



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA
EMPRESA AVÍCOLA REINA DEL CISNE, CANTÓN
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2016”**

AUTOR:

JUAN RODOLFO GUARANGA MOYON

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Juan Rodolfo Guaranga Moyon, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova
DIRECTOR

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Juan Rodolfo Guaranga Moyon, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 19 de junio de 2017.

Juan Rodolfo Guaranga Moyon.

C.C.: 060300026-6

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual forma, dedico esta tesis a mis padres que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi esposa que siempre ha estado junto a mí, pendiente de mi superación y brindándome su apoyo para llegar a la meta soñada.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Y a mis compañeros que gracias a su apoyo, y conocimientos hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

Juan Rodolfo Guaranga Moyon

AGRADECIMIENTO

El esfuerzo y la creatividad son parte de la dinámica psicomotriz del hombre que mueven a un mundo material e intelectual como un combustible de vida, y las instituciones son el medio físico para desarrollar hombres de bien, en beneficio de la sociedad, es así que deseo expresar mi profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y en particular al Ing. Pedro Díaz, así como también al Ing. José Pilaguano Miembro de mi Tribunal, quienes supieron orientarme para culminar con mi trabajo investigativo.

Finalmente agradezco a mis compañeras, que formaron parte de mi vida estudiantil, por su apoyo y su solidaridad incondicional.

Juan Rodolfo Guaranga Moyon

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras.....	xv
Índice de anexos.....	xvii
Resumen.....	xviii
Abstract	xix
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 Gestión	8
2.2.2 Gestión Empresarial	8
2.2.2.1 Clasificación de la gestión empresarial	9
2.2.3 Modelo de gestión	10
2.2.3.1 Beneficios de un modelo de gestión	10
2.2.4 Etapas de un modelo de gestión	11
2.2.5 Características y aplicación de un modelo de gestión.....	12
2.2.6 Tipos de modelos de gestión	12

2.2.6.1	Modelos de gestión orientados a la estandarización	16
2.2.7	Modelo de gestión de la calidad ISO 9000	18
2.2.7.1	Modelo de gestión de calidad ISO 9001:2008.....	19
2.2.7.2	Principios de la Gestión de Calidad.....	20
2.2.7.3	La Organización y los Sistemas de Gestión de Calidad	22
2.2.7.4	Mejora Continua	23
2.2.7.5	Gestión por Procesos	23
2.2.7.6	Objetivos de la gestión por procesos	24
2.2.7.7	Partes principales de un Proceso.....	25
2.2.7.8	Importancia de la gestión por procesos.....	25
2.2.7.9	Características relevantes de los procesos	26
2.2.7.10	Elementos de un Proceso	26
2.2.8	Indicadores de gestión.....	27
2.2.8.1	Atributos de los indicadores	28
2.2.8.2	Tipos de indicadores	28
2.2.8.3	Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión	29
2.2.9	Matriz FODA	30
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	31
2.4	IDEA A DEFENDER	32
2.5	VARIABLES	33
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		34
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.3.1	Población.....	35
3.3.2	Muestra.....	35
3.3.2.1	Estratificación de la muestra.....	36
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
3.4.1	Métodos.....	36
3.4.2	Técnicas e instrumentos de investigación.....	37
3.5	RESULTADOS.....	38
3.5.1	Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	38
3.6	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	39

3.6.1	Resultados de la lista de la encuesta aplicada a los clientes actuales de la empresa Avícola Reina del Cisne.	40
3.6.2	Resultados de la lista de la encuesta aplicada a los clientes potenciales de la empresa avícola Reina del Cisne, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.	49
3.6.3	Resultados de la lista de la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa avícola Reina del Cisne, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.	57
3.6.4	Análisis general de las encuestas aplicadas a los clientes actuales, clientes potenciales y personal administrativo y operativo de la empresa Avícola Reina del Cisne.....	69
3.6.5	Análisis FODA.....	72
3.6.5.1	Análisis de matriz de factores externos (MFE)	72
3.6.5.2	Análisis de matriz de factores internos (MFI)	73
3.6.6	Comparación entre modelos de gestión	75
3.6.7	Checklist del cumplimiento de los puntos de la NORMA ISO 9001: 2008. Avícola “Reina del Cisne”	76
3.7	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008	79
3.7.1	Elaboración del manual de calidad	79
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		80
4.1	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA “AVÍCOLA REINA DEL CISNE” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016.....	80
4.2	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	82
4.2.1	Reseña histórica	82
4.2.2	Información general de la empresa	83
4.2.3	Misión	83
4.2.4	Visión	83
4.2.5	Valores corporativos	83
4.2.6	Política empresarial.....	84
4.2.6.1	Satisfacción de los clientes	84
4.2.6.2	Satisfacción de los trabajadores	85
4.2.6.3	Respeto al medioambiente	85

4.2.6.4	Respeto a las directrices legales y valores sociales	85
4.2.7	Objetivos	86
4.3	OBJETO Y ALCANCE	86
4.3.1	Objeto.....	86
4.3.2	Alcance.....	87
4.3.3	Exclusiones.	87
4.4	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	88
4.4.1	Requisitos generales.....	88
4.4.2	Mapa de procesos	89
4.4.2.1	Descripción del mapa de procesos de la empresa.....	90
4.4.3	Requisitos de la documentación.....	91
4.4.3.1	Generalidades.....	91
4.4.4	Manual de calidad	93
4.4.5	Control de los documentos.....	95
4.4.6	Instrucciones de trabajo.....	96
4.4.7	Control de registros de calidad.....	98
4.5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	98
4.5.1	Compromiso de la dirección	98
4.5.2	Enfoque al cliente.....	99
4.5.3	Política de calidad	100
4.5.4	Planificación.....	101
4.5.4.1	Objetivos de la calidad.....	101
4.5.4.2	Planificación del Sistema de Gestión de Calidad	101
4.5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	102
4.5.5.1	Responsabilidad y autoridad	102
4.5.5.2	Representante de la dirección	110
4.5.5.3	Comunicación interna	111
4.5.6	Revisión por la dirección	111
4.5.6.1	Generalidades.....	111
4.5.6.2	Información para la revisión	112
4.5.6.3	Resultados de la revisión	113
4.6	GESTIÓN DE RECURSOS.....	113
4.6.1	Provisión de Recursos	113
4.6.2	Recursos Humanos.....	114

4.6.2.1	Generalidades.....	114
4.6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia	114
4.6.3	Infraestructura	115
4.6.4	Ambiente de trabajo	116
4.7	REALIZACIÓN DE PRODUCTO	116
4.7.1	Planificación de los procesos de realización del producto.....	116
4.7.2	Procesos relacionados con el cliente	117
4.7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto.....	117
4.7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	118
4.7.2.3	Comunicación con el cliente.....	119
4.7.3	Diseño y desarrollo	120
4.7.4	Compras	120
4.7.4.1	Proceso de compras	120
4.7.4.2	Información de compras	121
4.7.4.3	Verificación de productos comprados	121
4.7.5	Producción y prestación de servicio.....	122
4.7.5.1	Control de la producción y de la prestación de servicio.....	122
4.7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio .	122
4.7.5.3	Identificación y trazabilidad	123
4.7.5.4	Propiedad del cliente.....	124
4.7.5.5	Preservación del producto.....	124
4.7.6	Control de los de quipos de seguimiento y de medición.....	124
4.8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	125
4.8.1	Generalidades.....	125
4.8.2	Seguimiento y medición.....	125
4.8.2.1	Satisfacción del cliente	125
4.8.2.2	Auditoría interna	126
4.8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	126
4.8.2.4	Diagrama del proceso en la producción.....	126
4.8.2.5	Seguimiento y medición del producto	128
4.8.3	Control del producto no conforme	128
4.8.4	Análisis de datos	129
4.8.5	Mejora	130
4.8.5.1	Mejora continua	130

4.8.5.2	Acción correctiva	130
4.8.5.3	Acción preventiva	131
4.9	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	134
4.9.1	Procedimiento para el control de la documentación	134
4.9.2	Procedimiento para el control de los registros de la calidad	141
4.9.3	Procedimiento de realización de auditorías internas	148
4.9.4	Procedimiento de control de producto no conforme	155
4.9.5	Procedimiento de gestión de acciones correctivas y preventivas.....	161
4.9.6	Procedimiento para revisión por la dirección.....	166
4.9.7	Procedimiento de gestión gerencial	172
4.9.8	Procedimiento para la gestión de proveedores.....	175
4.9.9	Procedimiento de gestión de producción	180
4.9.10	Procedimiento de gestión de elaboración de alimento balanceado	194
4.9.11	Procedimiento de mantenimiento de la unidad de producción	200
4.9.12	Procedimiento de gestión de recursos humanos y de formación	205
4.9.13	Procedimiento de gestión de despacho y ventas	210
4.10	DISEÑO DE REGISTROS DE CALIDAD.....	216
4.10.1	Listado de documentación externa.....	216
4.10.2	Listado de distribución de documentación.....	217
4.10.3	Hoja de control de ediciones	218
4.10.4	Formato de listado de registros de calidad	219
4.10.5	Registro de informe de auditoría interna.....	220
4.10.6	Informe de no conformidades	221
4.10.7	Resumen de no conformidades	222
4.10.8	Informe de acción correctiva/preventiva.....	223
4.10.9	Informe de revisión por la dirección	224
4.10.10	Registro incidencia de proveedor.....	225
4.10.11	Registro orden de trabajo	226
4.10.12	Registro de entrada de lote de pollos BB	227
4.10.13	Registro de entrada/inspección de materia prima	228
4.10.14	Registro de almacenamiento de alimento	229
4.10.15	Registro orden de trabajo para mantenimiento	230
4.10.16	Registro de mantenimiento	231
4.10.17	Formularios y listados de recursos humanos	232

4.10.18 Formato de registro de pedido del producto	233
4.10.19 Formato de registro de despacho y entrega	234
CONCLUSIONES	235
RECOMENDACIONES.....	236
BIBLIOGRAFÍA	237
ANEXOS	239

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativa de los tipos de gestión financiera	15
Tabla 2: Población de estudio	35
Tabla 3: Distribución de la muestra	36
Tabla 4: Resultados, Pregunta 1 aplicada a los clientes actuales	40
Tabla 5: Resultados, Pregunta 2 aplicada a los clientes actuales	41
Tabla 6: Resultados, Pregunta 3 aplicada a los clientes actuales	42
Tabla 7: Resultados, Pregunta 4 aplicada a los clientes actuales	43
Tabla 8: Resultados, Pregunta 5 aplicada a los clientes actuales	44
Tabla 9: Resultados, Pregunta 9 aplicada a los clientes actuales	45
Tabla 10: Resultados, Pregunta 7 aplicada a los clientes actuales	46
Tabla 11: Resultados, Pregunta 8 aplicada a los clientes actuales	47
Tabla 12: Resultados, Pregunta 9 aplicada a los clientes actuales	48
Tabla 13: Resultados, Pregunta 1 aplicada a los clientes potenciales	49
Tabla 14: Resultados, Pregunta 2 aplicada a los clientes potenciales	50
Tabla 15: Resultados, Pregunta 3 aplicada a los clientes potenciales	51
Tabla 16: Resultados, Pregunta 4 aplicada a los clientes potenciales	52
Tabla 17: Resultados, Pregunta 5 aplicada a los clientes potenciales	53
Tabla 18: Resultados, Pregunta 6 aplicada a los clientes potenciales	54
Tabla 19: Resultados, Pregunta 7 aplicada a los clientes potenciales	55
Tabla 20: Resultados, Pregunta 8 aplicada a los clientes potenciales	56
Tabla 21: Resultados, Pregunta 1 aplicada al personal administrativo y operativo	57
Tabla 22: Resultados, Pregunta 2 aplicada al personal administrativo y operativo	58
Tabla 23: Resultados, Pregunta 3 aplicada al personal administrativo y operativo	59
Tabla 24: Resultados, Pregunta 4 aplicada al personal administrativo y operativo	60
Tabla 25: Resultados, Pregunta 5 aplicada al personal administrativo y operativo	61
Tabla 26: Resultados, Pregunta 6 aplicada al personal administrativo y operativo	62
Tabla 27: Resultados, Pregunta 7 aplicada al personal administrativo y operativo	63
Tabla 28: Resultados, Pregunta 8 aplicada al personal administrativo y operativo	64
Tabla 29: Resultados, Pregunta 9 aplicada al personal administrativo y operativo	65
Tabla 30: Resultados, Pregunta 10 aplicada al personal administrativo y operativo	66

Tabla 31: Resultados, Pregunta 11 aplicada al personal administrativo y operativo.....	67
Tabla 32: Resultados, Pregunta 12 aplicada al personal administrativo y operativo.....	68
Tabla 33: Calificaciones oportunidades y amenazas	72
Tabla 34: Matriz de factores externos (MFE).....	73
Tabla 35: Calificaciones fortalezas y debilidades.....	74
Tabla 36: Matriz de factores internos (MFI).....	75
Tabla 37: Matriz de comparación entre modelos de gestión	75
Tabla 38: Checklist del cumplimiento de los puntos de la norma	77
Tabla 39: Lista maestra de documentación del Sistema de Gestión de Calidad.....	139
Tabla 40: Listado de Anexos/Registros	146
Tabla 41: Escala de medición de los proveedores	178
Tabla 42: Plan de vacunación	183
Tabla 43: Fases de alimentación.....	186
Tabla 44: Cantidad de balanceados utilizados en aves de engorde	187
Tabla 45: Nutrición de pollos de engorde.....	188
Tabla 46: Listado de documentación externa	216
Tabla 47: Listado de distribución de documentación	217
Tabla 48: Hoja de control de ediciones	218
Tabla 49: Formato de listado de registros de calidad	219
Tabla 50: Formato de registro de informe de auditoría interna	220
Tabla 51: Informe de no conformidades (incidencia/reclamación)	221
Tabla 52: Resumen de no conformidades (incidencia/reclamación)	222
Tabla 53: Informe de acción correctiva/preventiva	223
Tabla 54: Informe de la revisión por la dirección.....	224
Tabla 55: Registro incidencia de proveedor	225
Tabla 56: Registro orden de trabajo.....	226
Tabla 57: Registro de entrada de lote de pollos BB	227
Tabla 58: Registro de entrada/inspección de materia prima.....	228
Tabla 59: Registro de entrada/inspección de materia prima.....	229
Tabla 60: Registro orden de trabajo para mantenimiento.....	230
Tabla 61: Registro orden de trabajo para mantenimiento.....	231
Tabla 62: Formularios y listados de recursos humanos	232
Tabla 63: Formato de registro de pedido del producto.....	233
Tabla 64: Formato de registro de pedido del producto.....	234

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ejemplo de GPD.....	13
Figura 2: Ejemplo de VBM	14
Figura 3: Ejemplo de BSC	15
Figura 4: Modelo de gestión de la calidad ISO 9000	19
Figura 5: Principios de Gestión de Calidad	20
Figura 6: Sistema de Gestión de Calidad	22
Figura 7: Ciclo PDCA	23
Figura 8: Resultados, Pregunta 1 aplicada a los clientes actuales.....	40
Figura 9: Resultados, Pregunta 2 aplicada a los clientes actuales.....	41
Figura 10: Resultados, Pregunta 3 aplicada a los clientes actuales.....	42
Figura 11: Resultados, Pregunta 4 aplicada a los clientes actuales.....	43
Figura 12: Resultados, Pregunta 5 aplicada a los clientes actuales.....	44
Figura 13: Resultados, Pregunta 9 aplicada a los clientes actuales.....	45
Figura 14: Resultados, Pregunta 7 aplicada a los clientes actuales.....	46
Figura 15: Resultados, Pregunta 8 aplicada a los clientes actuales.....	47
Figura 16: Resultados, Pregunta 9 aplicada a los clientes actuales.....	48
Figura 17: Resultados, Pregunta 1 aplicada a los clientes potenciales	49
Figura 18: Resultados, Pregunta 2 aplicada a los clientes potenciales	50
Figura 19: Resultados, Pregunta 3 aplicada a los clientes potenciales	51
Figura 20: Resultados, Pregunta 4 aplicada a los clientes potenciales	52
Figura 21: Resultados, Pregunta 5 aplicada a los clientes potenciales	53
Figura 22: Resultados, Pregunta 6 aplicada a los clientes potenciales	54
Figura 23: Resultados, Pregunta 7 aplicada a los clientes potenciales	55
Figura 24: Resultados, Pregunta 8 aplicada a los clientes potenciales	56
Figura 25: Resultados, Pregunta 1 aplicada al personal administrativo y operativo	57
Figura 26: Resultados, Pregunta 2 aplicada al personal administrativo y operativo	58
Figura 27: Resultados, Pregunta 3 aplicada al personal administrativo y operativo	59
Figura 28: Resultados, Pregunta 4 aplicada al personal administrativo y operativo	60
Figura 29: Resultados, Pregunta 5 aplicada al personal administrativo y operativo	61
Figura 30: Resultados, Pregunta 6 aplicada al personal administrativo y operativo	62

Figura 31: Resultados, Pregunta 7 aplicada al personal administrativo y operativo	63
Figura 32: Resultados, Pregunta 8 aplicada al personal administrativo y operativo	64
Figura 33: Resultados, Pregunta 9 aplicada al personal administrativo y operativo	65
Figura 34: Resultados, Pregunta 10 aplicada al personal administrativo y operativo ...	66
Figura 35: Resultados, Pregunta 11 aplicada al personal administrativo y operativo ...	67
Figura 36: Resultados, Pregunta 12 aplicada al personal administrativo y operativo ...	68
Figura 37: Base de la implementación de un sistema de gestión de calidad	81
Figura 38: Mapa de procesos	90
Figura 39: Pirámide documental del sistema de gestión.....	92
Figura 40: Organigrama estructural de la empresa “Avícola Reina del Cisne”	104
Figura 41: Diagrama del proceso en la producción	127
Figura 42: Diagrama de flujo del control de la documentación.....	140
Figura 43: Diagrama de flujo de control de registros de calidad.....	147
Figura 44: Diagrama de flujo de control de registros de calidad.....	154
Figura 45: Diagrama de flujo de control de registros de calidad.....	160
Figura 46: Diagrama de flujo de acciones correctivas/preventivas	165
Figura 47: Diagrama de flujo de Revisión por La Dirección	171
Figura 48: Diagrama del procedimiento de gestión gerencial	174
Figura 49: Diagrama del procedimiento de Gestión de Proveedores	179
Figura 50: Diagrama del procedimiento de gestión de producción	193
Figura 51: Diagrama del procedimiento de gestión de producción	199
Figura 52: Diagrama del procedimiento de mantenimiento unidad de producción.....	204
Figura 53: Diagrama del procedimiento de Gestión de Recursos Humanos y de Formación	209
Figura 54: Diagrama del procedimiento de Gestión de despacho y ventas	215

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la empresa Avícola.....	240
Anexo B: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la empresa Avícola.....	241
Anexo C: Encuesta aplicada al personal administrativo de la empresa Avícola	242
Anexo D: Checklist del cumplimiento de los puntos de la NORMA ISO 9001: 2008. Avícola “Reina del Cisne”	243
Anexo E: Registro único de contribuyentes.....	246
Anexo F: Evidencia fotográfica-Planta de producción de pollos	250
Anexo G: Evidencia fotográfica-Planta de personal de la empresa Avícola.....	250
Anexo H: Evidencia fotográfica-Alimentación de pollos.....	251
Anexo I: Evidencia fotográfica-Control de agua en alimentación de pollos.....	251
Anexo J: Evidencia fotográfica-Mantenimiento planta de producción	252
Anexo K: Evidencia fotográfica-Exteriores de la planta de producción	252
Anexo L: Evidencia fotográfica-Producción de balanceado	253
Anexo M: Evidencia fotográfica-Almacenamiento de balanceado	253
Anexo N: Evidencia fotográfica-Registro de pollos para faenamiento	254
Anexo O: Evidencia fotográfica-Transporte de pollos para faenamiento	255
Anexo P: Evidencia fotográfica-Faenamiento, lavado del pollo	255
Anexo Q: Evidencia fotográfica-Participación en feria avícola	256

RESUMEN

El diseño de un modelo de gestión para la empresa avícola Reina del Cisne, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2016, con el fin mejorar los procesos de producción y comercialización en dicha organización. En la investigación se realizó el análisis de la situación actual de la empresa mediante la aplicación de un FODA, para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, se utilizó el método del checklist para verificar el cumplimiento de la norma ISO 9001: 2008 y finalmente las encuestas aplicadas a los clientes actuales, potenciales y personal administrativo de la empresa, las cuales permitieron evidenciar falencias como demora en la entrega del producto, falta de capacitación, no se encuentran documentados los procesos de producción, distribución y comercialización, la empresa no cuenta con estrategias de venta y no se lleva ninguna clase de control interno en la misma. Por lo cual se procedió a la elaboración del manual de calidad relativo a los procesos que se realizan en la empresa avícola; para que sea una herramienta que permita mejorar los procesos de producción y comercialización de pollos de engorde (Broilers), bajo estándares de calidad. Se recomienda delegar a un equipo de trabajo que se encargue de la implementación y control del Sistema de Gestión de Calidad, además de la capacitación e inducción para el cumplimiento del mismo.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD> <MANUAL DE CALIDAD> <NORMA ISO 9001:2008> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

.....
Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This is a management model for the poultry company Reina del Cisne, located in Riobamba, in the province of Chimborazo, in order to improve production and marketing processes in this company. An analysis of the current situation of the company was done using the SWOD application. For the development of the quality management system the checklist method was used to verify the compliance with ISO 9001: 2008, and finally the surveys applied to the current clients, potential and administrative staff of the company which allowed evidence of shortcomings such as delayed product delivery, lack of training. production, distribution and marketing processes were not documented, the company does not have sales strategies and does not take any internal control of the same, for this reason a quality and procedures manual was created to guide the process that is carried out in the poultry company, being this a tool that allows improving the processes of production and commercialization of broilers, under quality standards. It is recommended to delegate to a team that is responsible for the implementation and control of the quality management system, in addition to training and inclusion for compliance with it.

Keyword: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MANAGEMENT MODEL> <QUALITY MANAGEMENT SYSTEM> <QUALITY MANUAL> <ISO 9001:2008> <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo investigativo consiste en el diseño de un modelo de gestión para la empresa Avícola Reina del Cisne, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2016. Toda empresa que oferta bienes y servicios hoy en día necesita aplicar a sus actividades diarias programas o proyectos que integren estrategias competitivas para el mejor desarrollo empresarial.

En este sentido se brinda un aporte a la empresa Avícola Reina del Cisne, mediante un modelo de gestión que sirve como herramienta que permite el mejoramiento del proceso de producción y comercialización de pollos de engorde (Broilers), bajo los estándares internacionales, mediante una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria, equipos, la información de la organización de manera práctica y coordinada que asegure la satisfacción del cliente.

Para la realización del tema de investigación, se ha dividido por lo tanto en cuatro capítulos detallados a continuación:

El Capítulo I: trata sobre los aspectos generales de la investigación como; el problema, los antecedentes, la justificación, los objetivos generales y específicos.

El Capítulo II: se compone de marco teórico, los antecedentes investigativos, fundamentaciones teóricas, marco conceptual, se proyecta la idea a defender y finalmente se plantea las variables de investigación.

El Capítulo III: trata sobre el marco metodológico o metodología que se aplicará en la presente investigación, que a su vez se compone de los tipos de investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos que hemos utilizado para la recolección y análisis de la información.

El Capítulo IV: trata sobre el marco propositivo el cual contiene la propuesta modelo de gestión basado en una norma internacional para la empresa Avícola Reina del Cisne, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas del sector avícola en el Ecuador, presentan falencias en su desarrollo empresarial, debido a que la actividad que realizan es de forma tradicional, el mismo provoca un estancamiento de la empresa en el mercado local y nacional, se debe resaltar que el gobierno nacional del Ecuador por medio de los cambios en la matriz productiva, incentiva de manera importante el mejoramiento de este sector estratégico para el crecimiento sostenido de la economía nacional.

La empresa “Avícola Reina del Cisne”, fundada el 01 de abril de 2001, dedicada a la producción y comercialización de pollos de engorde (Broilers), cuenta para su procesamiento con más de 32 empleados distribuidos en todas sus áreas tanto administrativas como operativas y de servicios. Cuenta con 11 bloques avícolas con una capacidad productiva promedio total de 275.000 aves en pie, registrando 748 toneladas de carne de pollo procesada. Para su expendio registra más de 4 puntos de distribución en sectores estratégicos de la ciudad de Riobamba, desde entonces hasta la actualidad se ha manejado con métodos tradicionales no permitiendo adaptarse a las nuevas tendencias de los consumidores, por el temor al cambio, falta de personal calificado en mercadeo y bajo nivel de comunicación.

La problemática dentro de la empresa “Avícola Reina del Cisne”, se da por la inexistencia de un sistema de gestión, donde permita a la empresa planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de las actividades dentro de la misma.

En otras palabras, la empresa “Avícola Reina del Cisne”, no cuenta con un sistema de gestión que le permitan desarrollarse mediante una serie de dinamismos coordinados que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos que se ofrecen al cliente, esto influye de una forma drástica en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la empresa.

El punto crítico de funcionamiento de empresa se relaciona con la carencia de documentación sobre procesos administrativos y de gestión, como son los instrumentos contables, de producción y otros aspectos básicos que en determinado momento sirven como un soporte para hacer seguimiento, evaluación y control de las actividades que allí se desarrollan, lo cual constituyen una barrera a futuro para el mejoramiento institucional.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo influye el diseño de un Modelo para la toma de decisiones en la empresa “Avícola Reina del Cisne”, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016-2021?

1.1.2 Delimitación del problema

De contenido:

Área:	Gestión
Campo:	Administrativo
Aspecto:	Modelo de Gestión

Temporal:

La presente investigación se llevara a cabo en el año 2016.

Espacial:

Institución:	Reina del Cisne
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

En lo académico se pretende profundizar y renovar conocimientos, para entender más sobre el problema en estudio.

La investigación será útil puesto que con la información recopilada se pretende proponer la utilización de un Modelo de Gestión para la empresa “Avícola Reina del Cisne”, acordes al conjunto de actuaciones necesarias para conseguir la satisfacción del cliente.

La información será necesaria puesto que es una herramienta de trabajo cuya aplicación servirá para ser más productivos y competitivos en el mercado, en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Esto beneficiará a los propietarios y personal de las diferentes áreas de la empresa, ya que mediante la presente investigación les permite obtener una visión clara del estado actual de la empresa. Alcanzando niveles adecuados de productividad.

La presente investigación permitirá tomar decisiones acertadas de manera técnica y bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, que guie las acciones de su fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

Se considera factible porque el investigador cuenta con el apoyo de la empresa “Avícola Reina del Cisne”, y dispone de recursos económicos, materiales y tecnológicos para realizar la presente investigación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para la empresa Avícola Reina del Cisne, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2016, para ser más productivos y competitivos en el mercado, en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Establecer los fundamentos teóricos acerca de los componentes de un Modelo de Gestión que nos permita orientar, dirigir y guiar en la realización del presente trabajo de investigación.

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Avícola Reina del Cisne”, a partir del enfoque basado en procesos, para conocer el estado actual de los procesos en cada una de las áreas.

- ✓ Proponer un Modelo de Gestión para la empresa “Avícola Reina del Cisne”, que permita mejorar el nivel de posicionamiento de mercado de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de realizar la búsqueda en fuentes bibliográficas dentro de los límites de nuestro país el Ecuador, referentes al objeto de estudio, se presenta los siguientes antecedentes investigativos:

Martínez E. (2015) “*Diseño de un Modelo para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola*”. (Tesis). Departamento de Investigación y Posgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede-Ambato, manifiesta:

El objetivo principal el diseñar un modelo de gestión para la innovación dentro del sector avícola, toma en cuenta que la innovación es el eje fundamental de la competitividad en las economías de la era pos-industrial. Por ello el diagnosticar de manera adecuada los factores que inciden en el éxito o fracaso de la industria avícola es determinante para poder mantenerse y crear propuestas de valor que satisfagan las necesidades de los consumidores puesto que de ellos depende el ciclo de vida de los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado. Por lo cual se presentan herramientas importantes para el proceso de innovación y estas son el análisis Pestle, análisis FODA, Business Model Canvas, Mapa de Empatía del Cliente, Matriz de Valor Agregado.

Gloor F. & Moreira F. (2013) “*Diseño e implementación de un Sistema de Control de Gestión para una Granja Avícola*”. (Tesis). Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, manifiesta:

La gerencia decidió implementar un sistema de control de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tomar decisiones a tiempo. Con la realización de esta tesis se logró: estandarizar las actividades y eliminar aquellas que no agregan valor al producto que se ofrece al cliente; conocer el % de pollos muertos, el % de pollos vendidos, el costo de la libra producida, la conversión alimenticia, la utilidad bruta por libra vendida; mantener un control en la producción de balanceado, mortalidad

de los pollos, deudas y pagos de clientes; medir y por ende controlar las diferencias entre los datos que se registran por los empleados versus los datos reales existentes; conocer el tiempo real el stock de materias primas de mayor impacto y la cantidad de aves disponibles para la venta, a más de aumentar el conocimiento de las personas en bioseguridad de los sistemas implementados; reducir a cero la diferencia y manejo de los sistemas implementados, reducir a cero la diferencia y duplicación de información, facilitar el análisis de cada uno de los lotes para tomar medidas a tiempo y prevenir cualquier decaimiento en la rentabilidad.

Vinueza F. (2012) “*Diseño de un plan de Manejo Ambiental para la Granja Avícola GACASA ubicada en la parroquia Valle Hermoso de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas*”. (Tesis). Facultad de Ciencias de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, manifiesta:

En el caso particular la avícola GACASA se dedica a la cría, engorde y venta de pollos BB (buena calidad). Debido a sus procesos productivos es necesario efectuar medidas para disminuir los impactos ambientales negativos que produce al entorno. El objetivo del presente trabajo es diseñar un plan de manejo ambiental para la granja avícola GACASA por medio del método investigativo. La recolección de los datos se llevó a cabo en la parroquia Valle Hermoso de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Laínez S., Baque D. & Noboa D. (2011) “*Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el proceso de producción de una empresa avícola, ubicada en la ciudad de Guayaquil*”. (Tesis). Centro de Investigación Científica y Tecnológica de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, manifiesta:

El presente trabajo consiste en la implementación de un sistema de indicadores de gestión para el proceso de producción de una empresa dedicada a la incubación de huevos, crianza de pollo en pie, ubicada en la ciudad de Guayaquil. La implementación se realizó a través de tres etapas fundamentales. El principal objetivo de los indicadores es ayudar a medir y mejorar situaciones futuras, donde se desarrolla del sistema de indicadores de gestión, se detalla el proceso de producción a evaluar y el diseño de los indicadores a implementarse, las funcionalidades del aplicativo informático desarrollado para el manejo de los indicadores.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión

Según la Real Academia Española, se define gestión como “la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera”.

“Es el manejo estratégico de la organización para lo cual el gerente se encuentra con dos variables, políticas y tecnológicas, y requiere de instrumentos tales como visión sistemática de la organización, información, creatividad e innovación”. (Uribe A., 1997)

“Es aquella que se encuentra en todo el proceso de toma de decisiones empresariales, y en un aspecto crítico de ella”. Es el logro de un equilibrio entre las oportunidades y el riesgo generados por los cambios en el entorno y la competencia de manera que la empresa alcance la eficiencia y la eficacia al mismo tiempo. (Chiavenato I., 2008)

En base a las definiciones anteriores, se puede concluir que gestión es un conjunto de actividades que se aplica en todos los procesos de una empresa mediante estrategias e instrumentos esenciales tomando en cuenta el entorno y la competencia que servirán para la toma de decisiones y encontrar los aspectos críticos.

2.2.2 Gestión Empresarial

Para (Córdova R., 2005), la gestión empresarial se caracteriza por el creciente interés por reducir los niveles jerárquicos, devolviendo las responsabilidades hacia abajo, a la vez que se hacen las estructuras más planas.

Mientras que para (Rubio P, 2008), la gestión empresarial se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Según (Gómez S., 2011), es la actividad que busca a través de todos sus trabajadores mejorar la productividad de las empresas o negocios identifica los factores que influyen en el éxito para mejorar resultados de la gestión que son: planeación, organización, dirección y control.

Con base en lo antes citado se puede concluir que a gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

2.2.2.1 Clasificación de la gestión empresarial

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo. (Quinceno C., 2011)

A continuación las técnicas de Gestión Empresarial:

- ✓ *Análisis Estratégico*: diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- ✓ *Gestión Organizacional o Proceso Administrativo*: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- ✓ *Gestión de la Tecnología de Información*: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- ✓ *Gestión Financiera*: obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- ✓ *Gestión de Recursos Humanos*: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma

más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

- ✓ *Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución*: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- ✓ *Gestión Ambiental*: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

2.2.3 Modelo de gestión

Según (Delphin Project Hunting, 2012), un modelo de gestión es integrado, que parte de una clara definición de valor para la empresa donde se identifican los planteamientos estratégicos (componentes) que determinarán la definición del modelo organizativo y de procesos, así como la cobertura tecnológica más adecuada.

“Los modelos de gestión se fundamentan en el cumplimiento de unos requisitos mínimos de gestión, considerados “adecuados” internacionalmente, y en el cumplimiento intrínseco de los requisitos legales aplicables a cada tema del que se ocupan”. (Valencia M., 2008).

Con base en lo antes mencionado se puede concluir que permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización.

2.2.3.1 Beneficios de un modelo de gestión

Según (Delphin Project Hunting, 2012), los beneficios que hay con un modelo de gestión son los siguientes:

- ✓ Control de procesos, costos y precios reales por producto; incluye merma y desperdicio de cada etapa.
- ✓ Organización y estandarización de procesos, roles, mecanismos de seguridad y auditoría.
- ✓ Gestión en línea de inventarios e integración completa.
- ✓ Visualización en tiempo real de la información proveniente de todas las áreas de la empresa.
- ✓ Simplificación de operaciones al eliminar errores, procesos redundantes y recursos innecesarios.
- ✓ Integración de principio a fin de las distintas áreas del negocio, como de la empresa con sus aliados, proveedores y distribuidores.
- ✓ Optimización del proceso de toma de decisiones.

Se concluye de lo antes expuesto que el objetivo primordial de un modelo de gestión es la satisfacción del cliente y la estandarización de las actividades, eliminando los procesos que no agregan valor.

2.2.4 Etapas de un modelo de gestión

Según (Valencia M., 2008). El Modelo de Gestión, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- a. **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- b. **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.

- c. **Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

2.2.5 Características y aplicación de un modelo de gestión

Según (Valencia M., 2008) indica con respecto a las características y aplicación de un modelo de gestión:

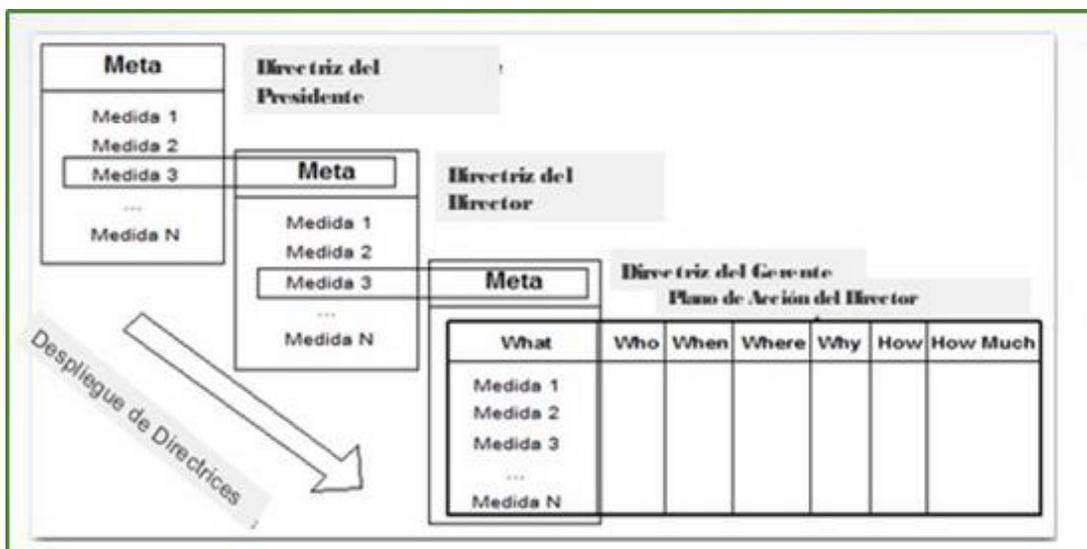
- ✓ **Homogenización funcional:** atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- ✓ **Identificación de necesidades de información:** estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión.
- ✓ **Definición de Modelo de Negocio:** constituye el conjunto de servicios que se prestan, así como la interrelación entre los mismos.
- ✓ **Definición de Ajustes Funcionales:** modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- ✓ **Definición de Herramientas de Gestión:** permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

2.2.6 Tipos de modelos de gestión

Basándose en que los modelos de gestión tienen como objeto orientar a los administradores sobre el comportamiento de la organización en corto, mediano y largo plazo, en línea con su estrategia de la organización, considerándose herramientas vitales para la planificación, control y coordinación. A continuación se detallan los tipos de modelo de gestión: (Olve, Roy & Wetter, 1999)

- ✓ GPD – Gestión por Directrices: Es un sistema de planificación que define las directrices anuales de la empresa, teniendo en cuenta la filosofía de la organización y el despliegue del plan estratégico de la jerarquía hasta el nivel operacional. Este método de gestión asegura una ventaja competitiva mediante la introducción, en la práctica, la visión estratégica, a través del monitoreo de proyectos habilitadores de la estrategia y los resultados esperados de los procesos internos. Es un proceso que proporciona, a través de hechos y datos, una estructura para mover toda la empresa en la dirección deseada.

