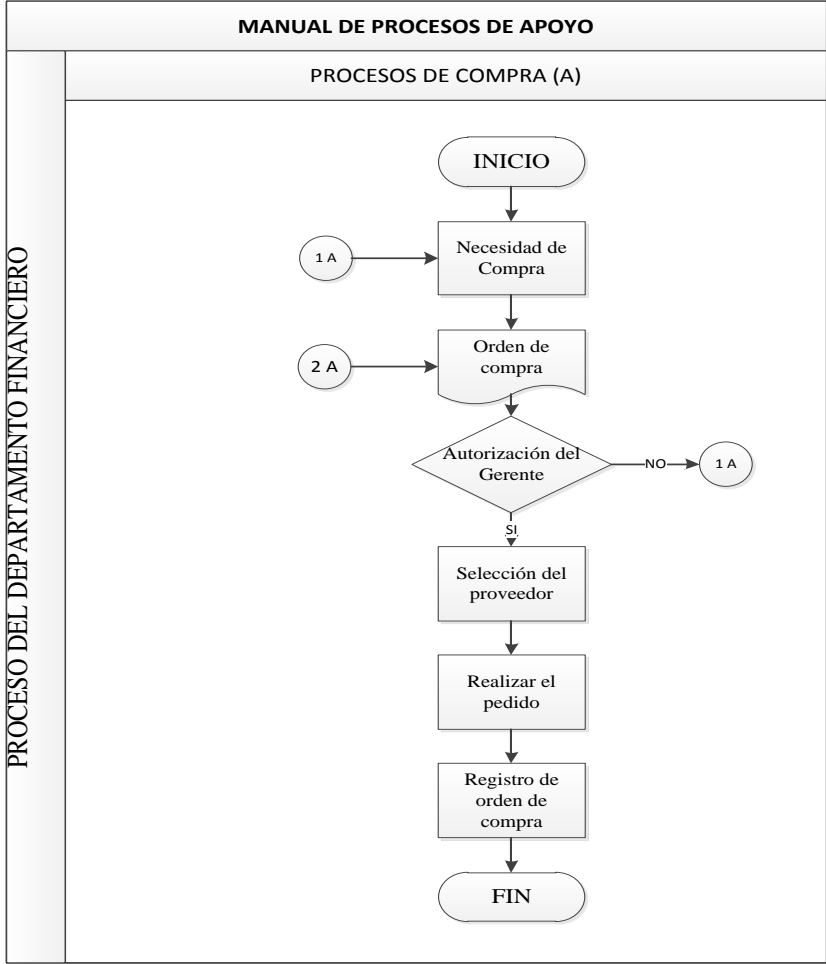
https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua+del+sistema+de+gestion+de+calidad&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=jCbRU46tOcfJsQTYsIKoCg&sqi=2&ved=0CAYQ_AUoAQ&

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: PA-A-102	Procesos y procedimientos de apoyo	Página 73

3.13 Procesos y procedimientos de apoyo



Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: PPC-103	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Procesos y procedimientos de apoyo
<p>• Procedimientos del proceso de compra.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la necesidad de compra, puede ser verbalmente como medida de anticipación de parte del departamento de producción. 2. Determinar el volumen de compra para preparar fondos de gran magnitud. 3. Recibir la orden de compra. 4. Revisar las especificaciones la cantidad requerida. 5. Revisar la fecha requerida por el departamento de producción 6. Revisar el tipo de materia prima o material por comprar. 7. Pedir la autorización de la materia prima y el proveedor al gerente general. 8. Seleccionar al proveedor revisando la lista establecida por el gerente general. 9. Realizar el pedido al proveedor especificando los detalles del producto, así como de la fecha requerida. 10. Anticipar al proveedor del cumplimiento de la fecha. 11. Anticipar la calidad del producto que puede ser sujeto a devoluciones. 12. Archivar la orden de compra como sustento de futuras auditorias. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		



MANUAL DE CALIDAD

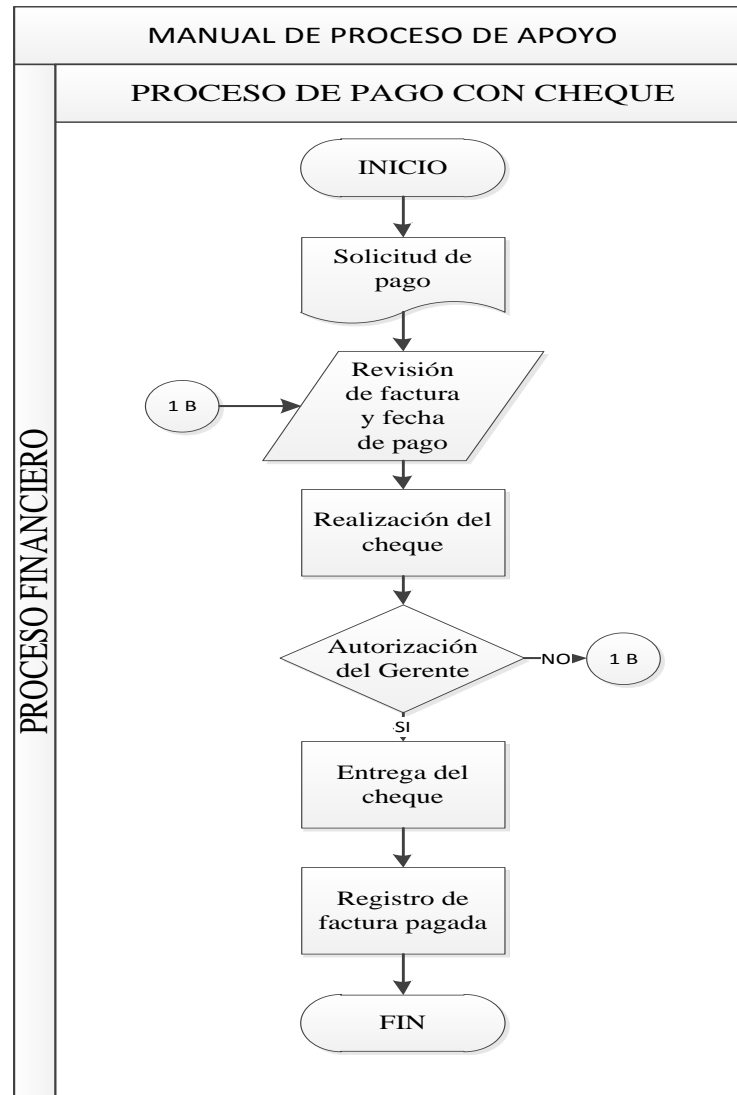
Referencia:
NORMA ISO 9001-2008

Sección: 10
Revisión:00
Fecha:
10/02/2014

Código:PPC-B-104


Procesos y procedimientos de apoyo


Página 75

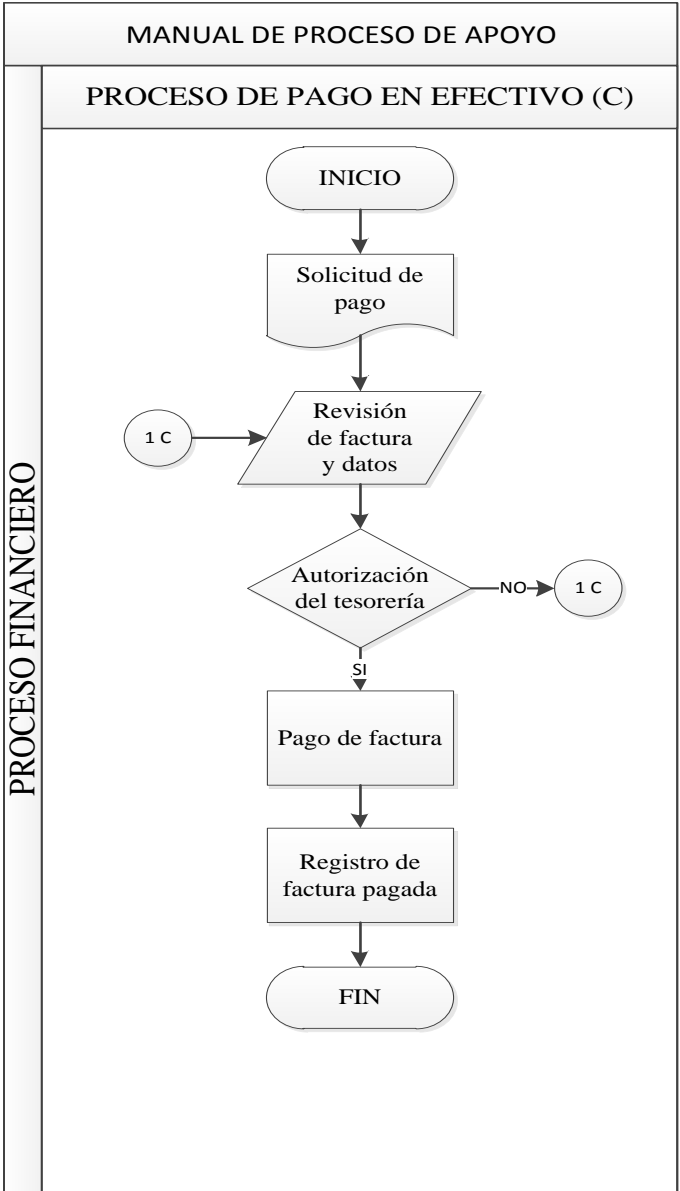


Elaborado por: Marcelo Cajamarca


Aprobado por:


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código:PPC-105-B	Procesos y procedimientos de apoyo	Página 76
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento del proceso de pago con cheque. <ol style="list-style-type: none"> 1. Pedir la nota de crédito al proveedor. 2. Revisar la fecha de emisión de la factura. 3. Revisar la fecha de vencimiento de la factura. 4. Revisar las firmas de responsabilidad. 5. Revisar las condiciones de pago si es en cheque. 6. Establecer con el proveedor una fecha de cobro del cheque. 7. Establecer la cantidad en el cheque. 8. Poner el nombre de la empresa o beneficiario del cheque. 9. Poner los datos de registro de la parte izquierda del cheque 10. Cruzar el cheque. 11. Pedir la firma y autorización del gerente general. 12. En caso de que no autorice el gerente revisar nuevamente la factura y condiciones de pago. 13. Entregar el cheque al proveedor. 14. Pedir al proveedor el recibo de cobro 15. Revisar los datos y cantidades del recibo de cobro 16. Registrar el recibo de cobro 17. Poner el cello de cancelado en la factura. 18. Registrar la factura pagada. 19. Fin 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

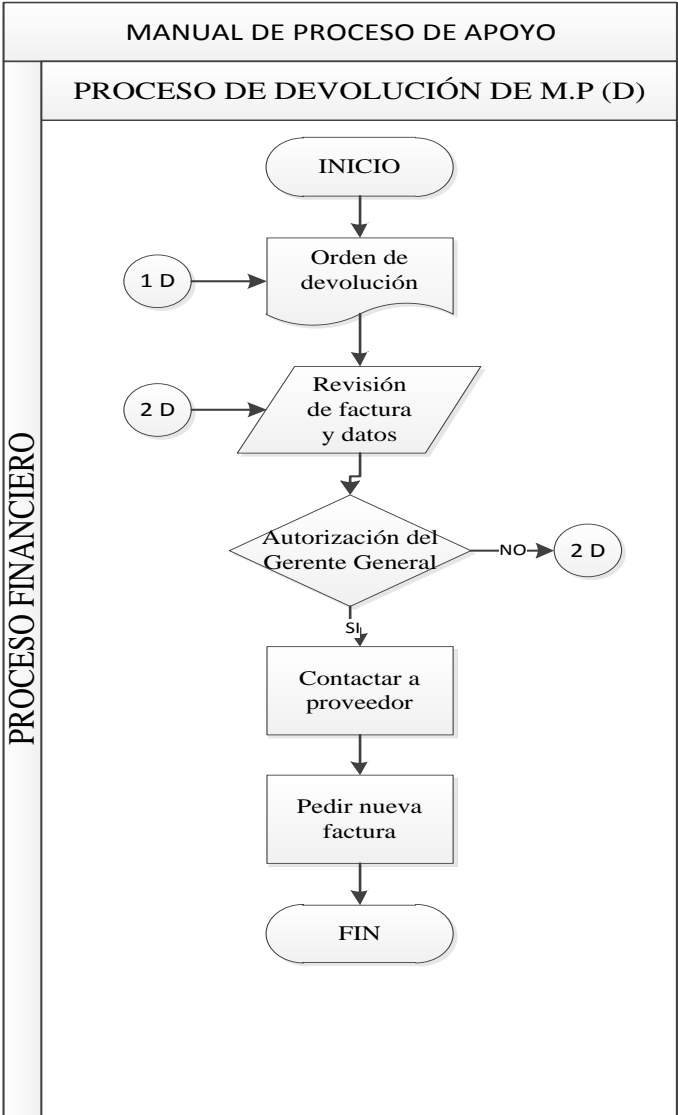
	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código:PPE-106-C	Procesos y procedimientos de apoyo	Página 77



Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001- 2008	
Código:PPE-107-C	Procesos y procedimientos de apoyo	Página 78
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para el pago en efectivo <ol style="list-style-type: none"> 1. Pedir la nota de pago al proveedor, puede ser verbal. 2. Pedir la factura al proveedor. 3. Revisar la fecha de emisión de la factura. 4. Revisar las firmas correspondientes a veracidad de comprar 5. Revisar las condiciones de pago si es en efectivo. 6. Pedir la autorización a jefe financiero(a). 7. Disponer el dinero de caja chica. 8. Registrar el débito de la cantidad a pagar en el libro de caja chica. 9. Realizar el pago al proveedor. 10. Hacer firmar la nota de recibido al proveedor. 11. Registrar la nota de recibido del proveedor. 12. Poner el cello de cancelado en la factura. 13. Registrar la factura pagada. 14. Fin de la transacción. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código:DMP-108-D	Procesos y procedimientos de apoyo	Fecha: 10/02/2014
		Página 79



Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código:DMP-109-D	Procesos y procedimientos de apoyo	Página 80
<p> ▪ Procedimientos del proceso de devolución de productos no conformes. </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la orden de devolución. 2. Revisar las firmas de autorización y responsabilidad. 3. Revisar las causas de devolución. 4. Revisar datos de la factura por rectificar o devolver. 5. Pedir la autorización de devolución al gerente general. 6. En caso de que no autorice volver a revisar datos o conciliación de datos con el departamento de producción 7. Si se efectúa la devolución contactar al proveedor. 8. Comunicar al proveedor las causas de devolución. 9. Pedir rectificar la factura o devolución de fondos pagados. 10. Realizar ajustes de factura nueva. 11. Fin 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		



MANUAL DE CALIDAD

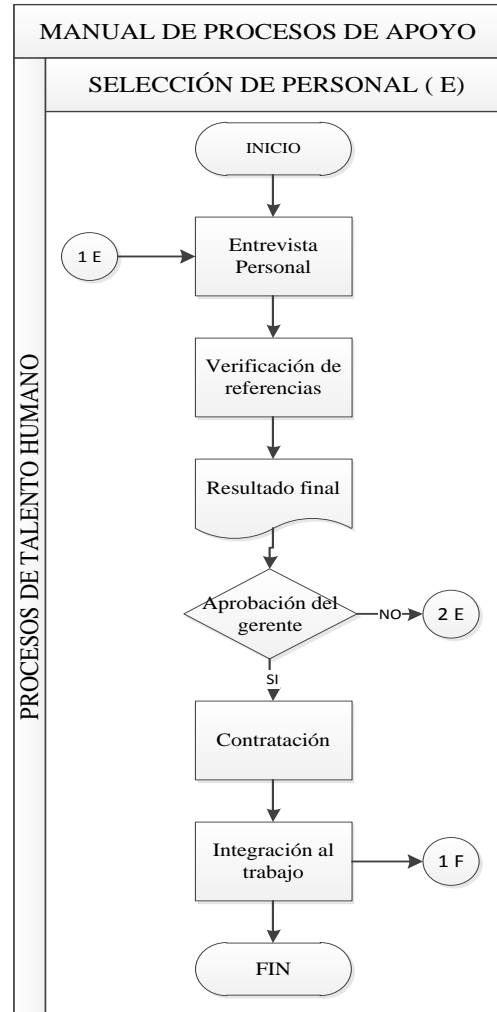
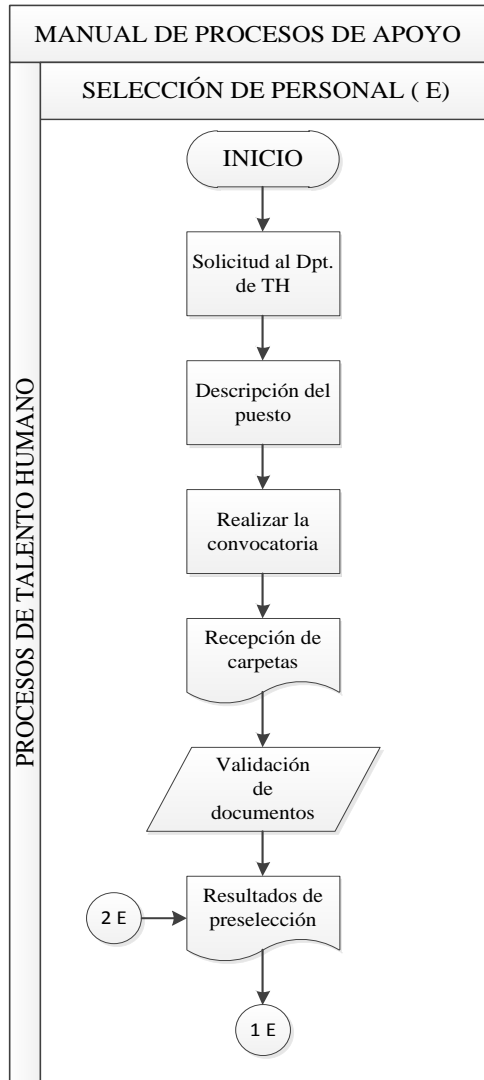
Referencia:
NORMA ISO 9001-2008