Figura 1. Ejemplo de GPD



Fuente: Slideshare, 2001

Además que permite identificar los problemas crónicos estructurados de la organización y la aplicación del conocimiento diferenciado para su solución, normalizando los procesos de la planificación, seguimiento y control de los objetivos y planes de acción en todas las unidades y niveles de la organización, fortaleciendo el conocimiento a cada una de sus partes que la conforman. (Olve, Roy & Wetter, 1999)

- ✓ VBM – Gestión basada en el valor: Constituye un modelo creado para incentivar, incluidos los directores financieros a centrar sus atención en la creación de valor para los accionistas, el cual asegura que los gerentes persigan constantemente

inversiones y acciones que maximicen la riqueza a los accionistas, que se paga por el valor añadido.

Siendo un proceso de integración, cuyo objetivo es mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas de la organización en su conjunto, desde el énfasis en los principales impulsores de valor de la empresa. En este modelo, los indicadores típicos; por lo general, son la contabilidad (Flujo de efectivo, EVA- Valor Económico añadido y el retorno de la Inversión).

Figura 2. Ejemplo de VBM



Fuente: Slideplayer, 2001

- ✓ BSC – Balanced Scorecard: Es una herramienta para medir y gestionar el rendimiento de la organización a partir de cuatro perspectivas: financiera, clientes (internos y externos), los procesos, y el crecimiento de la organización. En cada una de estas perspectivas se definen objetivos de organización, los indicadores de éxito, metas y planes de acción, uniéndolo a toda la planificación y gestión en torno a un objetivo global.

Figura 3. Ejemplo de BSC



Fuente: Slideplayer, 2001

Una vez explicado cada uno de los modelos de gestión existente, se puede visualizar en la tabla siguiente las características de cada uno de ellos:

Tabla 1. Comparativa de los tipos de gestión financiera

Características	GPD	VBM	BSC
Arquitectura del sistema de gestión	Definición de indicadores de diagnóstico de implementación de acciones estratégicas de los niveles táctico y operacional	Establecimiento de indicadores estratégicos para la Alta Dirección con remuneración variable adherente al alcance de los objetivos y cambio cultural	Establecimiento de indicadores estratégicos para la Alta Dirección, con paneles de indicadores que definen la estrategia proyectada.
Enfoque de la estrategia por el sistema de gestión	Proporciona el foco anual de la organización, lo que permite la aplicación de la estrategia a través de la distribución de las acciones y recursos en el horizonte de la planificación estratégica	Proporciona una visión y seguimiento exhaustivo de aplicación de la estrategia de la organización, cuyo objetivo es el cambio cultural en la organización. Estrategia de búsqueda para la creación de valor.	Proporciona una visión y seguimiento exhaustivo de aplicación de la estrategia de la organización. Coloca la estrategia en el centro de los procesos de gestión.
Enfoque en cuanto a los stakeholders	El objeto de stakeholders es sujeto a elección de objetivos Hoshin. Existe énfasis en el cliente interno.	El objetivo de este enfoque es la creación de valor para los accionistas	Tienen perspectivas exclusivas del cliente y personas. Aborda las expectativas de los accionistas-las

			<p>perspectivas financieras.</p> <p>Comunidad y proveedores se puede destacar en perspectiva o tratados procesos internos.</p>
--	--	--	--

Fuente: LOR, 2001

2.2.6.1 Modelos de gestión orientados a la estandarización

Los modelos de gestión empresarial representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma. (Gestión y administración, 2013)

Por lo general, y teniendo en cuenta que la mayoría de los modelos de gestión empresarial trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos, el desarrollo de estas herramientas han elevado a un nivel muchísimo más alto la eficacia con la cual los recursos humanos en una empresa trabajan, posicionándolos en un lugar fundamental para que la empresa puede lograr concretar cada uno de los objetivos planteados. Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente.

A continuación, nombraremos algunos de los modelos de gestión más utilizados por la mayoría de las grandes empresas:

- ✓ Modelo de gestión de Harper y Lynch: Suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de impuestos, las curvas profesionales, los planes de sucesión, la formación y el clima y motivación laboral.

Con estos elementos, es probable que se logre una optimización en cuanto a la gestión de recursos humanos, lo cual necesita de un seguimiento continuo que se verifique en la coincidencia provocada entre los resultados que se obtienen y las exigencias correspondientes por parte de la empresa gestionada.

Una de las características principales de este modelo de gestión es que el mismo posee un cierto carácter descriptivo ya que muestra todas aquellas actividades que se encuentren relacionadas con la gestión de recursos humanos con el fin de lograr un mejoramiento en su desarrollo, pero no en su operación y dinámica.

- ✓ Modelos de gestión de Werther y Davis: se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

- ✓ Modelos de gestión de Adalberto Chiavenato: En este caso se plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis vertientes:
 - La admisión de personas: que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente
 - Aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral) mediante la evaluación y el análisis del desempeño; en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales
 - Retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo; y en el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información y bases de datos informáticos.

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada.

El último de los modelos de gestión más utilizados es el de Beer y sus colaboradores, en donde se abarcan todas aquellas actividades que resultan determinantes en la gestión de los recursos humanos, en cuatro campos diferentes pero que poseen las mismas denominaciones en cuanto a las políticas correspondientes.

En este modelo de gestión se explica detalladamente el hecho de que la participación de cada uno de los empleados es fundamental para poder llegar al alcance de los objetivos pertenecientes a la empresa.

Según García, Hernández, Santos y Fabila, (2009), consideran que existen 3 tipos de modelo de gestión conforme a implicaciones:

- ✓ Gestión de proyecto: Se centra en la racionalización de los recursos humanos, los apoyos financieros y la calidad de los servicios.
- ✓ Gestión administrativa: Es producto de un proyecto organizacional que responde a las necesidades específicas de la sociedad que atiende.
- ✓ Gestión de aprendizaje: Son los aspectos comprensibles relacionados con los aspectos ilustrados para que los jefes de departamentos enseñen y los trabajadores aprendan.

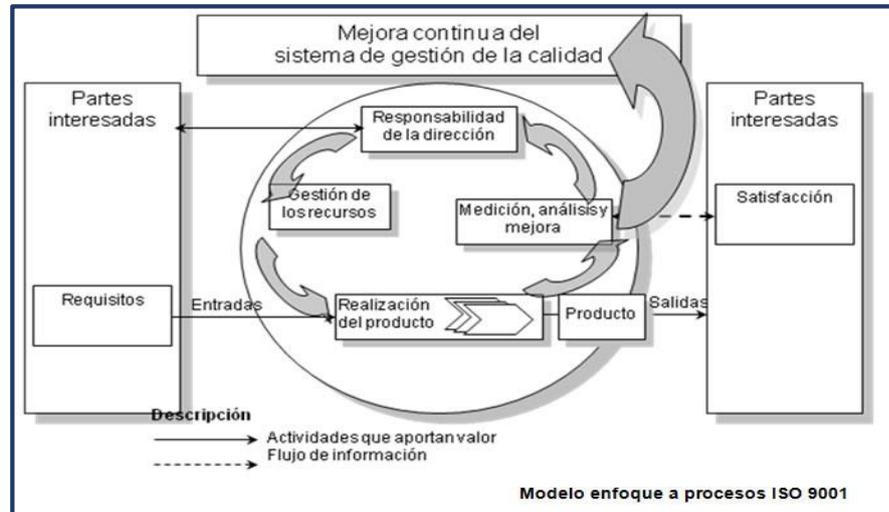
De lo antes expuesto se puede decir que, muchos de los modelos, sistema y herramientas para la gestión que se utilizan en la actualidad tienen su origen en el paradigma de la calidad, teniendo una mayor incidencia en las empresas de nuestro entorno

2.2.7 Modelo de gestión de la calidad ISO 9000

La familia de las normas ISO 9000 está compuesta por tres normas básicas: ISO 9000 (contiene el vocabulario), ISO 9001 (determina los requisitos) e ISO 9004 (incluye los principios de la gestión de la calidad). De acuerdo con la ISO 9004, el modelo de gestión de la calidad está fundamentado en 8 principios básicos:

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación del personal
- ✓ Enfoque basado en procesos
- ✓ Enfoque de sistema para la gestión
- ✓ Mejora continua
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Figura 4. Modelo de gestión de la calidad ISO 9000



Fuente: Norma ISO 9000

2.2.7.1 Modelo de gestión de calidad ISO 9001:2008

El modelo está basado en los requisitos del cliente como entrada (Inputs) a los procesos. Estos requisitos se transforman en productos (Outputs), que esperamos satisfagan las necesidades del cliente. (Kotler & Keller 2006)

En la transformación de Inputs en Outputs aparecen 4 procesos principales (que consideran también subprocesos), estos son:

1. Responsabilidad de la Dirección
2. Gestión de los recursos
3. Realización del producto
4. Medición, análisis y mejora

Estos cuatro (4) procesos del modelo forman las cuatro (4) cláusulas claves de la Norma ISO 9001:2008.

2.2.7.2 Principios de la Gestión de Calidad

Según la (Intercom, 2011), Cuando se redactaron las normas ISO 9001 e ISO 9004, se elaboraron ocho principios básicos, sobre los que descansa todo el Sistema de Gestión de Calidad.

Figura 5. Principios de Gestión de Calidad



Fuente: Norma ISO 9001:2008 SGC.

Si una empresa implanta un Sistema de Gestión de Calidad, que cumpla los requerimientos de la norma ISO 9001, pero que no siga estos principios, no obtendrá ni la mitad de los beneficios esperados.

A continuación se detallan brevemente los ocho principios de gestión de la calidad que hemos de tener en mente siempre para que un sistema de gestión de calidad funcione como debe y de manera óptima. (Matero R. 2011)

1. **Enfoque al cliente:** Las organizaciones viven a cuenta de sus clientes por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer las exigencias de los mismos.
2. **Liderazgo:** Los líderes constituyen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Por lo tanto las organizaciones deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal consiga llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos.
3. **Participación del Personal:** El personal, cualquiera sea su nivel, es la esencia de una organización y su total obligación posibilita que sus destrezas sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** Una consecuencia deseada se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de Sistema para la Gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interconectados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora Continua:** La mejora continua del trabajo global de la organización debería ser un objetivo inquebrantable de ésta.
7. **Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones:** Las decisiones eficaces se establecen en el análisis de los antecedentes y la información.
8. **Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una correspondencia mutua es beneficiosa y aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.7.3 La Organización y los Sistemas de Gestión de Calidad

Según (Actualia, 2014). Las organizaciones alrededor del mundo, han construido y continúan construyendo sus sistemas de la calidad alrededor de esquemas generados por la familia de las ISO 9001- 2008. Con su aparición, se ha causado en el mundo un tremendo auge de la certificación de los sistemas de la calidad de las organizaciones basadas en las normas ISO 9001:2008.

Figura 6. Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Norma ISO 9001: 2008 SGC.

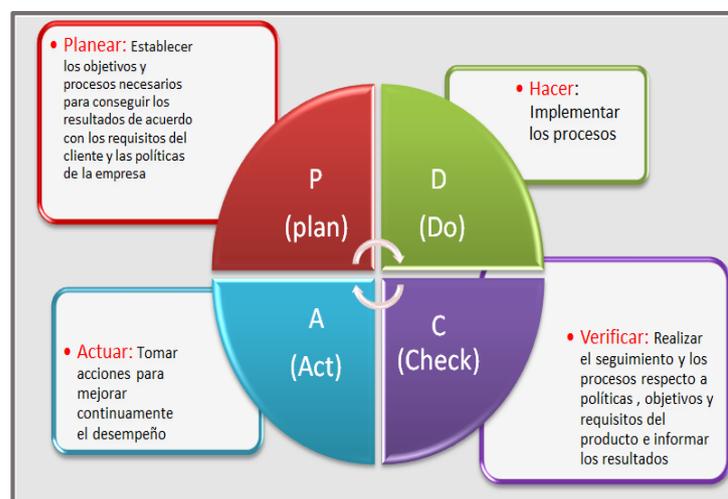
Se concluye que las organizaciones examinan implantar un sistema de gestión de la calidad ya que son actualmente un referente de la excelencia empresarial. Ante las exigencias que atribuye un entorno competitivo cada vez más dinámico y globalizado, la gestión de la calidad empresarial permite ofrecer productos y servicios que satisfacen los intereses de los clientes, a la vez que logra mejorar de forma continua los procesos de la organización.

Por otra parte, la gestión de calidad es un elemento que beneficia a la motivación e integración de los trabajadores en la organización, interviniendo de una manera muy positiva en el clima laboral.

2.2.7.4 Mejora Continua

Según (Deming William Edwards , 2014). La noción de mejora continua se describe al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma concluyente. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con contingencias de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este razonamiento se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus dinamismos.

Figura 7. Ciclo PDCA



Fuente: Norma ISO 9001: 2008 SGC.

El círculo de Deming se compone como una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones o empresas que anhelan emplear a la excelencia en sistemas de calidad. El popular ciclo Deming o también se lo menciona el ciclo PHVA que quiere exponer; planear, hacer, verificar y actuar.

2.2.7.5 Gestión por Procesos

La gestión por procesos es la representación de ordenar toda la organización basándose en los procesos, distingue la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuye conjuntamente a aumentar la satisfacción del cliente. (ISO 9001, 2008) (ISO 9000, 2005).

Para deducir la gestión por proceso se consigue considerar como un sistema a los siguientes elementos teniendo en cuenta su orden de menor a mayor.

- ✓ **Actividades:** Acciones que representan el subproceso y que genera un resultado determinado.
- ✓ **Subprocesos o áreas:** Porciones del proceso
- ✓ **Proceso:** Porciones vitales del negocio u organización.

2.2.7.6 Objetivos de la gestión por procesos

Según Rojas J., (2014). Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- ✓ Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- ✓ Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- ✓ Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- ✓ Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ej.: Información).
- ✓ Para entender la Gestión por Procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:
 - Los procesos claves
 - La coordinación y el control de su funcionamiento.
 - La gestión de su mejora.

2.2.7.7 Partes principales de un Proceso

Según (Galvez, 2014). Con respecto a las partes principales de un proceso exterioriza:

- ✓ **Entradas:** Las entradas de un proceso son por lo general salidas de otros procesos.
- ✓ **Cliente:** La Organización o individuo que realiza un requerimiento y recibe un producto.
- ✓ **Recursos:** Son las materias primas, los materiales, la información, las personas, los insumos, el dinero, entre otros, son ejemplos de recursos utilizados para crear un producto
- ✓ **Producto:** Es la salida de un proceso. Que puede ser un bien tangible como el caso de un vehículo o un informe escrito o intangible como la entrega de conocimiento en una universidad.
- ✓ **Sistema de Control:** Son los requerimientos del cliente, cuando estos sean satisfechos es necesario siempre que exista un sistema de control del producto previo a su despacho final.

2.2.7.8 Importancia de la gestión por procesos

Según (Badal, 2007). La gestión por procesos es una herramienta administrativa y operativa de vital importancia para las empresas públicas o privadas que desean tener una estructura organizativa eficaz, eficiente y que potencie sus recursos con la visión de satisfacción de sus clientes. La importancia de gestión por procesos se considera desde los siguientes puntos de vista:

- ✓ Mejoramiento continuo de las actividades desarrolladas
- ✓ Eliminar las deficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades

- ✓ Optimización y utilización de los recursos de las empresas.
- ✓ Se estructura en forma coherente los procesos que representan el funcionamiento de la organización.
- ✓ Se definen indicadores que permiten evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos desde el punto de vista interno (indicadores financieros, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento de la organización) y desde el punto de vista externo los indicadores de percepción de los clientes y la ciudadanía.

2.2.7.9 Características relevantes de los procesos

Según (Badal, 2007), las características relevantes de los procesos:

- ✓ Están centrados en el cliente: son una cadena de valor que comienza con el cliente y termina con el cliente.

En contraste con el enfoque tradicional o funcional en el que la posición del empleado es hacer su trabajo y entenderlo en base a lo mandado por el jefe, el enfoque de procesos es ayudar a hacer el proceso y entender como su trabajo encaja en el proceso total.

- ✓ Son medibles: se pueden incorporar medidas de valor tales como: tiempo, costo, calidad
- ✓ Son adaptables: fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores)
- ✓ Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso.

2.2.7.10 Elementos de un Proceso

Según la (ISO 9001, 2008). Cualquiera que sea el proceso debe tener los elementos que se detallan a continuación.

- ✓ **Nombre:** En este apartado se identifica el proceso.
- ✓ **Objetivo:** Manifiesta un valor, meta o propósito al cual se desea llegar
- ✓ **Responsable:** Individuo responsable de gestionar el proceso.
- ✓ **Actividades:** Sucesión de actividades para convertir las entradas en resultados (salidas).
- ✓ **Entradas:** Lo que ingresa al proceso
- ✓ **Resultados o salidas:** Lo que sale del proceso una vez que se han cumplido los dinamismos
- ✓ **Criterios y métodos:** Identificar la manera de ejecutar las actividades del proceso.
- ✓ **Recursos:** Son los recursos necesarios para ejecutar las actividades del proceso, relacionado con el Departamento de Talento Humano que es por ejemplo: las personas que realizan las actividades y los de Recursos físicos que son por ejemplo: vehículos, equipos, suministros de oficina, computadoras, infocus, software.
- ✓ **Indicadores:** Es para medir la eficacia del proceso, el cual debe estar ligado directamente al objetivo planteado para el proceso.

2.2.8 Indicadores de gestión

“Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar en forma cualitativa y cuantitativa las variables asociadas a las metas en el tiempo, su comportamiento y su posición comparativa con otras realidades”. (Contraloría General del Estado, 2008)

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar

señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”. (Córdoba, M. 2009)

Con base en lo antes citado se puede concluir que los indicadores de gestión son aplicados para evaluar la consecución de metas administrativas financieras y se derivan de la relación entre metas alcanzadas y metas propuestas, obtenidas en un periodo o año económico.

2.2.8.1 Atributos de los indicadores

Según (Pineda, L 2012). Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- ✓ **Medible:** Esto significa que el indicador debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- ✓ **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- ✓ **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

2.2.8.2 Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso. (Pineda, L 2012)

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos e indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

- ✓ **Indicadores de eficiencia.**- Permite medir la utilización racional de los recursos económicos disponibles, para obtener los máximos resultados o metas. Los indicadores de eficiencia se expresan en términos monetarios y miden la productividad de los gastos incurridos.

- ✓ **Indicadores de eficacia.**- Se aplican para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos o metas previstas con las metas alcanzadas, de los planes operativos y se obtienen comparando las metas alcanzadas sobre las metas planificadas, midiendo así la gestión institucional. Estos indicadores se expresan en valor porcentual.

2.2.8.3 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- a) Comunicar la estrategia.
- b) Comunicar las metas.
- c) Identificar problemas y oportunidades.
- d) Diagnosticar problemas.
- e) Entender procesos.
- f) Definir responsabilidades.
- g) Mejorar el control de la empresa.
- h) Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- i) Medir comportamientos.

j) Facilitar la delegación en las personas.

k) Integrar la compensación con la actuación.

2.2.9 Matriz FODA

“El Análisis DAFO (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), también conocido como Matriz o Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas”. (Gutiérrez K., 2005)

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

- ✓ **OPORTUNIDADES:** Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
- ✓ **AMENAZAS:** Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.
- ✓ **FORTALEZAS:** Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- ✓ **DEBILIDADES:** Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. las debilidades

son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Análisis.- Arreglo de la información financiera para que pueda utilizarse y se obtenga parámetros que permitan las conclusiones. (Rodríguez, L, 2010)

Análisis de la Situación (Diagnóstico): En ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de clientes que atiende la empresa, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). (Baena Toro, 2010)

Eficacia.- Consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. (Dávalos A, 2003)

Eficiencia.- Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño. (Dávalos A, 2003)

Estrategias: son acciones, planes y decisiones, aplicables a toda situación que conlleve a dos condiciones: a) sea a largo plazo y, b) afecte a la vida de la institución. (Ortiz A. , 1998)

Evaluación.- emitir un juicio sobre una realidad en función de unos datos y con el propósito de tomar decisiones al respecto (Fernández I, 2013)

Fuentes primarias: son aquellas en las que la información se encuentra en su origen, y por tanto debe ser recogida y elaborada por primera vez y de forma específica. (Estupiñan Gaitán, 2002)

Fuentes secundarias: son aquellas que presentan información ya elaborada o existente, generada anteriormente con una finalidad concreta. (Estupiñan Gaitán, 2002)

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. (Actualia, 2014)

Planificación: es el uso de técnicas para conseguir objetivos mediante programación de actividades y la adaptación a futuros deseables. (Actualia, 2014)

Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad. (ISO 9000, 2005)

Política de la calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. (ISO 9000, 2005)

Proceso: Se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". (ISO 9000, 2005)

Producto: Se define como "resultado de un proceso". (ISO 9000, 2005)

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (Chiavenato, 1998)

Sistema de gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. (ISO 9000, 2005)

2.4 IDEA A DEFENDER

La aplicación de un Modelo de Gestión incidirá en mejora de la empresa Avícola Reina del Cisne en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para ser más productivos y competitivos en el mercado, en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente:

- ✓ Modelo de Gestión

2.5.2 Variable Dependiente:

- ✓ Competitivos en el mercado

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que a través de este paradigma podemos recolectar información sobre el problema de estudio, además nos ayuda a comprender e identificar el problema así como la variable independiente y dependiente mediante el análisis de la información, lo cual nos ayuda a plantear una posible solución.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ **Investigación descriptiva.-** Este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos que se genera dentro del ambiente de la “Avícola Reina del Cisne” en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2016.
- ✓ **Investigación exploratoria.-** Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre las posibilidades de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.
- ✓ **Investigación correccional.-** Esta nos permite medir el grado de relación entre las variables.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo a ser investigado será: los clientes potenciales a los cuales queremos llegar, los clientes actuales a los cuales queremos mantener, personal administrativo y operativo de la empresa por tanto se aplicarán los instrumentos de investigación científica a cada muestra resultante del cálculo una vez aplicada la fórmula para muestras finitas.

3.3.1 Población

La población de estudio asciende a 462 unidades de observación, las mismas que son:

Tabla 2. Población de estudio

Alternativa	Frecuencia	%
Clientes potenciales	58	12
Clientes actuales	372	81
Personal administrativo y operativo	32	7
Total	462	100%

Fuente: Avícola "Reina Del Cisne"

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

3.3.2 Muestra

El cálculo de la muestra se hará en base a un universo finito, es decir conocemos el total de la población y deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar. Según (Suarez, 2014, pág. 5) Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente formula:

Formula

$$n = \frac{z^2 N(P)(Q)}{E^2(N - 1) + Z^2(P)(Q)}$$

En donde:

Z = Margen de Confiabilidad. **(1,96)**

P = Probabilidad de ocurrencia. **(0,50)**

Q = Probabilidad de no ocurrencia. **(0,50)**

E = Error Muestral. **(5%; 0,05)**

N = Población o universo de estudio. **(462)**

(N-1) = Factor de correlación.

Aplicación de la fórmula de la muestra

Z= 1.96

$$P= 0.50$$

$$Q= 0.50$$

$$E= 0.05$$

$$N= 462$$

$$(N-1)= (462 - 1)$$

$$n = \frac{1.96^2(462)(0,5)(0,5)}{0,05^2(462 - 1) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 209,9980$$

3.3.2.1 Estratificación de la muestra

Luego de aplicada la fórmula de la muestra para un universo finito se totaliza una población de análisis de 462 unidades de análisis a los cuales realizaremos las encuestas a 210 de ellos divididos en sus alternativas.

Tabla 3. Distribución de la muestra

Alternativa	%	Frecuencia a encuestar
Cientes potenciales	12	25
Cientes actuales	81	170
Personal administrativo y operativo	7	15
TOTAL	100%	210

Fuente: Avícola “Reina Del Cisne”

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

✓ Método inductivo

La inducción va de lo particular a lo general, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental, que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general, que los rige y que vale para todos los de la misma especie. La misma que se utilizara en la investigación de mercado y diagnóstico del entorno.

✓ **Método Deductivo.**

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Al aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción. Este método se utilizara en la realización de las encuestas y en establecer estrategias que conlleven al mejor resultado de la gestión comercial.

✓ **Método Analítico.**

En el método analítico se distingue los elementos de un fenómeno y se procede a realizar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Este tipo de método se utiliza para analizar los métodos antes mencionados.

3.4.2 Técnicas e instrumentos de investigación.

✓ **Fuentes Primarias:** Dentro de esta fuente primaria se destacan tres aspectos muy importantes para la recolección de información y datos como son: encuestas y observación.

- **Encuestas.-** Con la realización de las encuestas se pretende plantear preguntas relacionadas con las falencias que atraviesa la “Avícola Reina del Cisne”, y por ende saber las expectativas, necesidades y deseos de los clientes hacia el producto, en las cuales nos permitirá establecer estrategias para fortalecer las debilidades existentes en el entorno de la misma.

- **Observación.-** A través de la observación directa se basa estrictamente en la infraestructura de la “Avícola Reina del Cisne”, como: rotulo, imagen del personal, fachada de la empresa, ambiente de trabajo, colores, logotipo, slogan.
- ✓ **Fuentes Secundarias:** Este tipo de técnica ayuda al Diseño del Modelo de Gestión para la “Avícola Reina del Cisne”, recopilando información de libros, internet, en la cual se basará información importante y actualizada para la estructuración correcta del tema de investigación.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Para el respectivo análisis de la avícola, se determinaron las siguientes actividades:

- ✓ Visitas de campo que permitieron levantar información respecto de los procesos, procedimientos y actividades actuales que se realizan en la empresa.
- ✓ Encuestas a clientes actuales.
- ✓ Encuestas al personal que labora dentro de la avícola Reina del Cisne.
- ✓ Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, mediante una matriz FODA.

Para establecer una línea base de la empresa (Diagnóstico Inicial) en cuanto al criterio que se utilizó; de acuerdo a la necesidad de la empresa; se diseñó una matriz evaluada por medio de una valoración por punto para determinar el modelo o estructura que definirá el modelo a aplicar.

3.6 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional permite estudiar el medio en que la empresa Avícola Reina del Cisne se desenvuelve, además de permitir una exploración de los factores que influyen en las actividades que realiza la organización y como estos factores influirán en cómo se proyecta la empresa en un futuro, identificando el entorno de la empresa, podemos determinar las oportunidades y amenazas que se encuentren en el entorno externo el cual estudia características del mercado cambiante que no se puede controlar, y además las fortalezas y debilidades que tiene en cuanto al entorno interno de la empresa el cual expone características de la empresa, estas si son controlables.

Para analizar la situación de la empresa hemos planteado 3 tipos de encuesta:

- Una encuesta enfocada a los clientes actuales que posee la empresa Avícola Reina del Cisne, sumando un total de 170 encuestas.
- Otra encuesta enfocada a los clientes potenciales para la empresa Avícola Reina del Cisne, sumaron un total de 25 encuestas.
- Por ultimo una encuesta enfocada al personal administrativo y operacional de la empresa Avícola Reina del Cisne, que totalizaron 15 encuestas

A continuación presentamos el análisis situacional de la empresa Avícola Reina del cisne, donde expondremos los resultados obtenidos de las tres encuestas aplicadas a los clientes actuales, potenciales y una enfocada al personal administrativo, además de su respectiva tabulación e interpretación de los datos, concluyendo con el análisis FODA de la organización.

3.6.1 Resultados de la lista de la encuesta aplicada a los clientes actuales de la empresa Avícola Reina del Cisne.

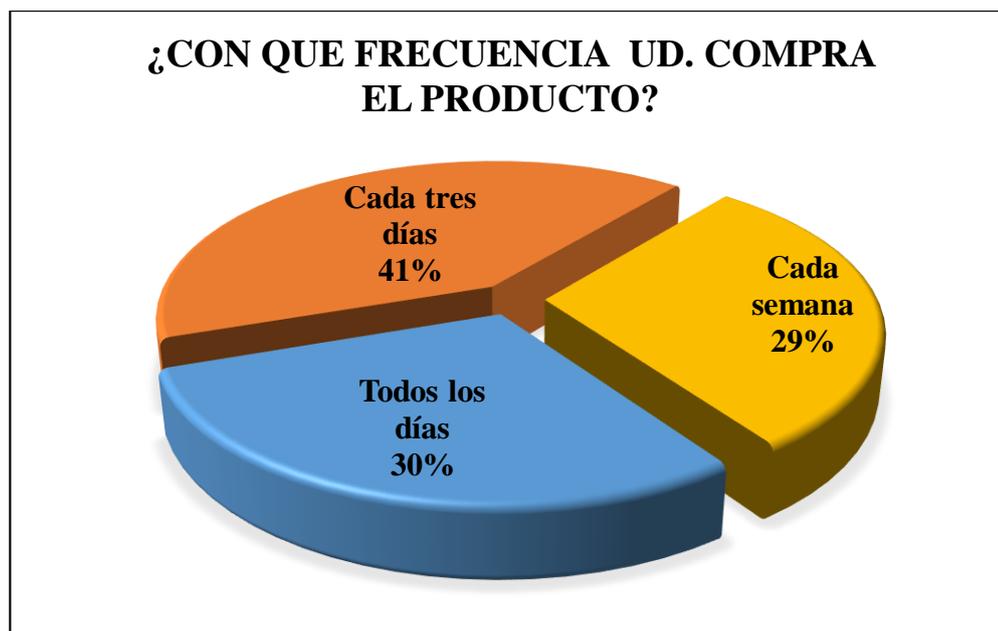
1. ¿Con que frecuencia Ud. compra el producto?

Tabla 4. Frecuencia de compra de producto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	50	29%
Cada tres días	70	41%
Cada semana	50	29%
TOTAL	170	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola de la Avícola
Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 8. Frecuencia de compra de producto



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola de la Avícola
Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

De un total de 170 encuestados, el 41% manifestaron que compran el producto cada 3 días, el 30% indicó comprar todos los días y el 29% dijeron comprar cada semana, de acuerdo a la información recopilada podemos notar que el mayor porcentaje de compra de carne de pollo es cada tres días, lo cual da a conocer que tenemos un bajo índice de entrega del producto, debiendo ser todos los días el mayor porcentaje de venta.

2. ¿Qué cantidad de carne de pollo compra Ud. a la semana?

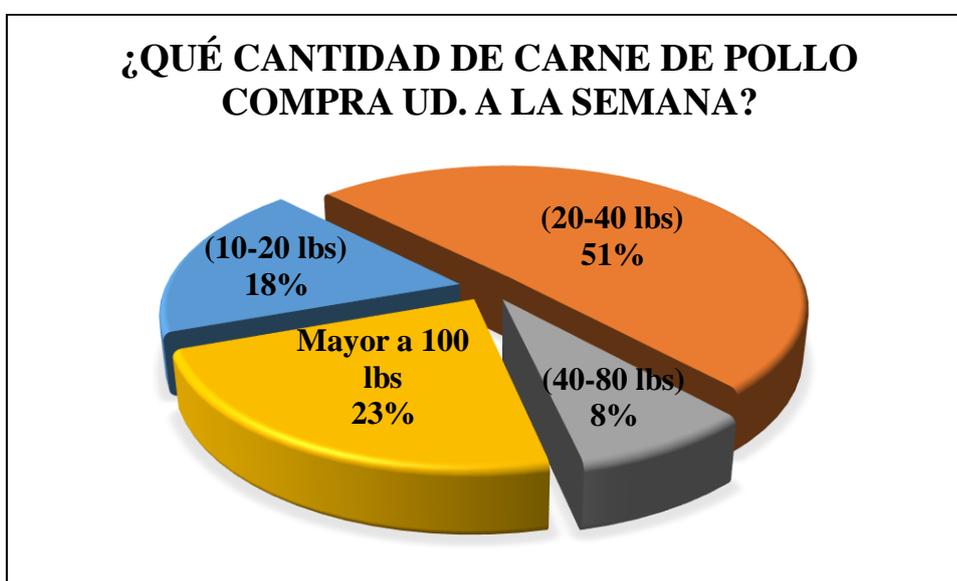
Tabla 5. Cantidad de compra de pollo a la semana

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
(10-20 lbs)	31	18%
(20-40 lbs)	86	51%
(40-80 lbs)	14	8%
Mayor a 100 lbs	39	23%
TOTAL	170	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 9. Cantidad de compra de pollo a la semana



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

En cuanto a la cantidad de carne de pollo que compran a la semana, el 51% de los encuestados dieron a conocer que compran entre 20-40 libras, el 23% compra mayor a 100 libras de carne de pollo por semana, el 18% compra semanalmente entre 10-20 libras y el 8% compra de 40-80 libras de carne de pollo cada semana. Por lo que podemos notar que la mayoría de clientes compra entre 20 a 40 libras semanalmente, resultados que nos permiten deducir que la empresa Avícola Reina del Cisne provee de 4 a 8 pollos por cliente a la semana, considerando un valor bajo en venta.

3. ¿Ha llenado su expectativa el producto que le ofrece la empresa Avícola Reina del Cisne?

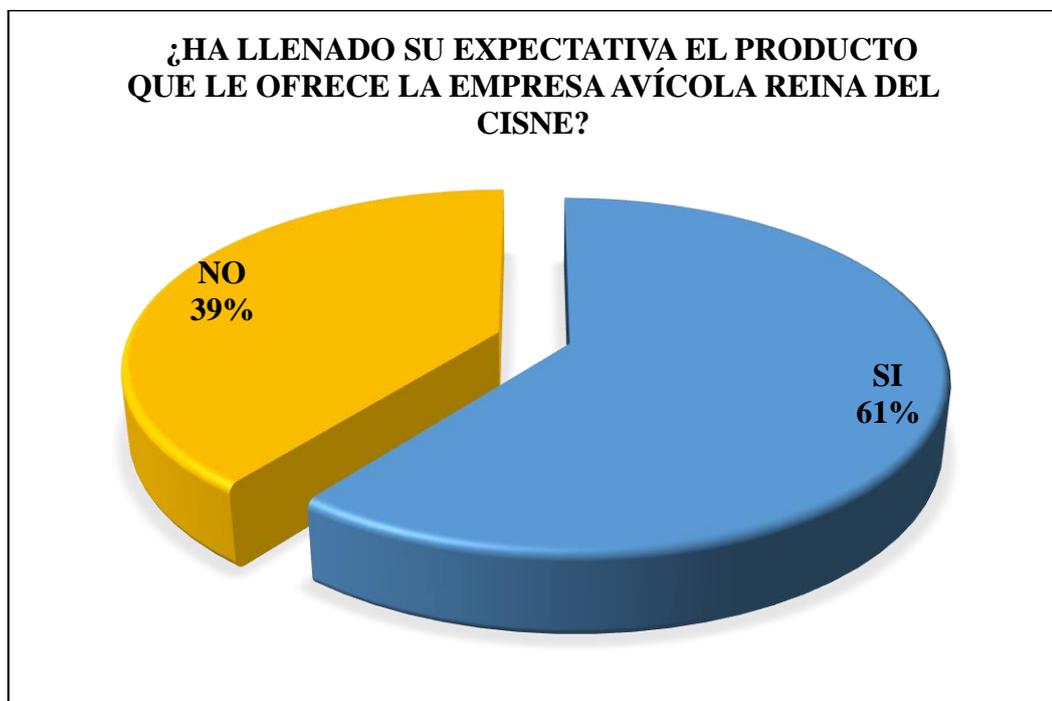
Tabla 6. Expectativa sobre el producto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	103	61%
NO	67	39%
TOTAL	170	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 10. Expectativa sobre el producto



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos más de la mitad de los encuestados, con un 61% dijeron llenar sus expectativas con el producto que les ofrece la empresa Avícola Reina del Cisne, mientras que el 39% informaron que no llenan sus expectativas, por lo cual es pertinente recomendar mejorar en cuanto al producto brindado por la organización, ya que los resultados obtenidos demuestran que existen inconformidad en los clientes actuales de la empresa.

4. Evalué la atención recibida por parte de la empresa Avícola Reina del Cisne

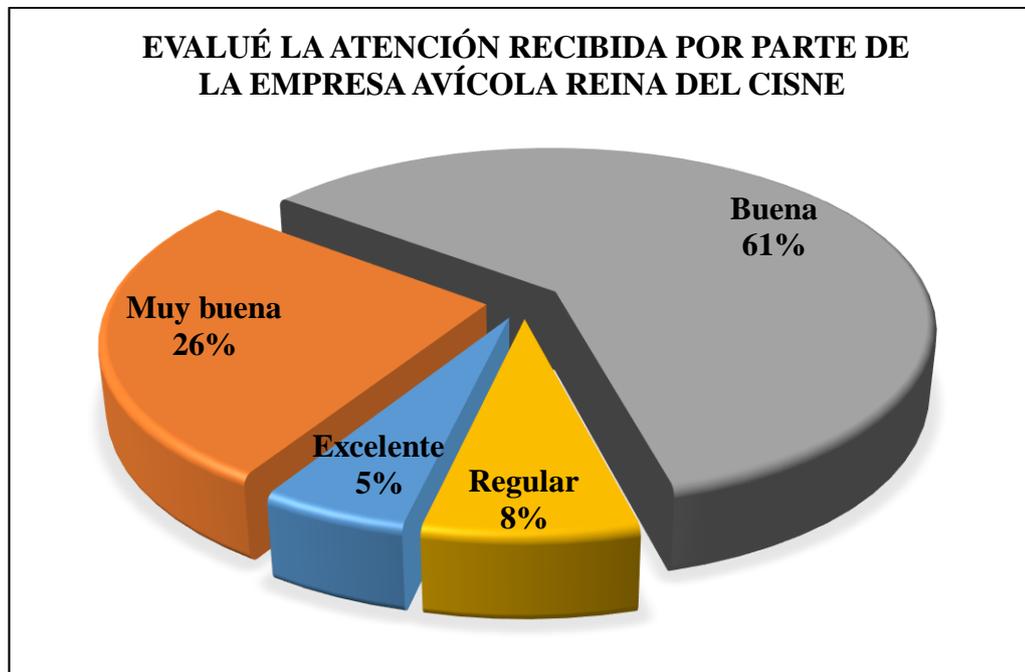
Tabla 7. Evaluación sobre la atención recibida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	5%
Muy buena	45	26%
Buena	103	61%
Regular	13	8%
TOTAL	170	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 11. Evaluación sobre la atención recibida



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Del total de 170 encuestados, 103 de ellos correspondiente al 61% argumentaron ser buena la atención recibida por parte de la empresa Avícola Reina del Cisne, mientras tanto 45 encuestados es decir el 26% dijeron ser muy buena, 13 clientes siendo el 8% mencionaron ser regular y tan solo 9 de los encuestados correspondiente al 5% argumentaron tener un excelente atención, demostrando que la empresa debe mejorar en cuanto al servicio al cliente ya que el mismo influye en el aumento de sus ventas.

5. ¿Cómo califica la calidad del producto que ofrece la empresa Avícola Reina del Cisne?

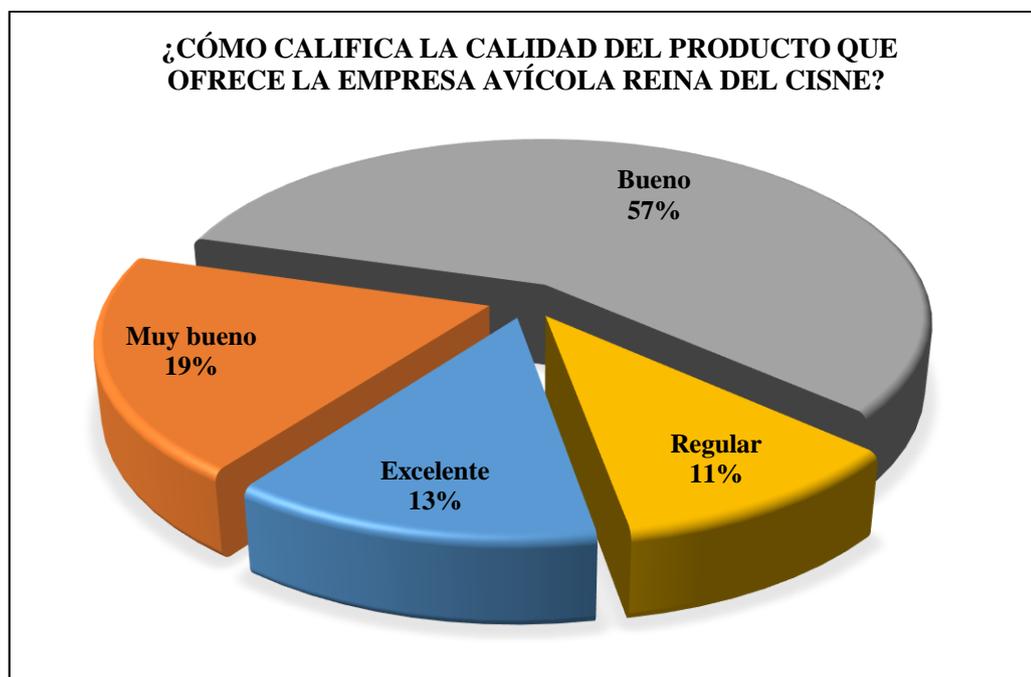
Tabla 8. Calificación a la calidad del producto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	22	13%
Muy bueno	33	19%
Bueno	97	57%
Regular	18	11%
TOTAL	170	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 12. Calificación a la calidad del producto



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos, el 57% de los clientes encuestados calificaron como bueno el producto que provee la empresa Avícola Reina del Cisne, mientras que el 19% dijo ser un muy buen producto, un 13% afirmaron ser un excelente producto que entrega la empresa y el 11% del total de encuestados mencionaron ser un producto regular, de acuerdo a estos valores nos indica que debemos mejorar la calidad de nuestro producto.

6. ¿Le ofrece la empresa Avícola Reina del Cisne, garantía en el producto?

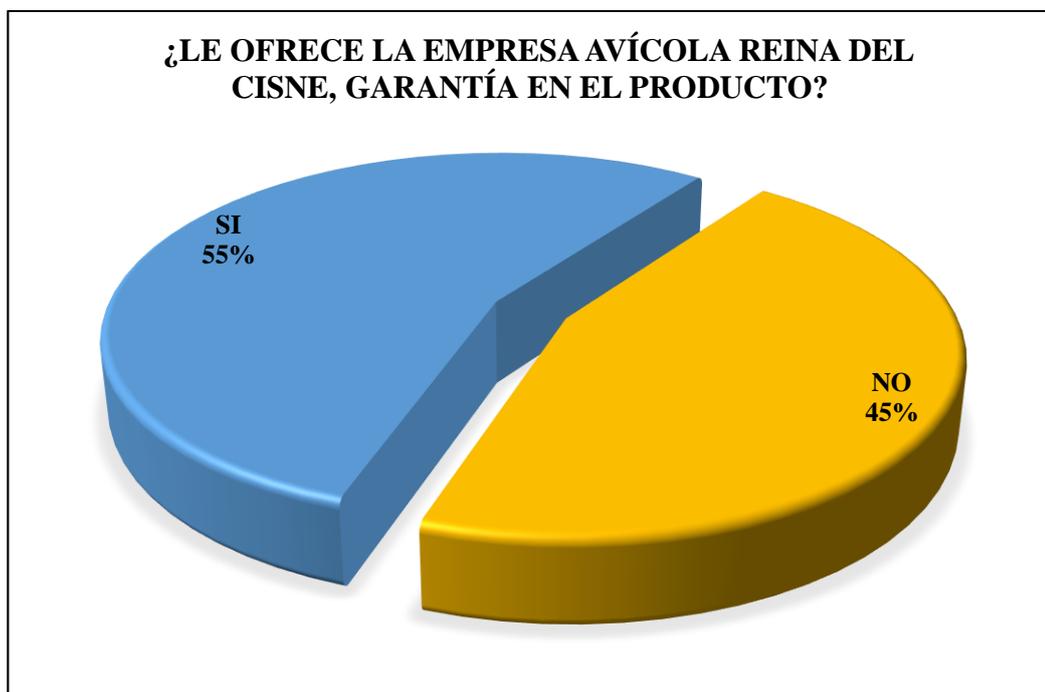
Tabla 9. Garantía sobre el producto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	93	55%
NO	77	45%
TOTAL	170	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 13. Garantía sobre el producto



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

En la figura anterior podemos observar que el 55% de los clientes encuestados indicaron que la empresa Avícola Reina del Cisne da garantía en el producto que provee, mientras el 45% restante informaron que no ofrece garantía en el producto, por lo cual podemos deducir que aproximadamente la mitad de los clientes tuvieron problemas en cuanto al producto que compraron y la empresa no respondió por los problemas que pudieron haber tenido, por tal razón recomendamos poner mayor atención en el tema de garantizar el producto que ofrece la organización.

7. ¿Califique el precio de carne de pollo que recibe de la empresa Avícola Reina del Cisne, relacionado en el precio del mercado?

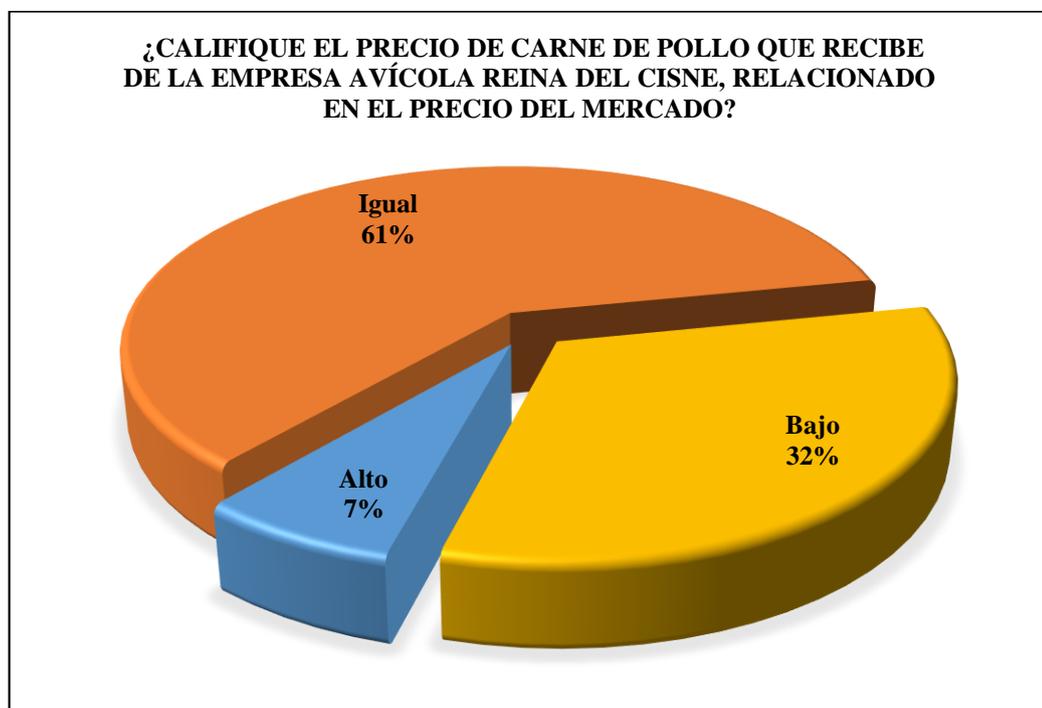
Tabla 10. Calificación al precio del producto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alto	12	7%
Igual	103	61%
Bajo	55	32%
TOTAL	170	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 14. Calificación al precio del producto



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 61% calificaron igual, al precio de carne de pollo que recibe de la empresa Avícola Reina del Cisne relacionado en el precio del mercado, seguido por el 32% calificando al precio como bajo, y tan solo el 7% como precio alto, de acuerdo a los valores obtenidos recomendamos a la empresa mejorar sus precios para poder llegar a ser más competitivos en el mercado.

8. ¿Qué aspectos cree Ud. que debería mejorar la empresa Avícola Reina del Cisne en cuanto el servicio al cliente?

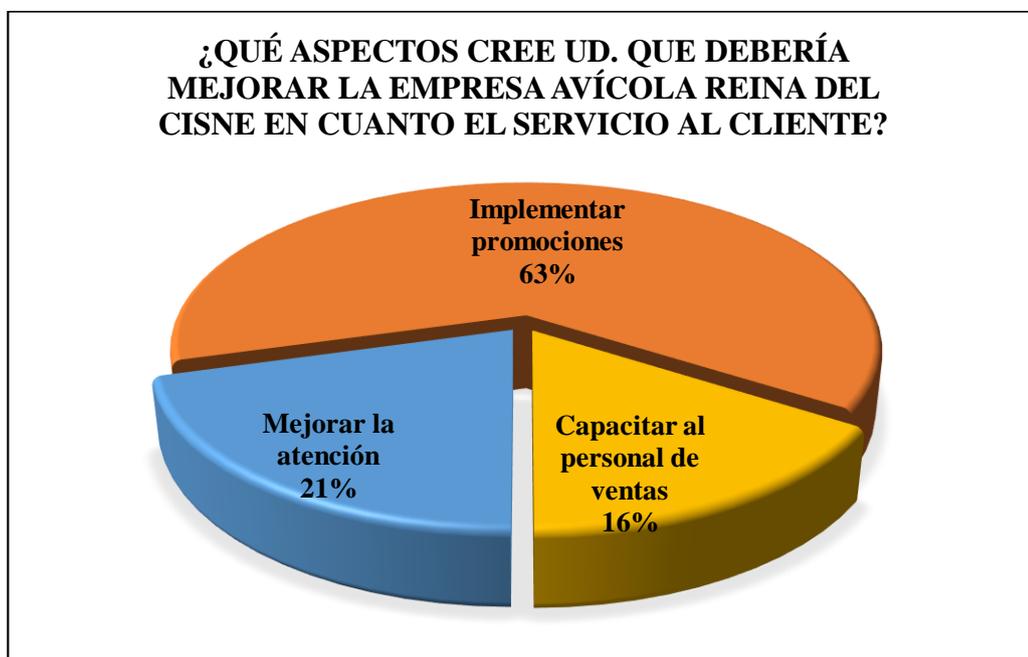
Tabla 11. Aspectos a mejorar en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar la atención	35	21%
Implementar promociones	108	64%
Capacitar al personal de ventas	27	16%
TOTAL	170	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 15. Aspectos a mejorar en la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

En cuanto a que aspectos debería mejorar la empresa Avícola Reina del Cisne relacionados al servicio al cliente, la mayoría de los encuestado con un 63% indicaron que se debería implementar promociones, seguido por el 21% que manifestaron mejorar la atención al cliente y por último el 16% manifestaron que la empresa debería capacitar al personal, de los resultados obtenidos podemos deducir que el cliente anhela que la empresa que le provee del producto realice promociones en su producto.

9. ¿Qué problemas presenta la empresa Avícola Reina del Cisne al momento de proveer la carne de pollo?

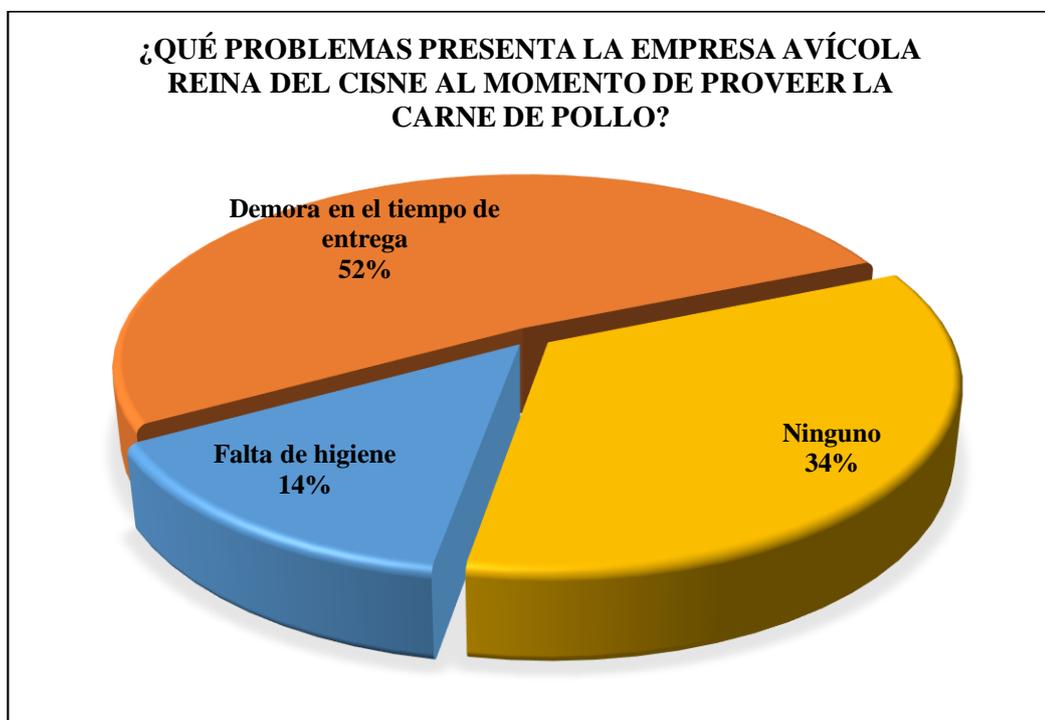
Tabla 12. Problemas al momento de proveer carne de pollo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta de higiene	24	14%
Demora en el tiempo de entrega	88	52%
Ninguno	58	34%
TOTAL	170	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 16. Problemas al momento de proveer carne de pollo



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes actuales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

De los clientes encuestados el 52% expresaron que la empresa Avícola Reina del Cisne presenta problemas de demora en la entrega del producto, el 34% informaron no tener ningún problema y el 14% indicaron que existe problemas con la higiene en el producto, por tal motivo nos permitimos expresar que la empresa debe mejorar sus tiempos de entrega para generar mayor confianza en los clientes al momento de realizar sus pedidos.

3.6.2 Resultados de la lista de la encuesta aplicada a los clientes potenciales de la empresa avícola Reina del Cisne, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1. ¿Conoce Ud. la empresa Avícola Reina del Cisne?

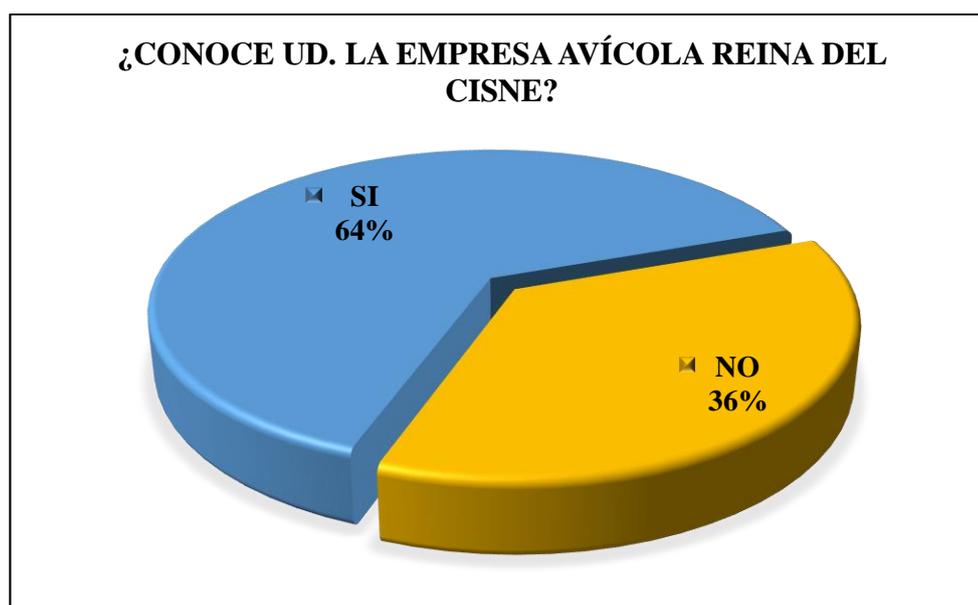
Tabla 13. Conocimiento sobre la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	64%
NO	9	36%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 17. Conocimiento sobre la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Realizada la encuesta a clientes potenciales obtuvimos resultados que demuestran la falta de publicidad por parte de la empresa, ya que un 64% del total de encuestados dicen conocer a la empresa Avícola Reina del Cisne, y un 36% dijeron no conocer la institución, por lo que deducimos que los que conocen la empresa pudiesen ser amigos o conocidos de clientes que posee actualmente la empresa y oyeron hablar de ella.

2. ¿Por qué medio Ud., ha escuchado o ha recibido información sobre la empresa Avícola Reina del Cisne?

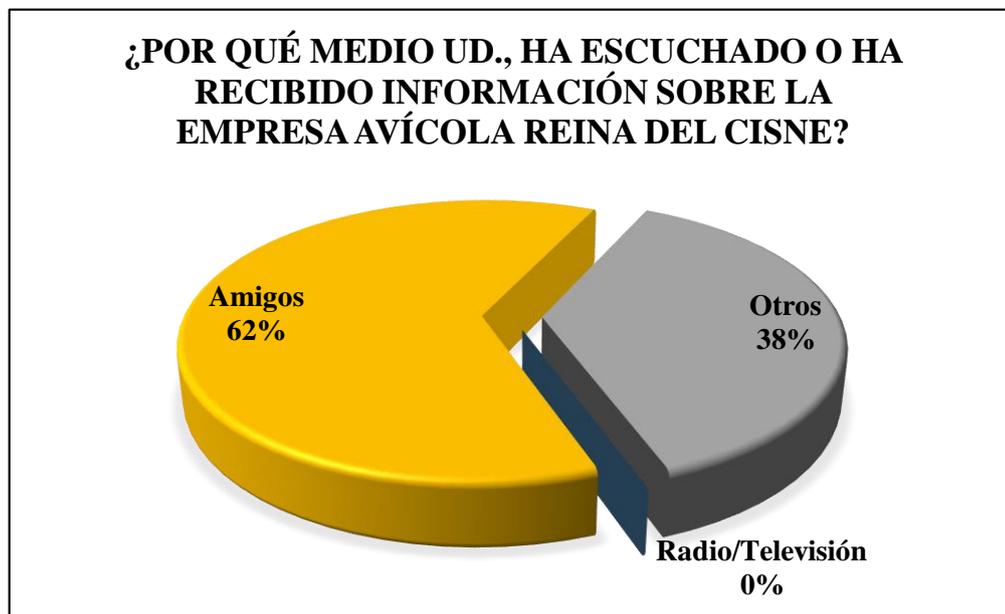
Tabla 14. Medio de información sobre la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Radio/Televisión	0	0%
Amigos	10	63%
Otros	6	38%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 18. Medio de información sobre la empresa



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Observando la gráfica anterior, el 62% de los clientes potenciales encuestados argumentaron que por medio de amigos han escuchado o recibido información sobre la empresa Avícola Reina del Cisne, seguido por el 38% que tienen información sobre la empresa por otros medios, que pudieron haber sido el periódico o en la web, de tal modo nos basamos en estos resultados para decir que la empresa no posee publicidad que ayude a adentrarse más en el mercado, además de corroborar los resultados obtenidos en la pregunta anterior.

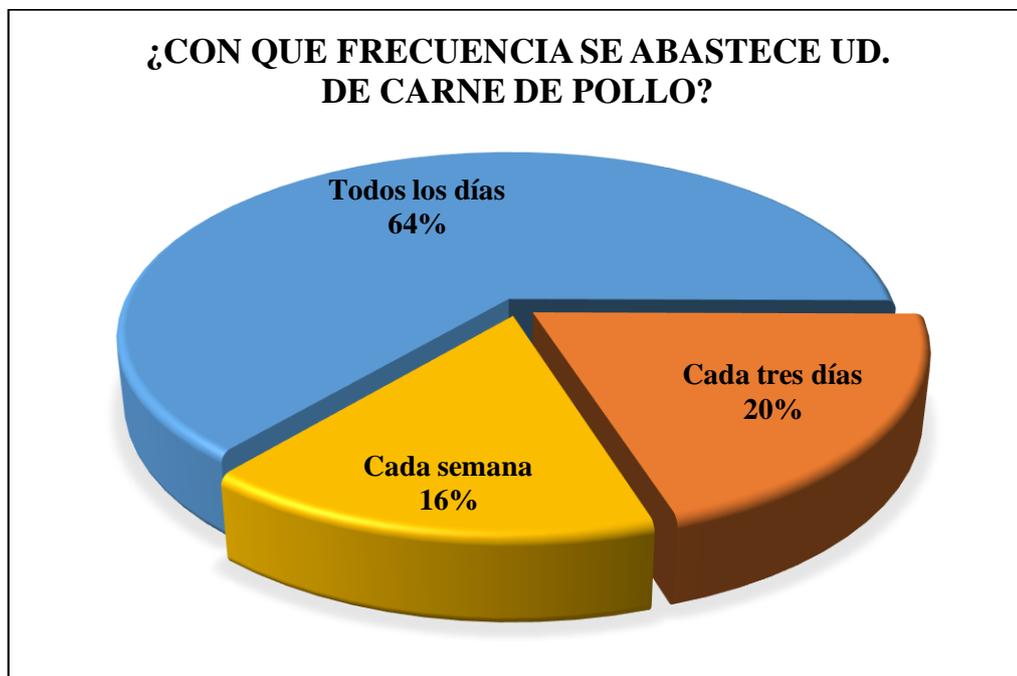
3. ¿Con que frecuencia se abastece Ud. de carne de pollo?

Tabla 15. Frecuencia de abastecimiento de carne de pollo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	16	64%
Cada tres días	5	20%
Cada semana	4	16%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola
Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 19. Frecuencia de abastecimiento de carne de pollo



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola
Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Aplicadas las encuestas a clientes potenciales en cuanto a con qué frecuencia se abastecen de carne de pollo, obtuvimos lo siguiente: el 64% informaron abastecerse todos los días, el 20% expresaron abastecerse cada 3 días y el 16% cada semana, por lo cual nos damos cuenta que la mayoría de los clientes potenciales se abastecen a diario, siendo un indicador positivo para la empresa Avícola Reina del Cisne ya que tiene oportunidad de proveer a estos clientes que son mayoritarios.

4. ¿Qué cantidad de carne de pollo compra Ud. a la semana?

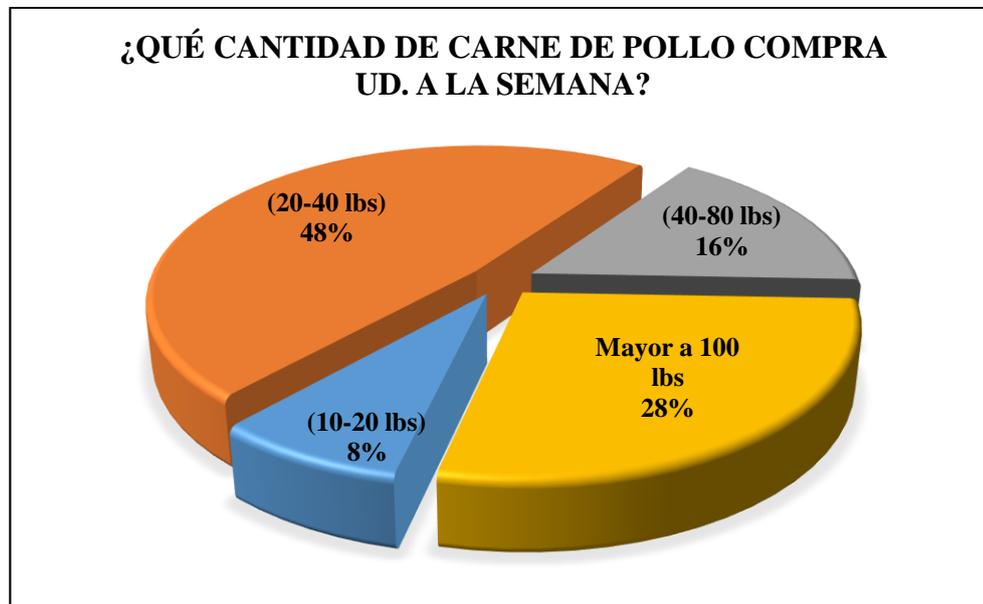
Tabla 16. Cantidad de compra de carne pollo a la semana

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
(10-20 lbs)	2	8%
(20-40 lbs)	4	16%
(40-80 lbs)	12	48%
Mayor a 100 lbs	7	28%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 20. Cantidad de compra de carne pollo a la semana



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

En cuanto a la cantidad de carne de pollo que compran semanalmente, el 48% de los clientes potenciales encuestados dieron a conocer que compran entre 40-80 libras semanalmente, seguido por el 28% que adquieren más de 100 libras, el 16% entre 20-40 libras y por último el 8% que se abastecen entre 10-20 libras por semana, si analizamos los valores obtenidos podemos darnos cuenta que la cantidad de pollo que adquieren estos clientes potenciales es un número considerable, siendo buen indicador para que la empresa piense en ser el proveedor de estos.

5. ¿Ud. tiene proveedor estable de carne de pollo?

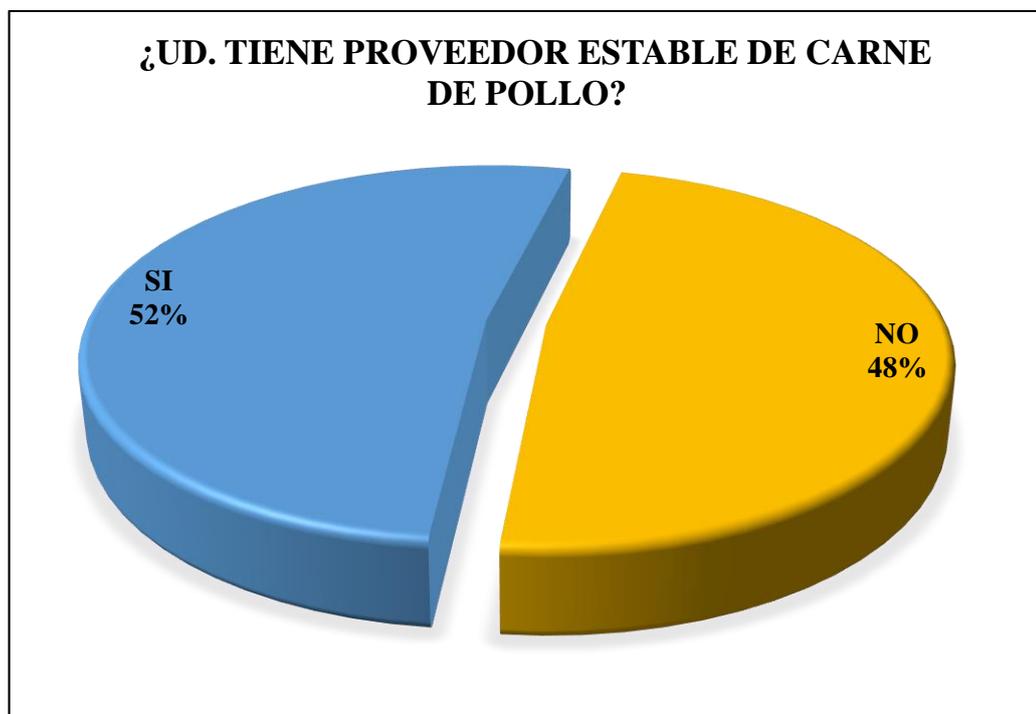
Tabla 17. Proveedor estable de carne de pollo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	52%
NO	12	48%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 21. Proveedor estable de carne de pollo



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes potenciales, el 52% de los mismos, manifestaron tener proveedor estable de carne de pollo, mientras tanto el 48% restante dijo no tener, por lo que si analizamos estos valores, podemos darnos cuenta que casi la mitad de los encuestados no poseen un proveedor estable por lo que la empresa tiene la ventaja de poder cubrir la demanda de estos clientes en el mercado.

6. ¿De dónde son sus proveedores de carne de pollo?

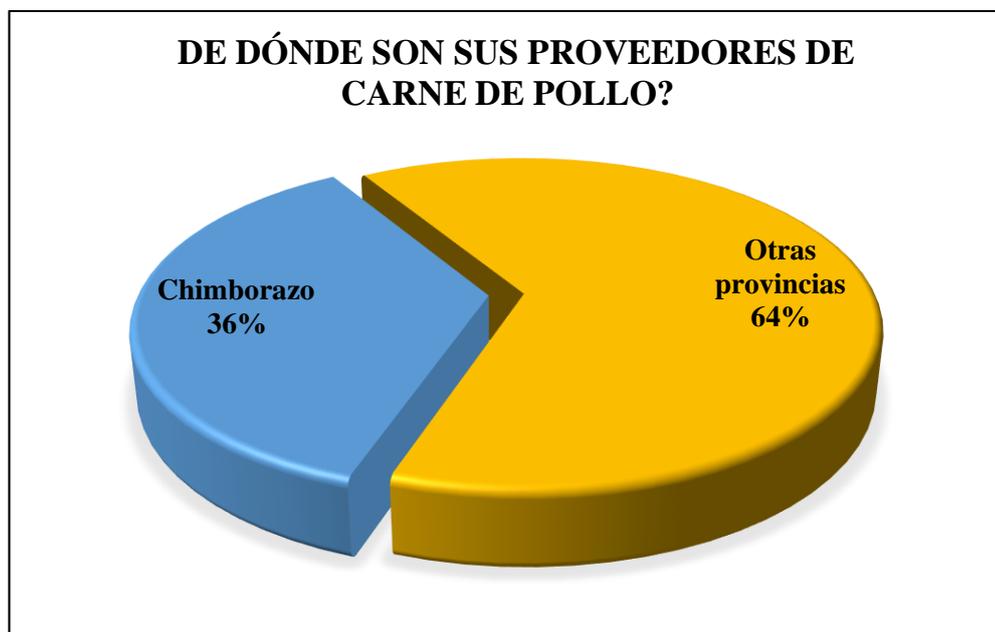
Tabla 18. Procedencia de proveedores de carne de pollo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Chimborazo	9	36%
Otras provincias	16	64%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 22. Tabla 18. Procedencia de proveedores de carne de pollo



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Conforme a los resultados que se obtuvieron al aplicar la encuesta a los clientes potenciales, el 64% de los mismos manifestaron que sus proveedores no son de la provincia de Chimborazo y tan solo el 36% indicaron que sus proveedores son de la provincia, si analizamos estos datos nos damos cuenta que el dinero que se está generando por la venta de pollo, no está quedando en la provincia de Chimborazo, lo cual algo negativo ya que existen empresas propias de la provincia que pueden proveer del producto a la zona y por la competencia que está entrando de fuera, empresas como la Avícola Reina del Cisne están experimentando pérdidas.