Sección: 10
Revisión:00
Fecha:
10/02/2014

Código:SP-110-E


Procesos y procedimientos de apoyo

Página 81



Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código:SP-111-E	Procesos y procedimientos de apoyo	Página 82
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos para la selección del personal 1. Recibir la solicitud dirigida al departamento de talento humano. 2. Revisar la vacante que se desea cubrir. 3. Revisar las firmas de responsabilidad. 4. Revisar la descripción del puesto que se desea cubrir 5. Revisar si el puesto está acorde la necesidad 6. Realizar el anuncio para la publicación. 7. Buscar el medio de publicación 8. Realizar la publicación 9. Recibir las carpetas en las fechas establecidas 10. Revisar con detenimiento los requisitos en las carpetas 11. Seleccionar las carpetas más idóneas al puesto. 12. Publicar resultados 13. Publicar fechas de entrevista personal. 14. Realizar entrevistas en horarios recomendables. 15. Publicar resultados de entrevistas 16. Verificar referencias y antecedentes. 17. Resultado final del postulante escogido. 18. Aprobación del gerente general 19. Realizar el contrato y afiliación patronal 20. Integrar al trabajo 21. Fin. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		



MANUAL DE CALIDAD

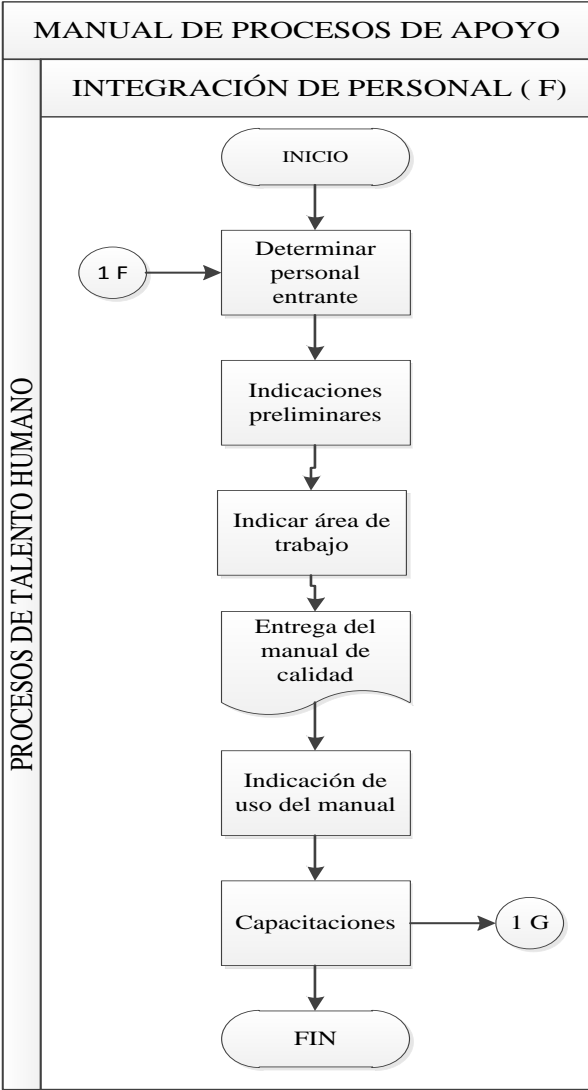
Referencia:
NORMA ISO 9001-2008

Sección: 10
Revisión:00
Fecha:
10/02/2014

Código:IP-112- F


Procesos y procedimientos de apoyo

Página 83



Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código:IP-113- F	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Página 84
	Procesos y procedimientos de apoyo	
<p style="margin-left: 40px;"> ▪ Procedimientos para la integración física del personal. </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar al personal entrante. 2. Ingresar a la planilla del personal. 3. Indicar el rol del negocio 4. Indicar la filosofía empresarial 5. Indicar puesto físico de trabajo 6. Indicar sus limitaciones. 7. Presentar al personal de trabajo 8. Mencionar sus responsabilidades y derechos 9. Entregar el manual de calidad 10. Indicar el uso del manual 11. Indicar la importancia del uso del manual 12. Indicar los objetivos de calidad 13. Indicar las políticas de calidad 14. Ingresar al proceso de capacitación 15. Fin 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		



MANUAL DE CALIDAD

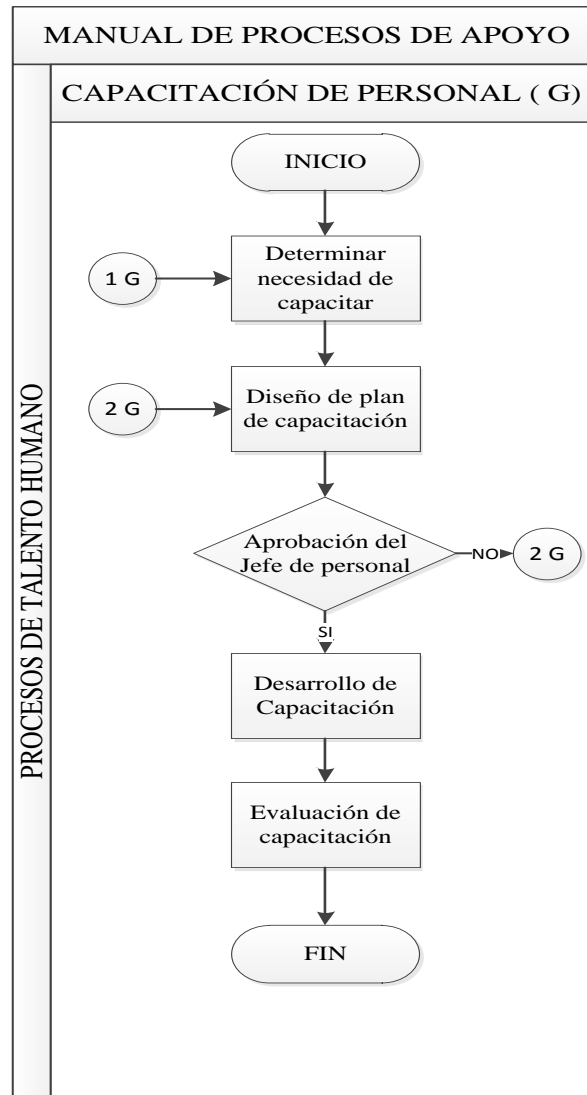
Referencia:
NORMA ISO 9001-2008

Sección: 10
Revisión:00
Fecha:
10/02/2014

Código:CP-114-G


Procesos y procedimientos de apoyo

Página 85



Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código:CP-115-G	Procesos y procedimientos de apoyo	Página 86
<p style="margin-left: 40px;"> ▪ Procedimientos para la capacitación del personal </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la necesidad de capacitación del personal 2. Determinar el personal a capacitar 3. Establecer el tema de capacitación 4. Establecer los objetivos de capacitación 5. Diseñar el plan de capacitación 6. Diseñar el programa de capacitación 7. Establecer una ficha de evaluación de capacitación 8. Presentar el plan de capacitación al jefe de recursos humanos 9. Pedir la aprobación y autorización al jefe de personal 10. Informar a los empleados a capacitación 11. Presentar el cronograma de capacitación al personal 12. Realizar la capacitación 13. Evaluar la capacitación 14. Clausurar la capacitación 15. Presentar un informe de capacitación al jefe de personal 16. Fin 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		



MANUAL DE CALIDAD

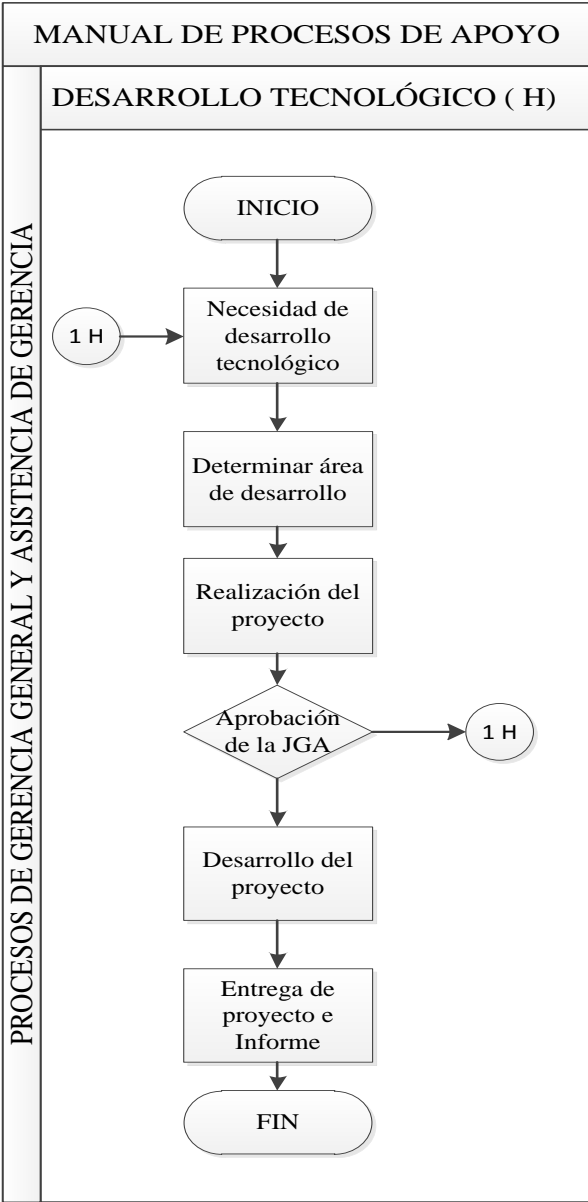
Referencia:
NORMA ISO 9001-2008

Sección: 10
Revisión:00
Fecha:
10/02/2014

Código:DT-116-H


Procesos y procedimientos de apoyo

Página 87



Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 10 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código:DT-117-H	Procesos y procedimientos de apoyo	Página 88
<p>Procedimientos para proyectos de desarrollo tecnológico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la necesidad de implementar un desarrollo tecnológico o expansión de producción 2. Determinar el área que se pretende innovar o crear 3. Determinar la factibilidad previa 4. Realizar el proyecto total 5. Presentar el primer borrador al Gerente General 6. Realizar correcciones 7. Presentar el proyecto final 8. Exponer el proyecto 9. Pedir aprobación al Gerente General 10. Desarrollar el proyecto 11. Supervisar el proyecto 12. Entregar el proyecto 13. Informe final del proyecto. 14. Fin 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		



MANUAL DE CALIDAD

Referencia:

NORMA ISO 9001-2008

Sección: 11

Revisión:00

Fecha:

10/02/2014

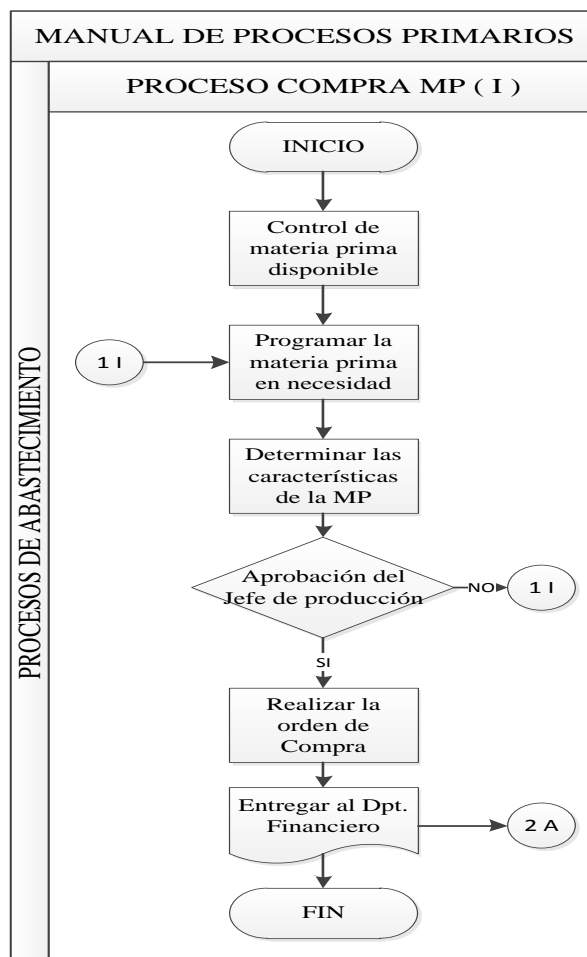
Código: PC-118- I

Procesos y procedimientos primarios de crianza

Página 89


3.14 Procesos y procedimientos primarios de crianza

3.14.1 Proceso de compra para producción



Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: PC-119- I	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Página 90
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos para la compra de materia prima <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un inventario de la materia disponible para la producción 2. Realizar un cálculo de producción con la materia prima disponible 3. Determinar la materia prima faltante 4. Determinar las características de materia prima necesaria 5. Realizar la orden de pedido 6. Pedir aprobación y firma de aprobación del jefe de producción 7. Entregar la orden de compra al departamento financiero 8. Fin 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		



MANUAL DE CALIDAD

Referencia:
NORMA ISO 9001-2008

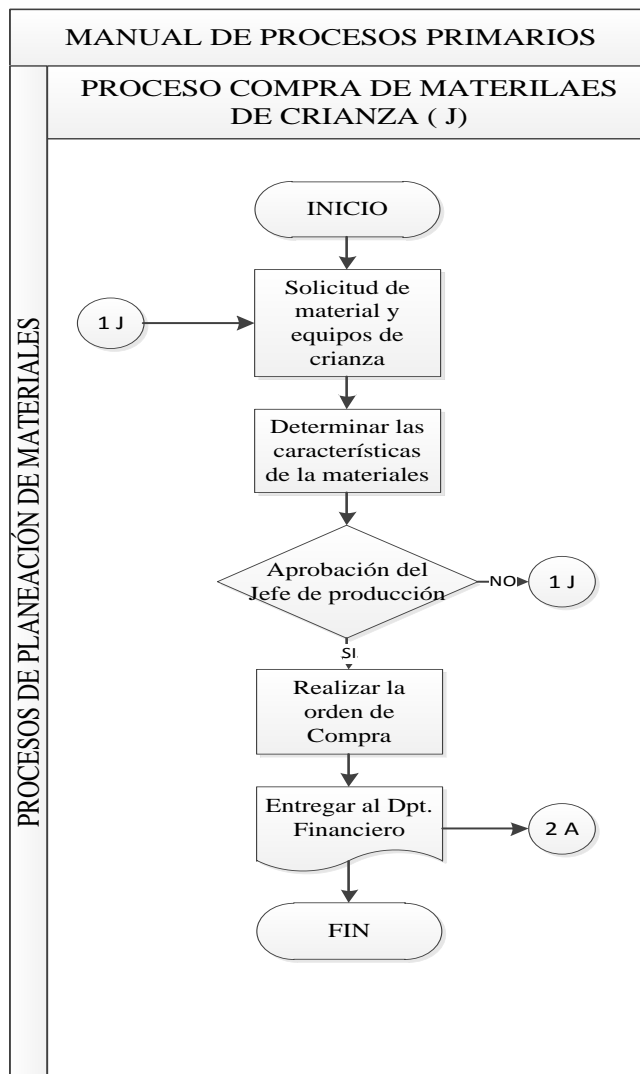
Sección: 11
Revisión: 00
Fecha:
10/02/2014

Código: PL-120- J

Procesos y procedimientos primarios de crianza


Página 91

3.14.2 Procesos de Logística



Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA 9001-2008	
Código:PL-121- J	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 92
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos para la compra de materiales de crianza. <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la solicitud del galponero de la necesidad de materiales de crianza 2. Verificación de la necesidad 3. Establecer las características de los materiales 4. Establecer una fecha de entrega 5. Aprobación del jefe de producción 6. Realizar la orden de compra de materiales 7. Firma de autorización del jefe de producción 8. Enviar la orden de compra al departamento de talento humano 9. Fin 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		