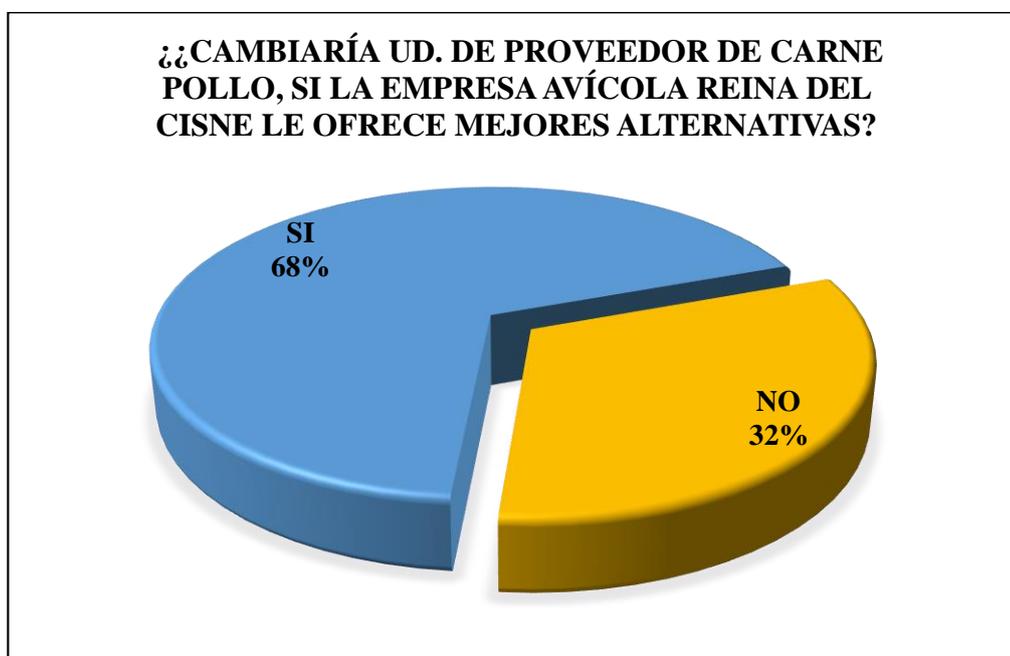
7. ¿Cambiaría Ud. de proveedor de carne pollo, si la empresa Avícola Reina del Cisne le ofrece mejores alternativas?

Tabla 19. Cambio de proveedor de carne de pollo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	68%
NO	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola
Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 23. Cambio de proveedor de carne de pollo



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola
Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Aplicada en la encuesta a los clientes potenciales en cuanto a la pregunta si cambiarían de proveedor de carne pollo si la empresa Avícola Reina del Cisne le ofrece mejores alternativas, el 68% dieron a conocer que si lo harían, mientras que el 32% informaron que se quedarían con su actual proveedor, denotando que la gran mayoría de estos clientes potenciales estarían dispuestos a cambiar de proveedor, si este les ofrece mejores alternativas en el producto, para ello se debería utilizar e implementar estrategias de venta para atraer a estos clientes.

8. ¿Cuáles serían las razones por la que Ud. cambiaría de proveedor de carne de pollo?

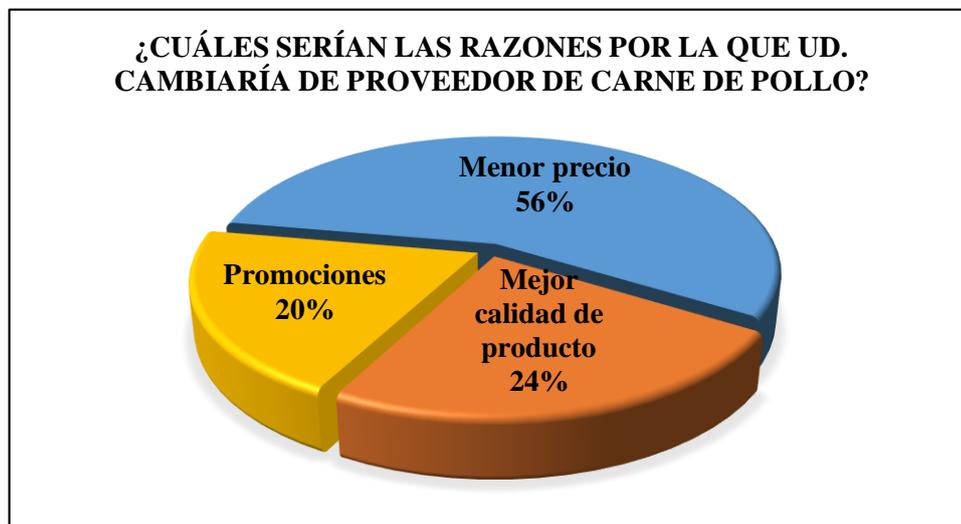
Tabla 20. Razones para cambiar de proveedor

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menor precio	14	56%
Mejor calidad de producto	6	24%
Promociones	5	20%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 24. Razones para cambiar de proveedor



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Acorde a los resultados que podemos observar, el 56% de los encuestados expresaron que cambiarían de proveedor de carne de pollo, si este tiene un menor precio, el 24% mencionó cambiar de proveedor si le ofrece mejor calidad en el producto y el 20% dio a conocer que se cambiaría si ofrecieran promociones en el producto, con esto complementaríamos las respuestas de la anterior pregunta, ya que claramente podemos observar que es lo que más les interesa a los clientes potenciales y cuál sería la estrategia que debería implementar la empresa Avícola Reina del cisne para captar estos clientes potenciales, concluyendo que la empresa debe ofrecer su producto a un precio menor al del mercado actual.

3.6.3 Resultados de la lista de la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa avícola Reina del Cisne, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

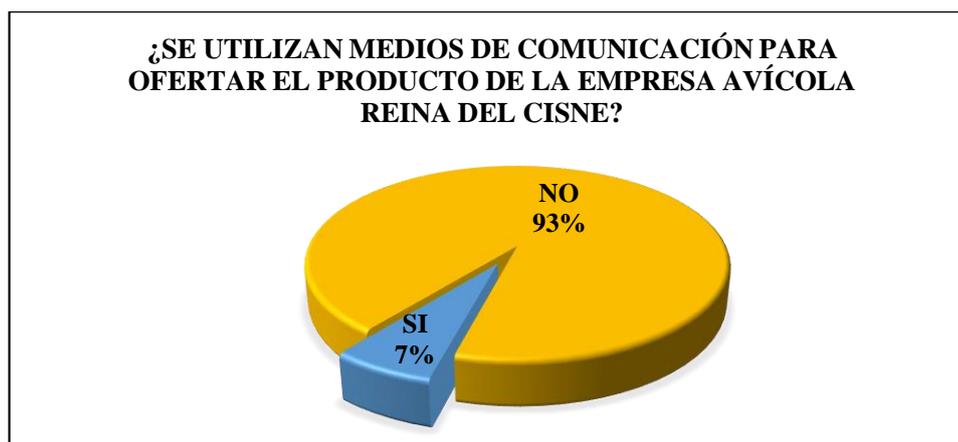
1. ¿Se utilizan medios de comunicación para ofertar el producto de la empresa Avícola Reina del Cisne?

Tabla 21. Uso de medios para ofertar el producto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	7%
NO	14	93%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola
Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 25. Uso de medios para ofertar el producto



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola
Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

En cuanto a si utilizan medios de comunicación para ofertar el producto de la empresa Avícola Reina del Cisne, la mayor parte de los encuestados, es decir 14 de ellos correspondiente al 93% afirmaron que no utilizan medios de comunicación y tan solo 1 respondió que si utilizan medios para difundir información acerca del producto, el problema es evidente ya que la empresa no sea hace conocer por ningún medio de comunicación, siendo este el principal problema de su baja popularidad y venta de su producto en el mercado.

2. ¿Existen indicadores que permitan evaluar la popularidad de la empresa Avícola Reina del Cisne en el mercado de la zona?

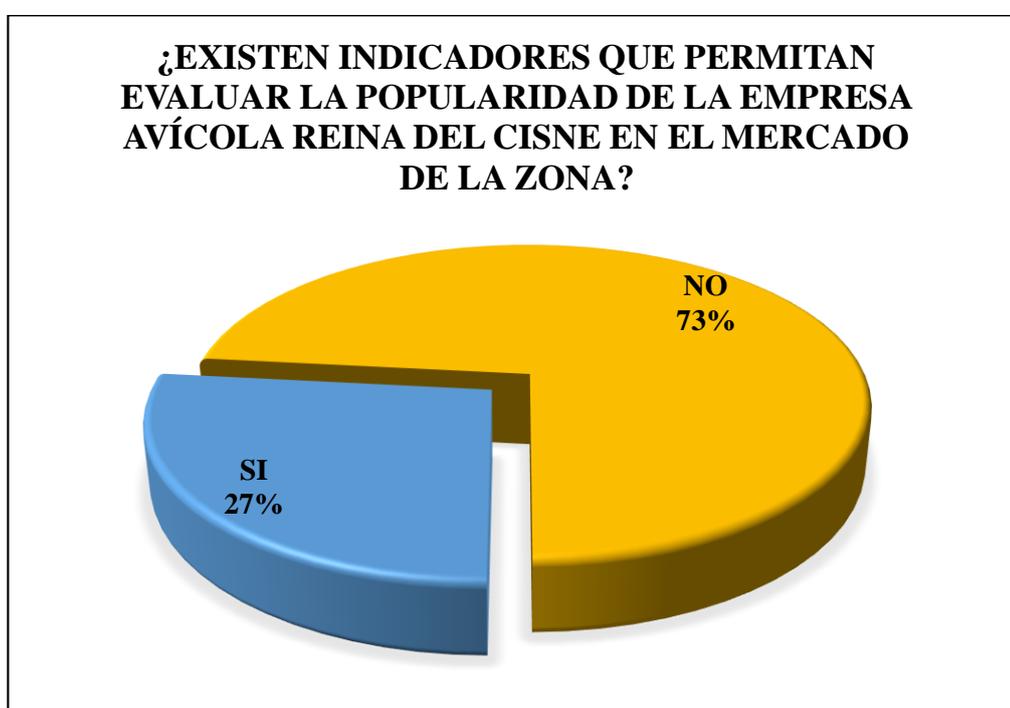
Tabla 22. Existencia de indicadores de evaluación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 26. Existencia de indicadores de evaluación



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

El 73% del personal administrativo y operativo argumentaron que no existen indicadores que permitan evaluar la popularidad de la empresa Avícola Reina del Cisne en el mercado de la zona, por otro lado el 27% respondió que si existen indicadores, por lo cual creemos que estos indicadores que posee la empresa, no están siendo utilizados o si lo están, están siendo mal utilizados, ya que la empresa posee baja popularidad en el mercado de carne de pollo.

3. ¿Considera Ud. que la empresa Avícola Reina del Cisne posee la capacidad para competir en el mercado?

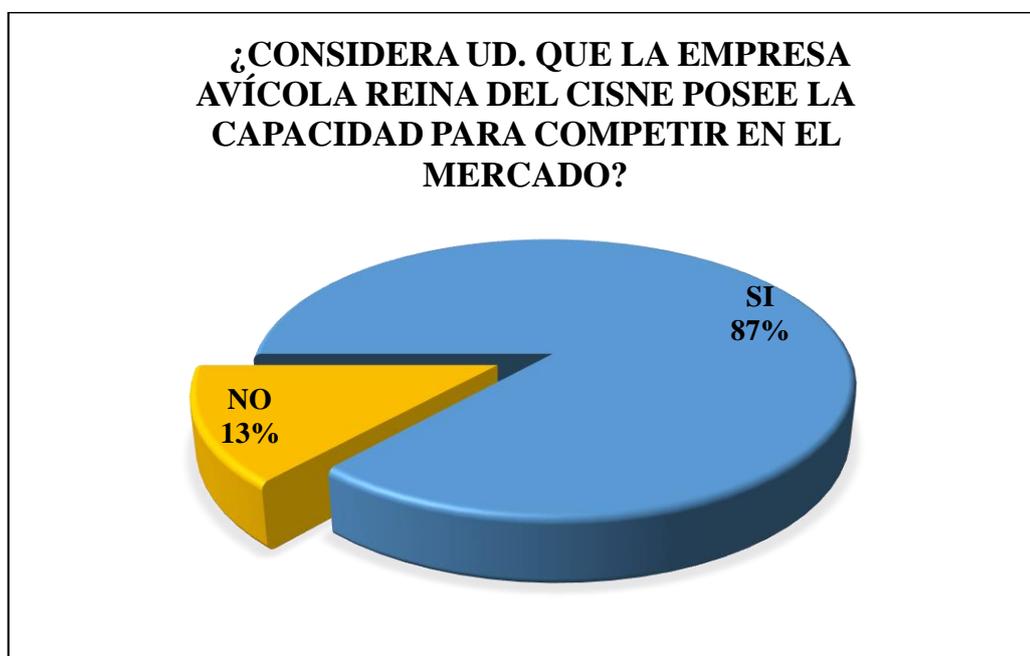
Tabla 23. Capacidad de competencia de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 27. Capacidad de competencia de la empresa



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Si observamos los resultados de la tabla y gráfica, podemos darnos cuentas que la mayoría es decir el 87% de los encuestados afirman que la empresa Avícola Reina del Cisne posee la capacidad para competir en el mercado y tan solo el 13% de los mismos indicaron que no posee la capacidad para competir, en cierta forma es un resultado positivo ya que la mayoría están convencidos que la empresa puede competir en el mercado, sin embargo existe un bajo porcentaje que considera que no está preparada, lo cual quiere decir que existen problemas en la confianza de los trabajadores de la empresa.

4. ¿La empresa Avícola Reina del Cisne posee estrategias de venta?

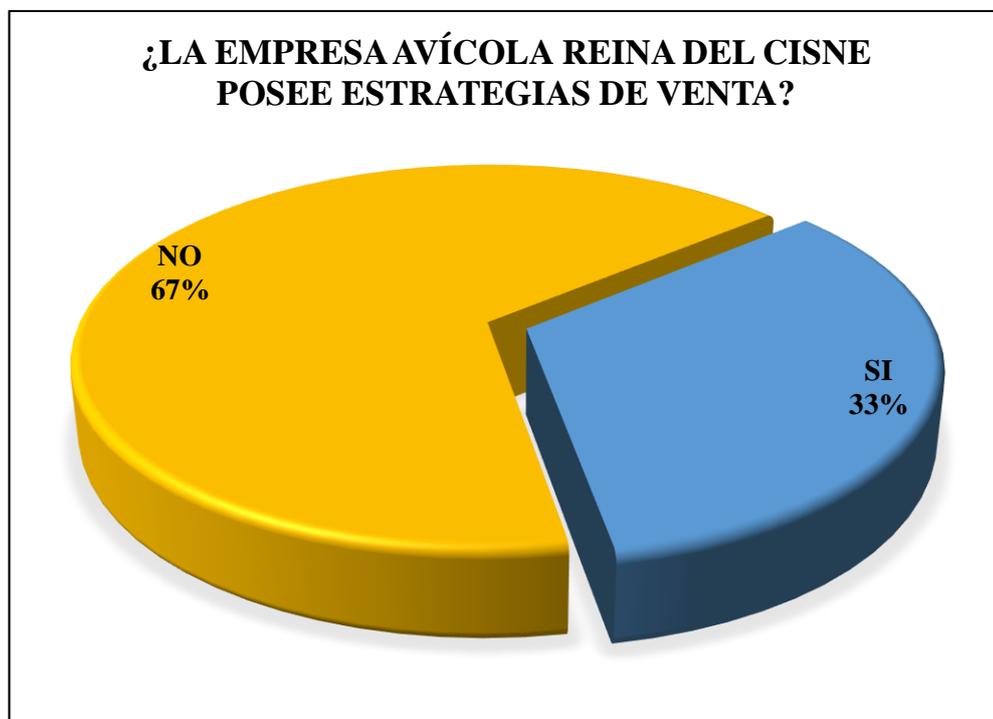
Tabla 24. Estrategias de venta de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 28. Estrategias de venta de la empresa



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

En la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa Avícola Reina del Cisne, podemos observar los siguientes resultados: el 67% de los encuestados mencionaron que la empresa no cuenta con estrategias de venta y el 33% afirmaron que si posee estas estrategias, observando que tenemos un porcentaje bajo lo normal, comprobando que a la empresa le hace falta en lo que se refiere a promocionar su producto utilizando estrategias acorde a los objetivos que se ha planteado como organización.

5. ¿El personal de la empresa Avícola Reina del Cisne cuenta con capacitaciones?

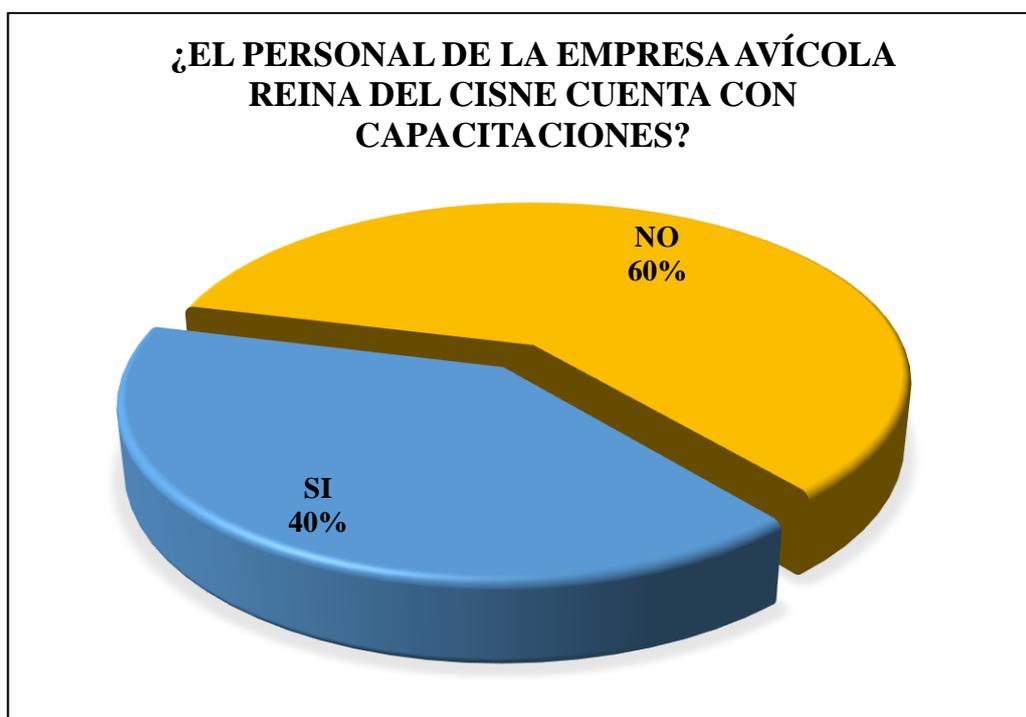
Tabla 25. Capacitaciones en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 29. Capacitaciones en la empresa



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación,

El 60% del personal encuestado de la empresa Avícola Reina del Cisne manifestaron no recibir capacitaciones por parte de la institución y tan solo el 30% dijeron que la empresa si brinda capacitaciones a sus trabajadores, en vista de estos resultados es pertinente recomendar a la empresa poner mucho cuidado en este tipo de actividades, ya que de las actualizaciones de conocimientos en los trabajadores depende directamente la producción dentro de la organización y por ende al desarrollo o no de una empresa.

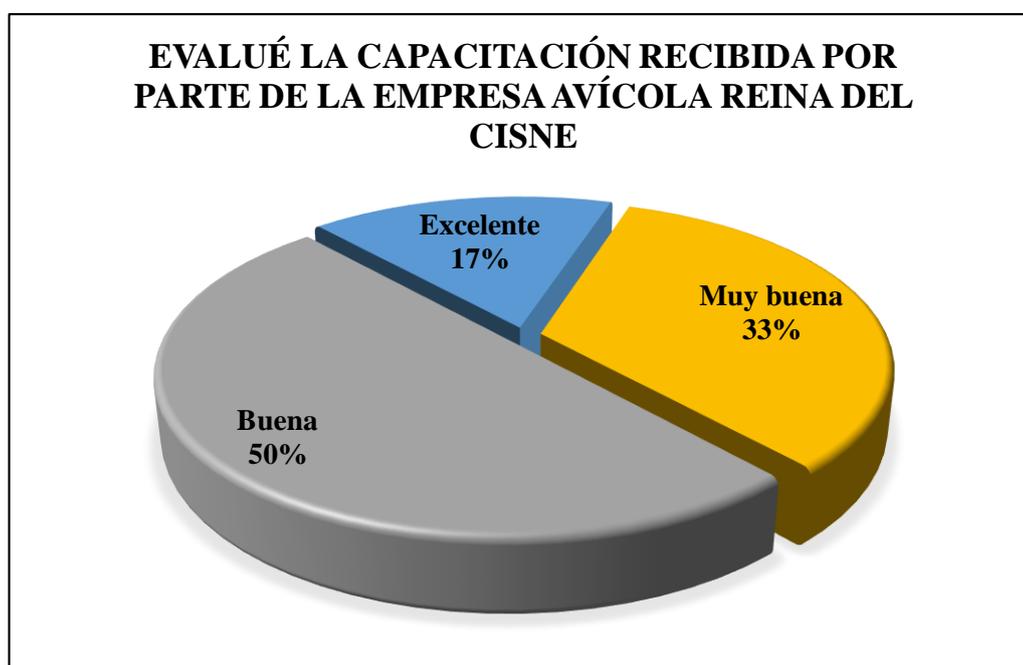
6. Evalué la capacitación recibida por parte de la empresa Avícola Reina del Cisne

Tabla 26. Evaluación sobre la capacitación en la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	17%
Muy buena	2	33%
Buena	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola
Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 30. Tabla 26. Evaluación sobre la capacitación en la empresa



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola
Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

En cuanto a la pregunta evalué la capacitación recibida por parte de la empresa Avícola Reina del Cisne, de la misma manera el 60% de los encuestados respondieron que la capacitación es nula, seguido por el 20% que afirmo ser buena, el 13% dijeron que es muy buena y tan solo el 7% indico ser excelente las capacitaciones que brinda la empresa, por lo que podemos darnos cuenta, los resultados concuerdan con la pregunta anterior, corroborando que se presume que no existe capacitación para los empleados por parte de la empresa Avícola Reina del Cisne.

7. ¿Se lleva un control interno de las actividades laborales de la empresa Avícola Reina del Cisne?

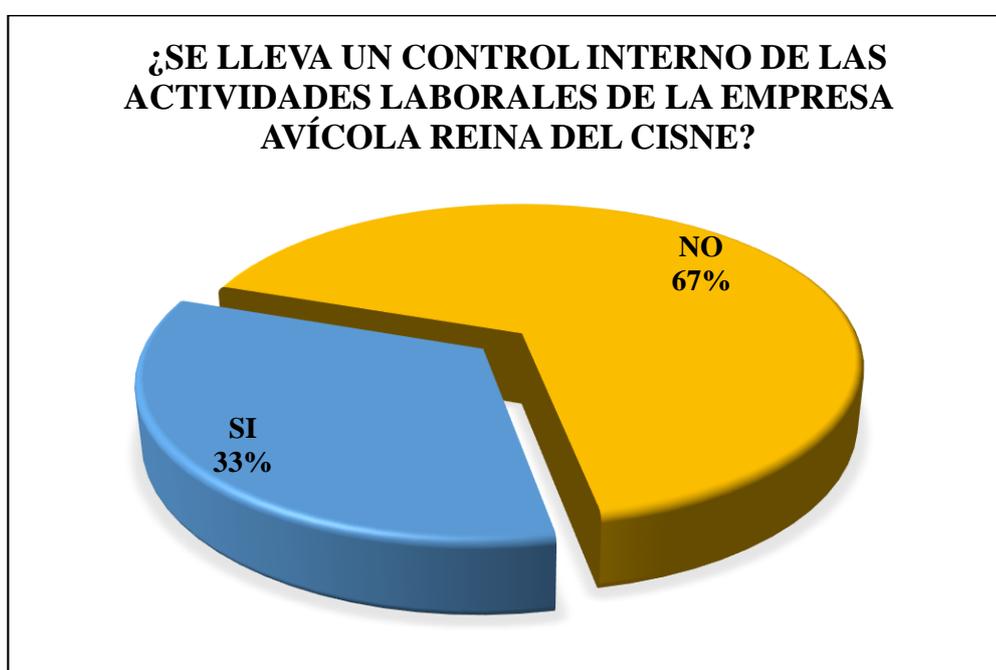
Tabla 27. Control interno de las actividades laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 31. Control interno de las actividades laborales



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

De un total de 15 encuestados, 10 de ellos correspondiente al 67% indicaron que no se lleva ninguna clase de control interno en la empresa Avícola Reina del Cisne, por otro lado 5 de ellos es decir el 33% restante mencionaron que si se llevan un control interno, observando que las actividades laborales no se pueden estar llevando a cabo según los objetivos planteado ya que carecen de un tipo de control dentro de la organización, afectando directamente al desarrollo de la avícola.

8. ¿Se encuentran documentados los procesos de producción, distribución y comercialización de la empresa Avícola Reina del Cisne?

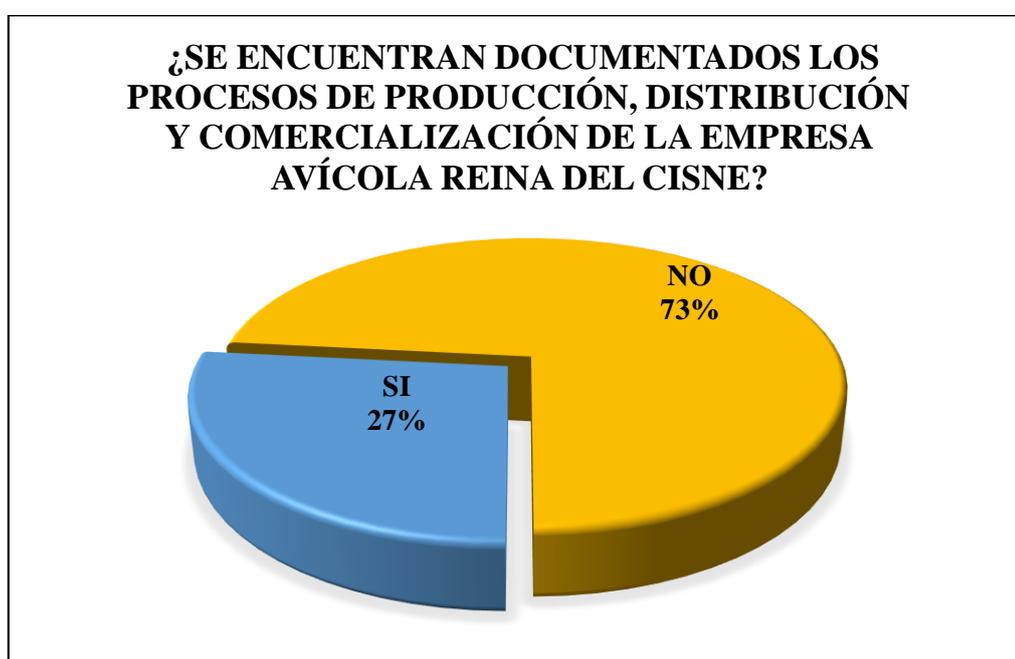
Tabla 28. Documentación de procesos en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 32. Documentación de procesos en la empresa



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

De la misma manera el 73% a los que se les preguntó sobre si se encuentran documentados los procesos de producción, distribución y comercialización de la empresa Avícola Reina del Cisne respondieron que no, mientras solo el 27% afirmaron que si existe documentación de los procesos, si analizamos estos valores, podemos darnos cuenta que se relacionan a los de la pregunta anterior, notando deficiencia en un control de las actividades y procesos que se llevan a cabo en la organización, de esta manera no se puede evaluar el desempeño laboral y más aún el crecimiento de la empresa en sí.

9. ¿Los procesos que lleva acabo la empresa Avícola Reina del Cisne, son de acuerdo a las necesidades de la misma?

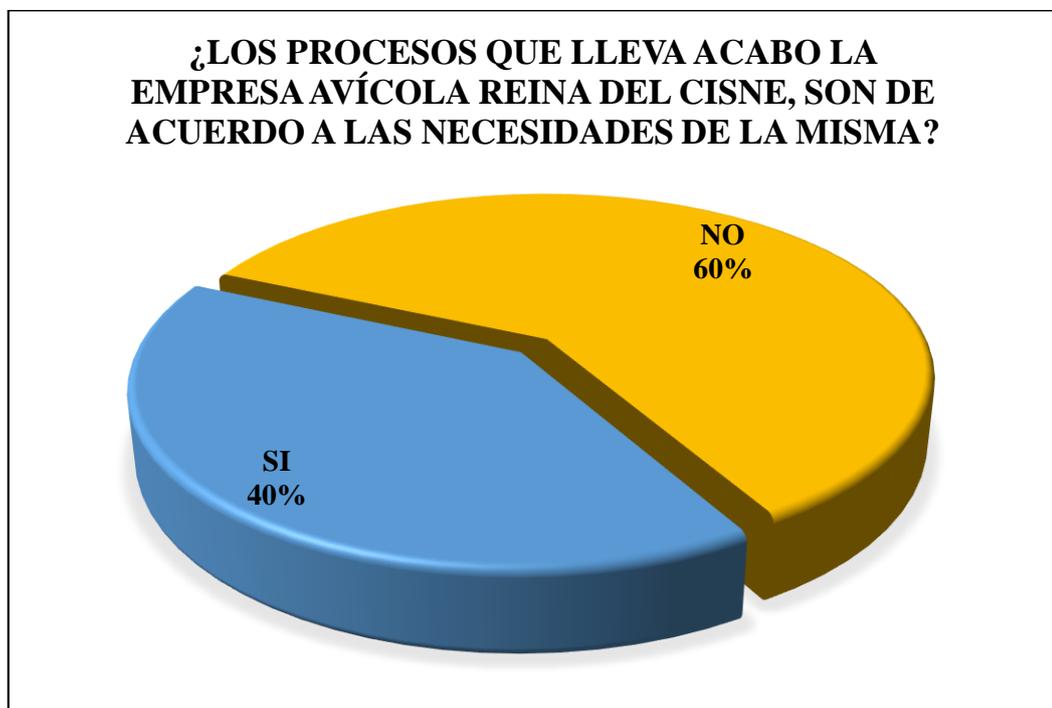
Tabla 29. Procesos de acuerdo a las necesidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 33. Procesos de acuerdo a las necesidades



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa, notamos que el 60% afirmaron que los procesos que se llevan a cabo en la avícola no son de acuerdo a las necesidades de la misma, y por otro lado un 40% afirma que los procesos realizados si son de acuerdo a las necesidades de la empresa, por lo que confirmamos resultados de las dos anteriores preguntas en cuanto a la deficiencia en controlar las actividades laborales que se desempeñan en la empresa.

10. ¿Existe un modelo de gestión en la empresa Avícola Reina del Cisne?

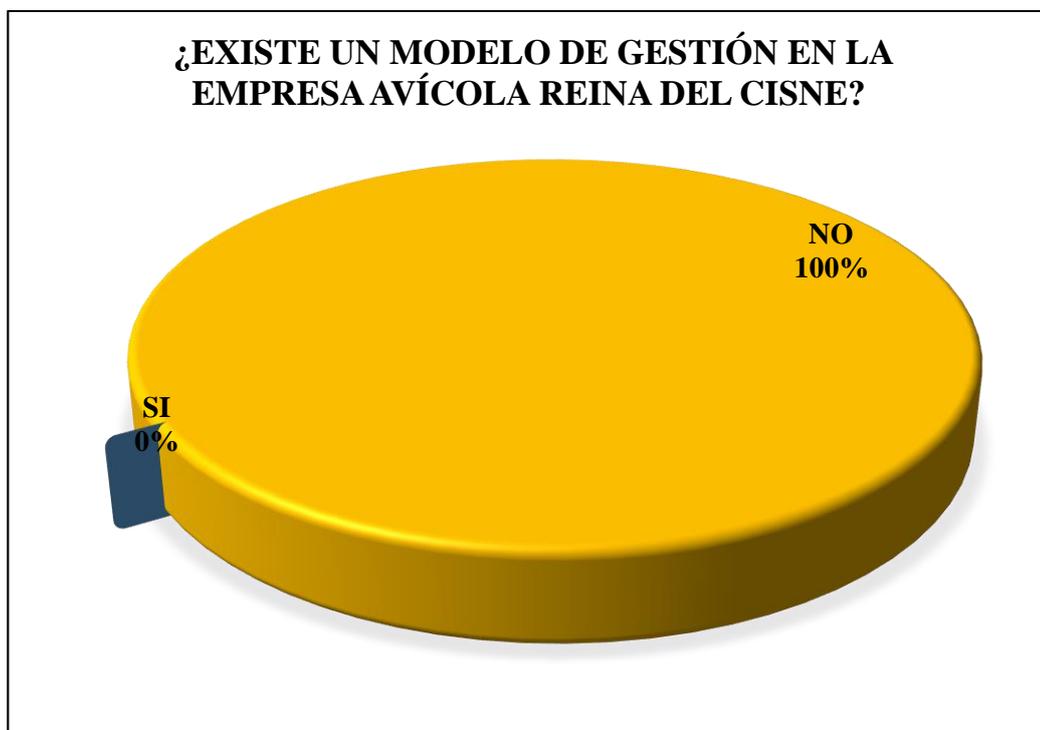
Tabla 30. Existencia de modelo de gestión en la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 34. Existencia de modelo de gestión en la empresa



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

En el tema de que si existe un modelo de gestión, el 100% de los encuestados dieron a conocer que no existe un modelo de gestión en la empresa, siendo un problema gravísimo en cuanto a administrar una empresa enfocada al comercio se refiere, por lo que ya hemos evidenciado en las respuestas de preguntas anteriores, no existe un modelo de gestión que regule las actividades administrativas y operativas de la organización, por ello hemos encontrado tantas deficiencias relacionadas a estas dos áreas.

11. ¿Estaría Ud. de acuerdo que se implemente un modelo de gestión en la empresa Avícola Reina del Cisne?

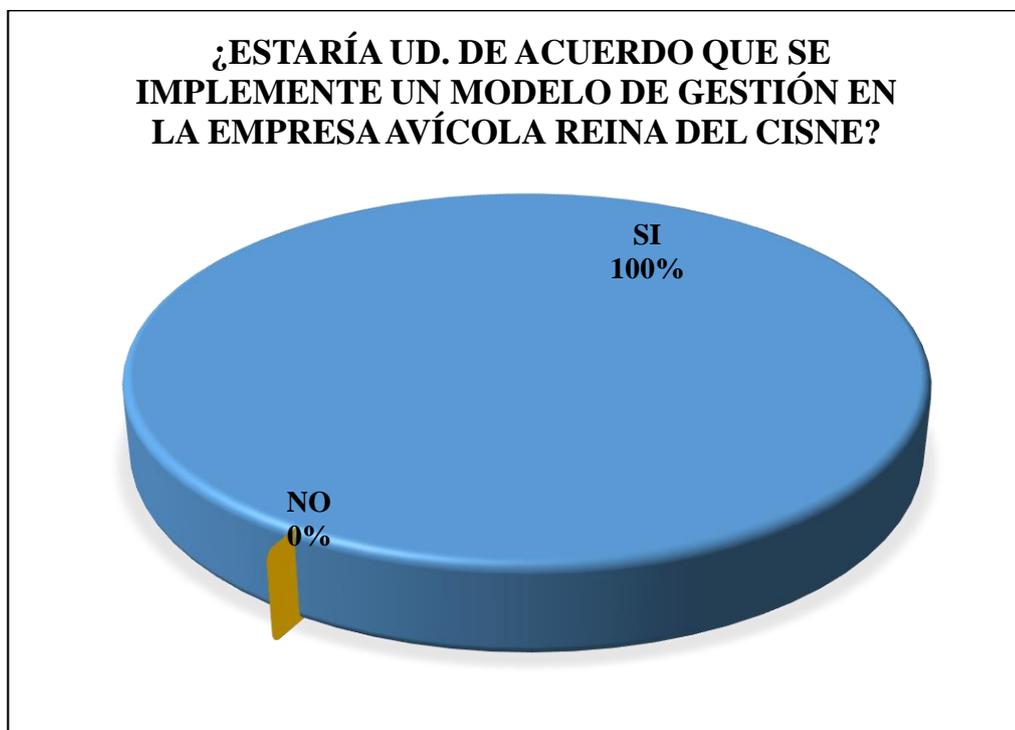
Tabla 31. Implementación de modelo de gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 35. Implementación de modelo de gestión



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

La totalidad del personal administrativo y operativo encuestado es decir el 100% expresaron su apoyo a que se implemente un modelo de gestión en la empresa Avícola Reina del Cisne, ya que supieron mencionar que este ayudará a llevar mejor control en las actividades que se llevan cabo en la organización además de que ayudará directamente al desarrollo de la misma.

12. ¿Cree Ud. que un modelo de gestión ayudará a la empresa Avícola Reina del Cisne a ser más productivos y competitivos?

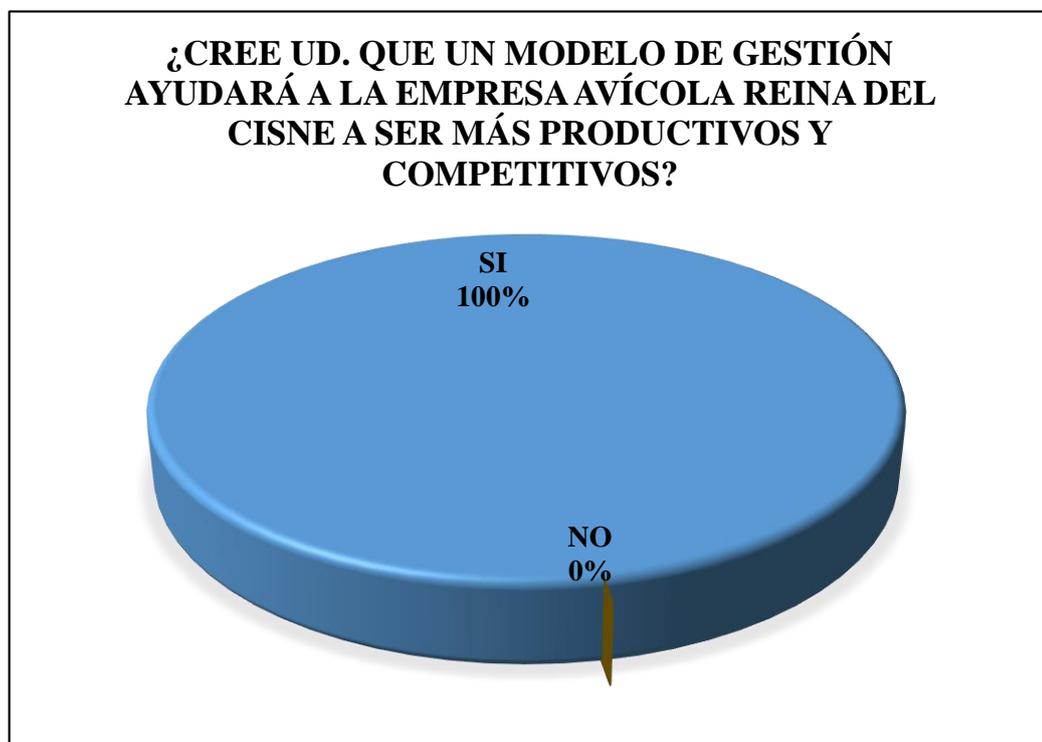
Tabla 32. Modelo de gestión ayuda a la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Figura 36. Modelo de gestión ayuda a la empresa



Fuente: Encuesta al personal administrativo y operativo de la Avícola

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Análisis e interpretación

Con esta pregunta corroboramos los resultados de la anterior pregunta, ya que el 100% del personal encuestado manifestó que un modelo de gestión ayudará a la empresa Avícola Reina del Cisne a ser más productivos y competitivos, ya que este servirá de guía para aprovechar de mejor manera los recursos que posee la organización y de esta manera ser una empresa líder en producción y venta de pollos en la zona de Chimborazo.

3.6.4 Análisis general de las encuestas aplicadas a los clientes actuales, clientes potenciales y personal administrativo y operativo de la empresa Avícola Reina del Cisne.

En virtud de los resultados obtenidos, procedemos a realizar un análisis general de las tres encuestas aplicadas.

En cuanto a la encuesta aplicada a 170 clientes actuales de la empresa Avícola Reina del Cisne tenemos:

El 63% de los clientes actuales que se encuestaron indicaron que se debería implementar promociones en el producto que ofrece la empresa avícola,

Con un porcentaje del 61%, los encuestados:

- ✓ Dijeron que la empresa Avícola Reina del Cisne llena sus expectativas con el producto que les ofrece.
- ✓ Argumentaron ser buena la atención recibida por parte de la empresa Avícola Reina del Cisne
- ✓ Calificaron igual, al precio de carne de pollo que recibe de la empresa Avícola Reina del Cisne relacionado en el precio del mercado

Por otra parte el 57% de los clientes encuestados calificaron como bueno el producto que provee la empresa Avícola Reina del Cisne, de la misma manera el 55% indicaron que la empresa Avícola Reina del Cisne da garantía en el producto que provee

En cambio el 52% expresaron que la empresa Avícola Reina del Cisne presenta problemas de demora en la entrega del producto, el 51% dieron a conocer que compran entre 20-40 libras por semana, de igual manera el 41% manifestaron que compran el producto cada 3 días.

Acorde a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes potenciales tenemos:

Realizada la encuesta a clientes potenciales, un 68% dieron a conocer que si cambiarían de proveedor de carne pollo si la empresa Avícola Reina del Cisne le ofrece mejores alternativas, en cuanto a con qué frecuencia se abastecen de carne, el 64% informaron abastecerse todos los días.

De la misma manera, del total de encuestados, el 64% manifestaron que sus proveedores no son de la provincia de Chimborazo y que conocen a la empresa Avícola Reina del Cisne, de un total de 16 personas que dijeron conocer a la empresa Avícola Reina del Cisne; el 63% menciono que fue por medio de amigos y un 38% por otro medio, además el 56% expresaron que cambiarían de proveedor de carne de pollo, si este les ofrece un menor precio en el producto.

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes potenciales, el 52% mencionaron tener proveedor estable de carne de pollo, en cuanto a la cantidad de carne de pollo que compran semanalmente, el 48% de los clientes potenciales encuestados dieron a conocer que compran entre 40-80 libras semanalmente y el 40% de argumentaron que por medio de amigos han escuchado o recibido información sobre la empresa Avícola Reina del Cisne

Basándonos en la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa Avícola Reina del Cisne, tenemos lo siguiente:

Del total del personal de encuestados el 100%:

- ✓ Dieron a conocer que no existe un modelo de gestión en la empresa
- ✓ Expresaron su apoyo y estar de acuerdo a que se implemente un modelo de gestión en la empresa Avícola Reina del Cisne
- ✓ Manifestaron que un modelo de gestión ayudará a la empresa Avícola Reina del Cisne a ser más productivos y competitivos,

En cuanto a si utilizan medios de comunicación para promocionar el producto de la empresa Avícola Reina del Cisne el 93% afirmaron que no utilizan medios de comunicación, por otra parte la mayoría es decir el 87% de los encuestados afirman que la empresa posee la capacidad para competir en el mercado, en cuanto a si existen indicadores que permiten evaluar la popularidad de la empresa, el 73% del personal administrativo y operativo argumentaron que no.

De la misma manera el 73% de los encuestados:

- ✓ Respondieron que no se encuentran documentados los procesos de producción, distribución y comercialización de la empresa Avícola Reina del Cisne
- ✓ Mencionaron que la empresa no cuenta con estrategias de venta

Por otra parte 67% indicaron que no se lleva ninguna clase de control interno en la empresa Avícola Reina del Cisne.

Así mismo el 60% del personal administrativo y operativo de la empresa:

- ✓ Manifestaron no recibir capacitaciones por parte de la institución,
- ✓ En cuanto a la pregunta evalué la capacitación recibida por parte de la empresa Avícola Reina del Cisne, los encuestados respondieron que la capacitación es nula
- ✓ Afirmaron que los procesos que se llevan a cabo en la avícola no son de acuerdo a las necesidades de la misma

De un total de 6 personas que respondieron que si existen capacitaciones, el 17% dijeron que es excelente, 33% que es buena y un 50% que es buena.

3.6.5 Análisis FODA

3.6.5.1 Análisis de matriz de factores externos (MFE)

Para realizar esta matriz primeramente identificamos cuales son nuestros factores externos, es decir las oportunidades y amenazas para la empresa Avícola Reina del Cisne, seguido a esto asignamos a cada uno de los factores pesos relativos que van desde 0,0 (no es importante) a 1 (es muy importante), el valor del peso indica la importancia de cada factor para que la empresa alcance el éxito, debemos tomar en cuenta que la suma de los pesos asignados deben dar la sumatoria de uno (1,0).

Para las calificaciones de cada factor utilizamos la siguiente tabla:

Tabla 33. Calificaciones oportunidades y amenazas

Interpretación	Valor
Una amenaza importante	1
Una amenaza menor	2
Una oportunidad menor	3
Una oportunidad importante	4

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Luego multiplicamos el peso de cada factor por cada la calificación del mismo, de esta manera obtenemos una calificación ponderada.

Finalmente sumamos las calificaciones ponderadas de cada factor, el total ponderado más alto puede ser cuatro (4) y el más bajo posible puede ser uno (1), siendo 2,5 el valor ponderado promedio.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Esta matriz utilizaremos para identificar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno en el cual se desarrolla la empresa.

Tabla 34. Matriz de factores externos (MFE)

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Nuevos clientes potenciales	0,14	4	0,55
Proveedores inestables en el mercado	0,09	3	0,27
Disminución precio materia prima	0,09	4	0,36
Entrar en nuevos mercados o segmentos	0,14	3	0,41
Tendencia creciente en el consumo de carne de pollo	0,05	3	0,14
AMENAZAS			
Competencia desleal	0,14	1	0,14
Otras empresas pueden reducir costos o realizar descuentos.	0,09	1	0,09
Imponencia de otras marcas	0,09	2	0,18
Productos sustitutos	0,05	2	0,09
Ingreso de proveedores de otras provincias	0,14	1	0,14
TOTALES	1,00		2,4

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Interpretación

En virtud de los resultados obtenidos en el análisis de la matriz de factores externos con los que cuenta la empresa Avícola Reina del Cisne, evidenciamos que tenemos un promedio de 2.4, esto indica que existe un predominio de las amenazas sobre las oportunidades por lo cual procedemos a decir que la empresa tiene problemas externo.

3.6.5.2 Análisis de matriz de factores internos (MFI)

Utilizamos esta matriz para identificar como está respondiendo la empresa Avícola Reina del Cisne a las fortalezas y debilidades con las que esta cuenta.

De la misma manera, para realizar la matriz de factores internos en primer lugar identificamos cuales son nuestros factores externos, es decir las fortalezas y debilidades para la empresa Avícola Reina del Cisne, seguido a esto asignamos a cada uno de los factores pesos relativos que van desde 0,0 (no es importante) a 1 (es muy importante), el valor del peso indica la importancia de cada factor para que la empresa alcance el éxito, debemos tomar en cuenta que la suma de los pesos asignados deben dar la sumatoria de uno (1,0).

Para las calificaciones de cada factor utilizamos la siguiente tabla:

Tabla 35. Calificaciones fortalezas y debilidades

Interpretación	Valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad mayor	2
Debilidad menor	1

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Luego multiplicamos el peso de cada factor por cada la calificación del mismo, de esta manera obtenemos una calificación ponderada, finalmente sumamos las calificaciones ponderadas de cada factor, el total ponderado más alto puede ser cuatro (4) y el más bajo posible puede ser uno (1), siendo 2,5 el valor ponderado promedio.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las fortalezas y debilidades existentes en su entorno. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades internas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

Esta matriz utilizaremos para identificar las fortalezas y debilidades que existen en la empresa.

Tabla 36. Matriz de factores internos (MFI)

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
FORTALEZAS			
Abastecimiento propio de balanceado	0,13	4	0,52
Infraestructura física adecuada	0,13	4	0,52
Logística de compra	0,04	3	0,13
Buen Ambiente laboral	0,09	3	0,26
Buen atención al cliente	0,09	3	0,26
DEBILIDADES			
Deficiente control y organización en la empresa	0,13	2	0,26
Carece de publicidad	0,04	2	0,09
Logística de producción y distribución	0,13	1	0,13
Falta de capacitación	0,09	1	0,09
No cuenta con un modelo de gestión	0,13	2	0,26
TOTALES	1,00		2,52

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Según los resultados de la tabla, podemos observar que nuestro promedio de ponderación es 2.5, esto nos indica que se encuentra en equilibrio y que no se están aprovechando de la mejor manera las fortalezas que posee la empresa Avícola Reina del Cisne, por lo cual es necesario que se tomen medidas correctivas con la finalidad de convertir las debilidades en fortalezas.

3.6.6 Comparación entre modelos de gestión

Tabla 37. Matriz de comparación entre modelos de gestión

CUMPLIMIENTO DE INDICADORES PARA LOS TRES TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN Avícola "Reina del Cisne"			
NESECIDADES DE LA EMPRESA	TIPOS DE MODELOS DE GESTION		
	NORMA ISO 9001:2008	BALANCED SCORECARD(BSC)	BASADA EN VALOR (VBM)
Manual de la calidad.	✓		
Control de documentos	✓		✓
Control de registros.	✓	✓	

Atención al cliente	✓	✓	
Política de calidad.	✓	✓	
Planificación	✓		
Organigrama de funciones	✓		
Control por parte de la Gerencia	✓		✓
Control de recursos de la empresa	✓	✓	
Selección del personal	✓	✓	
Control de actividades laborales	✓		
Medición desempeño laboral	✓		
Control proceso de compras	✓		
Control proceso de producción	✓		
Control de proceso elaboración de alimentos	✓		
Control proceso de comercialización	✓	✓	✓
Control de calidad del producto.	✓	✓	✓
Satisfacción del cliente.	✓	✓	✓
Auditorías	✓	✓	
Acciones correctivas/preventivas.	✓		
TOTAL	20	9	5

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

De acuerdo a los resultados que hemos obtenido, podemos darnos cuenta que el modelo que mejor se apega a las necesidades de la empresa Avícola Reina del cisne es la que se basa en la Norma ISO 9001:2008.

3.6.7 Checklist del cumplimiento de los puntos de la NORMA ISO 9001: 2008.

Avícola “Reina del Cisne”

A continuación evaluamos si la empresa Avícola Reina del Cisne cumple con los requisitos de la NORMA ISO 9001:2008, se expone en la siguiente tabla:

Tabla 38. Checklist del cumplimiento de los puntos de la norma

CUMPLIMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN BÁSICA DE LA NORMA ISO 9001: 2008. Avícola “Reina del Cisne”				
REQUISITOS DE LA NORMA	DOCUMENTACION DE LA NORMA ISO (PROCEDIMIENTO, REGISTRO)	CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE
1	4.1	Mapa de procesos.		✓
2	4.2	Documentación		✓
3	4.2.1	Existencia de la documentación	✓	
4	4.2.2	Manual de la calidad.		✓
5	4.2.3	Procedimiento control de documentos		✓
6	4.2.4	Procedimiento control de registros.		✓
7	5.1	Compromiso de la dirección	✓	
8	5.2	Enfoque al cliente	✓	
9	5.3	Política de calidad.		✓
10	5.4	Planificación		✓
11	5.4.1	Objetivos de la calidad.	✓	
12	5.4.2	Planificación del Sistema de Gestión de Calidad		✓
13	5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación		✓
14	5.5.1	Organigrama de funciones.	✓	
15	5.5.2	Representante de la dirección	✓	
16	5.5.3	Comunicación interna	✓	
17	5.6	Procedimiento de revisión por la dirección.		✓
18	5.6.1	Generalidades		✓
19	5.6.2	Información de entrada para la revisión		✓
20	5.6.3	Resultados de la revisión		✓
21	6.1	Provisión de recursos	✓	
22	6.2	Recursos humanos	✓	
23	6.2.1	Generalidades	✓	
24	6.2.2	Registros de selección y formación del personal.		✓
25	6.3	Registro orden de trabajo para mantenimiento.		✓
26	6.4	Existen condiciones específicas de trabajo.		✓
27	7.1	Planificación de la realización del producto.	✓	

28	7.2	Procesos relacionados con el cliente.			✓
29	7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto		✓	
30	7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto.			✓
31	7.2.3	Comunicación con el cliente.			✓
32	7.3	Diseño y desarrollo.	NO APLICA		
33	7.4	Compras.			✓
34	7.4.1	Proceso de compras.			✓
35	7.4.2	Información de las compras.			✓
36	7.4.3	Verificación de los productos comprados.		✓	
37	7.5	Producción y prestación del servicio.			✓
38	7.5.1	Registro control de proceso.			✓
39	7.5.2	Procesos para validar.			✓
40	7.5.3	Registro de identificación y trazabilidad.			✓
41	7.5.4	Propiedad del cliente	NO APLICA		
42	7.5.5	Preservación del producto			✓
43	7.6	Registro ficha de equipo a calibrar.			✓
44	8.1	Definidos procesos.			✓
45	8.2	Seguimiento y medición.			✓
46	8.2.1	Satisfacción del cliente.			✓
47	8.2.2	Auditoría interna.			✓
48	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos.			✓
49	8.2.4	Seguimiento y medición del producto.			✓
50	8.3	Procedimiento producto no conforme.			✓
51	8.4	Análisis de datos.			✓
52	8.5	Mejora.			✓
53	8.5.1	Mejora continua.			✓
54	8.5.2	Procedimiento acciones preventivas.			✓
55	8.5.3	Procedimiento acciones correctivas.			✓
TOTAL			0	13	40

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

3.7 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008

3.7.1 Elaboración del manual de calidad

Un manual de calidad es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una empresa, describe las políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa cuenta para alcanzar sus objetivos establecidos, es un documento que una empresa pone a disposición de sus clientes, usuarios, proveedores e instituciones con el fin de que estos se ajusten a los estándares de calidad de la empresa.

Un manual de calidad es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una compañía. Sus finalidades principales son comunicar los logros y objetivos en el ámbito de la calidad de la organización para que se conozcan sus intenciones y compartir conocimientos y experiencias en el ámbito tanto interno como externo. Por otro lado, el manual de calidad permite a la empresa realizar un ejercicio de transparencia, conformidad e implicación con la consecución de altos niveles de calidad y mejora continua de acuerdo a una serie de parámetros previamente establecidos.

Un manual de calidad:

- ✓ Define las políticas
- ✓ Define el alcance y los elementos del sistema de calidad
- ✓ Asigna autoridad y responsabilidades
- ✓ Provee lineamientos de los subsistemas
- ✓ Provee Procedimientos principales

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA “AVÍCOLA REINA DEL CISNE” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016.



MODELO DE GESTION DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008

EMPRESA “AVÍCOLA REINA DEL CISNE”

Copia N°:

Responsable:

Entregada a:

Fecha:

Edición N°	Fecha de elaboración	Modificaciones
01	24-01-2017	Edición original

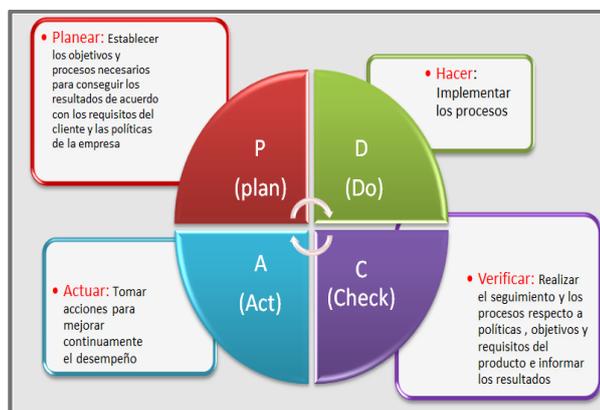
	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

I. Introducción

El manual describe las disposiciones adoptadas por “AVÍCOLA REINA DEL CISNE” para cumplir políticas, objetivos, requisitos legales y normativos relacionados con la calidad. Además, describe los diferentes elementos que conforman el sistema de gestión de calidad de la empresa “AVÍCOLA REINA DEL CISNE” agrupados en las cuatro actividades básicas relacionadas con el ciclo de mejoramiento continuo: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

- ✓ **Planificar.** Se establecen objetivos e identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las políticas de la organización.
- ✓ **Hacer.** Consiste en la implementación de los procesos necesarios para lograr las mejoras planteadas.
- ✓ **Verificar.** Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados.
- ✓ **Actuar.** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Figura 37. Base de la implementación de un sistema de gestión de calidad



Fuente: Norma ISO 9001: 2008 SGC

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

4.2.1 Reseña histórica

El 01 de abril de 2001 es fundada la empresa La “Avícola Reina del Cisne”, de acuerdo a las crecientes necesidades del consumidor de la provincia, los representantes de esta empresa son personas involucradas en la producción aviar desde hace muchos años atrás, dedicada a la producción y comercialización de pollos de engorde (Broilers), cuenta para su procesamiento con más de 46 empleados distribuidos en todas sus áreas tanto administrativas como operativas y de servicios.

La producción de Avícola Reina del Cisne continúa incrementándose y estructurando un departamento técnico que garantiza el cumplimiento de los parámetros sanitarios. Nuestra compañía cuenta con granjas propias para la producción de pollo, planta de faenamiento, y planta de balanceados

Actualmente la empresa cuenta con 11 bloques avícolas con una capacidad productiva promedio total de 275.000 aves en pie, registrando 748 toneladas de carne de pollo procesada.

Avícola Reina del Cisne pensando en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes registra más de 4 puntos de distribución en sectores estratégicos de la ciudad de Riobamba.

Con el pasar de los años la empresa ha logrado conseguir la confianza y fidelidad de sus clientes a través de la calidad de su producto, debido a las buenas condiciones de producción de las aves de engorde y al tipo de alimentación que estas reciben durante el período de crianza.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.2.2 Información general de la empresa

Nombre comercial:	Avícola Reina del Cisne
Representante Legal:	Guaranga Allauca Gerardo
Dirección:	Barrio San Martín de Veranillo, a 400 m. de la Hostería el Toril
Tipo de empresa:	Privada
Teléfonos:	032372134
Actividad:	Cría de aves de corral

4.2.3 Misión

En la Avícola Reina del Cisne buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un producto de calidad y buen servicio utilizando tecnología avanzada junto con talento humano calificado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, trabajadores y accionistas

4.2.4 Visión

Ser una empresa con cobertura y reconocimiento a nivel provincial por medio del mejoramiento productivo y de gestión de la calidad. Contribuyendo al desarrollo del sector avícola de acuerdo a las exigencias del mercado.

4.2.5 Valores corporativos

- ✓ Trabajo en equipo: Valoramos el aporte, conocimientos, experiencia y habilidades de las personas en función de los objetivos comunes, buscando el beneficio de toda la organización.
- ✓ Confianza: depositamos toda nuestra confianza en nuestros trabajadores ya que

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

ellos cuentan con capacidades que les permiten realizar las actividades encomendadas.

- ✓ Responsabilidad: Asumimos con compromiso la efectividad de nuestro trabajo y respondemos por los efectos de nuestras decisiones.
- ✓ Compromiso: Buscamos el bien común de la organización a través de actividades regulares y voluntarias.
- ✓ Excelencia: Realizamos todas nuestras actividades correctamente propendiendo por la consecución de los objetivos definidos por la organización.
- ✓ Liderazgo: Buscamos mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos y productos, ser líderes integrales destacados en el gremio avicultor.
- ✓ Calidad: Damos lo mejor en nuestro trabajo, tratando de superar siempre las expectativas de nuestros clientes.
- ✓ Enfoque al cliente: Cumplimos con las promesas adquiridas con los clientes y trabajamos agregando valor a la empresa, creando una cultura de servicio.

4.2.6 Política empresarial

4.2.6.1 Satisfacción de los clientes

Uno de los principios más importantes de nuestra política empresarial es la satisfacción de los clientes y podemos garantizarla gracias a una altísima calidad de nuestros productos. Nuestro objetivo es una relación mercantil de confianza y fidelidad a largo plazo con nuestros clientes. La opinión de nuestros clientes sobre la calidad de nuestros

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

productos es de gran importancia para nosotros.

4.2.6.2 Satisfacción de los trabajadores

La creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo saludable, así como la constante actitud de evitar accidentes en el trabajo gracias a prácticas de prevención de riesgos laborales son objetivos prioritarios.

Nuestro objetivo es un futuro garantizado y seguro para nuestros trabajadores y para nuestra organización, por ende depende de contar con trabajadores cualificados y motivados, que se caractericen por su disponibilidad, espíritu corporativo y mentalidad empresarial.

Aspiramos de este modo a una colaboración duradera con nuestros trabajadores, que se identifiquen con nuestra empresa, que aporten óptimas prestaciones y que tengan una actitud positiva hacia nuestros productos, clientes, los compañeros y los socios. Cada trabajador contribuye a crear calidad en nuestros productos y servicios.

4.2.6.3 Respeto al medioambiente

Durante todas nuestras actividades (desde la crianza y comercialización del producto) buscamos el respeto y la protección del medioambiente, favoreciendo la lucha o producción integrada con una actitud positiva hacia nuevos desarrollos en este campo.

4.2.6.4 Respeto a las directrices legales y valores sociales

Nuestra política de comunicación se caracteriza por una transparencia total hacia el público. Nuestro empeño es hacer gala de un comportamiento que se corresponda a las exigencias del medio ambiente, de la seguridad en el trabajo y de la higiene.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

No nos conformamos con la situación actual. Nos empeñamos en seguir mejorando nuestra empresa, esta política de calidad se debate y controla regularmente para garantizar que esa calidad sea siempre la adecuada. Todos nuestros trabajadores son informados sobre nuestra política empresarial y de calidad adecuadamente.

4.2.7 Objetivos

- ✓ Brindar a los clientes un producto de gran contenido nutritivo y excelente calidad.
- ✓ Mejorar continuamente los procesos de producción, acorde a las necesidades de nuestros consumidores.
- ✓ Contar con el personal competente en todos los procesos de la organización.
- ✓ Establecer una comunicación organizacional eficaz, abordando a nuestros clientes como principales bases para el desarrollo económico de la empresa.

4.3 OBJETO Y ALCANCE

4.3.1 Objeto

El objeto del presente manual es definir los requisitos que debe cumplir y describir el Sistema de Gestión de Calidad, la política y los procedimientos de la empresa “Avícola Reina del Cisne” bajo la norma ISO 9001-2008, evidenciando el compromiso de la empresa frente a los requisitos de la norma y los procesos del sistema.

Así como las expectativas y necesidades de sus clientes con el propósito de mejorar continuamente su desempeño y aumentar la satisfacción de los clientes tanto a nivel interno y externo.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.3.2 Alcance

El alcance de nuestra actividad empresarial en el que se comprenden los procesos de nuestros productos (pollos de engorde Broilers), enfocados a la complacencia del comprador y el avance continuo del sistema es:

- ✓ Asesoría técnica
- ✓ Eficiencia en los procesos de las diferentes áreas de la industria avícola.
- ✓ Actividades de producción
- ✓ Actividades de comercialización

4.3.3 Exclusiones.

El numeral de la norma ISO 9001:2000 que no aplica en la Avícola Reina del Cisne es el siguiente:

- ✓ Numeral 7.3 Diseño y Desarrollo

Debido a que en la organización no se desarrollan nuevos productos, ni tecnologías, razones por las cuales este numeral no aplica a nuestra empresa.

- ✓ Numeral 7.5.4 Propiedad del cliente

Debido a que no se trabaja con algún bien o propiedad de algún cliente.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.4.1 Requisitos generales

El sistema de gestión de calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne ha sido establecido e implementado de acuerdo con los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008, la organización deberá establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad, y mejorar continuamente la eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma.

La empresa Avícola Reina del Cisne Empresa ha identificado los procesos y actividades que conforman el Sistema de Gestión de Calidad, así como definido su secuencia e interacción

Los procesos de mayor repercusión sobre la satisfacción de los clientes, son sometidos según se establece en el procedimiento de seguimiento de procesos a un seguimiento y mejora constante. Se controla la eficacia de estos procesos mediante la asignación objetivos a cumplir en periodos definidos, controlados mediante la asignación de indicadores.

La organización ha implantado este sistema de gestión de calidad para:

- ✓ Identificar los procesos necesarios del sistema y su aplicación a través de toda la organización.
- ✓ Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- ✓ Determinar los criterios y métodos necesarios que aseguren que los procesos son eficaces.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- ✓ Proveer a la organización de los recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- ✓ Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- ✓ Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Todos los procesos del SGC de la empresa Avícola Reina del Cisne son planificados, ejecutados, verificados y mejorados continuamente de acuerdo al mapa de procesos.

4.4.2 Mapa de procesos

Los procesos comprenden la estructura medular de una organización, las actividades que se realizan a diario están relacionadas a muchos procesos que por lo general tiene por objetivo cumplir con la misión y visión.

El Responsable de calidad

En el mapa de proceso se describe el sistema de gestión de calidad, enfocado a lograr la satisfacción del cliente; en donde se inicia con los requerimientos de éste y finaliza entregando un producto de calidad para lograr su satisfacción y por consiguiente nuestro mejoramiento continuo.

A través del diagrama denominado mapa de procesos se identifican los diferentes procesos que conforman la empresa Avícola Reina del Cisne y se describe la interrelación entre ellos, además los métodos de seguimiento y medición de cada uno de ellos, siendo estas una de las entradas de la Revisión por la Dirección, en donde se analizan los resultados que se han obtenido para determinar las correcciones que sean necesarias en la empresa.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Figura 38. Mapa de procesos



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

4.4.2.1 Descripción del mapa de procesos de la empresa

Se ha identificado tres niveles de procesos:

1) Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la alta dirección y definen cómo opera la empresa y cómo se crea valor para el cliente y para la organización, además de tomar decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización, proporcionando directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

2) Proceso claves

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

el cliente (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del usuario.

3) Procesos de apoyo o soporte

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

4.4.3 Requisitos de la documentación

4.4.3.1 Generalidades

Los Requisitos de la documentación exigen a las organizaciones identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y determinan la secuencia y la interacción de los procesos, así como los criterios y los métodos necesarios para asegurar el funcionamiento y el control de estos procesos. Los documentos que sean necesarios para la empresa, obligatoriamente deberán ser escritos para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Define la estructura de los documentos del sistema de gestión de calidad, aplica a todos los procesos que realizan actividades y generen documentos ya sean internos y/o externos, que inciden en el sistema de gestión de calidad de la empresa.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

La documentación del Sistema de Gestión de Calidad la empresa Avícola Reina del Cisne incluye:

- ✓ Un manual de gestión de calidad
- ✓ Los procedimientos documentados requeridos por ISO 9001:2008.
- ✓ Instrucciones de trabajo que permiten definir la forma de ejecutar las tareas específicas y el control de nuestros procesos
- ✓ Control de los registros de calidad

El presente sistema de gestión de calidad se ha desarrollado de conforme al siguiente esquema.

Figura 39. Pirámide documental del sistema de gestión



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.4.4 Manual de calidad

El manual de calidad describe las políticas generales de actuación de la empresa Avícola Reina del Cisne para dar cumplimiento a cada uno de los requisitos de la norma y una referencia de los procedimientos emitidos para cumplir con la norma ISO 9001:2008.

El presente manual describe todo el sistema de gestión de calidad donde se incluye:

- ✓ El alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Exclusiones de la Norma y su justificación.
- ✓ Referencias a los procedimientos documentados y algunas descripciones de cómo la empresa se adapta a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- ✓ La descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

De igual forma enumera cada uno de los numerales de la norma y de que forma la empresa Avícola Reina del Cisne cumple con esa especificación. Para cumplir con el manual de calidad se requiere generar una serie de documentos que ofrezcan las políticas generales de actuación de la empresa.

Las actividades a tener en cuenta para la elaboración del manual de calidad son las siguientes:

- ✓ **Responsable en cuanto a la Elaboración y redacción.**

El proceso en cuanto a la elaboración de las actividades reales de redacción y

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

transcripción del manual de calidad debe ser desarrollada exclusivamente por el coordinador de calidad, una vez las personas responsables involucradas en los procesos y actividades determinados en el mapa de proceso suministren toda la información documentada que describa el sistema de gestión según sea apropiado para ser aprobado por la alta dirección en comité de calidad. En ninguna circunstancia este debe ser Elaborado por personas diferentes.

✓ **Uso de Referencias.**

Siempre que sea apropiado se debe incorporar la referencia a normas o documentos que existen y estén disponibles para el usuario del manual de la calidad.

✓ **Exactitud y Adecuación.**

Se debe asegurar que el esquema del manual de la calidad sea exacto y completo, y que la continuidad y el contenido del mismo sean adecuados.

✓ **Proceso de aprobación, emisión y control del manual de calidad.**

- *Revisión y Aprobación Final:* Antes de que el manual sea emitido, el documento debe ser revisado por individuos responsables para asegurar la claridad, la exactitud, la adecuación y la estructura apropiada. La emisión de este manual debe ser aprobado por la alta dirección responsable de su implementación y cada copia de este debe llevar una evidencia de su autorización.
- *Distribución del Manual:* El método de distribución del manual debe proporcionar la seguridad de que todos los usuarios tengan acceso apropiado al documento. La distribución puede ser facilitada mediante la codificación de copias.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- *Incorporación de Cambios:* Se debe diseñar un método para proveer la propuesta, elaboración, revisión, control e incorporación de cambios en el manual. Al procesar cambios se debe aplicar el mismo proceso de revisión y aprobación utilizado al desarrollar el manual básico.
- *Control de la Versión y de los Cambios:* El control de la versión y de los cambios del documento es esencial para asegurar que el contenido del manual está autorizado adecuadamente. Se pueden considerar diferentes métodos para facilitar el proceso físico de la realización de los cambios. En cuanto a la actualización de cada manual se debe utilizar un método para tener la seguridad de que cada poseedor del manual reciba los cambios y los incluya en su copia.
- *Copias no Controladas:* Se debe identificar claramente como copias no controladas todos aquellos manuales distribuidos como propósitos de propuestas, uso fuera del sitio por parte del cliente y otra distribución del manual en donde no se prevea el control de los cambios.

4.4.5 Control de los documentos

El objetivo es establecer los controles necesarios y la manera de elaborar los documentos del sistema de gestión de calidad.

Los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad son controlados, los registros son un tipo especial de documentos que se controlan según el manual de los procedimientos.

La empresa Avícola Reina del Cisne controla todos los documentos requeridos por el sistema de gestión en el Procedimiento para el control de la documentación del sistema PR-CD-01, en el que se definen las pautas necesarias para:

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- ✓ Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- ✓ Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario aprobarlos nuevamente.
- ✓ Asegurarse de que se identifiquen los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- ✓ Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puestos de trabajo.

Mediante este procedimiento la empresa “Avícola Reina del Cisne” establece una lista de control de la documentación, en la que se indica la edición en la que se encuentra cada documento, con el objeto de evitar el uso de documentos no válidos u obsoletos.

4.4.6 Instrucciones de trabajo

Para redactar el manual de procedimientos e instrucciones de trabajo, se requiere la definición de cada uno de los subprocesos mediante operaciones o actividades que se deberán desarrollar para cumplir operativamente con la norma.

La secuencia de actividades para definir un procedimiento es la siguiente:

- 1) Elaborar el diagrama de flujo del proceso que se va a definir. El diagrama de flujo ayuda a definir las operaciones que se están realizando dentro de un proceso, por lo cual ayuda también a descubrir de inmediato fallas tales como la redundancia, la ineficiencia o las malas interpretaciones. Es un proceso gráfico en donde se observa claramente cómo se desarrollan las operaciones necesarias para la realización del producto, viendo claramente la transformación de un estado a otro en cada paso.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Los símbolos que se utilizan se detallan a continuación:



Con este símbolo se identifica el inicio o el final de un proceso.



Símbolo que significa que se realiza una operación. Se debe dar una explicación acerca de ella en el diagrama de flujo; cuando tiene un círculo dentro del rectángulo, se refiere a la realización de una actividad u operación y que a su vez, es inspeccionada y administrada por la misma persona.