MANUAL DE CALIDAD

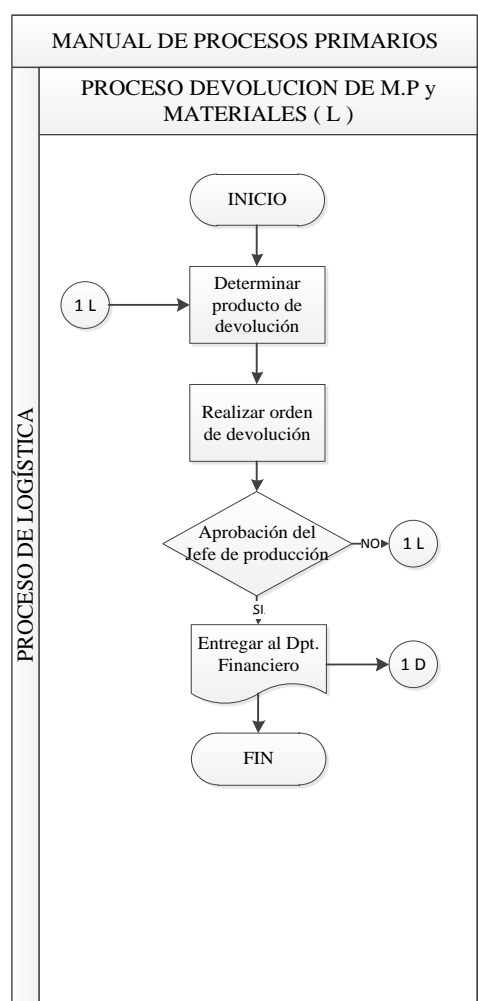
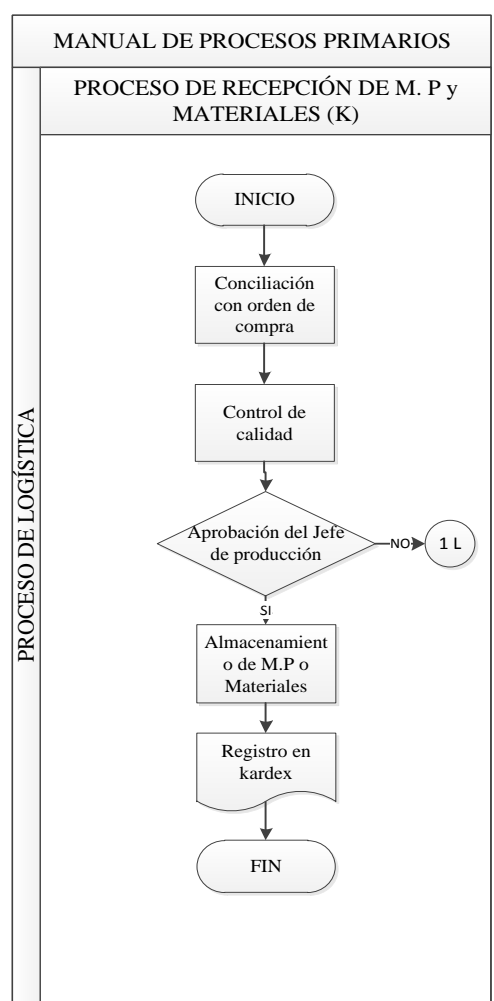
Referencia:
NORMA ISO 9001-2008

Sección: 11
Revisión: 00
Fecha:
10/02/2014

Código: R-122-K,L


Procesos y procedimientos primarios de crianza

Página 93



Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: R-123-K,L	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 94
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos para los procesos de devolución de materia prima y materiales del departamento de producción. <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación del producto con las características del pedido 2. Revisar las características defectuosas 3. Realizar las pruebas de calidad según el producto 4. Realizar la orden de devolución 5. Informar al jefe de producción 6. Firma de responsabilidades 7. Entregar la orden de devolución al jefe departamento financiero 8. Registrar la salida de materia prima o materiales 9. Sacar de bodega 10. Fin 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		



MANUAL DE CALIDAD

Referencia:
NORMA ISO 9001-2008

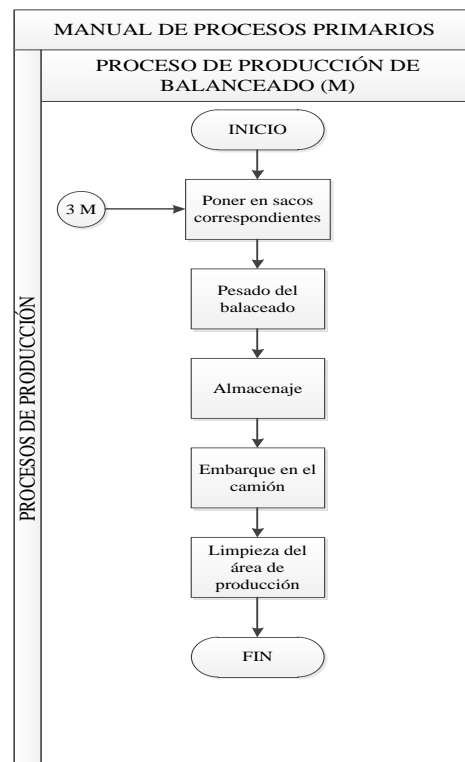
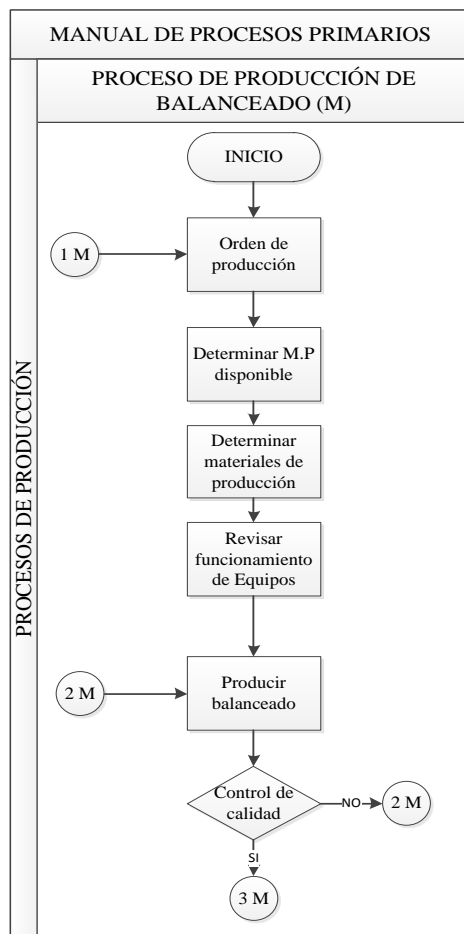
Sección: 11
Revisión:00
Fecha:
10/02/2014

Código:PB-124-M

Procesos primarios de crianza


Página 95

**3.14.3 Procesos de producción de
Balanceado**



Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código:PB-124-M	Procedimientos primarios de crianza	Página 96

- **Procedimientos para la producción de balanceado**
 1. Recibir la orden de producción del galponero o persona encargada
 2. Determinar la materia prima disponible para la producción.
 3. Alistar los materiales: balanza, manillas, sacos para el balanceado etc.
 4. Determinar las características del pedido: núcleo 0,1,2,3
 5. Producción de núcleo de balanceado


CUADRO MC 3: PRODUCCIÓN NÚCLEO 0

NÚCLEO (0)		
PRODUCTO	CANTIDAD	MEDIDA
LISINA	3,3	Kg
PROMOTOR DE CRECIMIENTO	400	Gr
COLINA	1	Kg
ACIDIFICANTE	2	Kg
TREONINA	1,5	Kg
COCCIDIOESTATO	500	Gr
ATRAPADOR DE TOXINAS	2,5	Kg
PREMESCLA DE VITAMINAS	2	Kg
TURBOMINE	1	Kg
METIONINA	1,5	Kg
ENCIMAS	500	Gr
BICARBONATO	1	kg

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código:PB-124-M	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 97

CUADRO MC 4: PRODUCCIÓN NÚCLEO 1

NÚCLEO (1)		
PRODUCTO	CANTIDA D	MEDIDA
LISINA	2	Kg
PROMOTOR DE CRECIMIENTO	400	Gr
COLINA	1	Kg
ACIDIFICANTE No. 1	1	Kg
TREONINA	300	Gr
COCCIDIOESTATO	500	Gr
ATRAPADOR DE TOXINAS	2,5	Kg
PREMESCLA DE VITAMINAS	2	Kg
TURBOMINE	1	Kg
METIONINA	1	Kg
ACIDIFICANTE No. 2	1	Kg
ENCIMAS	500	Gr
BICARBONATO	800	Gr

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código:PB-124-M	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 98


CUADRO MC 5: PRODUCCIÓN NÚCLEO 3


NÚCLEO (3)		
PRODUCTO	CANTIDAD	MEDIDA
LISINA	2	Kg
PROMOTOR DE CRECIMIENTO	400	Gr
COLINA	1	Kg
ACIDIFICANTE No. 1	1	Kg
TREONINA	300	Gr
COCCIDIOESTATO	500	Gr
ATRAPADOR DE TOXINAS	2,5	Kg
PREMESCLA DE VITAMINAS	2	Kg
TURBOMINE	1	Kg
METIONINA	1	Kg
ACIDIFICANTE No. 2	1	Kg
ENCIMAS	500	Gr

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código:PB-124-M	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 99
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para la producción de balanceado <ol style="list-style-type: none"> 1. Prender los molinos 2. Prender el sin fin 3. Poner tres quintales en el área de sin fin 4. Abrir la tapa 5. Seguir poniendo el resto del maíz 6. Asegurar que la tolva del sin fin no se llene 7. Pesar la soya 8. Pesar el pescado 9. Alistar el Núcleo correspondiente 10. Pesar el afrecho 11. Pesar en fosfato, calcio, sal 12. Empezar a introducir las materias primas en el orden que se pesó anteriormente 13. Introducir el aceite de palma 14. Tomar el tiempo de 10 minutos 15. Controlar la textura y coloración para determinar el mesclado 16. Poner en sacos 17. Almacenar según el núcleo que sea 18. Subir el camión de distribución 19. Fin 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código:PB-124-M	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 100


CUADRO MC 6: PRODUCCIÓN DE BALANCEADO NÚCLEO 0

BALANCEADO NÚCLEO (0)		
PRODUCTO	CANTIDAD	MEDIDA
MAÍZ	530	Kg
SOYA	320	Kg
HARINA DE PESCADO	50	Kg
AFRECHO	0	Kg
FOSFATO	14	Kg
CARBONATO DE CALCIO	12	kg
ACEITE DE PALMA	28	Kg
SAL	2	Kg
COLORANTE	0	Kg
NUCLEO (0)	1	U

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código:PB-124-M	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 101


CUADRO MC 7: PRODUCCIÓN DE BALANCEADO NÚCLEO 1

BALANCEADO NÚCLEO (1)		
PRODUCTO	CANTIDAD	MEDIDA
MAÍZ	660	Kg
SOYA	292	Kg
HARINA DE PESCADO	20	Kg
AFRECHO	14	Kg
FOSFATO	10	Kg
CARBONATO DE CALCIO	10	kg
ACEITE DE PALMA	28	Kg
SAL	2	Kg
COLORANTE	0	Kg
NUCLEO (1)	1	U

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código:PB-124-M	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 102


CUADRO MC 8: PRODUCCIÓN DE BALANCEADO NÚCLEO 2

BALANCEADO NÚCLEO (2)		
PRODUCTO	CANTIDAD	MEDIDA
MAÍZ	640	Kg
SOYA	265	Kg
HARINA DE PESCADO	20	Kg
AFRECHO	14	Kg
FOSFATO	10	Kg
CARBONATO DE CALCIO	10	kg
ACEITE DE PALMA	28	Kg
SAL	2	Kg
COLORANTE	0	Kg
NUCLEO (2)	1	U

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código:PB-124-M	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 103


CUADRO MC 9: PRODUCCIÓN DE BALANCEADO NÚCLEO 3


BALANCEADO NÚCLEO (3)		
PRODUCTO	CANTIDAD	MEDIDA
MAÍZ	680	Kg
SOYA	227	kg
HARINA DE PESCADO	20	Kg
AFRECHO	14	Kg
FOSFATO	10	Kg
CARBONATO DE CALCIO	10	kg
ACEITE DE PALMA	28	Kg
SAL	2	Kg
COLORANTE	0.60	Kg
NUCLEO (0)	1	U

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

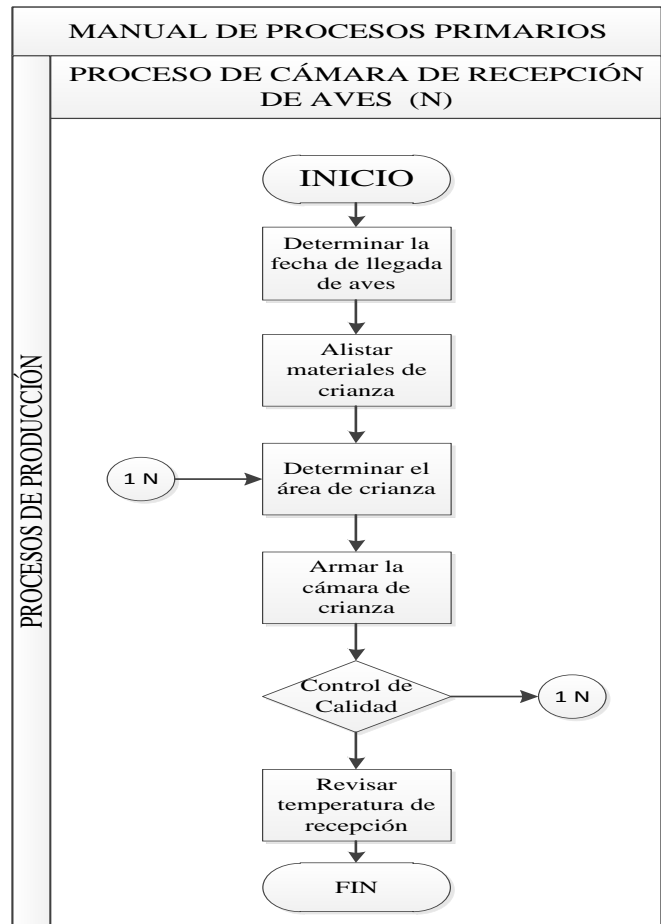
	MANUAL DE CALIDAD		Sección: 11																				
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008		Revisión:00 Fecha: 10/02/2014																				
Código:PB-124-M	Procesos y procedimientos primarios de crianza		Página 104																				
<p>CUADRO MC 10: PRODUCCIÓN DE BALANCEADO CON CONCENTRADO</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">PRODUCCIÓN CON CONCENTRADO</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">TIPO DE ALIMENTO</th> <th style="text-align: center;">Maíz en (qq)</th> <th style="text-align: center;">Tipo de concentrado</th> <th style="text-align: center;">Cantidad de concentrado (qq)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">INICIAL</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">Iniciador</td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">CRECIMIENTO</td> <td style="text-align: center;">13,5</td> <td style="text-align: center;">Iniciador</td> <td style="text-align: center;">9,5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">FINALIZADOR</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">Finalizador</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente de datos: PRONACA, Avícola San Vicente</p>				PRODUCCIÓN CON CONCENTRADO				TIPO DE ALIMENTO	Maíz en (qq)	Tipo de concentrado	Cantidad de concentrado (qq)	INICIAL	11	Iniciador	12	CRECIMIENTO	13,5	Iniciador	9,5	FINALIZADOR	15	Finalizador	8
PRODUCCIÓN CON CONCENTRADO																							
TIPO DE ALIMENTO	Maíz en (qq)	Tipo de concentrado	Cantidad de concentrado (qq)																				
INICIAL	11	Iniciador	12																				
CRECIMIENTO	13,5	Iniciador	9,5																				
FINALIZADOR	15	Finalizador	8																				
Elaborado por: Marcelo Cajamarca																							
Aprobado por:																							

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código:ACC-125-N	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 105


3.14.4 Proceso y procedimientos de manejo de crianza de aves


Broiler

3.14.4.1 Procesos de armado de cámara de crianza

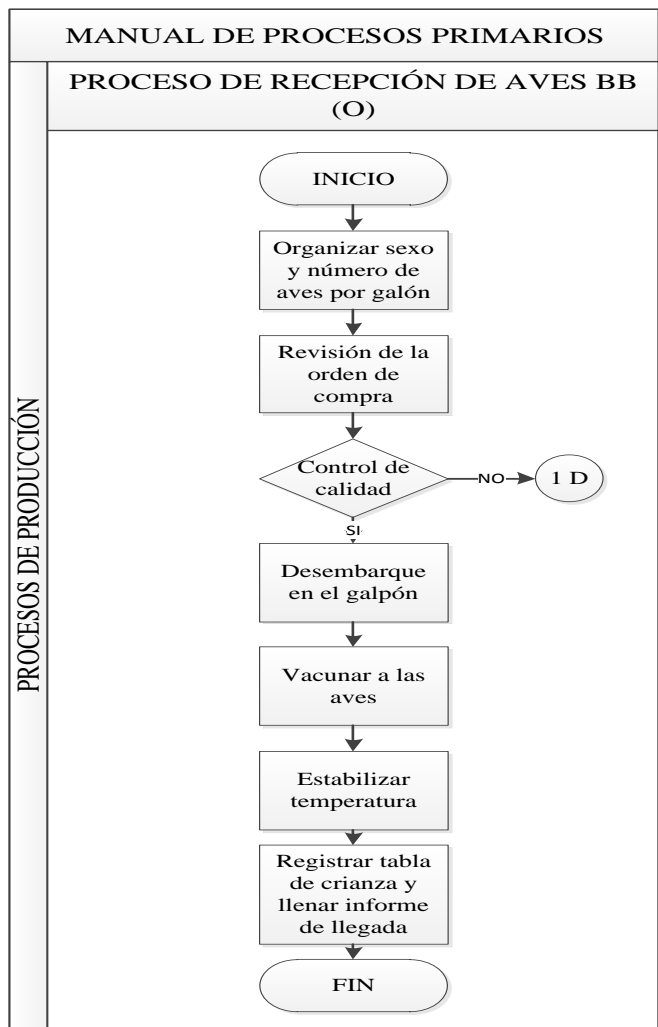


Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código:ACC-126-N	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 106
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de armado de cámara de recepción <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la fecha que llegan las aves 2. Determinar en cuantas columnas recibir según el número de aves 3. Seleccionar las cortinas o plásticos para el techo 4. Armar el techo de la cámara 5. Expandir la virusa todo el galpón 6. Poner cortinas internas de columna a columna 7. Poner las criadoras en sitios estratégicos 8. Revisar el funcionamiento de criadoras 9. Fumigar a rápida aspersion toda la cámara 10. Poner el papel 11. Expandir el balanceado núcleo cero con la mano en todo el piso de la cámara menos debajo de la calentadora. 12. Preparar el agua con vitaminas 100 gramos en 100 litros de agua 13. Calcular el número de bebederos que se necesita 14. Poner una cucharada de azúcar en cada bebedero 15. Poner el agua en bebederos 16. Ingresar a la cámara los bebederos en sitios estratégicos pero no cerca de las criadoras. 17. Prender calentadoras 18. Poner los termómetros 19. Revisar temperatura de 28 grados 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código:RA-127-D	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Fecha: 10/02/2014
		Página 107