Símbolo que significa almacenamiento, con lo cual se indica la permanencia del producto por un tiempo indefinido



Símbolo de decisión, señala un estado en el que se debe tomar una decisión a partir de la que el proceso se divide en dos o más posibilidades. La alternativa que se escoja depende de la respuesta al cuestionamiento que se establece en la decisión correspondiente.



Transporte, manejo o traslado. Se utiliza para mover o enviar materiales, productos y/o documentos, ya sea dentro o fuera de la empresa



Símbolo conector. Es un círculo que se utiliza para indicar la continuación del proceso en el diagrama de flujo.



Línea de flujo. Representa una vía del proceso que conecta a sus elementos.

2) Analizar las operaciones o actividades.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- 3) Colectar la información secundaria. Normalmente en el análisis de las operaciones, es necesario integrar una cantidad importante de información que será utilizada para guiar a la o las personas que están o estarán haciendo tal operación o actividad.
- 4) Escribir el procedimiento. Se debe emitir un procedimiento para la definición de los propios procedimientos y con base en éstos, redactarlo
- 5) Revisión, aprobación, emisión, puesta en marcha y prueba de los procedimientos. Se debe establecer un protocolo para realizar las actividades enunciadas en este punto, como parte del procedimiento para definir procedimientos

4.4.7 Control de registros de calidad

“Avícola Reina del Cisne” establece y mantiene los registros necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad con los requisitos.

Estos registros son legibles, están identificados, se protegen y se controlan para su recuperación.

El tratamiento de los registros de la calidad queda definido en el Procedimiento para el control de los registros de la calidad PR-CR-02.

4.5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

4.5.1 Compromiso de la dirección

Conseguir satisfacción en los clientes, personal administrativo y obrero, a través de gestionar y administrar eficientemente los recursos de la “Avícola Reina del Cisne”,

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

procurando ofrecer productos que se enmarquen en requerimientos planteados en la política general de la empresa y planes afines, atendiendo al compromiso permanente con la mejora continua.

La dirección de “Avícola Reina del Cisne” es la principal responsable en el desarrollo e implementación de nuestro Sistema de Gestión de Calidad, así como de la mejora continua del mismo. Para asegurar esto, la dirección comunica a todos los empleados, mediante los canales establecidos, la necesidad de satisfacer, determinar y cumplir las necesidades del cliente.

La dirección es responsable de asignar los recursos necesarios para implantar este Sistema de Gestión de Calidad y de revisarlo periódicamente para verificar si se están alcanzando los objetivos y el buen funcionamiento del sistema. Además de proporcionar evidencia del compromiso de la dirección con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad y la mejora continua.

4.5.2 Enfoque al cliente.

El Sistema de Gestión de Calidad de la empresa “Avícola Reina del Cisne” está encaminado a cumplir con las necesidades y exigencias del cliente, y a conseguir satisfacer dichas necesidades y exigencias, con la finalidad de obtener la satisfacción del cliente en dependencia al producto ofrecido. Para ello se identificarán las necesidades y exigencias puestas de manifiesto por el cliente y se convertirán en requisitos, que será el punto de partida para el desarrollo del producto ofrecer.

El acatamiento de las exigencias del cliente es de vital importancia para la organización, para ello la organización ha diseñado el Sistema de Gestión de Calidad teniendo en cuenta los requisitos del cliente, la comunicación con el mismo y la medida de la satisfacción del consumidor.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.5.3 Política de calidad

Se ha establecido la política de calidad de la empresa, de acuerdo al propósito de la organización.

La política de la calidad es definida por la alta dirección de la empresa, documentada y archivada como documento del Sistema de Gestión de Calidad, es adecuada a la naturaleza de la organización y a las expectativas y necesidades de los clientes.

La política establece como principales directrices la mejora continua de los procesos, el cumplimiento de los requisitos y la búsqueda de la satisfacción del cliente. Además esta es comunicada a todos los miembros de la organización y revisada habitualmente, al menos durante el proceso de revisión del sistema por la dirección.

La política de la calidad de la empresa “Avícola Reina del Cisne” se basa en los siguientes pilares:

- ✓ Identificar y satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.
- ✓ Disponer de personal formado y cualificado de los medios y recursos que sean necesarios.
- ✓ Aumentar y fortalecer la imagen de la empresa “Avícola Reina del Cisne” mediante la consecución de los requisitos establecidos para el producto y de la satisfacción del cliente.
- ✓ Establecer las acciones correctivas y preventivas necesarias, para la eliminación y prevención de las no conformidades y exigencias, quejas de sus clientes, con el fin de conseguir una mejora continua en sus procesos.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- ✓ La mejora continua a través del seguimiento de los elementos del sistema de gestión que le permita avanzar en la mejora de los procesos.

4.5.4 Planificación

4.5.4.1 Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad planteados por la empresa “Avícola Reina del Cisne” están documentados, son coherentes con política, medibles y se encuentran establecidos en niveles relevantes de la organización. Los objetivos de calidad para los próximos 3 años se encuentran archivados como documento del sistema y son.

- ✓ Posicionarse como una de las principales empresas en la producción y comercialización de pollos de engorde (Broilers) a nivel provincial.
- ✓ Establecer los mejores índices de calidad frente a nuestros competidores.
- ✓ Garantizar establemente la satisfacción de sus clientes.
- ✓ Fomentar las competencias, habilidades y compromiso del personal.
- ✓ Evaluar e incorporar nuevas tecnologías orientadas a mejorar los procesos productivos.

4.5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

La planificación de la Calidad es una parte de la Gestión de la Calidad orientada a fijar unos objetivos de calidad y a especificar los procesos operativos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos fijados por la empresa “Avícola Reina del Cisne”

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Para velar la aplicación y cumplimiento de los documentos que forman el sistema de gestión de calidad de la empresa “Avícola Reina del Cisne” se planificarán y realizarán auditorías internas y externas al Sistema de Gestión implantado.

La empresa “Avícola Reina del Cisne” tiene planificado el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar el logro de los objetivos propuestos y el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

La alta dirección debe asegurarse de que:

- ✓ La planificación del Sistema de Gestión de Calidad se debe realizar con la finalidad de cumplir con los requisitos y los objetivos de calidad
- ✓ Se mantenga la integridad del Sistema de Gestión de Calidad cuando se planifican e implantan cambios en éste.
- ✓ La planificación del sistema de gestión deberá estar documentada y soportada en el plan estratégico, plan de gestión y programa de gestión de calidad.

4.5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

4.5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La dirección de la empresa “Avícola Reina del Cisne” asegura las responsabilidades y autoridades, definiéndolas y comunicándolas en todos los niveles de la organización, para ello se han establecido organigramas para mostrar la interrelación del personal en la organización. Las descripciones del puesto de trabajo definen las responsabilidades y autoridad de cada uno de los cargos en el organigrama. El gerente es el líder del esfuerzo por la calidad dentro de la organización.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Los documentos y los procedimientos documentados dentro del alcance del sistema de gestión de calidad, están disponibles en toda la organización con el fin de ayudar a los empleados a entender las responsabilidades y funciones de la empresa.

En el presente manual de la calidad de la empresa “Avícola Reina del Cisne” quedan definidas y documentadas las responsabilidades, las competencias y las relaciones entre todo el personal que dirige, realiza y verifica cualquier trabajo que incide en la calidad, en particular para el personal que necesita de la libertad y autoridad organizativa para

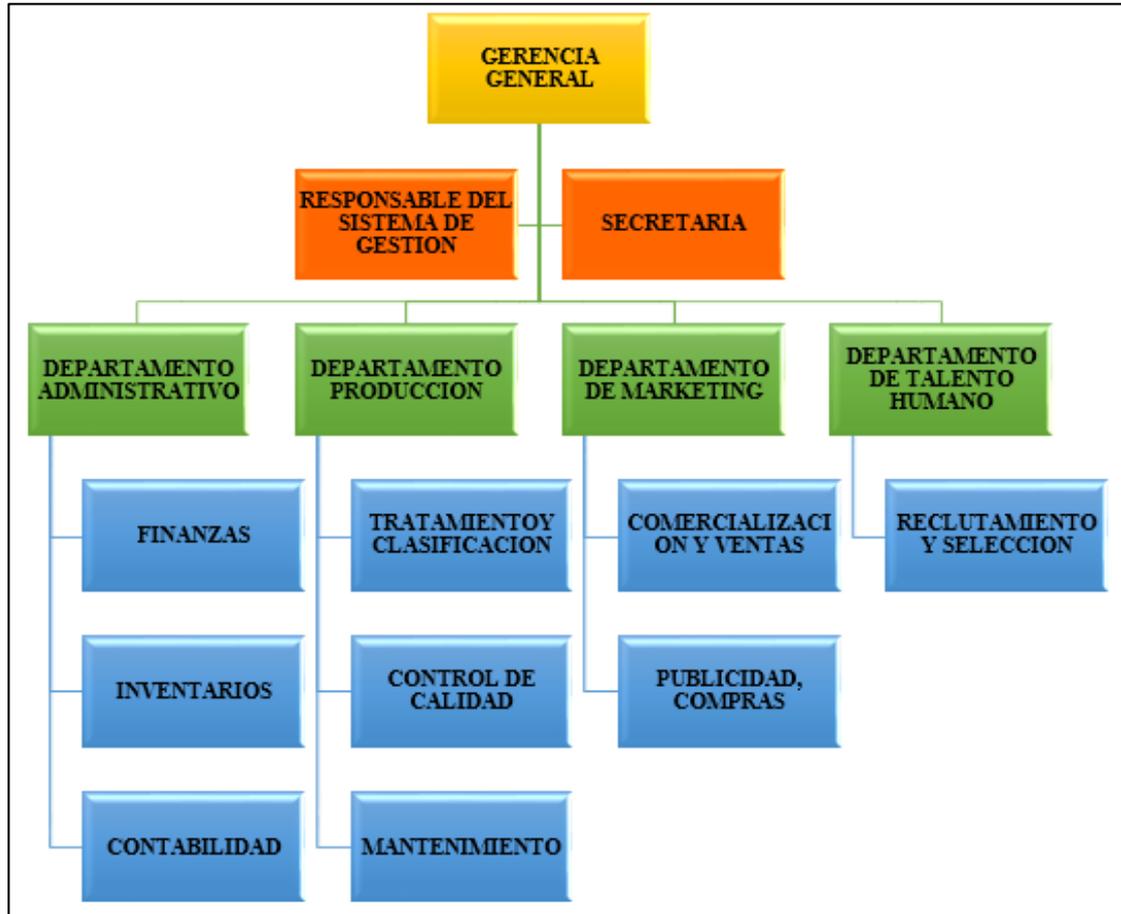
- ✓ Iniciar acciones para prevenir la aparición de inconformidades relativas a los productos, los servicios, los procesos y al sistema de la calidad.
- ✓ Identificar y registrar cualquier problema relacionado con el producto o servicios, los procesos y el sistema de la calidad, para tomar acciones correctivas que prevengan la ocurrencia de servicios no conformes.
- ✓ Verificar la implantación de las soluciones
- ✓ Controlar el posterior tratamiento o la realización de un producto o servicio no conforme hasta que se haya corregido la deficiencia o la situación insatisfactoria.
- ✓ Recomendar, iniciar, implementar y verificar soluciones para la mejora continua de la calidad y los procesos, bien sea directamente o a través de otros medios tal como se definen en los procedimientos de sistemas de calidad.

El Gerente es responsable de asegurar que, tanto las responsabilidades y autoridades del personal están definidas y sean conocidas.

A continuación tenemos el organigrama estructural de la empresa:

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Figura 40. Organigrama estructural de la empresa “Avícola Reina del Cisne”



Fuente: Empresa “Avícola Reina del Cisne”

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

A continuación se detalla cada una de las funciones generales de las líneas de dirección que se han definido en el organigrama.

✓ *Gerencia general*

Sus funciones principales son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa. Regularmente entre las actividades que realiza el Gerente general de la empresa Avícola Reina del Cisne tenemos:

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa Avícola Reina del Cisne a corto, mediano y largo plazo.
 - Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; además de las funciones y los cargos.
 - Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
 - Controlar las actividades que se han planificado y compararlas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
 - Coordinar con el ejecutivo de venta y la secretaria las reuniones, incrementar el número y calidad de clientes, ejecutar las compras de materiales, solucionar temas relacionados a las reparaciones o desperfectos en la empresa.
 - Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
 - Examinar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- ✓ **Responsable del sistema de gestión calidad**
- El responsable del sistema de gestión calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne, tiene las siguientes funciones:
 - Mantiene y gestiona toda la documentación y registros del sistema de gestión de calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- Revisa habitualmente el sistema de gestión, ejecutando auditorías internas con sus pertinentes informes.
- Efectúa un seguimiento a los procedimientos, en definitiva se encarga del seguimiento de las inconformidades que puedan surgir y de las operaciones preventivas y correctivas.
- Comunica al resto de la organización de los cambios o reformas que se pueden dar en el sistema de gestión de calidad de la empresa.

✓ **Secretaria**

La secretaria o asistente de gerencia desempeña una serie de actividades similares a la de una oficina, mas sin embargo se enfoca en los proyectos del gerente general y no de todos los empleados de la empresa Avícola Reina del Cisne, a continuación detallamos las funciones de la secretaria de gerencia:

- Apoyar en la parte administrativa, logística, comercial al área donde se desempeñara, debiendo redactar presupuestos, además de pactar citas con clientes.
- Ejecutar y coordinar actividades que se relacionan con el registro, procesamiento, clasificación y verificación de documentos de la empresa Avícola Reina del Cisne y de terceros.
- Clasificar los documentos para ser derivados y/o archivados.
- Debe llevar el registro de ingresos y egresos.
- Coordinar y controlar la ejecución de los programas y actividades relacionados

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

con el área financiera, de talento humano, contratación y servicios administrativos.

- Avanzar acciones y trámites necesarios que se relacionan con el presupuesto y la contabilidad de la organización.
- Procesar y generar la información necesaria para la ejecución de planes, programas y proyectos que apoyan a la toma de decisiones.

✓ **Departamento administrativo**

En este departamento contiene al área finanzas, inventario y contabilidad, el mismo que contabiliza las facturas que se han emitido y recibido, cobros a clientes, pagos a proveedores y personal de la empresa Avícola Reina del Cisne, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.

El área de finanzas se encarga de conseguir financiación para las necesidades que se le presenten a la empresa, además planifica para que la empresa siempre tenga dinero para afrontar sus pagos puntualmente y tenga una situación patrimonial favorable, y controla que la actividad resulte rentable.

✓ **Departamento de producción**

Este departamento puede considerarse como el corazón de la empresa Avícola Reina del Cisne, ya que si este departamento sufre interrupciones, toda la empresa dejaría de funcionar y ser productiva.

En este se controla el material con el que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones e inspecciones y métodos que se usan para el control del trabajo.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

En las decisiones de la calidad que se llevan a cabo en este departamento es con la finalidad de garantizar la calidad de los productos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

Entre algunos de los aspectos en cuanto al control de la producción tenemos:

- Determinar la secuencia de operaciones.
- Seleccionar los métodos preferidos de trabajo.
- Hacer las requisiciones de compra.
- Mandar las órdenes de ruta y de trabajo
- Controlar el flujo de materiales.
- Examinar los costos de mano de obra.
- Investigar las áreas de los problemas e iniciar acciones correctivas.

✓ **Departamento de marketing**

El departamento de marketing tiene la gran responsabilidad de manejar y coordinar estrategias de venta, es decir se encarga de satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente con la finalidad de obtener ganancias al mismo tiempo. Tiene como objetivo ubicar y posicionar a la empresa en el mercado con el propósito de aumentar sus ventas e ingresos.

Pero tenemos la función principal de este departamento, que viene siendo, lograr las

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

ventas y obteniendo el máximo el máximo beneficio, para lo cual se realiza estudios de mercado y diversas técnicas que conjuntamente apuntan a lograr el objetivo.

Existen 4 variables que son las principales en el sistema, definidas y conocidas como las cuatro P:

- **Producto:** la empresa debe tener bien en claro que es lo que se quiere vender, sus defectos y virtudes.
- **Precio:** el precio al que se va a vender, el precio de mercado y el precio de los competidores.
- **Plaza:** cuál es el mercado donde se piensa ofertar el producto y qué características tiene.
- **Promoción:** cómo lograr que el producto sea reconocido en la población y entre los potenciales clientes.

✓ **Departamento de talento humano**

El departamento de talento humano se encarga de planear, coordinar, ejecutar y prestar orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, apoyada en las políticas, directrices y normas legales de la empresa Avícola Reina del Cisne.

Entre las funciones principales de este departamento es:

- **Administración del personal**

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- Capacitación y formación profesional
- Bienestar social
- Reclutamiento y Selección
- Evaluación del desempeño
- Seguridad y salud ocupacional
- Compensación

4.5.5.2 Representante de la dirección

La dirección de la empresa Avícola Reina del Cisne ha encargado al Responsable del sistema de gestión de calidad como representante de su política de calidad y le confieren la responsabilidad suficiente para:

- ✓ Garantizar que todos los procesos necesarios para el SGC son establecidos, implementados y mantenidos.
- ✓ Actuar como un enlace con partes externas, tales como clientes y/o auditores en asuntos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Monitorear y reportar la efectividad del sistema de gestión de calidad, a través del seguimiento a su ejecución y mantenimiento.
- ✓ Informar del funcionamiento del sistema de la calidad a la dirección de la empresa

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Avícola Reina del Cisne, para que ésta lleve a cabo la revisión, y como base para una mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

- ✓ Asegurar el cumplimiento de los requerimientos de la norma estándar ISO 9001.
- ✓ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos en todos los niveles de la organización.

4.5.5.3 Comunicación interna

La gerencia general de la empresa Avícola Reina del Cisne asegura haber establecido la infraestructura necesaria para asegurar la eficacia del sistema de comunicación dentro de la empresa, esta comunicación es ejecutada a través de diferentes medios como: e-mail, teléfono celular, carteleras, reuniones, entrega de documentos, comunicaciones verbales, etc., además de garantizar la gestión y difusión de conocimiento del sistema de gestión de calidad.

La empresa Avícola Reina del Cisne ha definido un proceso de inducción a los empleos que ingresan a la organización, a través del cual se da a conocer el sistema de gestión de calidad que se ha establecido en la institución. Además el responsable del sistema de gestión de calidad, es el comprometido de recoger las sugerencias del personal y gestionarlas, canalizándolas hacia la dirección en caso de que resulten relevantes, activando y siguiendo las acciones que se deriven de ellas.

4.5.6 Revisión por la dirección

4.5.6.1 Generalidades

La dirección de la empresa Avícola Reina del Cisne revisa al menos una vez al año el

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

sistema de gestión de calidad establecido para asegurar que se mantenga de manera constante la ejecución y adecuación del mismo. La metodología de esta revisión del sistema de gestión de calidad de la organización, por la dirección se encuentra definida en el Procedimiento para Revisión por la Dirección PR-RD-06.

La revisión incluye las oportunidades de mejoras y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de calidad. Y los resultados de las revisiones, las acciones que se toman y el seguimiento a dichas acciones se conservan como parte de los registros de calidad.

4.5.6.2 Información para la revisión

El responsable de gestión de calidad se asegura en todo momento de que la documentación referente al sistema de gestión de calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne, esté actualizada y disponible en la fecha de realización de la revisión para que la situación actual sirva de punto de partida y, a partir de aquí, se propongan actuaciones de mejora.

La evaluación del sistema de gestión de calidad se basa en la revisión de la información aportada para la revisión de la dirección. Entre otra información, se cuenta con:

- ✓ Resultados de las auditorías internas de calidad.
- ✓ Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente.
- ✓ Resultados de los indicadores de desempeño de los procesos.
- ✓ Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Seguimiento a las acciones derivadas de revisiones anteriores.
- ✓ Cambios que pudieran afectar el Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Recomendaciones para la mejora del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Revisión de la política de calidad y los objetivos de calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.5.6.3 Resultados de la revisión

La gerencia de la empresa Avícola Reina del Cisne establece una revisión por la dirección anual y todas aquellas que por su importancia se les dará el carácter de extraordinarias.

Como resultado de la Revisión por la Dirección de la empresa Avícola Reina del Cisne se establecen acciones orientadas a:

- ✓ Mejorar la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad y de sus procesos.
- ✓ Mejorar el producto en relación con los requisitos del cliente.
- ✓ Determinar la necesidad de recursos y acciones para proveerlos.
- ✓ Establecer acciones correctoras y preventivas ante las no conformidades detectadas.

4.6 GESTIÓN DE RECURSOS

La asignación de recursos consiste en proporcionar los medios materiales y de personal necesarios para la realización de las actividades propias de la empresa Avícola Reina del Cisne.

4.6.1 Provisión de Recursos

La empresa Avícola Reina del Cisne determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad que cumpla con Norma ISO 900:2008, mejorarlo continuamente y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Para estos fines, la empresa prepara un presupuesto anual fundamentado en las proyecciones de ingresos y gastos. Cada departamento o centro de excelencia presenta el presupuesto en la base establecida, definiendo la manera más eficaz y adecuada para la ejecución del mismo.

4.6.2 Recursos Humanos

4.6.2.1 Generalidades

Para garantizar que el personal que se contrata en la empresa Avícola Reina del Cisne cumpla con los requerimientos establecidos para el buen desempeño, se han definido descripción y perfiles para cada cargo de la empresa en el Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos y de Formación PR-GRHF-12, en donde se establecen las características de educación, formación, habilidades y experiencia, que deben tener las personas que se contratan.

4.6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La empresa Avícola Reina del Cisne en el Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos y de Formación PR-GRHF-12, expone las necesidades relativas a la formación de todo el personal que realice actividades que afectan a la calidad, y procura los medios necesarios para satisfacer dichas necesidades.

El Responsable de Calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne debe:

- ✓ Determinar la competencia necesaria para el personal que afecta la calidad del producto ofrecido.
- ✓ Asegurar que el personal desde su contratación sea consciente de la importancia

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

de sus actividades y su contribución al logro de los objetivos de la calidad.

- ✓ Proporcionar capacitación para el personal de la empresa.
- ✓ Divulgar entre el personal información de interés que puede contribuir a la sensibilización con la calidad en los procesos desarrollados.
- ✓ Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia en los expedientes de cada persona.

4.6.3 Infraestructura

La empresa Avícola Reina del Cisne identificara la infraestructura necesaria, la misma que ha será proporcionada con el fin de lograr la conformidad con los requisitos establecidos y el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.

Para el adecuado mantenimiento de:

- ✓ Las instalaciones, se cuenta con personal de mantenimiento y servicios generales, para asegurar el buen funcionamiento de las máquinas y el buen estado de las instalaciones físicas de la organización.
- ✓ Para el transporte, se programa el mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos.
- ✓ Así como el mantenimiento preventivo y correctivo de la planta de producción y del mantenimiento de la infraestructura de los galpones.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.6.4 Ambiente de trabajo

El Gerente es responsable de determinar, analizar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La empresa Avícola Reina del Cisne busca mantener un ambiente de trabajo adecuado, que permita al personal realizar sus actividades de manera que fomente el máximo desempeño de todos.

Además proporciona condiciones ambientales confortables, higiénicas y seguras para que el proceso de producción de pollos de engorde (Broilers).

4.7 REALIZACIÓN DE PRODUCTO

4.7.1 Planificación de los procesos de realización del producto

El objetivo principal de este apartado es planificar y desarrollar los procesos necesarios para la producción del producto., para lo cual se planifica;

- ✓ Efectuar la desinfección de los galpones para los pollos BB
- ✓ Receptar los pollos BB de 1 a 6 semanas de nacidas
- ✓ Colocar a los pollos en el galpón desinfectado

La planificación de los procesos de producción de pollos de engorde (Broilers) forma la columna vertebral del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne, por lo cual resulta de fundamental importancia que los responsables de dicha planificación tengan pleno conocimiento del Sistema y la forma en que la empresa ha encarado los distintos aspectos relacionados:

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- ✓ Durante la planificación de la producción del producto, la empresa Avícola Reina del Cisne debe determinar lo siguiente:
- ✓ Los objetivos de calidad y requisitos para el producto.
- ✓ La necesidad de establecer procesos y documentos, además proporcionar recursos específicos para el producto.
- ✓ Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y pruebas específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.

En las actividades que Gerencia crea conveniente o cuando el cliente lo exija mediante contrato, se realizará un Plan de Calidad en el cual se reflejarán todos los aspectos de planificación reflejadas anteriormente.

4.7.2 Procesos relacionados con el cliente

4.7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización ha determinado que los requisitos especificados por el cliente, incluyendo las actividades de entrega y posteriores se establecen en:

- ✓ El pedido, donde se fijan convenios y requisitos del cliente en cuanto a entrega, cantidad, fecha, etc.
- ✓ Las fichas técnicas, donde se relacionan las características de los clientes.
- ✓ En el procedimiento de ventas, se establece la revisión a efectuar antes de aceptar

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

los requisitos solicitados por el cliente, para verificar la capacidad de cumplimiento con estos; en el caso de presentarse modificaciones a la solicitud inicial se deja registro de los cambios efectuados en el pedido original y se le informa al cliente de forma escrita.

- ✓ Las obligaciones asociadas al producto, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios.
- ✓ Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario
- ✓ Se detalla en el producto el logotipo de la empresa, para que el cliente se familiarice con la misma.

4.7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Esta revisión se lleva a cabo por personal cualificado (Responsable de calidad), quien se asegura de que:

- ✓ Se han definido y documentado adecuadamente todos los requisitos.
- ✓ Se ha resuelto cualquier diferencia con los requisitos que figuran en la solicitud de pedido, la petición del cliente o presupuesto.
- ✓ La empresa Avícola Reina del Cisne tiene capacidad para satisfacer todos los requisitos establecidos en el contrato, acuerdo, presupuesto, solicitud o pedido de servicio.
- ✓ De esta forma, antes de la aceptación definitiva de una solicitud se revisa y comprueba que el presupuesto/acuerdo es satisfactorio para ambas partes.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- ✓ Los requisitos especificados por el cliente, los identificados y el resultado de la revisión deben quedar registrados en la solicitud del cliente.
- ✓ Al momento de receptar la solicitud del cliente se verifica rápidamente vía telefónica si la empresa se encuentra en esos momentos en capacidad de cumplir con el requisito y de se lo comunica al cliente.

Si durante la prestación del producto o servicio se produjeran cambios en los requisitos solicitados por el cliente o por la empresa Avícola Reina del Cisne, se deberá realizar una nueva revisión del producto o servicio a prestar, informando de los cambios efectuados a los departamentos implicados.

4.7.2.3 Comunicación con el cliente

La comunicación con los clientes es primordial para lograr su satisfacción con el producto ofrecido. Para ello la empresa ha implementado:

- ✓ La información de nuestro producto mediante un equipo de ventas, los mismos que enfocaran las características principales y la calidad del pollo que ofertamos.
- ✓ Se dispondrá de una persona que atenderá a consultas, realizar contratos, tomar pedidos y realizar modificaciones a pedidos anteriores sobre el producto que será entregado al cliente.
- ✓ Obtener una retroalimentación del cliente por medio de una comunicación telefónica o verbal para una adecuada mejora el Sistema de Gestión de Calidad.

Para establecer de manera eficaz la comunicación con el cliente acerca del producto, la organización ha implementado:

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- ✓ Comunicación telefónica con los clientes en la cual se recibe la retroalimentación por parte del cliente.
- ✓ Asesores comerciales y técnicos.
- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevista personales con el director de mercadeo.

4.7.3 Diseño y desarrollo

La empresa Avícola Reina del Cisne determina las etapas del diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación de cada etapa y las responsabilidades y autoridades de cada actividad, manteniendo los registros apropiados.

4.7.4 Compras

4.7.4.1 Proceso de compras

La empresa Avícola Reina del Cisne se asegura que la adquisición de los bienes y servicios que impactan la calidad del producto ofrecido, cumplan con los requisitos especificados en la orden de compras y/o contrato de servicio.

La empresa se asegura que los insumos necesarios para la realización del producto, como pueden ser: pollos BB, balanceados entre otros, cumplan con la calidad requerida, y esto se logrará seleccionando proveedores adecuados y aplicando una evaluación y revaluación a los mismos según corresponda. Los criterios de selección, evaluación y revaluación de proveedores, así como el procedimiento a seguir se realizará conforme a lo establecido en el Procedimiento de Gestión de Proveedores PR-GPV-08.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Anualmente el Responsable de calidad realizará una evaluación de proveedores para determinar la capacidad de estos para suministrar los productos especificados y su grado de adaptación a las especificaciones establecidas por la empresa Avícola Reina del Cisne.

4.7.4.2 Información de compras

La empresa Avícola Reina del Cisne se asegura que los productos comprados están conformes con los requisitos especificados.

Los documentos de la empresa Avícola Reina del Cisne utilizados contienen los datos que describen de forma clara el producto solicitado y hacen referencia a sus especificaciones. Comprenden, en la medida de lo aplicable, lo siguiente:

- ✓ El tipo, clase, modelo, grado o cualquier otra identificación precisa del producto.
- ✓ El título o cualquier otra identificación formal y la edición aplicable de especificaciones, requisitos del proceso, instrucciones de inspección y cualquier otro dato técnico aplicable.
- ✓ El título, número y edición de la norma internacional que define el sistema de calidad aplicable al producto.

4.7.4.3 Verificación de productos comprados

En el procedimiento evaluación de verificación de los productos comprados se describen los criterios de evaluación y selección.

La empresa Avícola Reina del Cisne a través del Registro de Entrada/Inspección de Materia Prima PR-10/EIMP-1, establece la metodología para inspeccionar los productos

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

comprados, para garantizar que cumplen con los requisitos de calidad requeridos y obtener de este modo una plena satisfacción de los clientes.

4.7.5 Producción y prestación de servicio

4.7.5.1 Control de la producción y de la prestación de servicio

La empresa Avícola Reina del Cisne planifica y lleva a cabo la prestación de sus servicios bajo condiciones controladas, determinando que las condiciones controladas bajo las cuales se elabora el producto son:

- ✓ El control de calidad, donde se describe los controles necesarios del proceso para garantizar la calidad e inocuidad del pollo.
- ✓ El uso de equipo apropiado acorde a las necesidades en los procesos de la organización.
- ✓ El establecimiento de horarios y personal específicos para realizar el seguimiento de los procesos de producción y medirlos en cuanto a su productividad.
- ✓ Implementación de actividades de liberación, entregas y posteriores a la entrega, según el procedimiento de ventas y despacho del producto.
- ✓ Implementación de actividades de liberación, entregas y posteriores a la entrega, según el Procedimiento de Gestión de Ventas y Despacho PR-GVD-13.

4.7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

Para garantizar que no surjan deficiencias luego de prestado el servicio, la empresa

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Avícola Reina del Cisne valida previamente su capacidad para alcanzar los resultados planificados, asegurando que:

- ✓ El personal sea calificado.
- ✓ La infraestructura sea adecuada.
- ✓ El uso de equipos, métodos y procedimientos sean los apropiados.
- ✓ Los registros que se llevan permiten un seguimiento de los resultados obtenidos a través del tiempo para detectar causas de deficiencias y oportunidades de mejora.

4.7.5.3 Identificación y trazabilidad

La identificación de los productos comercializados por la empresa Avícola Reina del Cisne se describe en el Procedimiento de Gestión de Ventas y Despacho PR-GVD-13, garantizando a través del mismo que es muy difícil la posible confusión de productos durante la comercialización del producto.

Los materiales que se reciben en la organización se identificarán manteniendo la identificación del proveedor o fabricante. La trazabilidad de las no conformidades de producción se establece indicando en el informe de no conformidad de proceso, donde se haya producido la no conformidad.

La Trazabilidad se realiza mediante el enlace de todos estos documentos a la etiqueta final que lleva el producto con la siguiente información: registro sanitario, valor nutricional y la caducidad del producto que será de 7 a 9 días a partir del envasado.

Además del formato de registro, se ingresa la información del nombre del conductor, hora

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

de salida, cantidad y hora de llegada del producto, observaciones, etc.

4.7.5.4 Propiedad del cliente

La empresa Avícola Reina del Cisne debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización. La empresa Avícola Reina del Cisne se compromete a identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad de los clientes suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.

4.7.5.5 Preservación del producto

La empresa Avícola Reina del Cisne preserva el producto durante el proceso interno y la entrega para mantener la conformidad con los requisitos. Según se pueda aplicar la preservación contiene una identificación del almacenamiento y transporte del mismo antes de ser entregado al cliente.

4.7.6 Control de los de quipos de seguimiento y de medición

La empresa Avícola Reina del Cisne mediante el formato evaluación equipos de medición determino cuales son los equipos críticos que afectan la calidad del producto. En el formato se registra la característica que controla cada equipo, el rango de trabajo, la tolerancia, el rango del equipo, la resolución.

El procedimiento de control de seguimiento y medición de los equipos se especifica:

- ✓ Tipo de calibración a efectuar a los equipos.
- ✓ Los proveedores que suministren el servicio, son seleccionados de acuerdo al procedimiento evaluación de proveedores.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- ✓ La evidencia de las calibraciones de cada equipo, así como los mantenimientos.
- ✓ El seguimiento a las acciones tomadas a los equipos que presenten error en la calibración.

4.8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

4.8.1 Generalidades

La empresa Avícola Reina del Cisne planifica e implanta procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para dar cumplimiento a:

- ✓ Demostrar la conformidad con los requisitos del producto.
- ✓ Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad con la norma ISO 9001:2008.
- ✓ La satisfacción del cliente.
- ✓ Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

4.8.2 Seguimiento y medición

4.8.2.1 Satisfacción del cliente

Es recomendable que la empresa planifique procedimientos con el propósito de conocer las necesidades del cliente. La empresa Avícola Reina del Cisne realiza el seguimiento de la satisfacción de los clientes con respecto al producto ofertado, mediante la aplicación de encuestas de satisfacción al cliente, así como, la atención a quejas y sugerencias.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.8.2.2 Auditoría interna

Para medir el grado de conformidad del SGC con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, con los procedimientos y disposiciones internas establecidas por la empresa Avícola Reina del Cisne y verificar que el SGC está implementado y se mantiene de manera eficaz, se llevan a cabo Auditorías Internas de Calidad, según lo establecido en el Procedimiento de realización de auditorías internas PR-AI-03. El Representante de la Calidad planifica un ciclo de auditoría anualmente, la realización de la auditoría debe ser objetiva e imparcial, para la planificación de las auditorías se debe tomar en consideración el estado y la importancia de los procesos, así como los resultados de las auditorías previas.

4.8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

El Representante de la Calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne es el responsable de realizar el seguimiento y medición de los procesos de producción. Por medio de este seguimiento se pretende alcanzar los objetivos planificados y demostrar la efectividad y cumplimiento de los procedimientos documentados.

En el Mapa de Procesos se encuentran establecidos los procesos existentes en la empresa y los métodos de seguimiento, siendo esta una de las entradas en la revisión gerencial, donde se analizan los resultados obtenidos y meta planificada, para determinar las acciones correctivas y preventivas necesarias para asegurar la eficacia de los procesos.