3.14.4.2 Proceso de recepción de aves BB

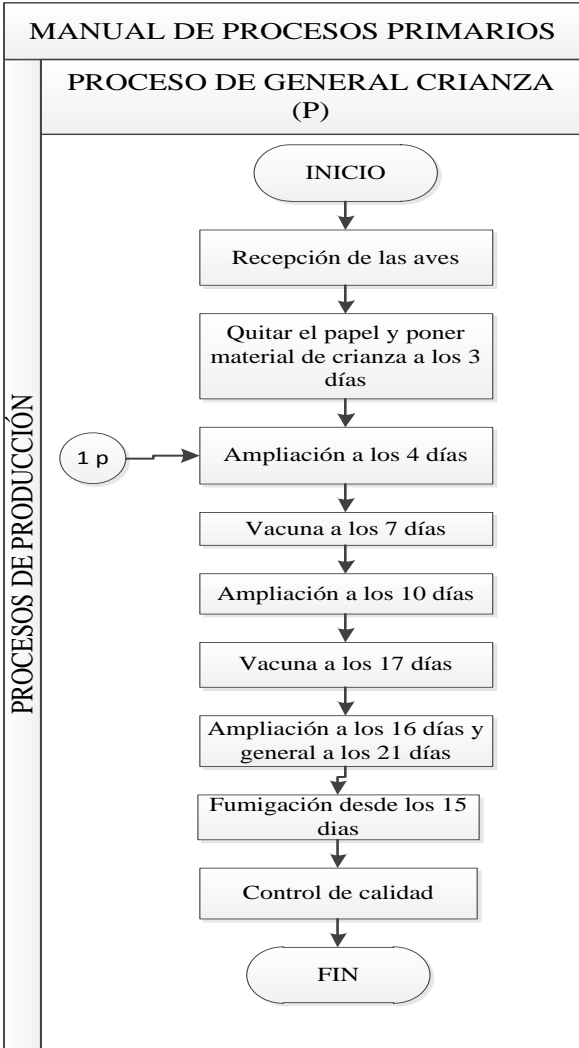


Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código:RA-128-D	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 108
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de recepción de aves BB. <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar en qué galón van las aves según el sexo y el número de aves 2. Recibir al camión de la incubadora 3. Pedir la hoja de remisión y factura 4. Revisar datos y firmar 5. Pesar dos cajas de cien pollos y registrar peso 6. Bajar las aves en el galpón 7. Revisar temperatura 28 grados 8. Soltar las aves 9. Vacunar a aspersión apuntando a los ojos 10. Revisar temperatura 30 grados 11. Llenar informe de recepción 12. Registrar en la hoja de control de crianza 13. Revisar desinfectante a la entrada de cada galpón 14. Fin <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nota: los desinfectantes y medicamentos nunca deben permanecer expuestos al sol. ▪ Las aves muertas no deben permanecer en ninguna área de la granja: se recomienda pronta evacuación 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código:MCG-129-P	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Fecha: 10/02/2014
		Página 109

3.14.4.3 Proceso General de manejo de crianza

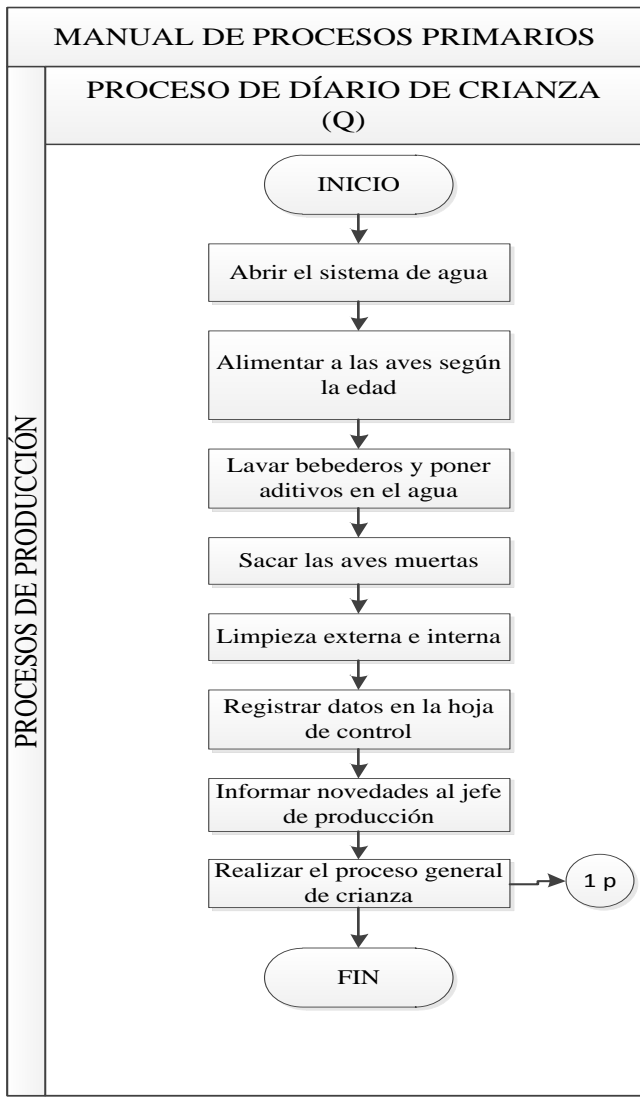


Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: MCG-130-P	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 110
<p>▪ Procedimientos del proceso general de crianza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de los pollos 2. A los tres días quitar todo el papel y poner bebederos automáticos como si fueran comederos más los comederos para bebes 3. Poner bebederos automáticos según la estatura del pollo 4. A los 4 días ampliar, poner comederos y bebederos 5. A los 7 días vacunar contra el Newcastle y Gumboro 5000 dosis para 4000 aves. 6. A los 10 días ampliar, poner comederos y bebederos. 7. A los 17 días repite vacuna anterior 8. A los 16 días ampliar y a los 21 días ampliar todo el galpón 9. La fumigación empieza desde los 15 días de edad tres veces por semana 10. Revisar el plan de alimentación, vitaminas y vacunación. 11. Realizar las tareas necesarias para un éxito laboral tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regular y alzar los bebederos y comederos ✓ Mantener la cama de crianza seca, sacando empastes ✓ Mantener limpia la granja: sin basura, sin abono ✓ Cambiar constantemente los desinfectantes de los pies 12. Fin 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código:PDC-131-Q	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 111

3.14.4 Procesos diarios de crianza




Elaborado por:	
Aprobado por:	


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 11 Revisión:00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código:PDC-132-Q	Procesos y procedimientos primarios de crianza	Página 112
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso diario de crianza <ol style="list-style-type: none"> 1. Llenar los tanques del sistema de agua según la necesidad de agua (según la edad y necesidad de las aves). 2. Alimentar a las aves según la edad (de pequeños a mayores) 3. Revisar la tabla de ración diaria 4. Calcular: Numero de aves vivas * el factor de conversión y el resultado dividir para 88, el resultado es la ración diaria en quintales. 5. Poner los quintales de balanceado de forma equitativa en los comederos de modo que en toda la nave tengan la misma ración 6. Lavar los bebederos 7. Poner vitaminas o antibióticos según el caso y edad de las aves 8. Sacar las aves muertas y rechazos y registrar 9. Limpiar el área de almacenamiento del balanceado 10. Poner los sacos vacíos utilizados en un solo saco marcando el galpón y granja. 11. Al culminar la alimentación de todos los galpones informar novedades al jefe de producción. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recomendación.- Solo se aplica la ración del registro a partir de los 10 días de edad ya que en los inicios se alimenta lo que los pollitos consuman sin restricción. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 12
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: RCB-133	Registro de crianza de aves Broiler	Fecha: 10/02/2014
		Página 113

3.15 Registro de crianza de aves Broiler

AVÍCOLA SAN VICENTE								
GALPÓN #:			FECHA:			INCUBADORA:		
LOTE:			SEXO – AVES :			# AVES:		
PESO PROMEDIO:			GALPONERO:					
DÍA	FECH.	MORT.	AVE. VIVAS	TAB.	RACIÓN DIARIA	AGUA	OBSER.	TM
1				0,02		Vitaminas		30°
2				0,02		Vitaminas		
3				0,03		Vitaminas		
4				0,04		Vitaminas		
5				0,04		Vitaminas		
6				0,05		Agua simple neutralizada		28°
7				0,05		Vacuna Newcastle + Gumboro		
8				0,06		Agua simple neutralizada		
9				0,07		Vitaminas		
10				0,07		Vitaminas		
11				0,08		Vitaminas		
12				0,09		Vitaminas		27°
13				0,10		Vitaminas		
14				0,11				
15				0,13				
Elaborado por: Marcelo Cajamarca								
Aprobado por:								

		MANUAL DE CALIDAD					Sección: 12 Revisión: 00	
		Referencia: NORMA ISO 9001-2008					Fecha: 10/02/2014	
Código: RCB-134		Registro de crianza de aves Broiler					Página 114	
DÍA	FECH.	MORT.	AVE. VIVAS	TAB.	RACIÓN DIARIA	AGUA	OBSER.	TM
16				0,13		Agua simple neutralizada		26°
17				0,14		Vacuna Newcastle + Gumboro		
18				0,15		Agua simple neutralizada		
19				0,15		Vitaminas		25°
20				0,16		Vitaminas		
21				0,17		Vitaminas		
22				0,17		Vitaminas		24°
23				0,18		Vitaminas		
24				0,19				
25				0,19				23°
26				0,19				
27				0,22				
28				0,22				21°
29				0,23				
30				0,24				
31				0,25				20°
32				0,25				
33				0,26				
34				0,27				20°
35				0,28				
36				0,29				
37				0,3				
38				0,31				
Elaborado por: Marcelo Cajamarca								
Aprobado por:								

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 12
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
Código: RCB-135	Registro de crianza de aves Broiler	Página 115


DÍA	FECH.	MORT.	AVE. VIVAS	TAB.	RACIÓN DIARIA	AGUA	OBSER.	TM
39				0,32				20°
40				0,33				
41				0,34				
42				0,35				
43				0,36				
44				0,37				
45				0,38				
46				0,39				
47				0,4				
48				0,45				
49				0,45				
50				0,45				
51				0,45				
52				0,45				
53				0,45				
54				0,45				
55				0,45				
56				0,45				
57				0,45				
58				0,45				
59				0,45				
60				0,45				

• Tipo de balanceado según la edad.

Tipo de balanceado	Color
Pre-inicial	
Inicial	
Crecimiento	
Engorde	

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 12 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RCB-136	Registro de crianza de aves Broiler	Página 116

▪ **Recomendaciones de uso del registro**


- Este registro debe permanecer desde el primer día en cada galpón en un sitio limpio sin estar expuesto a daños.
- Es de responsabilidad y obligación del galponero mantener limpio y realizar registros diarios de la crianza: ración diaria, mortalidad, vacunas, antibióticos, fumigación.
- Descontar las aves que están en proceso de venta.
- Realizar el cálculo de la ración diaria: (# aves vivas* factor de conversión) / 88 = ración diaria en quintales.
- Ejemplo de cálculo

DÍA	FECH.	MORT.	AVE. VIVAS	TAB.	RACIÓN DIARIA	AGUA	OBSER.	TM
23	25/04/2014	4	3973	0,18		Vitaminas		
24	26/04/2014	3	3970	0,19	8.5			24°

CÁLCULO: $3973 - 3 = 3970 \times 0,19 = 754,3 \div 88 = 8,57159 = 8,5$

- Las vitaminas se aplican 1 gramo por litro de agua, esto cambia salvo que recomiende el jefe de producción aplicar
- Vinagre 3 ml por litro de agua
- Desinfectante 0,5 ml por litro de agua o según recomiende el jefe de producción
- Los antibióticos deben ser aplicados según la recomendación del jefe de producción.
- Este registro debe ser entregado al jefe de producción, limpio al final de la producción.

Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: RCB-136	Técnicas de crianza	Página 121

3.16 Técnicas de crianza

En la industria avícola es importante conocer el rol del negocio y sistema de trabajo que se maneja, ya que la crianza de aves tienen diferencias ya sea por factores climáticos, de región o país, es por aquello importante adaptar un su propio sistema de crianza en base a los estudios realizados históricamente.


La avícola San Vicente se considera importante la zona de crianza ya que todas sus granjas se encuentran en la provincia de Cotopaxi la cual es una zona de gran altura, clima variable entre frío y templado, por lo que se importantes el manejo de crianza los cuales se detallan a continuación con la información necesaria para guiar a los galponeros y demás participantes de la producción en la crianza para lograr los objetivos propuesto en mejora de la productividad:

3.16.1 Densidad de galpones.

Para la producción de aves de engorde es importante conocer el área disponible para la crianza, en base a esto se procede a determinar la densidad para la cual está disponible cada galpón, es decir para que capacidad de aves puede abarcar en la etapa final de crianza. En San Vicente se cuenta con 12 galpones de diferentes áreas por lo que es indispensable definir la capacidad de cada uno de ellos para lo cual se aplica una fórmula para determinar la densidad:

$$\diamond \text{ \underline{Área del galpón} x \underline{Número de aves recomendable en m}^2 \text{ (12 pollos)}$$

Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 122

Conocida la formula se procede a calcular y definir las capacidades de cada galpón en la siguiente tabla:


TABLA MC 1: DENSIDAD POR GALPÓN

GALPONES	ÁREA m²	DENCIDAD/pollo
Galpón 1	254.7	3,055
Galpón 2	236.9	2,842
Galpón 3	252.8	3,033
Galpón 4	252.8	3,033
Galpón 5	393.42	4,721
Galpón 6	334	4,008
Galpón 7	334	4,008
Galpón 8	334	4,008
Galpón 9	334	4,008
Galpón 10	673.2	8,078
Galpón 11	673.2	8,078
Galpón 12	673.2	8,078

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 123

3.16.2 Equipamiento e Instalaciones

A continuación se detalla el equipamiento de los galpones desde la primera semana de vida de las aves.


CUADRO MC: EQUIPAMIENTO PRIMERA SEMANA

Recursos	Detalles
Virusa	Seca sin polvo y desinfectada
Papel	Papel periódico para toda el área de recepción
Comederos bb	40 para lotes de 4000 aves (10 * cada 1000)
Bebederos de galón 4 lt	32 para lotes de 4000 aves (8 * cada 1000)
Bebederos automáticos	1 bebedero por cada 200 pollitos
Cortinas	Frontales, laterales internas y laterales externas
Criadoras	2 por cada columna
Iluminación	La noche hasta los 10 días

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 124

Para las semanas siguientes a la recepción de las aves es importante equipar los galpones con los equipos necesarios para garantizar las necesidades que demandan las aves para un óptimo crecimiento y engorde, es alguno de los recursos que se describen a continuación las aves no tendrán la crianza adecuada por lo que se perderá uniformidad, mala conversión de alimento, estrés y posteriormente crear la ventana para la proliferación de enfermedades, por lo que se recomienda seguir con rigidez las recomendaciones de equipamiento.


CUADRO MC: EQUIPAMIENTO RESTO DE CRIANZA

Recursos	Detalles
Virusa	Seca sin polvo y desinfectada
Comederos de plato	50 por cada 1000 aves
Bebedores automáticos	10 bebedero por cada 1000 aves
Cortinas	Frontales y laterales externas
Criadoras	1 por cada columnas en diferentes extremos

Fuente de datos: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 125

3.16.3 Manejo de la ampliación

La densidad en la crianza de aves de engorde es fundamental ya que depende de esta el espacio adecuado para que el ave pueda desarrollarse sanamente y adquirir óptimos resultados al final de la crianza, es por aquello importante según la edad de las aves proporcionar el espacio físico necesario para garantizar una adecuada alimentación, ventilación y espacio de relajamiento, a su vez se evita aglomeración de las aves ya que la falta de espacio reduce el oxígeno necesario creando estrés calórico y las aves mueren con la conocida muerte súbita, asimismo la aglomeración aumenta el dióxido de carbono creado por las mismas aves aumentando la humedad, la cama se torna humedad lo cual genera el Amonio el cual es nocivo para la salud de las aves a través de una reacción respiratoria que es la puerta para muchas enfermedades crónicas. Para aportar a la productividad de la empresa, seguir el manejo de ampliación:


TABLA MC: MANEJO DE AMPLIACIÓN

Edad (días)	Pollos en m²	Manejo	Fórmula para la densidad
1	30	Inicio	(# pollos/pollos en m ²)/ancho del galpón = densidad requerida largo
4	25	Ampliación	
10	20	Ampliación	
16	15	Ampliación	
21	12	Hasta venta	

Fuente: Manejo de ampliación de galpón, Disponible en línea: <http://pollosengorde.blogspot.com/2009/04/parametros- tecnicos>

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 126

3.16.4 Manejo de la temperatura.

- La temperatura es primordial en la crianza de las aves, esto permitirá mantenerse equilibrado corporalmente es por aquello conocer lo esencial en cuanto al metabolismo de las aves.
- Las aves activan su termo regulación a los 14 días de vida esto quiere decir que antes de los 14 días necesitan del factor humano para mantenerlos con una temperatura adecuada según la edad.
- Los pollitos expuestos a frío pueden contraer enfermedades respiratorias como micoplasma, E. coli, Newcastle y bronquitis infecciosa.
- Los pollitos expuestos a temperaturas de 35°C–45°C los mata al instante las aves resisten más al frío que al calor. Las aves a partir de los 28 días de vida aumenta su termorregulador por lo que es más frecuente los problemas relacionados con el calor.


TABLA MC: MANEJO DE LA TEMPERATURA


Días de vida	Temperatura en °c
1 - 3	30°
4 - 12	28°
13 - 15	27°
16 - 18	26°
19 - 21	25°
22 - 25	24°
26 - 28	23°
29 - 33	22°
34 en adelante	20°


Fuente de datos: Avícola San Vicente


Elaborado por: Marcelo Cajamarca


Aprobado por:


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 127
<h3>3.16.5 Manejo del calor</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Las aves de engorde por su metabolismo son sensibles a altas temperaturas por lo que no pueden soportar el calor extremo, las aves no pueden sudar ya que no cuentan con glándulas sudoríparas como lo tienen los humanos, además las aves están cubiertas de plumas por lo que no pueden expulsar el calor interno y el calor que proviene del ambiente. • Uno de los problemas más frecuentes es no saber manejar el calor en los galpones en relación con el clima y la densidad, y la alimentación en esta última es importante recalcar que en el proceso de digestión las aves gastan un poco de energía para digerir el alimento por lo que esa energía liberada produce calor aumentando la temperatura corporal y a esto muchas veces se suman el calor externo y la energía que gasta en pretender enfriarse generan una bomba de calor interno en las aves que terminan con el colapso del sistema circulatorio que en nuestro medio humano lo llamamos para cardíaco. Para ello se debe tomar en cuenta las siguientes técnicas de crianza. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar la mayor ventilación posible evitando corrientes de aire. ✓ Restringir la alimentación en las horas de mayor incidencia de calor. ✓ Proporcionar suficiente agua que facilite la digestión, preferentemente agua fría recomendada a los 10°C para que ayude a regular la temperatura de las aves. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 128
<p>3.16.6 Manejo del agua.</p> <p>El agua para la supervivencia y desarrollo de todo ser vivo es vital, y en la producción avícola es un factor preponderante para la productividad en los lotes, los pollitos son 80% agua y 70% en su madurez por lo que necesitan de la suficiente agua para lograr su desarrollo y uniformidad en peso promedio. El tratamiento del agua tiene que ser riguroso y relacionar con el manejo de temperatura, densidad y enfermedades los cuales alteran el consumo de agua perjudicando la ganancia de peso diario.</p> <p>A continuación se describen el manejo del agua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar a realizar un análisis completo del agua periódicamente para medir si es apta o no mediante el asesor externo. • Realizar mediciones del Ph del agua mediante instrumentos de medición, de una escala de 1 a 14.7 se recomienda un 7 donde el agua se torna acida cualquier resultado mayor a 7 el agua no está apta reduciendo el consumo. • El agua también se debe medir su temperatura el cual es apta para las aves en una temperatura entre 10°C y 14°C por lo que los tanque de reserva deben estar cubiertos por un techo aislante del sol y sus mangueras no deben ser expuestas al sol. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 129
<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de agua debe ser colocada en las cisternas según el consumo diario nunca dejar la misma agua para dos días ya que pierde su potencialidad y puede generar bacterias. • Las cisternas y mangueras deben ser limpiadas periódicamente para evitar proliferación de hongos y bacterias. • El agua es indispensable para las aves por lo que nunca debe faltar, el tiempo máximo sin agua es de 3 horas por lo que para el proceso de vacuna se debe tomar el tiempo de corte de agua y posterior a 20 minutos de la vacuna poner inmediatamente agua simple libre de medicinas. <p style="text-align: center;">3.16.7 Manejo de la alimentación.</p> <p>Para lograr productividad en los lotes la alimentación es preponderante ya que tiene mayor incidencia en la ganancia diaria de peso, y mayor participación de los costos de producción por lo que debe ser tratada con el mayor cuidado posible tomando en consideración las siguientes pautas de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir alimento de calidad, preservado y fresco • Almacenar en los galpones en áreas secas aisladas del piso mediante pallets. • Mantener limpia de desperdicios y demás contaminantes que puedan afectar su calidad alimenticia. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 130
<ul style="list-style-type: none"> • El alimento balanceado debe permanecer cubierto para evitar la contaminación mediante la evaporación del techo. • Se debe realizar un control de plagas como bichos y ratas así como también evitar el contacto con perros, gatos y demás animales que pueden contaminar el alimento. • La alimentación debe ser proporcionada en las mañanas en la cantidad calculada en base al registro de crianza. Ver pág. 113. <p style="text-align: center;">3.16.8 Manejo de la ventilación</p> <p>La ventilación de suma importancia para proporcionar oxígeno necesario para las aves permitiendo el recambio del dióxido de carbono, monóxido de carbono, amoníaco y polvo generado por las aves y su estancia en el galpón por oxígeno puro y fresco. El amoníaco generado en el galpón puede afectar en la ganancia de peso corporal, quemaduras en patas, ampollas en la molleja, lesiones en la piel y ojos, en tanto que el dióxido de carbono produce ascitis y enfermedades del tracto respiratorio. Para evitar estas amenazas es primordial la adecuada ventilación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La primera semana de vida es importante mantener un aislamiento con el aire de manera directa del exterior del galpón por lo que se realiza ventilación con cortinas frontales internas en intervalos de 10 minutos para el recambio de aire de manera consecutiva en el transcurso del día. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 131
<ul style="list-style-type: none"> • Tomando en cuenta los días de vida se prosigue la ventilación con las cortinas laterales internas. • Por último las cortinas laterales externas tomando en cuenta de donde proviene las corrientes de aire que pueden impactar directamente a las aves. • Todo este plan de ventilación se realiza en función de la temperatura que necesita según la edad y el factor climático que es preponderante en la ventilación. <p style="text-align: center;">3.16.9 Técnica de iluminación</p> <p>La iluminación en primeras semanas es importante en los pollitos, permite alimentación en día y noche con el fin ganar peso, nutrientes que permitan desarrollar defensas y resistencia a enfermedades, ganando uniformidad en las etapas finales, todo depende del cuidado que reciben en la etapa de iniciación. No se puede crear un plan estándar de iluminación porque hay que tener en cuenta el peso promedio adecuado para no llegar a sobrepeso por lo que se debe tomar en cuenta las siguientes indicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones seguras y adecuadas de iluminación con uniformidad en toda el área de recepción. • Mantener un horario de iluminación proporcionando al menos 4 horas de obscuridad para permitir el desarrollo del sistema inmunológico. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 132
<p>3.16.10 Manejo de enfermedades metabólicas.</p> <p>Ascitis.- En el medio avícola de la sierra es muy común problemas como la ascitis la cual es una sustancia líquida que presenta en la cavidad abdominal la cual está asociada con la presión arterial que causa la muerte por infartos. A continuación se enlista las principales causas de la ascitis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada ventilación genera el líquido en el abdomen. • Alimentación desmedida aumenta la energía generando ascitis. • El exceso de sal y harina de pescado • Niveles bajos de vitamina e • Deficiencia de fósforo <p>Para controlar la ascitis seguir los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar suficiente ventilación • Determinar las causas de la ascitis para evitar en el futuro del lote • Proporcionar una dieta con maíz partido por máximo 2 días <p>El síndrome de muerte súbita.- Podemos denominar como el salto de la muerte ya que las aves mueren al dar un salto por el bloqueo ventricular, las cuales están asociadas al mal manejo de la ventilación, densidad inadecuada, niveles</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 133
<p>Altos de carbohidratos, vitaminas y la excesiva iluminación son factores de la muerte súbita causantes del desorden metabólico en aves por tenciones calóricas o crecimiento acelerado. En el caso de la muerte súbita no existen medicamentos o un programa específico para contrarrestar esta enfermedad, pero se puede controlada analizando el grado y causas del problema para ello seguir las recomendaciones o según la recomendación del asesor externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventilación en mayor grado proporcionando suficiente oxígeno • Dietas bajas en Nutrientes (maíz partido) • Niveles adecuados de vitaminas (suspender si es el caso) • Evitar el uso de productos ionóforos • Programas adecuados de iluminación con 6 horas mínimo de oscuridad <p style="text-align: center;">3.16.11 Manejo de fármacos</p> <p>Los medicamentos y concentrados como vitaminas deben tener un tratamiento adecuado para que su aplicación sea eficiente, con esta indicación se prosigue a tomar en cuenta las siguientes indicaciones de uso de fármacos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes de aplicar el medicamento se debe conocer el diagnóstico de la enfermedad de aves y recomendaciones del asesor externo (veterinario). 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 13 Revisión: 00
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Fecha: 10/02/2014
Código: TC	Técnicas de crianza	Página 134
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de aplicar el medicamento se debe constatar agua simple libre de sustancias que incidan en la potencialidad del medicamento. • El medicamento se debe dosificar según la recomendación del asesor externo o la según las dosis que recomiende la casa productora. • La aplicación de fármacos debe ser aplicado sólo para la cantidad de agua que beban las aves en el día, nunca para dos días. • Los fármacos deben ser conservados en lugares secos y frescos debidamente organizados. • Los restos de fármacos deben ser debidamente sellados y conservados en lugares aislados al sol. • Los embaces o envolturas de fármacos deben ser depositados en basureros lejos de la granja para no generar contaminación para las aves o el ser humano. <p><i>Frases de meditación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Respete la densidad recomendada, tenga visión en su negocio, no ambición. • “Si necesitas algo ve y adquiérela, si no lo encuentras fábricalo, si no existe invéntalo, si no lo inventas, no regreses...” Nadhín. • “Se dice que el tiempo cambia las cosas, pero en realidad es uno el que tiene que cambiarlas” Andy Warhol. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC-C	Anexos del Manual de Calidad	Página 135

3.17 Anexos del Manual de Calidad

ANEXO MC 1: CAPACITACIÓN DIRIGIDA A INTEGRANTES DE LA AVÍCOLA SAN VICENTE

PRESENTACIÓN


El Plan de Capacitación y **Nombre del departamento**, para el **Fecha** constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de San Vicente.


El Plan de Capacitación incluye los colaboradores **nombre del departamento** que integran San Vicente, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad han recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificando las necesidades en las Fichas de Desempeño Laboral; así mismo está enmarcado dentro de los Procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el **Fecha** y de un monto estimado anual de Presupuesto de capacitación. La actividad de Capacitación ayudará a los objetivos del Manual de calidad


I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA


Avícola San Vicente es una empresa consagrada a la crianza de aves Boiler para el engorde, desde el primer día de nacido de las aves hasta un peso óptimo para la venta en pío a los clientes dedicados al proceso de faena miento y comercialización al consumidor final.


Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: AMC-C	Anexos del Manual de Calidad	Página 136
<p>II. JUSTIFICACIÓN</p> <p>Adjuntar una redacción mencionando una Justificación de la necesidad de capacitación</p> <p>III. ALCANCE</p> <p>El presente plan de capacitación es de aplicación para el nombre del departamento a beneficiarse de la Avícola San Vicente</p> <p>IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION</p> <p>Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad y cumplimiento con las normas ISO. • Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo. • Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables. 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: AMC-C	Anexos del Manual de Calidad	Página 137
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener al colaborador al día con los avances del manejo de crianza y tecnificación del mismo, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia del SGC. • Poner contribuciones según el departamento y necesidades. <p>V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION</p> <p>1 Objetivos Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poner el Objetivo <p>4.2 Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poner primer objetivo específico • Poner segundo objetivo específico • Poner tercer objetivo específico <p>VI. METAS</p> <p>Capacitar al listar a los beneficiarios integrantes de San Vicente.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC-C	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Página 138
<p>VII. ESTRATEGIAS</p> <p>Las estrategias a emplear son.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mencionar estrategia 1 • Mencionar estrategia 2 • Mencionar estrategia 3 <p>VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION</p> <p>8.1 Tipos de Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Inductiva: • Capacitación Preventiva: • Capacitación Correctiva: 		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC-C	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Página 139
<p>8.2 Modalidades de Capacitación</p> <p>Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación: • Actualización: • Perfeccionamiento: • Complementación: <p>8.3 Niveles de Capacitación</p> <p>Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:</p> <p>Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC-C	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Página 140
<p>Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.</p> <p>Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.</p> <p>IX. ACCIONES A DESARROLLAR</p> <p>Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando el siguiente:</p> <p>Temas de capacitación-----</p> <p>-----</p> <p>X. RECURSOS</p> <p>10.1 HUMANOS: Nombrar a participantes, facilitadores, expositores, asesores externos o internos, según sea el caso.</p>		
Elaborado por: Marcelo Cajamarca		
Aprobado por:		

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC-C	Anexos del Manual de Calidad	Página 141

10.2 MATERIALES:

Infraestructura.- Las actividades de capacitación se desarrollarán en **lugar de la concentración.**

Mobiliario, equipo y otros.- Los materiales y equipos para la capacitación son los siguientes: **citar materiales y equipos**-----


XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados en San Vicente.

XIII. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO U.	COSTO T.
COSTO TOTAL DE CAPACITACIÓN			\$

Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC-C	Anexos del Manual de Calidad	Página 142

XIII. CRONOGRAMA


ACTIVIDAD A DESARROLLAR	Semana del 14/04/2012 al 20/04/2014						
	1	2	3	4	5	6	7
Actividad 1	x						
Actividad 1			x				
Actividad 1					x		
Actividad 1						x	
Actividad 1							x

XIV. CONCLUSIONES DE LA CAPACITACIÓN

- Conclusión 1
- Conclusión 2
- Conclusión 3
- Conclusión 4

XV. OBSERVACIONES GENERALES

Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 143

ANEXO MC 2: ORDEN DE COMPRA

AVÍCOLA SAN VICENTE ORDEN DE COMPRA

Proveedor:..... Fecha de pedido:.....
 Dirección:..... Fecha de entrega:.....
 Términos de entrega:..... Condiciones de pago:.....

Cantidad	Código	Descripción	Precio Unitario	Precio total	Observa.


Aprobado por:.....

Firma:.....

**Encargado de
compras**

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 144

ANEXO MC 3: INFORME DE RECEPCIÓN DE MP

**AVÍCOLA SAN VICENTE
INFORME DE RECEPCIÓN
DE MATERIA PRIMA**

Proveedor:..... Fecha de recepción:.....
Orden de compra No:

Cantidad	Código	Descripción	Observaciones


Aprobado por:.....

Firma:.....

**Encargado de
Recepción**

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 145


ANEXO MC 4: TARJETA BINCARD PARA BODEGA

<p>AVÍCOLA SAN VICENTE TARJETA BINCARD DE BODEGA</p> <p>Artículo:.....</p> <p>Unidad de medida:..... Código.....</p>
--

Cantidad	Descripción	Cant.		
		Entradas	Salidas	Existencias

<p>Aprobado por:.....</p> <p>Firma:.....</p> <p style="text-align: center;">Encargado de bodega</p>

Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA UNE-EN- ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 146

ANEXO MC 5: CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD

CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD					
CÓD.	NOMBRE	RESPONSABLE	IDENTIFICACIÓN	LUGAR DE ARCHIVO	CONSERVACIÓN

Elaborado por: Marcelo Cajamarca


Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14 Revisión: 00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA UNE-EN- ISO 9001-2008	
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 147

ANEXO MC 6: CONTROL DE DOCUMENTOS

CONTROL DE DOCUMENTOS			
ÁREA	RESPONSABLE	DOCUMENTO	TIPO / MEDIO

Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA UNE-EN- ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 148

ANEXO MC 7: CONTROL DE CRIANZA


CONTROL DE CRIANZA			
Fecha			
Granja			
Galpón			
# de Aves			
Sexo de las aves			
Índice de mortalidad			
Edad de las aves			
RECURSOS	BUEN ESTADO	REGULAR	MAL ESTADO
Ventilación			
Ampliación			
Temperatura			
Estado de la cama			
# de comedero y bebederos			
Altura de comederos y bebederos			
Estado de las mangueras			
Manejo de cortinas			
Fumigación			
Limpieza externa e interna			
Manejo de desinfectantes			
Manejo del agua			

(Firma) Responsable de supervisión

(Firma) Galponero

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA UNE-EN- ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 149

ANEXO MC 8: CONTROL DE RECEPCIÓN DE AVES

CONTROL DE RECEPCIÓN DE POLLOS BB			
Fecha			
Granja			
Hora de llegada			
Incubadora			
Galpón			
# de Aves			
Sexo de las aves			
Peso promedio			
Nombre del galponero			
RECURSOS	BUEN ESTADO	REGULAR	MAL ESTADO
Temperatura			
# de criadoras y funcionamiento			
# de comederos y bebederos			
Balanceado			
Agua			
Manejo de cortinas			
Limpieza externa e interna			
Manejo de desinfectantes			


Observaciones:.....

(Firma) Responsable de supervisión

(Firma) Galponero

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA UNE-EN- ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 150

ANEXO MC 9: CONTROL DE CALIDAD DE BALANCEADO


CONTROL DE BALANCEADO			
Fecha			
Nombre del operario			
DETALLE	CORRECTO	INCORRECTO	OBSERVACIÓN
Uso de materia prima			
Uso de las formulas			
Uso de los sacos			
Almacenamiento			
Limpieza de la maquinaria			
Limpieza de área de producción			
Limpieza del área de materia prima			
Trituración del maíz			
Mesclado de balanceado			
Pesada del balanceado			
Limpieza externa de la planta de producción			

(Firma) Responsable de supervisión

(Firma) Operario

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 151

ANEXO MC 10: ESPECTATIVAS DEL CLIENTE

FICHA DE ESPECTATIVAS DEL CLIENTE

Fecha: _____


- **Objetivo:** Recolectar las necesidades y quejas del cliente sobre el producto y el servicio de entrega para la implementación de mejoras.
- **Instructivo:** Conteste con una x según su criterio en las opciones de calificación.
- **Recomendación:** Conteste con total sinceridad ya que la información recolectada será necesaria para implementar mejoras del producto y servicio que usted mantiene con la avícola San Vicente.