4.8.2.4 Diagrama del proceso en la producción

Se realizó la diagramación del proceso productivo de la empresa Avícola Reina del Cisne, tomando en cuenta que dicha empresa no contaba con dicho documento, donde se detallan las actividades específicas-secuenciales a cumplir.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Figura 41. Diagrama del proceso en la producción

Diagrama del Proceso en la producción									
Método actual <input type="checkbox"/> Método propuesto <input checked="" type="checkbox"/> SUJETO DEL DIAGRAMA: PRODUCCION DE POLLOS DE ENGORDE (BROILERS)								FECHA: 01-09-2017	
DEPARTAMENTO: Produccion Avícola Reina del Cisne								HECHO POR: Juan Rodolfo Guaranga Moyon	
								Diagrama N. 1 de 1	
El diagrama empieza en recibimiento del pollo BB y refrigeración de productos terminados									
Símbolos	N°	Distancia (m)	Tiempo (min)					Unidades Consideradas	Descripción del Proceso
			Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje		
RECEPCIÓN									
○⇒□	1						0,5		Recibimiento de pollos BB
●⇒□	1		0,5						Descarga las cajas
○⇒□	1	4		15					Transportar a apilado
●⇒□	2		0,4						Apila las cajas
●⇒□	3		0,2						Enumera las cajas
○⇒□	2	1,5		0,5					Transporte a pesado
○⇒■	1				0,3				Pesa las cajas
○⇒□	3	5		0,5					Transporte a área de recepción
●⇒□	4		0,5						Ordenar cajas en cada esquina en forma de L
●⇒□	5		1						Sacar los pollos de las cajas
○⇒■	2				2				Cuenta los pollos vivos
○⇒■	3				1				Cuenta los pollos muertos
○⇒□	4	1,5		0,5					Transporte a pesado
○⇒■	4				0,5				Pesa Cajas Vacías
○⇒□	5	20		4					Transporte a área de desechos
○⇒□	6	20		5					Transportación de pollos (vivos) BB al galpón
CRECIMIENTO									
○⇒■	5				5				Manejo de la temperatura (24°-26°)
●⇒□	6		5						Manejo de alimentación
●⇒□	7		4						Manejo del agua
●⇒□	8		5						Manejo de enfermedades
●⇒□	9		5						Manejo de ventilación adecuada
○⇒■	6				2				Manejo de iluminación adecuada
○⇒■	7				15				Manejo de registros, pesos, mortalidad, ganancia diaria, uniformidad
PREFABENA									
●⇒□	10		5						Programación del retiro (captura) del pollo
○⇒■	1					8-12 horas			Ayuno del pollo
●⇒□	11		5						Recolección del pollo
○⇒□	7	15		10					Transporte al área de faenamiento
FAENA									
○⇒□	2						1		Entrada del pollo vivo
●⇒□	12		0,16						Aturdimiento
●⇒□	13		0,5						Sacrificio
●⇒□	14		3						Desangrado
●⇒□	15		2						Escaldado
●⇒□	16		0,5						Pelado
●⇒□	17		4						Lavado
●⇒□	18		5						Eviscerado
●⇒□	19		15						Enfriamiento
●⇒□	20		3						Empaque
○⇒■	8				2				Control de Calidad
●⇒□	21		2						Refrigeración
●⇒□	22		1						Despacho
○⇒□	3						1,5		Refrigeración
TOTAL			67,76	35,5	27,8	8-12 horas	3		

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.8.2.5 Seguimiento y medición del producto

La empresa Avícola Reina del Cisne estableció para el seguimiento de la conformidad del producto de las materias primas e insumos que impacta la calidad el producto un procedimiento de verificación de los productos comprados que garantice las especificaciones de compra.

Para la evaluación de la producción del pollo BB se evalúan todos los parámetros productivos en todas las etapas del proceso las cuales están preestablecida por las casa genéticas y se toman decisiones según lo descrito en el Registro de entrada de lote de pollos BB PR-09/ELP-2 del Procedimiento de Gestión de Producción PR-GPR-09.

Después de la liberación del pollo BB se evalúa la conformidad del producto según lo descrito en el Procedimiento de Gestión de Producción PR-GPR-09.

4.8.3 Control del producto no conforme

La organización creó un Procedimiento de control de producto no conforme PR-CNC-04, en el cual se establece que el producto No Conforme detectado en el proceso de compra según lo descrito en el procedimiento de clasificación de pollo BB y las disposiciones del procedimiento de control de producto.

La detección de una no conformidad surge como consecuencia de las verificaciones que se realizan en la empresa Avícola Reina del Cisne, pudiéndose encontrar en:

- ✓ La verificación en recepción.
- ✓ Las inspecciones de proceso realizadas.
- ✓ Las inspecciones finales realizadas.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

- ✓ La comprobación del cumplimiento de los requisitos legales.
- ✓ Los requisitos del sistema de gestión

Cualquier persona que realiza procesos en la empresa puede detectar una no conformidad. Cuando se detecta una no conformidad, si esta afecta al producto, el departamento afectado identifica y aísla en lo posible el producto y lo notifica al Responsable de Calidad.

4.8.4 Análisis de datos

En estos análisis la organización debe tomar decisiones de acuerdo a las evaluaciones de los planes, objetivos y metas definidas. La empresa Avícola Reina del Cisne ha definido que los datos apropiados para establecer la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, se obtiene de los resultados del seguimiento y medición de:

- ✓ Los Objetivos de Calidad
- ✓ Satisfacción del Cliente
- ✓ Personal Competente
- ✓ Características y tendencias de los procesos (Caracterizaciones)
- ✓ Mediciones que se generen durante la implementación del sistema o mejoramiento continuo

Esta información es analizada por el Responsable de calidad y la Dirección, donde se toman acciones correctivas y preventivas según el caso para asegurar el mejoramiento continuo.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

4.8.5 Mejora

4.8.5.1 Mejora continua

La empresa Avícola Reina del Cisne mantiene una mejora continua del SGC a través del uso de la Política, los Objetivos de la Calidad, los resultados de las auditorías internas, las acciones correctivas / preventivas y la revisión gerencial. Además la empresa cuenta con una metodología de plan de mejoramiento continuo en el cual cualquier colaborador de la empresa puede dar sugerencia para la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos.

Para determinar las mejoras se necesita:

- ✓ Revisión Gerencial
- ✓ Análisis de datos
- ✓ Acciones Correctivas y Preventivas
- ✓ Auditorías internas
- ✓ Las revisiones que se hacen de los objetivos y la política de Calidad en la Revisión Gerencial o por la Dirección.

4.8.5.2 Acción correctiva

El objeto de este apartado es describir el sistema establecido para eliminar las causas que provocan la aparición de no conformidades tanto del producto/servicio prestado como del Sistema de Gestión de Calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Las acciones correctivas deben ser en todo momento proporcionales a la magnitud de la no conformidad detectada.

La empresa Avícola Reina del Cisne cuenta con el Procedimiento de gestión de acciones correctivas y preventivas PR-ACP-05, el cual permite tomar acciones correctivas apropiadas para eliminar la causa de las no conformidades evitando su repetición.

Este procedimiento permite definir los requerimientos para:

- ✓ Detectar fuentes de las no conformidades
- ✓ Detectar y analizar las causas raíces
- ✓ Determinar la apertura de acciones colectivas ante la aparición de una no conformidad
- ✓ Registrar los resultados de las acciones tomadas
- ✓ Verificar su efectividad

4.8.5.3 Acción preventiva

Las acciones preventivas se abrirán para eliminar las causas de una no conformidad potencial o de una situación potencial indeseable, estas acciones surgen generalmente mediante el análisis realizado por el Responsable de Calidad de los documentos y datos.

La organización elaboró un Procedimiento de gestión de acciones correctivas y preventivas PR-ACP-05, donde describe los pasos a seguir en el caso de encontrar una “No Conformidad” potencial, incluyendo las sugerencias de los clientes.

	MANUAL DE CALIDAD	CODIGO: SGC-MCARC-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AVÍCOLA REINA DEL CISNE	VERSION:01

Las acciones correctivas tomadas de acuerdo al procedimiento, se registran en el formato Informe de acción correctiva/preventiva PR-05/IACP-1, en el que se definieron unos parámetros para registrar y hacer seguimiento a la no conformidad así:

- ✓ Describir las no conformidades potencial.
- ✓ Establecer la corrección necesaria
- ✓ Determinar las causas de las no conformidades
- ✓ Evaluar e implementar las acciones para que la no conformidad vuelva a ocurrir.
- ✓ Evidenciar y revisar los resultados obtenidos de las acciones tomadas, hasta realizar el cierre

Redactado por : Responsable de calidad	Revisado por : Representante de la dirección	Aprobado por: Gerente general
.....
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Páginas:		



MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS BASADO EN
LA NORMA ISO 9001:2008

**EMPRESA “AVÍCOLA REINA
DEL CISNE”**

Copia N°:

Responsable:

Entregada a:

Fecha:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CD-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN	VERSION:01

4.9 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para la empresa Avícola Reina del Cisne o cualquier otra que esté pensando implementar un Sistema de Gestión de Calidad es recomendable crear Procedimientos que describan las actividades que se realicen en la organización.

4.9.1 Procedimiento para el control de la documentación

1. OBJETO

Definir la estructura de los documentos y garantizar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne, controlando la elaboración, revisión, aprobación, distribución, archivo y modificación de los mismos, indicados en el alcance de su sistema, así como asegurar su disponibilidad en los lugares adecuados y en la edición vigente.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los documentos generados por el Sistema de Gestión Calidad y que están incluidos en la “Lista Maestra de Documentos”.

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- ✓ Manual de Calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne
- ✓ Registro de listado de documentación externa PR-01/LDE-2
- ✓ Registro de listado de distribución de documentación PR-01/LDD-3
- ✓ Hoja de control de ediciones PR-01/HCE-4

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CD-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN	VERSION:01

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:

- ✓ **Anexo:** es parte integrante de alguna cosa, en nuestro caso pueden ser en un impreso para el registro de datos, en información adicional en forma de tablas, en un gráfico, diagrama de flujo, etc.
- ✓ **Documento:** es una prueba o testimonio material de una acción o un hecho, que una persona, institución, asociación, organización, realiza como efecto de una secuencia de actividades.
- ✓ **Instrucción:** dicta o estipula los pasos que se deben de seguir para realizar correctamente alguna actividad laboral o trabajo específico
- ✓ **Manual de calidad:** es un documento público que las empresas ponen a disposición de clientes y proveedores, describe sus políticas de calidad e instrumentos con los que la empresa logrará los objetivos.
- ✓ **Procedimiento:** son planes que a través de ellos se establece un método para el manejo de actividades futuras, en si consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, son guías en las que se detalla cómo deben realizarse ciertas actividades.
- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad

5. RESPONSABILIDADES

- ✓ Gerente general
- ✓ Responsable de calidad
- ✓ Jefes departamentales

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CD-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN	VERSION:01

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Revisión y aprobación de documentos

Todos los documentos del Sistema de Gestión de Calidad que se generen deben cumplir con los requerimientos de la norma ISO 9001-2008 y los establecidos por la empresa Avícola Reina del Cisne para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. Posteriormente es remitido al Responsable de Calidad para su revisión.

Si se da el caso de recomendar modificaciones al documento, es el Responsable de Calidad que ese el encargado de su elaboración, realizará las correcciones adecuadas, para su posterior aprobación.

Después de su revisión, para la aprobación de los documentos se toma en cuenta que estos tengan coherencia con la realidad y necesidades de la empresa Avícola Reina del Cisne. Como se ha mencionado anteriormente, en el caso de existir modificaciones en el documento, necesariamente tiene que volver a pasar por revisión para que finalmente sea aprobado y firmado por el Gerente general.

6.2. Distribución de los documentos

Los documentos del Sistema de Gestión de Calidad como son: Manuales, Procedimientos y/o instructivos, son distribuidos a través de copias controladas entregadas a los responsables de los procesos, los cuales servirán de guía para ejecutar las actividades.

El Responsable de Calidad es el encargado de distribuir la documentación a las personas que actúan en la actividad reglamentada por el documento, con el fin de que estén informadas para el correcto desarrollo de sus actividades laborales de forma normalizada.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CD-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN	VERSION:01

Dichos documentos se distribuyen con una lista donde queda constancia de las personas, funciones o departamentos que esta documentación (Listado de Distribución de Documentación). De esta manera se puede hacer un control de las copias controladas con sustitución obligada por cada nueva edición.

6.3. Versión

La versión del documento se identifica con el número y fecha que se encuentran en el encabezado de los documentos.

Para esto iniciamos con la versión No 1, la cual va aumentando según el documento sufra actualizaciones, la fecha indica el momento en el que entra en vigencia el documento. Cuando el documento presente modificaciones, el Responsable de calidad debe actualizar la Lista Maestra de documentos del sistema de gestión de calidad (en la que constan los documentos existentes y su edición en vigor).

6.4. Actualización de los documentos

Todos los documentos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne, están sujetos a modificación de acuerdo a los siguientes criterios:

- ✓ Solicitud de modificación por parte del Responsable de la Calidad.
- ✓ Como resultado de una auditoría interna o externa.
- ✓ Por iniciativa de los ejecutores del proceso.
- ✓ Como resultados de iniciativas de mejoramiento del proceso

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CD-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN	VERSION:01

6.5. Cambios en los documentos

Cualquier empleado de la empresa puede solicitar que sea realice un cambio a un documento. Todos los cambios son ejecutados por los responsables de la revisión y aprobación, según la (Tabla 39).

En la página 1 de todo documento se presenta una tabla que proporciona información sobre las modificaciones realizadas en el documento. Esta tabla contiene lo siguiente:

No. Versión:..... Fecha:..... Descripción de los cambios:.....

6.6. Documentos de origen externo

Los documentos externos que recibe la organización que sean de interés o deba usarse como referencia para la realización de las actividades establecidas en el sistema de gestión de calidad, deben ser archivados por el Responsable de calidad.

Todos los documentos de origen externo que se utilizan para el SGC como son: leyes, reglamentos, instrucciones de trabajo, informaciones, técnicas, manuales de operación, normas, etc.

6.7. Documentos obsoletos

Cuando se hayan realizado cambios en los documentos del SGC, las copias de los documentos obsoletos son eliminadas, mientras que el original de dicho documento es identificado con la palabra “Anulado” archivado por el Responsable de Calidad.

La empresa Avícola Reina del Cisne considera que el tiempo de conservación de la documentación derivada del Sistema de Gestión de Calidad se establece en 1 año.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CD-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN	VERSION:01

6.8. Listado de documentación del Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 39. Lista maestra de documentación del Sistema de Gestión de Calidad

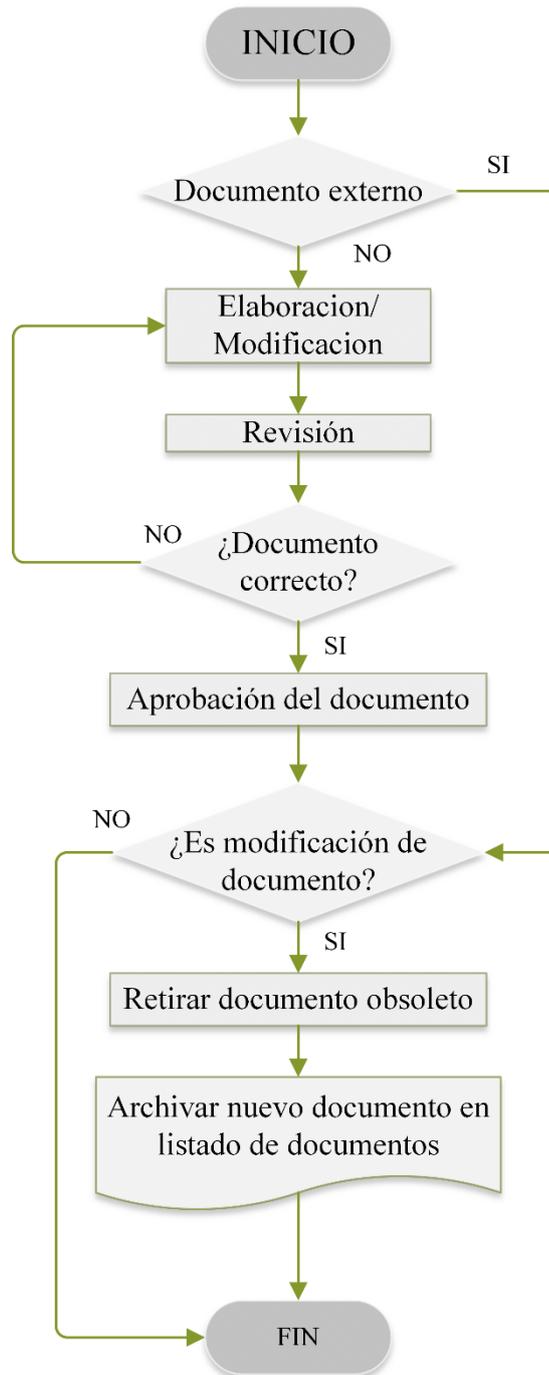
AVÍCOLA REINA DEL CISNE			CÓDIGO:
LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			PR-01/LM-1
			Versión: 01
Código	Denominación	Versión	Fecha
MCRC-01	Manual de Calidad	1	24-01-2017
PR-CD-01	Procedimiento para el control de la documentación del sistema	1	24-01-2017
PR-CR-02	Procedimiento para el control de los registros de la calidad	1	24-01-2017
PR-AI-03	Procedimiento de realización de auditorías internas	1	24-01-2017
PR-CNC-04	Procedimiento de control de producto no conforme	1	24-01-2017
PR-ACP-05	Procedimiento de gestión de acciones correctivas y preventivas.	1	24-01-2017
PR-RD-06	Procedimiento para Revisión por la Dirección	1	24-01-2017
PR-GG-07	Procedimiento de Gestión Gerencial	1	24-01-2017
PR-GPV-08	Procedimiento de Gestión de Proveedores	1	24-01-2017
PR-GPR-09	Procedimiento de Gestión de Producción	1	24-01-2017
PR-GEAB-10	Procedimiento de gestión de elaboración de alimento balanceado	1	24-01-2017
PR-MUP-11	Procedimiento de mantenimiento de la unidad de producción	1	24-01-2017
PR-GRHF-12	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos y de Formación	1	24-01-2017
PR-GVD-13	Procedimiento de Gestión de Despacho y Ventas		24-01-2017

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CD-01
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN	VERSION:01

6.9. Diagrama de flujo del control de la documentación

Figura 42. Diagrama de flujo del control de la documentación



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CR-02
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LOS REGISTROS	VERSION:01

4.9.2 Procedimiento para el control de los registros de la calidad

1. OBJETO

Determinar e identificar los registros de calidad necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad conforme a los requisitos establecidos, así como el tiempo mínimo para su conservación, el lugar de su almacenamiento y las protecciones necesarias.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los registros internos y externos generados por el Sistema de Gestión de Calidad y que están incluidos en la “Lista Maestra de Documentos”.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de la Calidad.
- ✓ Lista maestra de documentos
- ✓ Listado de anexos/registros PR-02/LAR-1
- ✓ Formato de listado de registros de calidad PR-02/LRC-2

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Responsable de calidad
- ✓ Jefe de producción

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Almacenamiento.-** Lugar, dispositivo y / o equipo donde se localiza físicamente el registro.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CR-02
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LOS REGISTROS	VERSION:01

- ✓ **Identificación.-** Nombre y/o código con el que se reconoce a cada registro (formato).
- ✓ **Legibilidad.-** Capacidad de ser leída la información contenida en el registro.
- ✓ **Recuperación.-** Facilidad de acceso a los registros y a la información contenida en ellos, tomando en cuenta su localización y su clasificación.
- ✓ **Registro.-** es un soporte físico (en papel o medio electrónico) donde constan los resultados obtenidos de las actividades que se han desarrollado.
- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad
- ✓ **Tiempo de Retención.-** Período de tiempo en que se tendrán los registros dentro de un archivo en papel o medio electrónico, ya sea el establecido por la ley o el establecido por la organización de acuerdo a sus necesidades de operación.
- ✓ **Vigente.-** Es el tiempo de retención de un registro que se requiere archivar en forma permanente.

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Disposiciones Generales

Los registros del Sistema de Gestión de Calidad deben ser claros y legibles, además deben ser almacenados de forma segura y que permitan el fácil acceso a ellos. Se debe tomar las medidas necesarias para que los documentos lleguen íntegros a su lugar de almacenamiento.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CR-02
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LOS REGISTROS	VERSION:01

Dichos registros pueden estar disponibles en forma digital, impresos o pueden ser llenados a mano, para ello la responsabilidad es de la persona que los llene, deben ser claros y de fácil lectura e interpretación para que más adelante no existan confusiones en su concepto.

Cuando se necesite hacer una corrección en algún formato llenado a mano por razones como equivocaciones o alteraciones delo mismo, la manera correcta es tachar con una línea la equivocación y seguido que se ponga la rúbrica de la persona que ha realizado la corrección. Los registros que se utilizan se encuentran detallados en el Listado de Anexos/Registros PR-02/LAR-1.

Se deben guardar en carpetas los registros impresos o llenados a mano, para luego ser guardados en la oficina del Responsable de Calidad, por otra parte si los registros son digitales deben ser almacenados en un dispositivo electrónico o a su vez en un sistema de cómputo del Responsable de Calidad, siendo estos accesibles y disponibles en todo momento.

Si alguna persona necesita utilizar los registros para el desempeño de su actividad laboral, o a su vez los clientes que deseen verificar los resultados del proceso en la fabricación de su producto, pueden consultarlos con el Responsable de Calidad.

Todos los registros relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad deben tener una retención de 1 años, según se establece en el Procedimiento PR-CD-01.

6.2. Legibilidad

El empleado que usa un registro es el responsable de mantener todos los registros legibles. Algunos formatos y formularios se registran directamente en el computador, otros son impresos o llenados a mano, todos ellos deben ser legibles.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CR-02
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LOS REGISTROS	VERSION:01

6.3. Identificación

Todos los registros del Sistema de Gestión de Calidad se identifican mediante su título o denominación, al que le acompaña el código del procedimiento del cual se deriva, seguido de un número secuencial según el número de formato que propone el procedimiento, y el N° de páginas del que consta dicho registro. Esta identificación es única y permite diferenciar un registro de otro similar. Cuando un documento sufra alguna modificación, se deberá registrar la modificación en el Control de Cambios de Formatos, el Responsable de Calidad pasará copia del formato actualizado a los usuarios correspondientes.

6.4. Recuperación

Todos los registros de calidad en papel o electrónicos son clasificados físicamente en función del proceso, fecha, tipo de información u otra forma conveniente para el usuario, y ubicados en sitios accesibles al personal que los requiere para el desarrollo de su trabajo permitiendo su fácil y oportuna recuperación. La recuperación de un registro es la facilidad de acceder al mismo. Para esto se ha definido que los custodios de los registros son los mismos empleados que generan los registros.

6.5. Almacenamiento

Es la forma como se archivan los registros. Los registros se pueden archivar de acuerdo a diferentes elementos como: fecha, número de revisión, orden alfabético, nombre del registro, etc.

Los registros digitales son almacenados en dispositivos y equipos que se requieran como son carpetas, CD, disco duro, servidor y cualquiera otro dispositivo que se requiera de acuerdo a la tecnología utilizada. Los registros que se encuentran en papel, son

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CR-02
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LOS REGISTROS	VERSION:01

almacenados en carpetas/archivadores, de igual manera identificados con su nombre, y organizados en orden alfabético, cronológico o como mejor convenga al usuario.

6.6. Protección

Los registros en papel se protegen guardándolos en carpetas y los registros magnéticos se almacenan en el computador. El Gerente mensualmente realiza un respaldo magnético de los registros, de igual forma es el responsable de la protección de los registros. En el caso especial del manejo de los equipos de cómputo se estableció un procedimiento en el que se referencia todo sobre, capacitación, hojas de vida, mantenimiento, copias de seguridad, la protección del sistema y la licencias de funcionamiento.

6.7. Tiempo de retención

El tiempo que se guardan los registros tanto en soporte papel como digital está se guardan durante 1 año. Una vez transcurrido este periodo, el responsable de su conservación puede destruirlos.

6.8. Disposición final

Todos los registros que han cumplido el tiempo de retención son enviados por los encargados de los mismos a un archivo pasivo para después de 1 año eliminarlos definitivamente.

6.9. Actualización de la Lista Maestra de Documentos

Todos los registros generados en los manuales, procedimientos o instructivos del Sistema de Gestión de Calidad deben ser anexados en los mismos. El Responsable de la Calidad mantiene actualizada la Lista Maestra de Documentos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CR-02
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LOS REGISTROS	VERSION:01

6.10. Listado de anexos/registros

Tabla 40. Listado de Anexos/Registros

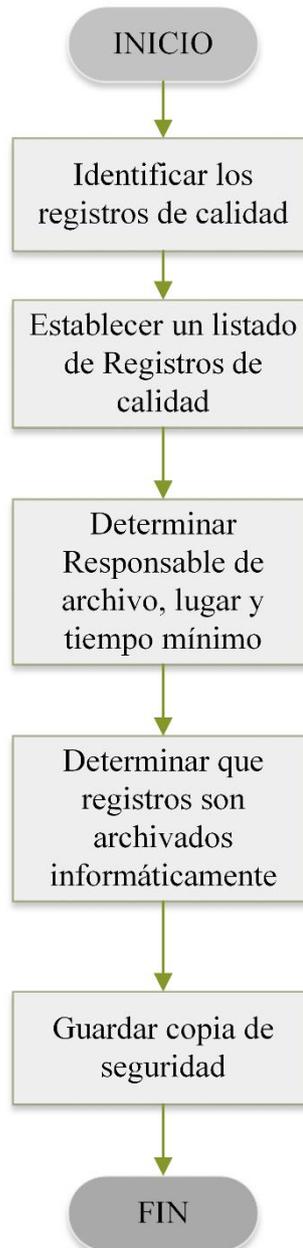
		AVÍVOLA REINA DEL CISNE LISTADO DE ANEXOS/REGISTROS		CÓDIGO: PR-02/LAR-1 Versión: 01 Fecha:	
Código	Versión	Fecha	Denominación	¿Tiempo de conservación (Mínimo)?	
PR-01/LM-1	1	13-01-17	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	1 año	
PR-01/LDE-2	1	13-01-17	LISTADO DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA	1 año	
PR-01/LDD-3	1	13-01-17	LISTADO DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTACIÓN	1 año	
PR-01/HCE-4			HOJA DE CONTROL DE EDICIONES	1 año	
PR-02/LAR-1	1	13-01-17	LISTADO DE ANEXOS/REGISTROS	1 año	
PR-02/LRC-2			FORMATO DE LISTADO DE REGISTROS DE CALIDAD	1 año	
PR-03/IA-1	1	13-01-17	INFORME DE AUDITORIA INTERNA	1 año	
PR-04/INC-01	1	13-01-17	INFORME DE NO CONFORMIDADES (INCIDENCIAS/RECLAMACIONES)	1 año	
PR-04/RNC-02	1	13-01-17	RESUMEN DE NO CONFORMIDADES	1 año	
PR-05/IACP-1	1	13-01-17	INFORME DE ACCION CORRECTIVA/PREVENTIVA	1 año	
PR-06/IRD-1	1	13-01-17	INFORME DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	1 año	
PR-08/IP-1	1	13-01-17	REGISTRO INCIDENCIA DE PROVEEDOR	1 año	
PR-09/OT-1		13-01-17	REGISTRO ORDEN DE TRABAJO		
PR-09/ELP-2	1	13-01-17	REGISTRO DE ENTRADA DE LOTE DE POLLOS BB	1 año	
PR-10/EIMP-1	1	13-01-17	REGISTRO DE ENTRADA/INSPECCIÓN DE MATERIA PRIMA	1 año	
PR-10/ AA-2	1	13-01-17	REGISTRO DE ALMACENAMIENTO DE ALIMENTO	1 año	
PR-11/OTM-1	1	13-01-17	REGISTRO ORDEN DE TRABAJO PARA MANTENIMIENTO	1 año	
PR-11/-RM-2		13-01-17	REGISTRO DE MANTENIMIENTO	1 año	
PR-12/FLRH-1		13-01-17	FORMULARIOS Y LISTADOS DE RECURSOS HUMANOS	1 año	
PR-13/RVD		13-01-17	REGISTRO DE VENTAS Y DESPACHO	1 año	

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CR-02
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE LOS REGISTROS	VERSION:01

6.11. Diagrama de flujo

Figura 43. Diagrama de flujo de control de registros de calidad



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-AI-03
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AUDITORÍAS INTERNAS	VERSION:01

4.9.3 Procedimiento de realización de auditorías internas

1. OBJETO

Definir la metodología para planificar, ejecutar y documentar Auditorías Internas para determinar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todo el Sistema de Calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de la Calidad.
- ✓ Informe de auditoría interna PR-03/IA-1

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Gerencia
- ✓ Responsable de calidad
- ✓ Responsable de auditoría
- ✓ Responsable de área de auditoría

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Auditado:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones que son auditadas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-AI-03
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AUDITORÍAS INTERNAS	VERSION:01

- ✓ **Auditor:** Persona con atributos personales demostrados y aptitud para aplicar los conocimientos y habilidades para llevar a cabo una auditoría.
- ✓ **Auditoría:** Examen de las operaciones realizadas en una organización, que basado en los resultados, presentar recomendaciones que eleven el nivel de calidad de la empresa.
- ✓ **Equipo auditor:** Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.
- ✓ **Evidencia de la auditoría:** Registro, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
- ✓ **Hallazgos de la auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría.
- ✓ **Informe de auditoría:** Documento formal por el cual se da a conocer a alta gerencia los resultados que se obtuvieron de la auditoría aplicada.
- ✓ **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- ✓ **Observación:** Es una declaración de baja importancia (no afecta al sistema de calidad) de un hecho, efectuada durante una auditoría y soportada por evidencia objetiva, la cual puede llegar a ser una no conformidad a criterio del auditor si no se atiende o se elimina.
- ✓ **Plan de auditoría:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-AI-03
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AUDITORÍAS INTERNAS	VERSION:01

- ✓ **Programa de auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Planificación de las auditorías

Es obligatoria la realización por lo menos anual de una auditoría completa del Sistema de Gestión de Calidad. Como regla general, cada capítulo del Manual de Calidad será auditado, al menos, una vez al año, aunque el Responsable de Calidad puede solicitar la realización de auditorías extraordinarias si a través de informes de incidencias y reclamaciones o de cualquier otra vía de información, se sospeche o se tenga la certeza de que el nivel de calidad de los productos está disminuyendo.

El Responsable del Área de Auditoría Interna elabora con carácter anual el “Plan de Auditorías Internas” a efectuar durante el ejercicio, en el que se especificarán las áreas de la Organización objeto de las pertinentes Auditorías Internas, así como las fechas de ejecución aproximadas de las mismas.

La Gerencia revisa y aprueba el Plan, una vez aprobado, se notifica de manera genérica a toda la organización y de forma específica a los responsables de las áreas a auditar.

6.2. Designar auditores del Sistema de Gestión de Calidad

Para la realización de auditorías del SGC, se pueden proponer como auditores tanto a personal de la empresa Avícola Reina del Cisne, como a auditores externos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-AI-03
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AUDITORÍAS INTERNAS	VERSION:01

En el caso de auditores externos, éstos deben acreditar:

- ✓ Experiencia en la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad (ser auditor interno/líder en SGC).
- ✓ Tener unos mínimos conocimientos del sector.

Cuando el auditor forma parte de la plantilla de Avícola Reina del Cisne debe cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Haber asistido a un mínimo de 2 auditorías (internas o externas)
- ✓ No tener responsabilidad directa sobre las actividades a auditar.
- ✓ Tener unos mínimos conocimientos de las áreas a auditar.
- ✓ Haber participado y aprobado el taller de capacitación para formación de auditores internos de sistemas de gestión de la calidad.

6.3. Realización de las auditorías

Con una anterioridad razonable (dos semanas como mínimo), el Responsable del área de Auditoría Interna se pone en contacto con el o los Responsables del Área o Áreas a auditar para establecer la fecha concreta de la realización de la Auditoría y presenta el “Programa de Auditoría” a realizar, donde se incluirá:

- ✓ Breve descripción de las actividades a desarrollar durante la Auditoría.
- ✓ Detalle de los procedimientos a auditar.
- ✓ El cuestionario que se utilizará durante la realización.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-AI-03
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AUDITORÍAS INTERNAS	VERSION:01

El proceso se inicia con el repaso del programa a llevar a cabo durante la realización de la auditoría. La ejecución de la misma implica la cumplimentación del “Cuestionario de Auditoría” preparado por el Auditor interno, mediante recorrido, revisión documental y entrevistas pertinentes para verificar el cumplimiento o no de los procedimientos relacionados con el área.

Al finalizar el proceso de auditoría, el Responsable de la misma entregará un Informe de Auditoria Interna PR-03/IA-1, de las no conformidades detectadas.

6.4. Elaboración del Informe

El informe, que constituye un anexo de la documentación utilizada para llevar a cabo el proceso de Auditorías Internas de Calidad debe incluir los siguientes apartados:

- ✓ Aspectos a destacar durante el proceso de auditoría interna: donde se especificarán los aspectos más significativos del trabajo realizado, destacando los aspectos positivos y negativos detectados en el área.
- ✓ Acciones correctivas: se establecerán aquellas acciones que permitan subsanar las no conformidades detectadas. A cada acción correctiva se le asignará un responsable y una fecha estimada de implementación, que será usada como referencia para hacer un seguimiento sobre la implantación de la acción descrita.
- ✓ Acciones preventivas para evitar no conformidades: teniendo en cuenta aquellos aspectos negativos detectados y especificados en la primera parte del informe y las “observaciones” que se encuentren, se establecerán las medidas oportunas para evitar los problemas relacionados con el Sistema de la Calidad que pudieran darse en un futuro.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-AI-03
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AUDITORÍAS INTERNAS	VERSION:01

- ✓ Este informe debe ser firmado por el Responsable del área de Auditoría, el Responsable del Área Auditada y los Responsables de llevar a cabo la implantación de las medidas descritas y le será entregada una copia al Gerente General.
- ✓ No conformidades: en este apartado se describirán todas aquellas situaciones que han significado actuaciones contrarias al Sistema de Gestión de Calidad establecido.
- ✓ En esta sección también se incluirán aquellas actuaciones que a pesar de no incumplir los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad, suponen circunstancias en el funcionamiento de la Organización, que en un futuro podrían ser foco de posibles problemas; estas salvedades se conocen con el nombre de “observaciones”.

6.5. Implantación y Seguimiento de las medidas correctoras

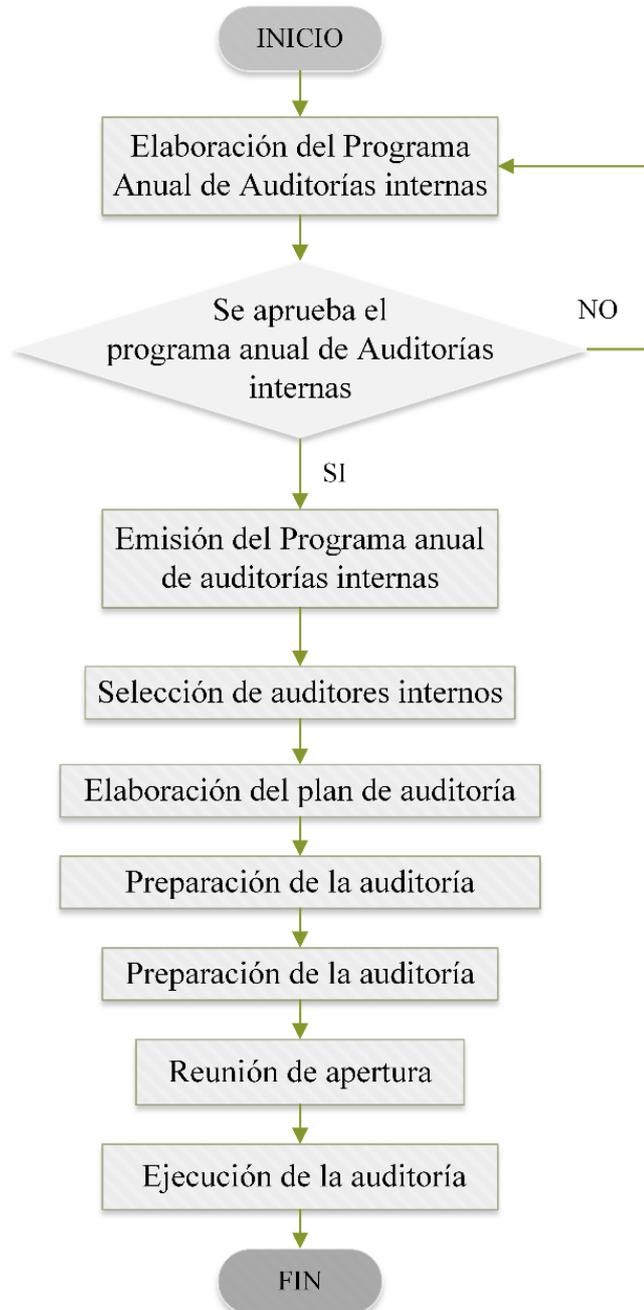
Con la regularidad que se considere adecuada en función de las medidas a implantar y propuestas en el informe de auditoría interna, el Responsable del Área de Auditoría Interna revisará la implantación efectiva de dichas medidas y elaborará un “Informe de Seguimiento” en el que se indicará la situación actual de cada una de las acciones realizadas y los aspectos más destacados acontecidos desde la última revisión que, como mínimo se llevarán a cabo con carácter trimestral.