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		
	EXCELENTE	REGULAR	INSUFICIENTE
Coloración amarillenta de las aves			
Peso de las aves			
Aves libres de lesiones			
Su pedido es cumplido			
Horas de entrega de su pedido			
Servicio del vendedor			

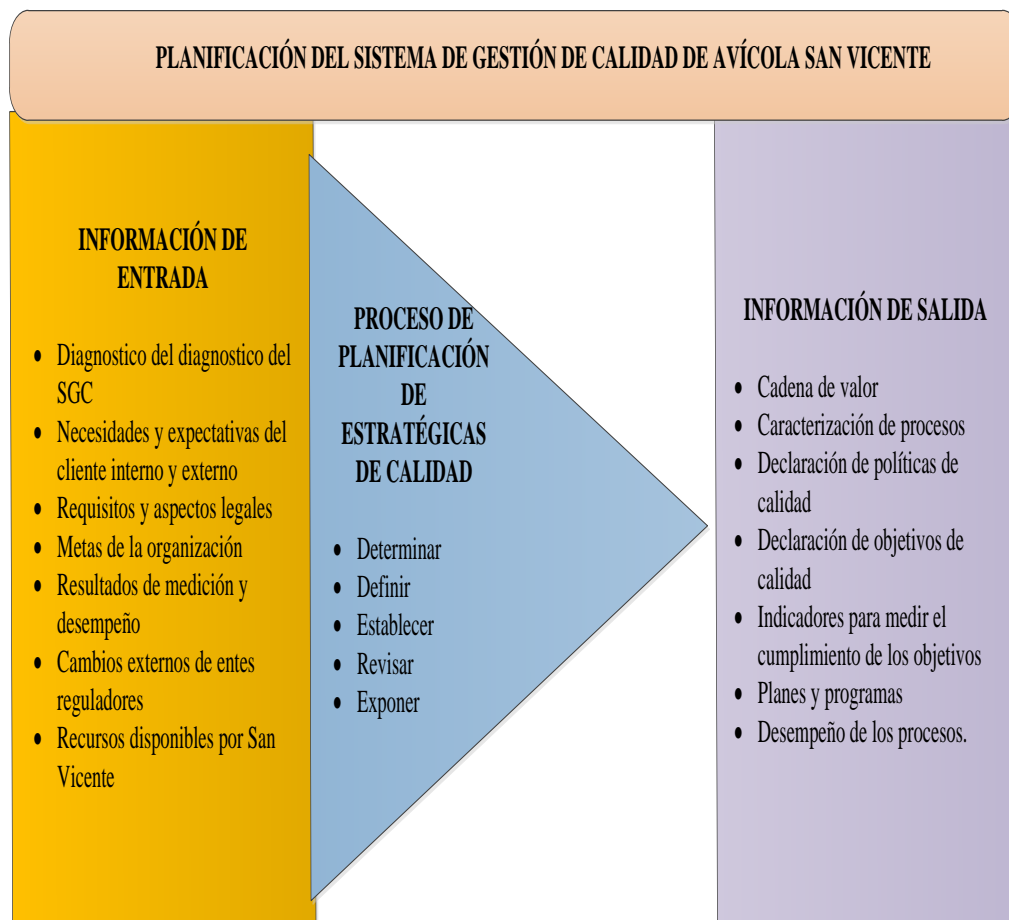
Recomendación.....

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 152


ANEXO MC 11: PLANIFICACIÓN DEL SGC



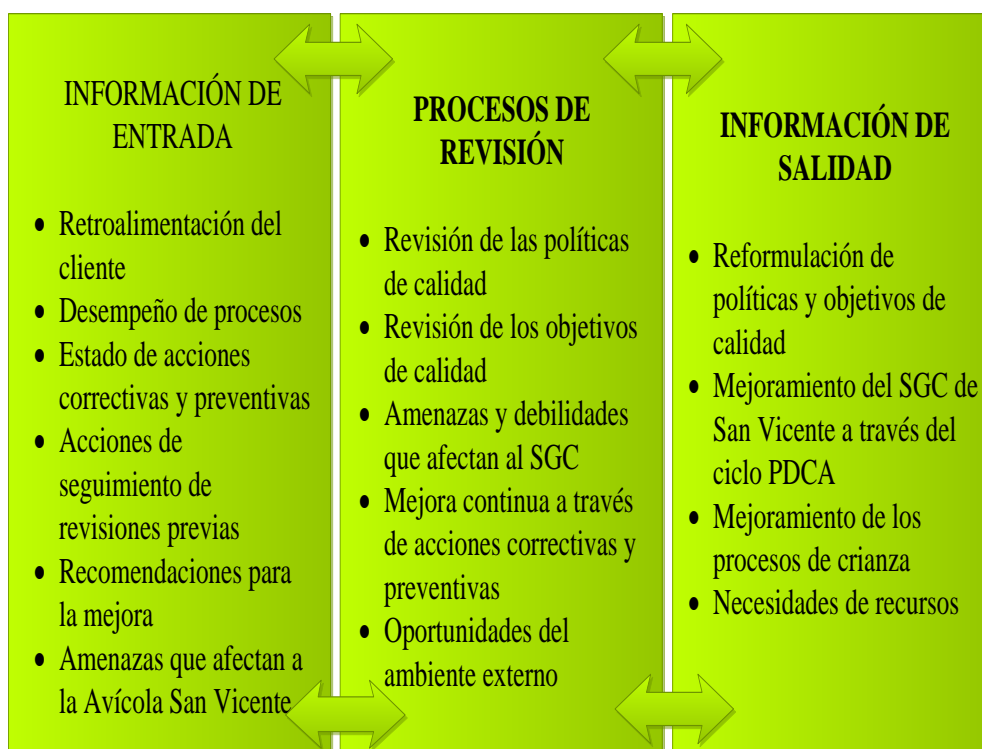
Fuente: <https://www.monografias.com>

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 153


ANEXO MC 12: MATRIZ DE SEGUIMIENTO



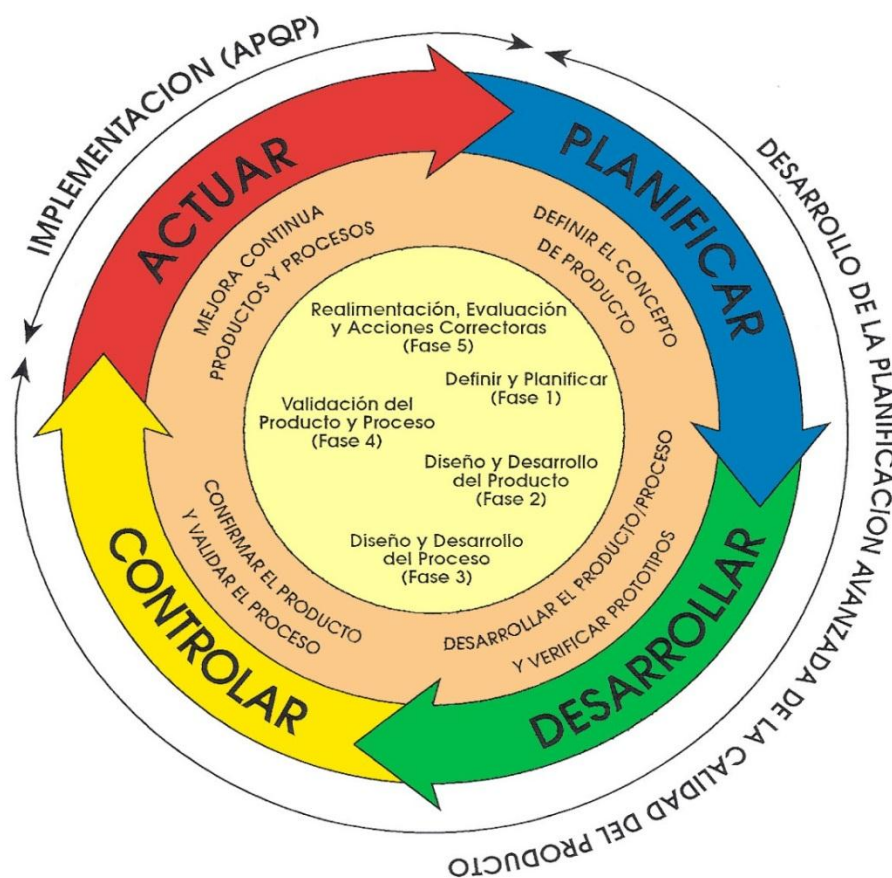
Fuente: <https://www.monografias.com>

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Fecha: 10/02/2014
		Página 154


ANEXO MC 13: CICLO PDCA



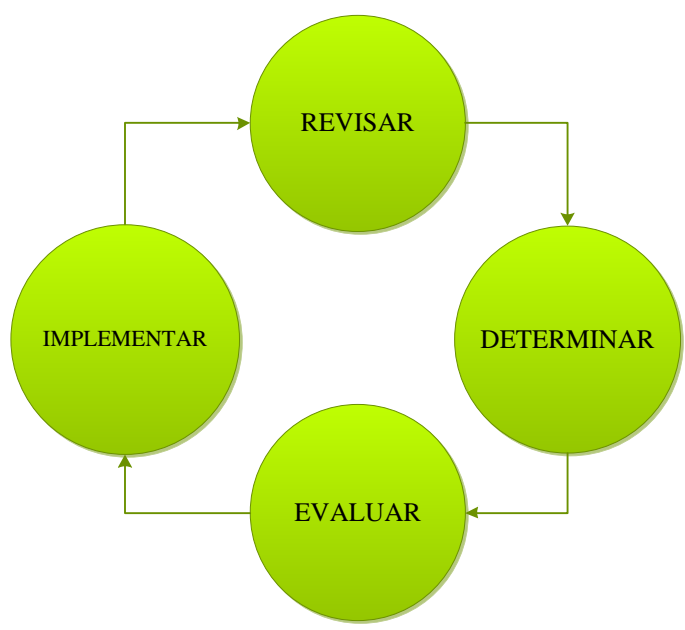
Fuente, Ciclo PDCA, Disponible en línea: <https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua&source>

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:


	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 14
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 155

ANEXO MC 14: REDER PARA SUPERVISIÓN



Fuente: [https://: www.monografias.com](https://www.monografias.com)
 Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Elaborado por: Marcelo Cajamarca	
Aprobado por:	

	MANUAL DE CALIDAD	Sección: 16 Revisión:00 Fecha: 10/02/2014
	Referencia: NORMA ISO 9001-2008	
Código: AMC	Anexos del Manual de Calidad	Página 156

AGRADECIMIENTO

La elaboración del Manual de Calidad se realizó con el apoyo de colaboradores de la Avícola San Vicente quienes aportaron con la información y paciencia para lograr un guía práctica de trabajo con base a datos revelados en la investigación y tomando en cuenta las normas ISO y adaptando al sistema de trabajo con que se maneja la avícola, por lo que expreso una infinita congratulación entregando formalmente el Manual de Calidad ISO 9001 -2008 para la Avícola San Vicente.



Pujilí – Ecuador

Enero del 2015

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Aprobado por:

4 Resultados de la Implementación del Manual de Calidad

La implementación del manual de calidad se llevó a cabo en la Avícola San Vicente del Cantón Pujilí en el periodo 2014, donde se aplicó los parámetros que están sujetos en el manual de calidad desde el proceso de mantenimiento de galpones hasta la finalización del ciclo productivo en los (50 días) en dos lotes de pollitos cada uno de 4000 aves, durante el periodo productivo se registraron los parámetros de producción tales como mortalidad, conversión, peso, GDP y EE para la evaluación y análisis de la productividad e IOR, tomando en consideración los datos de cuatro lotes anteriores se realizó una comparación de indicadores entre los 6 lotes productivos de aves de engorde y con ello se llegó a conclusiones claras y rápidas para determinar que incidencia tiene la presencia del manual de calidad como guía de trabajo y corroborar con las hipótesis de la investigación así como también llegando a cumplir con las expectativas de los dueños de la empresa ya que se determinó gran superación de la productividad.

4.1 Metodología para el procesamiento de datos y comparaciones

La determinación de los parámetros de productividad involucran los indicadores técnicos para medir la eficiencia y productividad estos son: el peso vivo que permite evaluar cuantos kilogramos de carne se produjo al final del lote. **Ganancia diario de peso** es otro parámetro que indica en qué proporción gana peso las aves diariamente realizando el monitoreo constantes de peso en cada semana de la producción. **Ganancia de Peso total (GDP)** para determinar que peso promedio se logró en las aves. **Consumo de Alimento (Ca)** es de suma importancia ya que tiene mayor incidencia en los costos de producción por lo que nos ayuda a determinar las utilidades y porcentajes históricos de incidencia del

alimento en las aves. **La mortalidad (M %)** es un parámetro que con la ayuda del registro de crianza permitió llegar a resultados reales de cuantas aves se pierden a causa de su muerte y poder sacar conclusiones si el lote fue bueno o malo, ya que existen parámetros estándar de que si un lote sobrepasa el 3,5% al día de salida el lote fue malo ocasionando pérdidas en ejercicio. **Viabilidad (V%)** esto simplemente es el contrario de la mortalidad que compara una totalidad del 100% de aves que porcentaje quedo vivo restado del porcentaje de mortalidad. **Conversión alimenticia (CA)**, es fundamental como indicador ya que determina que tan eficiente es el alimento balanceado al producir un kilogramo de carne en las aves. **Eficiencia Europea (EE)**, es un indicador que está diseñado para comparar diferentes lotes dentro de una granja, por lo que necesita de indicadores mencionados anteriormente para determinar un resultado mayor a 200 para definir un buen resultado en un lote de lo contrario el lote ha generado pérdida. Y por último tenemos un indicador muy importante en la producción ya que permite calcular de manera rápida una utilidad desde el punto de vista económico los diferentes lotes de una granja avícola al culminar un ciclo productivo éste índice es **Ingalls-Ortiz (IOR)**, que al dividir el ingreso bruto de un lote con el costo de producción del mismo nos dará un retorno de la inversión, un equilibrio o una pérdida de la inversión.

4.2 Fórmulas para indicadores de productividad

$$\text{Fórmula 1: } \text{CONVERSIÓN (CA)} = \frac{\text{TOTAL Kg ALIMENTO CONSUMIDO}}{\text{TOTAL DE Kg PRODUCIDOS}}$$

$$\text{Fórmula 2: } \text{VIABILIDAD (V\%)} = 100 - \% \text{ Mortalidad}$$

$$\text{Fórmula 3: } \text{EE} = \frac{\text{Viabilidad\%} \times \text{Peso vivo Kg}}{\text{Edad en días} \times \text{Convesión}} \times 100$$

Fórmula 4: *EFICIENCIA ALIMENTICIA* = $\frac{\text{Peso promedio final}}{\text{Convesión}} \times 100$

Fórmula 5: *FACTOR DE CONVERSIÓN (FA)* = $\frac{100}{\% \text{ CA}}$

*NOTA: %CA= Porcentaje histórico del alimento en la granja

Fórmula 6: *COSTO DE PRODUCCIÓN (CP)* = (AC x PA) x FA

*NOTA: AC = Alimento consumido; y PA = Precio del alimento

Fórmula 7: *INDICE DE PRODUCTIVIDAD (IP)* = $\frac{\text{EE x Viabilidad\%}}{\text{CA}}$

Fórmula 9: *CANTIDAD ALIMENTO/POLLO* = CA x Peso promedio final

Fórmula 10: *GANANCIA DE PESO TOTAL (GDP)* = $\frac{\text{Peso promedio} - \text{Peso inicial}}{\text{CA}}$

Fórmula 11: Aumento Peso/día = $\frac{\text{Peso final} - \text{Peso inicial}}{\text{edad venta}}$

Fórmula 12: Ingreso total (IT) = (kilos producidos x 2,2) x Precio de venta

Fórmula 13: *IOR* = $\frac{\text{Ingreso total (IT)}}{\text{Costo de producción (CP)}}$

4.3 Parámetros para el análisis y conclusiones

1. IOR

- Si IOR es mayor que 1 hay utilidad económica
- Si IOR es igual a 1 la empresa está en equilibrio
- Si el IOR es menor a 1 la empresa tuvo una pérdida

2. Índice de productividad (IP)

- Entre 75% - 80% es bueno
- 100% es excelente
- Menor a 50% es malo

3. **La Eficiencia Europea**, debe ser mayor a 200 para definir que un lote mantuvo un buen comportamiento, mientras que debajo de 200 el lote de aves tuvo bajo rendimiento.

4. **El porcentaje de mortalidad**, debe ser menor a 3,5% al día de saque para la venta para definir que un lote fue bueno y cuidado con eficiencia.

Tomando en cuenta estos elementos de medición se procede a realizar la evaluación de resultados de la implementación del manual de calidad comparando con cuatro lotes criados sin ninguna guía de trabajo escrito sólo las indicaciones verbales de los encargados de la producción, los datos son tomados de diferentes lotes entre hembras y machos, los datos son reales tomados de registros proporcionados por el departamento de producción y aprobados por la gerencia general, la evaluación se realiza en orden de lotes para llegar a indicadores finales de productividad y son comparados entre lotes.

4.4 Indicadores de productividad de 6 lotes por galpón diferente

TABLA 1: INDICADORES HISTÓRICOS GALPÓN 9 HEMBRAS

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	
VIABILIDAD	91,2
CONVERSIÓN ALIMENTICIA	2,9
EFICIENCIA EUROPEA	128
EFICIENCIA ALIMENTICIA	79
IOR	0,88
INDICE DE PRODUCTIVIDAD	40
COSTO DE PRODUCCIÓN	18563,89
CONSUMO PROMEDIO* AVE	6,8
GANANCIA DE PESO(kg)* DÍA	0,04
GANANCIA DE PESO(kg)* TOTAL	2,28
PORCENTAJE DE MORTALIDAD	8,8

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

TABLA 2: INDICADORES HISTÓRICOS GALPÓN 8 MACHOS

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	
VIABILIDAD	94,9
CONVERSIÓN ALIMENTICIA	2,7
EFICIENCIA EUROPEA	154
EFICIENCIA ALIMENTICIA	85
IOR	0,99
INDICE DE PRODUCTIVIDAD	53
COSTO DE PRODUCCIÓN	17073,98
CONSUMO PROMEDIO* AVE	6,4
GANANCIA DE PESO(kg)* DÍA	0,04
GANANCIA DE PESO(kg)* TOTAL	2,28
PORCENTAJE DE MORTALIDAD	5,1

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

TABLA 3: INDICADORES HISTÓRICOS GALPÓN 12 HEMBRAS

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	
VIAVILIDAD	93,6
CONVERSIÓN ALIMENTICIA	3,3
EFICIENCIA EUROPEA	122
EFICIENCIA ALIMENTICIA	69
IOR	0,75
INDICE DE PRODUCTIVIDAD	35
COSTO DE PRODUCCIÓN	20162,75
CONSUMO PROMEDIO* AVE	7,4
GANANCIA DE PESO(kg)* DÍA	0,04
GANANCIA DE PESO(kg)* TOTAL	2,23
PORCENTAJE DE MORTALIDAD	6,4

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

TABLA 4: INDICADORES HISTÓRICOS GALPÓN 12 MACHOS

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	
VIAVILIDAD	94,1
CONVERSIÓN ALIMENTICIA	3,2
EFICIENCIA EUROPEA	118
EFICIENCIA ALIMENTICIA	70
IOR	0,76
INDICE DE PRODUCTIVIDAD	34
COSTO DE PRODUCCIÓN	20125,83
CONSUMO PROMEDIO* AVE	7,3
GANANCIA DE PESO(kg)* DÍA	0,04
GANANCIA DE PESO(kg)* TOTAL	2,23
PORCENTAJE DE MORTALIDAD	5,9

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

TABLA 5: DATOS DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS GALPÓN 10 HEMBRAS

PARAMETROS DE MEDICIÓN	
Número de aves iniciales (unidades)	4000
Número de aves finales (unidades)	3870
Total de alimento consumido en (qq)	553,5
Total de alimento consumido en (kg)	22140
Total de pollo vivo producidos en(kg)	10216,8
Peso promedio Inicial en (g)	40
Peso promedio Final en (kg)	2,64
Edad de saque para la venta(Días)	50
Precio de venta por libra \$	0,85
Precio actual de alimento \$	24
Ingresos totales en \$	19105,42

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

TABLA 6: COSTOS DE PRODUCCIÓN GALPÓN 10 HEMBRAS

COSTOS DE PRODUCCIÓN		
COSTOS	\$ Dólares	Porcentaje %
Alimento	13284	77,7
Pollitos	2320	13,6
Medicina	250	1,5
Mano de obra	240	1,4
Gas	450	2,6
Otros Gastos	550	3,2
TOTAL:	17094	100,0

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

4.4.1 Cálculo de indicadores de productividad Galpón 10 hembras

Fórmula 2: $CONVERSIÓN (CA) = \frac{\text{TOTAL Kg ALIMENTO CONSUMIDO}}{\text{TOTAL DE Kg PRODUCIDOS}}$

CA= 22140 kg / 10216 kg = **2,2**

Fórmula 2: $VIABILIDAD (V\%) = 100 - \% \text{ Mortalidad}$

V%= 100 - 2,7 = 97,3

Fórmula 3: $EE = \frac{\text{Viabilidad\% x Peso vivo Kg}}{\text{Edad en días x Conversión}} \times 100$

EE = ((97,3 x 2,64 kg) / (50 x 2,2)) x 100 = **235%**

Fórmula 4: $EFICIENCIA ALIMENTICIA = \frac{\text{Peso promedio final}}{\text{Conversión}} \times 100$

EFICIENCIA ALIMENTICIA = (2,64 / 2,2) x 100 = **122%**

Fórmula 5: $FACTOR DE CONVERSIÓN(FA) = \frac{100}{\% CA}$

*NOTA: %CA= **79**

FA= 100 / 79 = **1,27**

Fórmula 6: $COSTO DE PRODUCCIÓN (CP) = (AC \times PA) \times FA$

CP= (553,5 x 24) x 1,27= **\$16,870**

Fórmula 7: $INDICE DE PRODUCTIVIDAD(IP) = \frac{EE \times \text{Viabilidad\%}}{CA}$

IP= (237 x 97,3%) / 2,2= **107 %**

Fórmula 9: $CANTIDAD ALIMENTO/POLLO = CA \times \text{Peso promedio final}$

CANTIDAD ALIMENTO/POLLO= 2,2 x 2,64= **5,7 kg**

Fórmula 10: GANANCIA DE PESO TOTAL (GDP) = $\frac{\text{Peso promedio} - \text{Peso inicial}}{\text{Costo de producción (CP)}}$

GDP= 2,64 kg – 0,04 kg= **2,60 kg**

Fórmula 11: Aumento Peso/día = Peso final – Peso inicial /edad venta

Aumento Peso/día= (2,64 kg– 0,04 kg) / 50= **0,05 kg= 52g día**

Fórmula 12: Ingreso total (IT)= (kilos producidos x2,2) x Precio de venta

IT= (10216, 8kg x 2.2) x \$0,85= **\$19,105.8**

Fórmula 13: $IOR = \frac{\text{Ingreso total (IT)}}{\text{Costo de producción (CP)}}$

IOR= 19,105.8 / 16870= **1.13**

TABLA 7: INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD GALPÓN 10 HEMBRAS

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	
VIAVILIDAD	97,3
CONVERSIÓN ALIMENTICIA	2,2
EFICIENCIA EUROPEA	237
EFICIENCIA ALIMENTICIA	122
IOR	1,13
INDICE DE PRODUCTIVIDAD	107
COSTO DE PRODUCCIÓN	16888,75
CONSUMO PROMEDIO* AVE	5,7
GANANCIA DE PESO(kg)* DÍA	0,05
GANANCIA DE PESO(kg) TOTAL	2,60
PORCENTAJE DE MORTALIDAD	2,7

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

TABLA 8: DATOS DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS GALPÓN 10 MACHOS

PARAMETROS DE MEDICIÓN	
Número de aves iniciales (unidades)	4000
Número de aves finales (unidades)	3860
Total de alimento consumido en (qq)	539,14
Total de alimento consumido en (kg)	21565,6
Total de pollo vivo producidos en(kg)	10190,4
Peso promedio Inicial en (g)	40
Peso promedio Final en (kg)	2,64
Edad de saque para la venta(Días)	50
Precio de venta por libra \$	0,85
Precio actual de alimento \$	24
Ingresos totales en \$	19056,05

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

TABLA 9: COSTOS DE PRODUCCIÓN GALPÓN 10 MACHOS

COSTOS DE PRODUCCIÓN		
COSTOS	\$ Dólares	Porcentaje %
Alimento	12939,36	77,5
Pollitos	2320	13,9
Medicina	250	1,5
Mano de obra	240	1,4
Gas	450	2,7
Otros Gastos	500	3,0
TOTAL:	16699,36	100,0

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

4.4.2 Cálculo de indicadores de productividad Galpón 10 Machos

$$\text{Fórmula 1: } \text{CONVERSIÓN (CA)} = \frac{\text{TOTAL Kg ALIMENTO CONSUMIDO}}{\text{TOTAL DE Kg PRODUCIDOS}}$$

$$\text{CA} = 21565.5 \text{ kg} / 10190.4 \text{ kg} = \mathbf{2,1}$$

$$\text{Fórmula 2: } \text{VIABILIDAD (V\%)} = 100 - \% \text{ Mortalidad}$$

$$\text{V\%} = 100 - 2,9 = 97,1$$

$$\text{Fórmula 3: } \text{EE} = \frac{\text{Viabilidad\%} \times \text{Peso vivo Kg}}{\text{Edad en días} \times \text{Conversión}} \times 100$$

$$\text{EE} = ((97,1 \times 2,64 \text{ kg}) / (50 \times 2,1)) \times 100 = \mathbf{244\%}$$

$$\text{Fórmula 4: } \text{EFICIENCIA ALIMENTICIA} = \frac{\text{Peso promedio final}}{\text{Conversión}} \times 100$$

$$\text{EFICIENCIA ALIMENTICIA} = (2,64 / 2,1) \times 100 = \mathbf{125\%}$$

$$\text{Fórmula 5: } \text{FACTOR DE CONVERSIÓN (FA)} = \frac{100}{\% \text{ CA}}$$

$$\text{*NOTA: \%CA} = \mathbf{79}$$

$$\text{FA} = 100 / 79 = \mathbf{1,27}$$

$$\text{Fórmula 6: } \text{COSTO DE PRODUCCIÓN (CP)} = (\text{AC} \times \text{PA}) \times \text{FA}$$

$$\text{CP} = (539,14 \times 24) \times 1,27 = \mathbf{\$16,450.59}$$

$$\text{Fórmula 7: } \text{INDICE DE PRODUCTIVIDAD (IP)} = \frac{\text{EE} \times \text{Viabilidad\%}}{\text{CA}}$$

$$\text{IP} = (244 \times 97,1\%) / 2,1 = \mathbf{111 \%}$$

$$\text{Fórmula 9: } \text{CANTIDAD ALIMENTO/POLLO} = \text{CA} \times \text{Peso promedio final}$$

$$\text{CANTIDAD ALIMENTO/POLLO} = 2,1 \times 2,64 = \mathbf{5,5 \text{ kg}}$$

Fórmula 10: GANANCIA DE PESO TOTAL (GDP) = $\frac{\text{Peso promedio} - \text{Peso inicial}}{\text{Peso promedio} - \text{Peso inicial}}$

GDP= 2,64 kg – 0,04 kg= **2,60 kg**

Fórmula 11: Aumento Peso/día = Peso final – Peso inicial /edad venta

Aumento Peso/día= (2,64 kg– 0,04 kg) / 50= **0,05 kg= 52g día**

Fórmula 12: Ingreso total (IT)= (kilos producidos x2,2) x Precio de venta

IT= (10190,4 kg x 2,2) x \$0,85= **\$19,056.5**

Fórmula 13: $IOR = \frac{\text{Ingreso total (IT)}}{\text{Costo de producción (CP)}}$

IOR= \$19,056.5 / \$16450,59 = **1.16**

TABLA 10: INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD GALPÓN 10 MACHOS

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	
VIAVILIDAD	97,1
CONVERSIÓN ALIMENTICIA	2,1
EFICIENCIA EUROPEA	242
EFICIENCIA ALIMENTICIA	125
IOR	1,16
INDICE DE PRODUCTIVIDAD	111
COSTO DE PRODUCCIÓN	16450,59
CONSUMO PROMEDIO* AVE	5,6
GANANCIA DE PESO(kg)* DÍA	0,05
GANANCIA DE PESO(kg) TOTAL	2,60
PORCENTAJE DE MORTALIDAD	2,9

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

4.5 Parámetros productivos de 6 lotes productivos

TABLA 11: PARÁMETROS PRODUCTIVOS EN GENERAL DE 6 LOTES

PARÁMETROS PRODUCTIVOS DE AVÍCOLA SAN VICENTE							
GALPONES	Ca (qq)	Peso prom.(kg)	CA	GP	GDP g/día	M %	EE %
Galpón 9 Hemb	608,40	2,32	2,94	2,28	41	8,8	128
Galpón 8 Mach.	583,90	2,32	2,75	2,28	44	5,1	154
Galpón 12 Hemb	660,80	2,27	3,28	2,23	42	6,4	122
Galpón 12 Mach.	659,59	2,27	3,24	2,23	40	5,9	118
Galpón 10 Hemb	553,50	2,64	2,17	2,60	52	2,7	237
Galpón 10 Mach.	539,14	2,64	2,12	2,60	52	2,9	242
%CA	79						
FA	1,27						

Ca: Consumo de alimento
 CA: Conversión de alimento
 GP: Ganancia de peso
 GDP: Ganancia de peso diaria
 M: Mortalidad
 EE: Eficiencia Europea
 %CA: Porcentaje histórico del costo del alimento
 FA: factor de Conversión

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Análisis:

En el cuadro 12 se puede apreciar resultados de la evaluación de la crianza tradicional y los resultados de la implementación del manual de calidad, los datos resaltan a la vista que el manual de calidad con la adecuada aplicación se logró superar las hipótesis planteadas en la investigación ya que se redujo la mortalidad de 8,8% a 2,7 % de mortalidad, el peso promedio se superó de los objetivos de calidad y de las hipótesis de 2,59 kg a 2,64 kg con el manual de calidad, mientras que la alimentación resulto eficiente ya que mejoró la conversión alimenticia reduciendo notablemente el costo de la alimentación y por ende los costos de producción bajan produciendo utilidades significativas para el negocio avícola.

4.6 Resultado final de la implementación

TABLA 12: RESULTADOS FINALES DE LOTES CON Y SIN MANUAL DE CALIDAD

RESULTADOS FINALES DE PRODUCCIÓN (Avícola San Vicente)						
GALPÓN	M. DE CALIDAD	INGRESO TOTAL \$	COSTO DE PRODUC.	IOR	EE	IP%
Galpón 9 h	NO	16380,78	18563,89	0,88	128	40
Galpón 8 m	NO	16844,73	17073,98	0,99	154	53
Galpón 12 h	NO	15077,88	20162,75	0,75	122	35
Galpón 12 m	NO	15239,19	20125,83	0,76	118	34
Galpón 10 h	SI	19105,42	16888,75	1,13	237	107
Galpón 10 m	SI	19056,05	16450,59	1,16	242	111

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

Análisis:

En el cuadro número 13 presenta los resultados de las determinantes de la productividad, donde nos muestra ingresos significativos con la implementación del MC, el IOR sin manual de calidad resulta un mínimo de 0,75 y un máximo de 0,99 lo que quiere decir que la avícola están teniendo pérdidas, mientras que con la implementación del MC se logró hasta 1,6 de IOR sobre la inversión generando utilidades. Los 4 lotes históricos no logran cumplir con la referencia de la Eficiencia Europea (EE) ya que están por debajo de 200, mientras que los lotes con implementación del MC demuestran una eficiencia de 237 en aves hembras y 242 en aves macho. El índice de productividad con el Mc supera la excelencia del 100% a un 107% en aves hembra y 111% en aves macho. Todos estos indicadores nos ayudan a comprobar que un sustento documentado es necesario para guiar a la gestión administrativa en el negocio avícola investigado, mediante un sistema de gestión de calidad Planificado, Organizado, Gestionado y controlado el cual permite entender y direccionar al negocio hacia la prosperidad manteniendo una cultura de actualización y mejora continua.

4.7 Conclusiones de la implementación

- ❖ La crianza de aves es un negocio con acechantes riesgos pero con prometedoras ganancias si se sabe gestionar el manejo de la crianza de las aves y para ello hay que entender su metabolismo, sus necesidades, y demás requerimientos para generar productividad, por lo que el personal de crianza debe tener a la mano los mejores conocimientos en crianza de aves para prevenir errores costosos.
- ❖ El talento humano en el negocio avícola es de vital importancia ya que es el encargado directo de la crianza eficiente por lo que debe tener clara la misión, visión, objetivos, el rol del negocio para trabajar en equipo generando comunicación, organización y un ambiente laboral adecuado para que puedan desarrollar sus destrezas y habilidades sin presiones y problemas laborales.
- ❖ El tratamiento adecuado al manual de calidad es fundamental para lograr los resultados de la implementación y para ello el aporte, compromiso de la alta dirección es importante para dar valor al documento mediante la gestión que incluye el entrenamiento, recomendaciones de uso, capacitación de la implementación del manual como la capacitación periódica en conocimientos de crianza de aves.
- ❖ El Manual de Calidad constituye un documento escrito que hay que darle valor económico con la rigurosa implementación y apreciar los resultados en las utilidades, solo así estará cumpliendo su función.

5 Conclusiones de Tesis

- Los fundamentos teóricos fueron de mucha importancia para garantizar un adecuado modelo de solución para la problemática que venía cursando la empresa estudiada, por lo que es fundamental aplicar los mejores conocimientos recolectados en los libros de autores enfocados a la gestión de la calidad, estos aportes científicos son esenciales para direccionar a la empresa de manera ordenada, planificada, controlada en beneficio de todos quienes están involucrados en las operaciones.
- Las categorías fundamentales que fueron seleccionadas para la investigación fueron las más adecuadas ya que se ajustaban a las necesidades de la empresa, como es la urgencia de documentar el sistema de gestión de calidad, estas categorías estaban enfocadas en los tres niveles jerárquicos de la organización de la empresa lo que garantizó un adecuado ordenamiento de las operaciones y obligaciones que deberían cumplir los implicados de la empresa.
- La fundamentación teórica seleccionada fue preponderante para el diseño del modelo del manual de calidad ya que se recogió un modelo garantizado como son las normas ISO 9001-2008, las cuales son normas internacionales de regulación así como de ayuda para la mejora de la productividad reduciendo costos, recursos y garantizando la productividad de la empresa.
- En el presente trabajo investigativo se determinó la importancia de trabajar con un sistema enfocado en normas de estandarización ya que permite la organización y tratamiento operativo eficiente con la guía de una gestión administrativa mediante el manual de calidad.

- El diagnóstico situacional realizado a la empresa es una de las garantías de la investigación ya que se recolectó información importante para determinar las falencias y las causas que originan cada uno de los problemas en el transcurso de las operaciones de crianza de las aves de San Vicente, este diagnóstico tiene peso justificativo en las fuentes primarias de información quienes proporcionaron necesidades demandantes para garantizar la productividad.
- Las encuestas realizadas a todos los empleados que están involucrados en la crianza de aves fueron de vital importancia para determinar la urgencia de un manual de calidad que les ayude a capacitarse continuamente siendo dependientes de constantes controles y supervisiones que crean un ambiente inadecuado para el trabajo.
- El manual de calidad es una herramienta práctica, que con su correcto uso y aplicación se encuentran resultados óptimos encaminado al cumplimiento de los objetivos empresariales que es la procura de la productividad respecto a lotes anteriores, reducir las debilidades con el correcto uso del manual, mantener un clima laboral adecuado, todo esto para lograr un acercamiento al cumplimiento de la visión enmarcada.
- El aporte los colaboradores con información acerca de sus fue importante para determinar la solución a los problemas de productividad, así como la observación es de suma importancia para gestionar soluciones que pueden ser rectificar procesos mediante el correcto tratamiento de los recursos.
- El manual de calidad diseñado recogió todos los apartados de las Normas ISO y adaptadas a la crianza de aves de San Vicente, donde se documenta todas las operaciones actuales y las medidas de control ayudó al trabajo eficiente y eliminó de las debilidades de la empresa.

6 Recomendaciones de Tesis

- Es necesario buscar las mejores fuentes de información científica, así como los aportes de autores nuevos quienes proporcionan estudios recientes o la recolección de diferentes autores, esto guiara la investigación satisfactoriamente hacia las mejores soluciones.
- La selección de las categorías fundamentales son de suma importancia ya que deben estar enfocadas al problema de estudio, estas deben estar en la misma línea de estudio de manera jerarquizada, esto ayudara al tratamiento del problema desde lo general a lo particular.
- La investigación de campo debe estar encaminada al problema de estudio y la recolección debe ser de las mejores fuentes ya sean primarias o secundarias, cualquiera de las dos o las dos juntas para tener suficiente información para proceder a dar solución a los problemas que se encuentre.
- Con los resultados encontrados en la investigación se puede recomendar la utilización de una guía documentada como herramienta de trabajo, donde conste toda la operación y gestiones que puedan guiar a toda la organización al trabajo en equipo y el logro de los objetivos empresariales.
- Se recomienda tomar en cuenta las normas de estandarización más adecuadas al rol de la empresa, ya que son normas de gestión de acuerdo a la operación de la empresa, la aplicación de estas normas es vital para un aseguramiento a resultados encaminados a la productividad, y generación de utilidades.

- El manual de calidad debe ser actualizado tomando en cuenta los factores externos y el tiempo para mantener un sistema acorde a las necesidades del mercado, analizar cada factor que pueda afectar a las operaciones de la empresa para diseñar las mejores estrategias e implementar en el manual para conocimiento de todos los colaboradores.
- El manual está diseñado para el uso múltiple, continuo y exclusivo de los colaboradores de la avícola San Vicente por lo que es necesario llevar consigo al lugar de trabajo para consultas de las operaciones de esta manera evitara errores y aportara al entrenamiento de sus labores de crianza.
- El manual de calidad recoge las funciones y obligaciones de la dirección esto ayudara a que el manual cumpla la función para la que fue diseñada y mantenerlo en uso continuo y actualizarlo dependiendo las circunstancias y el tiempo como medida que no quede como documento obsoleto.

7 Bibliografía

❖ Citas

- CHIAVETATO, Idalberto. Teoría General de la Administración, 2014, 8^a Edición, Mc GRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES S.A. ISBN: 978-607-15-0980-2.
- MÜNCH G, Lourdes. Fundamentos de la Administración, 9^a Ed. Mexico Trillas, 2012. ISBN: 978-607-17-1022-2. Pág. 25, 34, 45
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración, Octava edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010, ISBN: 970-26-0555-5, Pág. 6, 9, 13, 19
- O' NEILL, Christopher. Fast track to success; Administración, 1^a Ed. Mexico Trillas, 2012. ISBN: 978-607-17-1194-6. Pág. 33, 148
- CANTÚ D, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad, 4^{ta} Ed. Mc GRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES S.A, 2011. ISBN: 978-607-15-0572-9, Pág. 3, 4
- CUATRECASAS, Arbós, Gestión Integral de la Calidad, Gestión, 2010, ISBN: 8496998525, 9788496998520. Pág. 17, 30, 31, 32,33, 37,38
- ALDANA, Luz. Administración por calidad, 1^{ra} Ed. Editorial Alfaomega, 2010. ISBN: 978-958-682-798-0. Pág. 249
- PEREZ, José A, Gestión por calidad, 5^{ta} Ed. Editorial ESIC, 2012. ISBN: 978-84-7356-854-8. Pág. 49, 52, 53

❖ Consultadas

- Normas Internacionales de Estandarización ISO 9000
- Normas de calidad JISZ8101
- FRENCH Y BILL
- DEMING Edward
- JURAN, J.M; FRANC, M; GRYNA, Jr; BINGHAM, R.S Jr.
- Administración de MICHAEL, A. Hitt
- Administración de ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary
- Avícola San Vicente

❖ Virtuales disponibles en:

- Mejora continua del sistema de gestión de calidad, Disponible en línea:
https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua+del+sistema+de+262ormali+de+calidad&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=jCbRU46tOcfJsQTYsIKoCg&sqi=2&ved=0CAYQ_AuoAQ&biw=1366&bih=624
- <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=habilidad>
- <https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua&source>

- https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua+del+sistema+de+gestion+de+calidad&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=jCbRU46tOcfJsQTYsIKoCg&sqi=2&ved=0CAYQ_AUoAQ&
- <https://: Google map.com>
- Mejora continua del sistema de gestión de calidad, Disponible en línea:
https://www.google.com.ec/search?q=mejora+continua+del+sistema+de+ormali+de+calidad&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=jCbRU46tOcfJsQTYsIKoCg&sqi=2&ved=0CAYQ_AuoAQ&biw=1366&bih=624
- <https://www.google.com.ec/search?q=matriz+de+comunicacion+abierta&source=lnms&tbm=isch&sa>
- <https://:www.monografias.com>
- <http://pollosengorde.blogspot.com/2009/04/parametros- técnicos>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

ENCUESTA DIRIGIDA TRABAJADORES DE LA AVÍCOLA SAN VICENTE.

Objetivo: Determinar las necesidades de implementar mejoras en las operaciones de la Avícola San Vicente para la mejora de la productividad en los procesos de crianza.

Instructivo: Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una x la respuesta que considere de su decisión.

CUESTIONARIO

1.- ¿Usted conoce de los procesos de crianza de aves de engorde?

SI

NO

2.- ¿Considera que el adecuado manejo de la bioseguridad es una medida de prevención de enfermedades en las aves?

SI

NO

3.- ¿Estima que el alto índice de mortalidad en los lotes de aves es un efecto de los inadecuados procesos de crianza?

SI

NO

4.- ¿Supone usted que los buenos resultados en peso, coloración y baja mortalidad de las aves depende mucho del manejo de crianza?

SI

NO

5.- ¿Qué medidas considera necesarias para el cumplimiento de actividades en los procesos de crianza?

- Tareas planificadas
- Trabajo sin receso
- Trabajar en horas extras

6.- ¿Cómo califica la planificación de trabajo con las que se maneja actualmente la avícola?

- Satisfactorio
- Medio satisfactorio
- Insatisfactorio

7.- ¿Considera que las actividades preestablecidas le ayudaría a ser un trabajador(a) más productivo en la crianza de aves?

SI

NO

8.- ¿Cómo considera a la capacitación permanente en crianza de aves y superación personal?

- Muy importante
- Medianamente importante
- No es importante

9.- ¿Con que frecuencia se ha presentado enfermedades en las aves por manejo de crianza

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

10.- ¿Cree Usted que una buena producción de aves se daría con un manual o guía de consulta del manejo de crianza?

- SI
- NO

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 2: DATOS DE MEDICIÓN GALPÓN 9 HEMBRAS

PARAMETROS DE MEDICIÓN	
Número de aves iniciales (unidades)	4000
Número de aves finales (unidades)	3566
Total de alimento consumido en (qq)	608,4
Total de alimento consumido en (kg)	24336
Total de pollo vivo producidos en(kg)	8273,12
Peso promedio Inicial en (g)	40
Peso promedio Final en (kg)	2,32
Edad de saque para la venta(Días)	56
Precio de venta por libra \$	0,9
Precio actual de alimento \$	24
Ingresos totales en \$	16380,78

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANEXO 3: COSTOS DE PRODUCCIÓN GALPÓN 9 HEMBRAS

COSTOS DE PRODUCCIÓN		
COSTOS	\$ Dólares	Porcentaje %
Alimento	14601,6	78,0
Pollitos	2320	12,4
Medicina	509,5	2,7
Mano de obra	240	1,3
Gas	450	2,4
Otros Gastos	600	3,2
TOTAL:	18721,1	100,0

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANEXO 4: DATOS DE MEDICIÓN GALPÓN 8 MACHOS

PARAMETROS DE MEDICIÓN	
Número de aves iniciales (unidades)	4000
Número de aves finales (unidades)	3667
Total de alimento consumido en (qq)	583,9
Total de alimento consumido en (kg)	23356
Total de pollo vivo producidos en(kg)	8507,44
Peso promedio Inicial en (g)	39
Peso promedio Final en (kg)	2,32
Edad de saque para la venta(Días)	52
Precio de venta por libra \$	0,9
Precio actual de alimento \$	23
Ingresos totales en \$	16844,73

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANEXO 5: COSTOS DE PRODUCCIÓN GALPÓN 8 MACHOS

COSTOS DE PRODUCCIÓN		
COSTOS	\$ Dólares	Porcentaje %
Alimento	13429,7	78,1
Pollitos	2320	13,5
Medicina	250	1,5
Mano de obra	240	1,4
Gas	450	2,6
Otros Gastos	500	2,9
TOTAL:	17189,7	100,0

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANEXO 6: DATOS DE MEDICIÓN GALPÓN 12 HEMBRAS

PARAMETROS DE MEDICIÓN	
Número de aves iniciales (unidades)	4000
Número de aves finales (unidades)	3552
Total de alimento consumido en (qq)	660,8
Total de alimento consumido en (kg)	26432
Total de pollo vivo producidos en(kg)	8063,04
Peso promedio Inicial en (g)	39
Peso promedio Final en (kg)	2,27
Edad de saque para la venta(Días)	53
Precio de venta por libra \$	0,85
Precio actual de alimento \$	24
Ingresos totales en \$	15077,88

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANEXO 7: COSTOS DE PRODUCCIÓN GALPÓN 12 HEMBRAS

COSTOS DE PRODUCCIÓN		
COSTOS	\$ Dólares	Porcentaje %
Alimento	15859,2	80,2
Pollitos	2320	11,7
Medicina	350	1,8
Mano de obra	240	1,2
Gas	450	2,3
Otros Gastos	550	2,8
TOTAL:	19769,2	100,0

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANEXO 8: DATOS DE MEDICIÓN GALPÓN 12 MACHOS

PARAMETROS DE MEDICIÓN	
Número de aves iniciales (unidades)	4000
Número de aves finales (unidades)	3590
Total de alimento consumido en (qq)	659,59
Total de alimento consumido en (kg)	26383,6
Total de pollo vivo producidos en(kg)	8149,3
Peso promedio Inicial en (g)	39
Peso promedio Final en (kg)	2,27
Edad de saque para la venta(Días)	56
Precio de venta por libra \$	0,85
Precio actual de alimento \$	24
Ingresos totales en \$	15239,19

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

ANEXO 9: COSTOS DE PRODUCCIÓN GALPÓN 12 MACHOS

COSTOS DE PRODUCCIÓN		
COSTOS	\$ Dólares	Porcentaje %
Alimento	15830,16	80,4
Pollitos	2320	11,8
Medicina	350	1,8
Mano de obra	240	1,2
Gas	450	2,3
Otros Gastos	500	2,5
TOTAL:	19690,16	100,0

Fuente: Avícola San Vicente

Elaborado por: Marcelo Cajamarca

IMÁGENES DE INVESTIGACIÓN

FOTOGRAFÍA 1: FALTANTES DE BEBEDEROS



FOTOGRAFÍA 2: CAMA MOJADA POR IRREGULARIDAD DE BEBEDEROS



FOTOGRAFÍA 3: AVES REPOSAN Y SE ALIMENTAN DE CAMA MOJADA



FOTOGRAFÍA 4: DENCIDAD INADECUADA



FOTOGRAFÍA 5: BEBEDEROS MAL REGULADOS



FOTOGRAFÍA 6: SOBRE POBLACIÓN DE AVES EN POCA DENCIDAD



FOTOGRAFÍA 7: COMEDEROS MAL REGULADOS



FOTOGRAFÍA 8: MALA ORGANIZACIÓN EN LOS GALPONES



FOTOGRAFÍA 9: INADECUADO TRATAMIENTO DE AVES MUERTAS



FOTOGRAFÍA 10: INADECUADO TRATAMIENTO DE FÁRMACOS



FOTOGRAFÍA 11: INSALUBRIDAD EN GALPONES



**FOTOGRAFÍA 12: DESORDEN EN EL ÁREA DEL ALIMENTO
BALANCEADO**



FOTOGRAFÍA 13: INADECUADA ORGANIZACIÓN DE MATERIALES

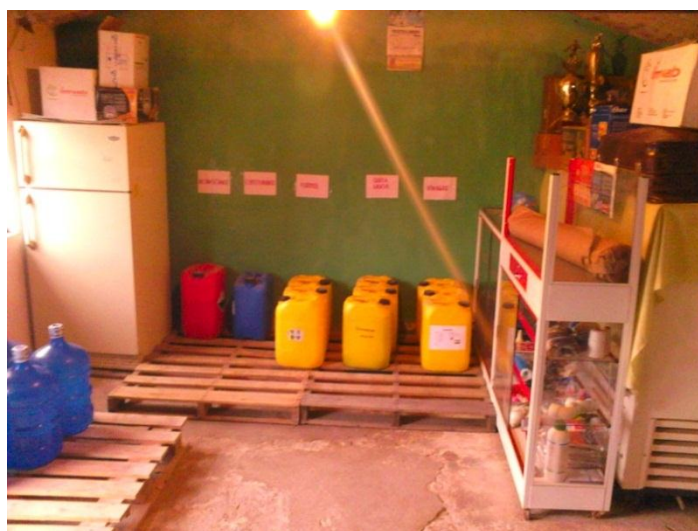


IMÁGENES DE IMPLEMENTACIÓN

FOTOGRAFÍA 14: ADECUADA TRATAMIENTO DE FÁRMACOS



FOTOGRAFÍA 15: ORGANIZACIÓN DE MATERIALES E INSUMOS DE CRIANZA



FOTOGRAFÍA 16: ÁREA DE INGRESO A GALPÓN



FOTOGRAFÍA 17: TRATAMIENTO DE BALANCEADO



FOTOGRAFÍA 18: DESINFECTATE DE GALPÓN



FOTOGRAFÍA 19: ÁREA DE AMPLIACIÓN DE GALPÓN



FOTOGRAFÍA 20: ÁREA EXTERIOR DE GALPÓN



FOTOGRAFÍA 21: RECEPCIÓN DE POLLITOS BB



FOTOGRAFÍA 22: ALMACENAJE DE MATERIA PRIMA



FOTOGRAFÍA 23: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



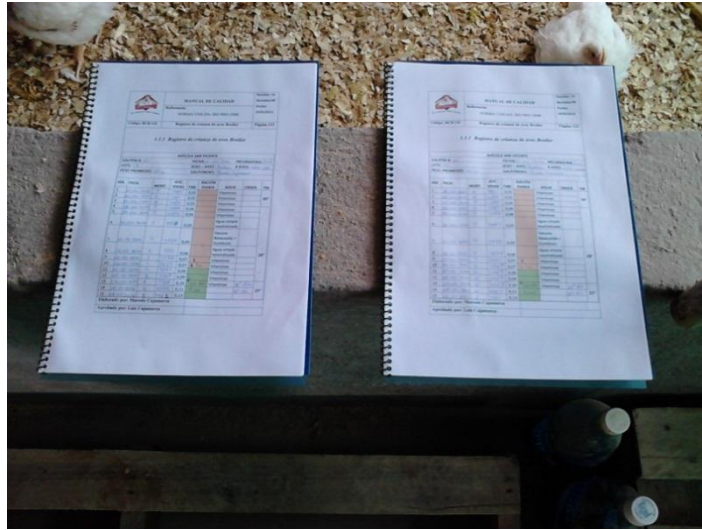
FOTOGRAFÍA 24: AVES AL TERCER DÍA DESDE SU LLEGADA



FOTOGRAFÍA 25: AVES A LOS 16 DÍAS DE VIDA



FOTOGRAFÍA 26: REGISTROS DE CRIANZA



FOTOGRAFÍA 27: AVES A LOS 35 DÍAS DE VIDA



FOTOGRAFÍA 28: AVES A LOS 45 DÍAS DE VIDA



FOTOGRAFÍA 29: AVES A LOS 50 DÍAS DE VIDA



FOTOGRAFÍA 30: AVES DE SAQUE PARA LA VENTA