En el informe de seguimiento de la auditoría interna, en caso de anotarse una fecha superada, se indicará una nueva fecha de revisión. El informe de seguimiento será firmado por el Responsable del Área de Auditoría, el Responsable del área auditada y los Responsables de llevar a cabo la implantación de las diferentes medidas y le será entregada una copia al Gerente General.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-AI-03
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	AUDITORÍAS INTERNAS	VERSION:01

6.6. Diagrama de flujo

Figura 44. Diagrama de flujo de control de registros de calidad



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CNC-04
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE NO CONFORMIDADES	VERSION:01

4.9.4 Procedimiento de control de producto no conforme

1. OBJETO

Establecer la secuencia de actividades para asegurar que los productos que no sean conformes con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne, se identifique y controle para prevenir su uso o entrega involuntaria.

2. ALCANCE

Aplica para el pollo de engorde (Broilers), producto que ofrece la empresa Avícola Reina del Cisne.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de la Calidad.
- ✓ Informe de no conformidad PR-04/INC-01
- ✓ Resumen de incidencias/reclamaciones PR-04/RIR-02

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Gerencia
- ✓ Responsable de calidad
- ✓ Secretaria

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CNC-04
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE NO CONFORMIDADES	VERSION:01

- ✓ **Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- ✓ **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- ✓ **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- ✓ **Defecto:** Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado
- ✓ **Inspección:** Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.
- ✓ **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- ✓ **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los elementos de entrada en resultados.
- ✓ **Producto:** Resultado de un proceso.
- ✓ **Producto no conforme:** producto que no cumple con los requisitos internos y/o del cliente.
- ✓ **Producto sospechoso:** Es un producto que está en duda que cumpla los requisitos internos y/o del cliente.
- ✓ **Producto:** Es el resultado de un proceso.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CNC-04
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE NO CONFORMIDADES	VERSION:01

- ✓ **Reproceso:** Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.
- ✓ **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad
- ✓ **Verificación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Generalidades

Cuando el cliente se ve afectado, expresa una desconformidad o insatisfacción respecto al producto recibido, por lo tanto este tipo de acción se la determina como reclamación.

El producto no conforme puede ser detectado durante o después de la inspección o control de del producto terminado o en el mismo proceso de producción, también puede ser advertido por el cliente final.

6.2. Detección de producto no conforme con los requisitos especificados.

- ✓ Cualquier persona que intervenga en cualquier etapa de un proceso de producción, que detecte un producto No Conforme con los requisitos especificados al sistema de gestión de calidad, debe informar al Responsable de calidad.
- ✓ El responsable de calidad analiza el incumplimiento de, si el cumplimiento se

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CNC-04
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE NO CONFORMIDADES	VERSION:01

puede solucionar, se documenta y continúa con el proceso, sino se actúa conforme a las políticas establecidas en la empresa Avícola Reina del Cisne.

- ✓ La detección de productos No Conformes con los requisitos especificados, pueden estar relacionados con incumplimiento de:
 - Documentos del SGC, tales como, procedimientos, instrucciones, manuales, programas, especificaciones, planes, etc.
 - Normas nacionales o internacionales, relacionadas con el proceso o producto.
 - Contratos, acuerdos o convenios establecidos con los clientes.

6.3. Documentación de las no conformidades del producto

El Responsable de Calidad debe generar un registro de las posibles situaciones de incumplimiento de un requisito que provoque inconformidad en el cliente.

La información obtenida es de suma importancia para la mejora continua del producto, las no conformidades se anotan en el Informe de Incidencias / Reclamación, aportando la mayor información posible, o en cualquier soporte, sea físico o digital.

6.4. Control físico de los productos no conformes

La separación física puede realizarse:

- ✓ Transfiriendo los productos No Conformes a un área separada.
- ✓ Poniendo barreras físicas entre los productos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CNC-04
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE NO CONFORMIDADES	VERSION:01

6.5. Tratamiento de Incidencias o Reclamaciones

Durante el análisis y evaluación del producto las no conformidades del producto, se debe:

- ✓ Tomar acciones para impedir el uso o aplicación del producto, originalmente prevista, hasta la solución de la no conformidad del producto.
- ✓ Emitir una disposición y determinar las acciones a realizar para el cumplimiento de la misma.
- ✓ Considerar el trámite de autorización de la disposición por el cliente, cuando así se requiera.

Cada vez que se detecte un Producto no Conforme, el tratamiento se podrá realizar de acuerdo a lo siguiente:

- ✓ Si se requiere una autorización por parte del cliente:
 - Concesión.
 - Permiso de desviación.
- ✓ Si el producto requiere corrección:
 - Reparación.
 - Reclasificación
- ✓ Si el producto no puede ser utilizado para su uso inicialmente previsto:
 - Desecho

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-CNC-04
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	CONTROL DE NO CONFORMIDADES	VERSION:01

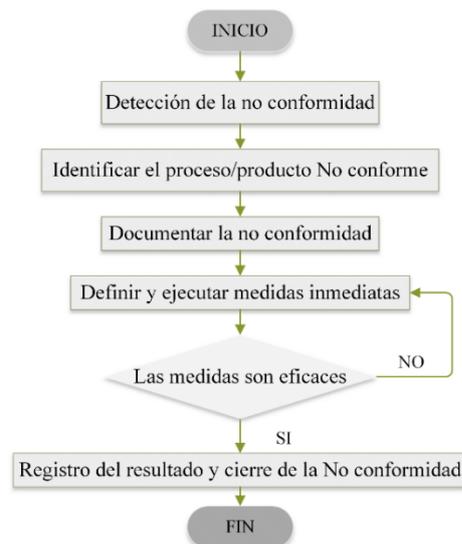
6.6. Seguimiento y Cierre

Para dar por terminada una no conformidad del producto, debe cumplirse lo siguiente:

- ✓ Que el personal del área donde se documentó la no conformidad del producto, ejecute las acciones para el cumplimiento de la disposición.
- ✓ El Responsable de calidad realice las inspecciones para verificar que se cumple la disposición de la no conformidad del producto o las acciones para el cumplimiento según corresponda.
- ✓ El Responsable de calidad retire el documento de reclamación de la no conformidad del producto, cuando proceda, firme el cierre del informe de no conformidad del producto y actualice el registro del mismo.

6.7. Diagrama de flujo

Figura 45. Diagrama de flujo de control de registros de calidad



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-ACP-05
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS	VERSION:01

4.9.5 Procedimiento de gestión de acciones correctivas y preventivas

1. OBJETO

Garantizar que se identifican y aplican las acciones correctivas y/o preventivas necesarias, cuando proceda, tras la detección o previsión de no conformidades (incluyendo reconocimientos) en cualquiera de los servicios prestados, y en los procesos llevados a cabo por la empresa Avícola Reina del Cisne.

2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a las actividades que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de la Avícola Reina del Cisne.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de la Calidad.
- ✓ Informe de acción correctiva/preventiva PR-05/IACP-1

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Responsable de calidad
- ✓ Jefe de Producción

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-ACP-05
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS	VERSION:01

- ✓ **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.
- ✓ **Análisis de Causa:** Análisis efectuado para determinar la causa raíz del problema.
- ✓ **Corrección (Acción Inmediata):** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- ✓ **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Generalidades

Una acción correctiva es aquella acción tomada para eliminar las causas de un problema real. Una acción preventiva es aquella acción tomada para eliminar las causas de un problema potencial. La acción correctiva o preventiva se sigue y registra en el Informe de acción correctiva/preventiva PR-05/IACP-1.

6.2. Detección y registro de Incidencias y Reclamaciones

Las Acciones Correctivas y Preventivas, puede tener varios orígenes. Entre otros:

- ✓ Revisión por la Dirección.
- ✓ Resultados de Auditorías Internas y Externas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-ACP-05
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS	VERSION:01

- ✓ De las informaciones de clientes (entrevistas, encuestas, informes, etc.).
- ✓ Fallas en los procesos.
- ✓ Registros incompletos o con errores.
- ✓ Falta en la aplicación de algún procedimiento.

Las acciones correctivas se toman en cualquier momento del año, cuando se detecta un problema repetitivo o se da una situación grave. Las acciones preventivas se toman generalmente en la reunión de revisión del Sistema de Gestión de Calidad.

6.3. Antecedentes

La definición de una acción correctiva o preventiva implica, en primer lugar, la descripción de la situación de partida que da origen a la acción, es decir, el Responsable de Calidad refleja en el Informe de acción correctiva/preventiva PR-05/IACP-1 las incidencias, reclamaciones, sospechas, tendencias, etc. que preocupan a la organización.

6.4. Causas

Si se desconocen las causas de la situación generadora de la acción, una copia del Informe de acción correctiva/preventiva PR-05/IACP-1, pasa al Jefe de Producción para que investigue la/s causa/s que originan los problemas descritos.

6.5. Definición de la acción correctiva o preventiva

Una vez conocida la(s) causa(s) del problema, se reúnen el Responsable de Calidad y el Jefe de Producción para estudiar el Informe de Acción Correctiva o Preventiva y:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-ACP-05
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS	VERSION:01

- ✓ Proponer soluciones para eliminar el problema.
- ✓ Tomar la solución más conveniente o que ofrezca más garantías de remedio.

Los responsables de definir las acciones correctivas y preventivas también son responsables de:

- ✓ Designar al personal encargado de la puesta en marcha de la solución.
- ✓ De informarle de la acción a implantar y de los resultados que se esperan.
- ✓ De fijar el plazo para implantar dicha acción y obtener los resultados esperados.

6.6. Seguimiento

El Jefe de Producción da seguimiento de las acciones correctivas y preventivas para comprobar que se llevan a cabo y para controlar la eficiencia de las mismas. Los diversos seguimientos efectuados se anotan en el Informe de acción correctiva/preventiva.

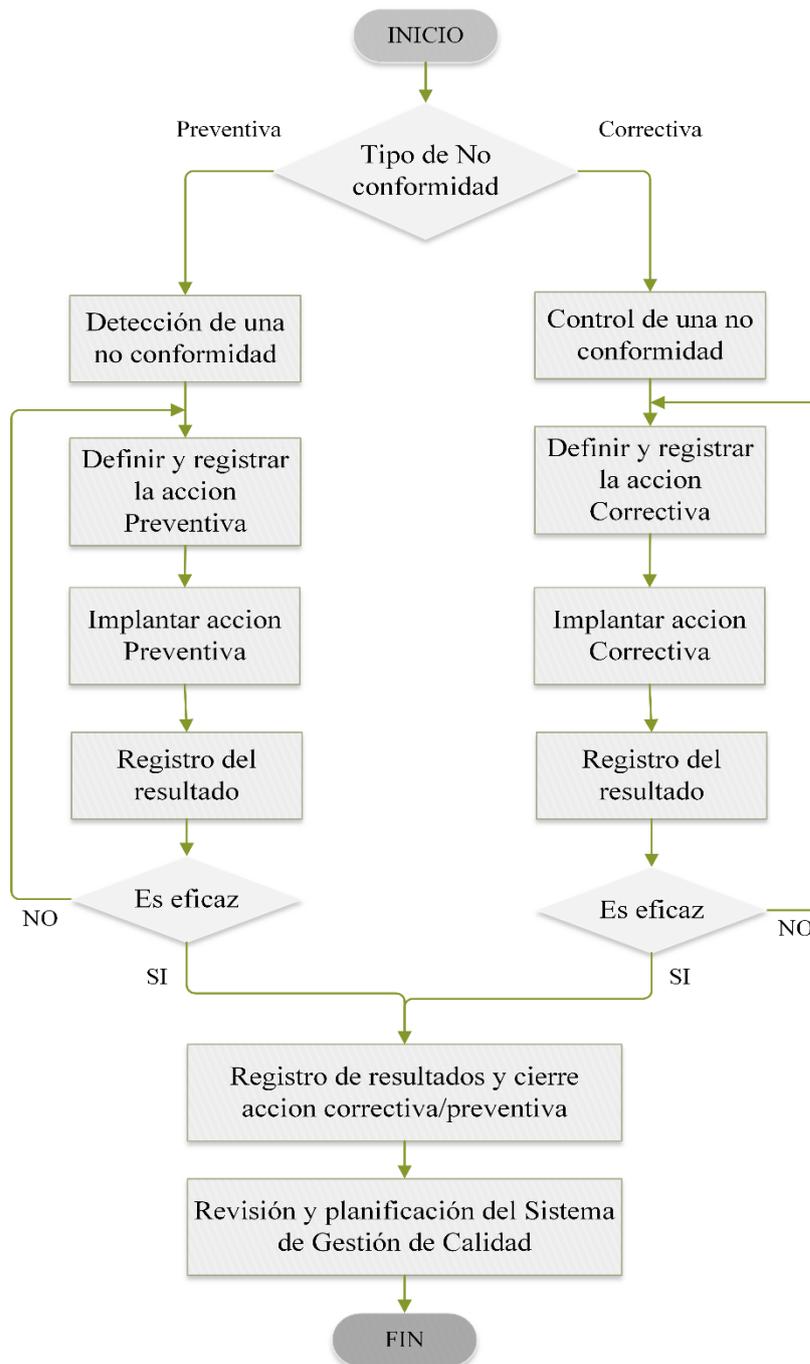
6.7. Cierre

El Responsable de Calidad supervisa, una vez transcurrido el plazo de tiempo adecuado, los procesos o resultados de la actividad a mejorar y determina si los fines que se pretendían se han conseguido o no. Si la comprobación es satisfactoria, el Responsable de Calidad procede al cierre de la Acción Correctiva o Preventiva mediante la firma y anotación de la fecha de cierre en el Informe. En caso contrario se repite el proceso de definir las acciones que se crean más convenientes y se actúa de forma idéntica o, simplemente, se concede algo más de tiempo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-ACP-05
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS	VERSION:01

6.8. Diagrama de flujo

Figura 46. Diagrama de flujo de acciones correctivas/preventivas



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-RD-06
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	REVISION POR LA DIRECCIÓN	VERSION:01

4.9.6 Procedimiento para revisión por la dirección

1. OBJETO

Establecer un procedimiento documentado que permita realizar un análisis de sus ventajas, desventajas, funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne y de su mejora continua. La revisión incluye el análisis de las oportunidades de mejora, así también las necesidades de efectuar cambios al Sistema de Gestión de Calidad para cumplir con la política, objetivos y metas determinadas y dar el marco para el mejoramiento continuo del SGC.

2. ALCANCE

El procedimiento implica las actividades que la dirección debe realizar para asegurarse de que el Sistema de Gestión de Calidad mantenga un funcionamiento satisfactorio en todas sus etapas. Este procedimiento es de aplicación a las revisiones anuales que la Gerencia de la empresa Avícola Reina del Cisne realiza a su Sistema de Gestión de Calidad y cubre todas las áreas del mismo.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de la Calidad.
- ✓ Informe de revisión por la dirección PR-06/IRD-1

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Gerente
- ✓ Responsable de Calidad
- ✓ Jefe de Producción

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-RD-06
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	REVISION POR LA DIRECCIÓN	VERSION:01

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una entidad.
- ✓ **Efectividad:** Medida de impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.
- ✓ **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- ✓ **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- ✓ **Mejora Continua:** Acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.
- ✓ **Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.
- ✓ **Revisión del sistema de Calidad:** Evaluación formal realizada por la Dirección, con el objeto de conocer el estado y adecuación del Sistema de Calidad en relación con la norma de aplicación, la Política de la Calidad y los Objetivos.
- ✓ **Verificación:** Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, de que se han cumplido los requisitos específicos.
- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-RD-06
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	REVISION POR LA DIRECCIÓN	VERSION:01

6. PROCEDIMIENTO

La empresa Avícola Reina del Cisne debe revisar cada año todo lo Referente al Sistema de Gestión de Calidad, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua. Para facilitar el análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los procesos, los objetivos de calidad, se revisa los análisis de datos generados por cada uno de ellos.

6.1. Programa de revisión por la Dirección

El Responsable de Calidad elabora el programa anual de revisión por la Dirección. La gerencia puede solicitar revisiones más frecuentes si se presentan cambios significativos en la organización.

6.2. Revisión Sistema gestión de la Calidad

Aproximadamente con un mes de anticipación a la fecha de la revisión por la dirección, el Responsable de Calidad en colaboración con el Jefe de Producción, deberán realizar la revisión del Sistema de Gestión de Calidad en todos sus procesos, teniendo en cuenta la siguiente información:

- ✓ Tareas pendientes de la reunión anterior
- ✓ Análisis de acciones correctivas y preventivas
- ✓ Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- ✓ Seguimiento a objetivos de calidad, según documento de direccionamiento
- ✓ Estratégico.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-RD-06
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	REVISION POR LA DIRECCIÓN	VERSION:01

- ✓ Resultado de auditorías internas
- ✓ Satisfacción de los clientes
- ✓ Cambios y Recomendaciones

La información corresponde a los registros generados por el sistema de gestión de calidad y en casos necesarios se puede incluir entrevista al personal e incluso de clientes.

Al final elaborarán un Informe de Revisión del Sistema de Gestión de Calidad, el cual será entregado al Gerente General para su conocimiento y análisis.

6.3. Desarrollo de la reunión

Al menos una vez al año la Dirección preside la reunión, se realizarán las reuniones de revisión del Sistema de Gestión de Calidad por la Dirección, pero si se presenta algún problema grave o cambio en la empresa Avícola Reina del Cisne, o en la documentación, se podrá programarse otra reunión.

El Supervisor de Producción, Responsable de Calidad se reunirán con el Gerente General para discutir y analizar los Resultados del Informe de Revisión del Sistema de Gestión de Calidad.

Además el producto de la empresa ser debe evaluar para verificar si ha cumplido con la Política y Objetivos de Calidad, y si existe alguna desviación del Sistema de Gestión de Calidad, para plantear los cambios necesarios

Se procede a leer y firmar el informe de avance de la Alta Dirección del comité de calidad y se levanta el acta correspondiente con las notas u observaciones relevantes.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-RD-06
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	REVISION POR LA DIRECCIÓN	VERSION:01

6.4. Resultados

Los resultados de la revisión pueden ser utilizados como insumos para el mejoramiento de los procesos del sistema de gestión de calidad. El Responsable de Calidad, redacta el acta de la reunión informando en ella las decisiones y acciones relacionadas con:

- ✓ Mejoramiento de la eficacia del SGC y sus procesos.
- ✓ Mejoramiento del producto en relación con la satisfacción del cliente.
- ✓ Necesidades de recursos.

La Responsable de Calidad informa la decisión de la toma de decisión del proceso y asignará al personal responsable de implementar las acciones correctivas o preventivas en la revisión de la Dirección y define al personal responsable de implementar las acciones correctivas o preventivas en caso necesario.

Se presentan conclusiones en el Informe de Revisión por la Dirección, y que además debe incluir todas las decisiones y acciones tomadas relacionadas con posibles cambios en la política, objetivos, metas y otros elementos del sistema de gestión, coherentes con el compromiso de mejora continua.

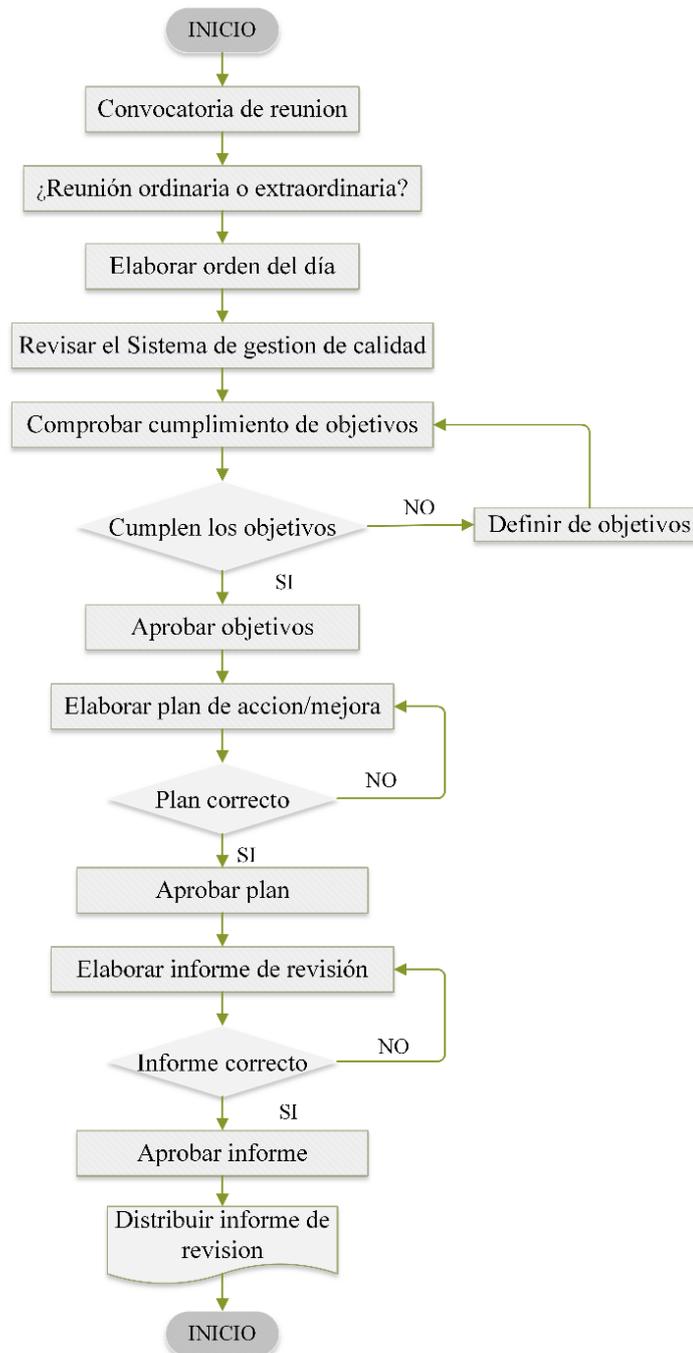
Las decisiones que se tomen en cada Revisión serán objeto de seguimiento y sus resultados se presentarán en la siguiente Revisión. El Informe de Revisión por la

Dirección es redactado por el Jefe de Producción, revisado por el Responsable de Calidad y aprobado por Gerencia.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-RD-06
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	REVISION POR LA DIRECCIÓN	VERSION:01

6.5. Diagrama de flujo

Figura 47. Diagrama de flujo de Revisión por La Dirección



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GG-07
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN GERENCIAL	VERSION:01

4.9.7 Procedimiento de gestión gerencial

1. OBJETO

Es realizar la planeación estratégica del Sistema de Gestión de Calidad, implantar el plan operativo que permita lograr los objetivos y metas, asegurando el funcionamiento eficiente y eficaz del SGC.

2. ALCANCE

Se extiende y aplica a todo el sistema de calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de calidad
- ✓ Informe de revisión por la dirección PR-06/IRD-1

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Gerente
- ✓ Representante de la Dirección.
- ✓ Responsable de Calidad

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ **Grupo de trabajo:** Conjunto de personas que han sido asignadas según sus capacidades o habilidades

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GG-07
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN GERENCIAL	VERSION:01

6. PROCEDIMIENTO

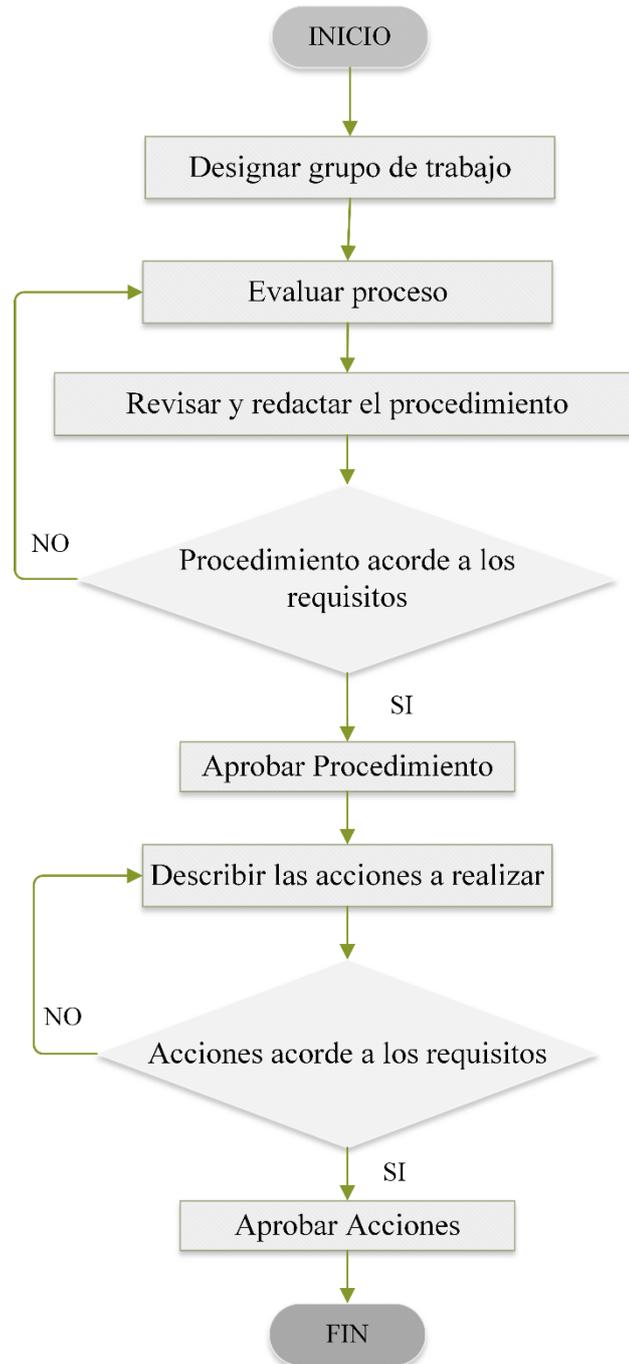
La gestión de la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados. La gestión gerencial se encarga de conseguir un nivel óptimo de eficiencia y productividad en la empresa, manejando variedad de recursos imprescindibles con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización. A continuación mostramos resumidamente cuales deberían ser las actividades de la Gerencia.

- 6.1. El Gerente designa quienes forman el grupo de trabajo para la aplicación eficiente y eficaz del Sistema de Gestión de Calidad.
- 6.2. El jefe de producción es el encargado de controlar el proceso, actividad o tarea que se dan en la elaboración de productos
- 6.3. El Responsable de calidad es el encargado del proceso, actividad o tarea de redactar el procedimiento.
- 6.4. Por otra parte el Representante de la Dirección se encarga de que el proceso, actividad o tarea estén acordes a los requisitos que solicita el Sistema de Gestión de Calidad, si no se los aprueba se vuelve a enlistar y evaluar.
- 6.5. Una vez aprobado el proceso de la misma manera el Representante de la Dirección se encarga de describir las acciones a realizar para mitigar el riesgo.
- 6.6. Por último el mismo Representante de la Dirección se encarga de aprobar si el proceso, actividad o tarea están acordes a los requisitos que solicita el Sistema de Gestión de Calidad.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GG-07
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN GERENCIAL	VERSION:01

6.7. Diagrama de flujo

Figura 48. Diagrama del procedimiento de gestión gerencial



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPV-08
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PROVEEDORES	VERSION:01

4.9.8 Procedimiento para la gestión de proveedores

1. OBJETO

Asegurar la compra a proveedores y proporcionar los estándares para la correcta transacción de productos entre la empresa Avícola Reina del Cisne y el proveedor.

2. ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable a todo el sistema de calidad de la empresa Avícola Reina del Cisne y a los Recursos de toda índole que inciden en la calidad del producto.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de calidad
- ✓ Registro incidencia de proveedor PR-08/IP-1

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Responsable de Calidad
- ✓ Departamento administrativo
- ✓ Jefe de producción
- ✓ Jefe de Comercialización y Ventas

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Listado de Proveedores Críticos:** Listado que relaciona las personas naturales o jurídicas que afectan de manera directa el SGC.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPV-08
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PROVEEDORES	VERSION:01

- ✓ **Listado de Proveedores Confiables:** Listado que relaciona las personas naturales o jurídicas, que una vez hayan cumplido con todos los criterios de selección, se puede establecer una relación comercial.
- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Logística

El Responsable de Calidad organiza, determina y gestiona los recursos necesarios para el desarrollo del producto con la alta gerencia.

En este procedimiento se considera servicios de arriendo, adquisición de equipos e insumos en general referentes a la producción del producto.

6.2. Selección de proveedores

Se seleccionarán los proveedores en base a su capacidad inicial para satisfacer las necesidades de la empresa Avícola Reina del Cisne, es decir:

- ✓ Cumplimiento de los productos o servicios en relación a las especificaciones técnicas y requisitos de compra establecidos.
- ✓ Modalidad y Facilidad de pago, se considera la modalidad de pago que otorga el proveedor, la empresa Avícola Reina del Cisne compra en grandes volúmenes por lo que se prefiere aquellos proveedores que dan crédito y como forma de pago, cheques a 30, 60 y 90 días.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPV-08
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PROVEEDORES	VERSION:01

- ✓ Calidad y precio de los productos, debido que se busca la mejor calidad en los productos y el precio acorde con lo considerado aceptable por el Departamento Administrativo.

6.3. Orden de compra y tramitación de pago de Facturas

Se solicita la cotización correspondiente para observar la propuesta. Una vez que el Jefe de comercialización recibe las cotizaciones, seleccionará una de acuerdo a la mejor relación precio – calidad. Para la aprobación de la orden de compra, se debe contar con la autorización del Departamento Administrativo.

Después que se remite la orden de compra al proveedor, se recibe y chequea el material, y se entrega la Factura y/o boleta de Servicios, el Jefe de comercialización envía la documentación al Departamento Administrativo para cursar el pago.

6.4. Evaluar desempeño de Proveedores

Se considera información de desempeño de los proveedores, estableciendo su criticidad y midiendo los criterios de Calidad del Servicio y/o producto, el tiempo de entrega del mismo y en relación a la modalidad de pago, revisar si se respetó lo establecido en la orden de compra.

La evaluación se realiza en forma anual para cada uno de los proveedores y se registra en el Registro de Incidencia del Proveedor PR-08/IP-1. La medición de los proveedores se realizará a través de la escala de 0 a 100% quedando el indicador de la siguiente forma:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPV-08
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PROVEEDORES	VERSION:01

Tabla 41. Escala de medición de los proveedores

Concepto	Porcentaje
Sobresaliente	$\geq 90\%$
Bueno	$\geq 75\%$
Regular	$\geq 60\%$
Deficiente	$\geq 40\%$

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

En caso que el proveedor presente un resultado *regular*, en la re evaluación, quedará en estado de condicionalidad, si al cabo de las siguientes 3 entregas persiste en este estado, será dado de baja del listado de proveedores.

En caso de presentar un resultado *deficiente*, se le otorgará solo una opción más de entrega de producto y/o servicio para recuperar su estatus, de lo contrario será dado de baja en forma automática, sin necesidad de esperar una próxima evaluación y/o re evaluación.

6.5. Re evaluación desempeño de proveedores

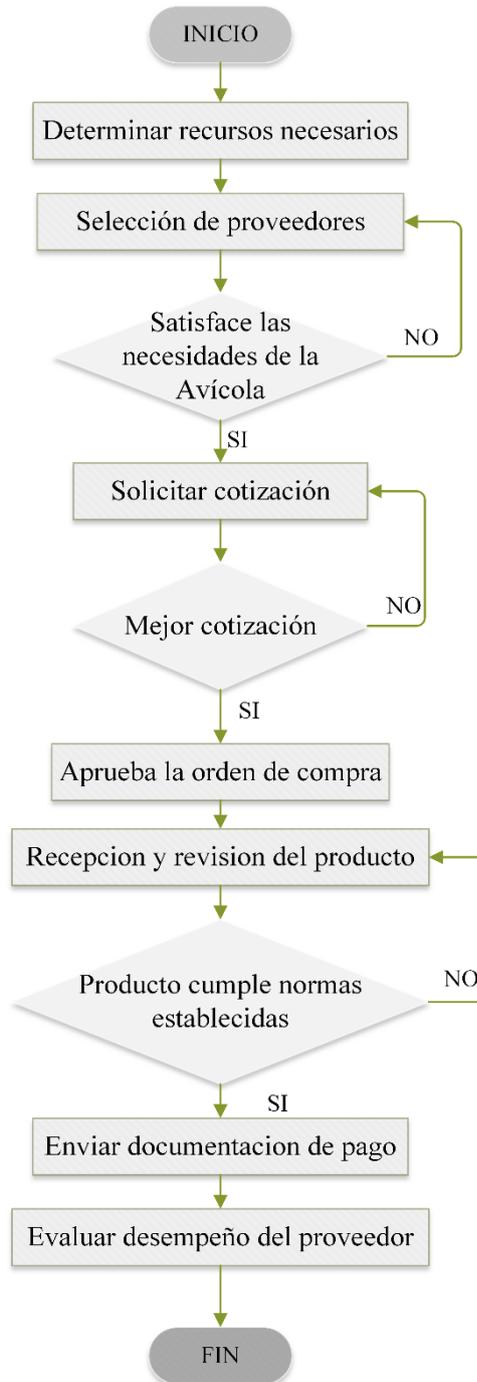
Se realizará una re – evaluación, a aquellos proveedores que obtuvieron un resultado *regular o deficiente* en la evaluación realizada en el mes de agosto de cada año; se utilizarán los mismos parámetros de la evaluación y se realizará transcurrida la tercera y segunda entrega, respectivamente, de sus servicios o productos.

En caso de continuar con una evaluación regular o deficiente el Responsable de Calidad en conjunto con el Gerente, deberán tomar la decisión de continuar o terminar el contrato con el proveedor, dependiendo de la relevancia que este tenga para la prestación de servicios por parte de la empresa Avícola Reina del Cisne.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPV-08
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PROVEEDORES	VERSION:01

6.6. Diagrama de flujo

Figura 49. Diagrama del procedimiento de Gestión de Proveedores



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

4.9.9 Procedimiento de gestión de producción

1. OBJETO

El objeto de este procedimiento es definir las pautas a seguir para que el proceso de producción de productos de la empresa Avícola Reina del Cisne se lleve a cabo bajo condiciones controladas.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las operaciones que constituyen el proceso de producción y a todo el sistema de calidad productos de la empresa Avícola Reina del Cisne.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de calidad
- ✓ Registro orden de trabajo PR-09/OT -1
- ✓ Registro de entrada de lote de pollos BB PR-09/ELP-2

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Responsable de calidad
- ✓ Jefe de producción
- ✓ Operarios

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Gumboro:** La enfermedad infecciosa de la bolsa (IBD, Gumboro) es una

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

infección viral altamente contagiosa aguda en pollos, manifestada por inflamación y posterior atrofia de la Bolsa de Fabricio. Clínicamente la enfermedad se observa solo en pollos de más de tres semanas de edad. Las plumas alrededor de la cloaca están usualmente erizadas con heces conteniendo gran cantidad de uratos.

- ✓ **Newcastle:** Enfermedad de Newcastle (ND) es una enfermedad altamente contagiosa que se produce en muchas especies de aves, se presentan lesiones hemorrágicas diftéricas, del tracto alimentario completo, del pico y del recto.
- ✓ **Riesgos de contaminación:** Riesgo es la contingencia o probabilidad de que ocurra un daño o contingencia inminente de que ocurra un mal.
- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ **Trazabilidad:** Serie de procedimientos que permiten seguir el proceso de evolución de un producto en cada una de sus etapas.

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Alojamiento, ingreso de los pollos BB

El ingreso de lotes de pollos BB, se lo registrará en el Registro de entrada de lote de pollos BB PR-09/ELP-2. Para el alojamiento de los pollos BB, debemos seguir los siguientes requerimientos:

- ✓ Aloje pollos BB de edad y origen similares en un mismo galpón.
- ✓ Baje la intensidad de las luces durante el ingreso de los pollos BB para reducir el estrés de las aves.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

- ✓ Los pollos BB deben ser cuidadosamente alojados y distribuidos uniformemente cerca del agua y del alimento dentro del área de crianza.
- ✓ Pese el 5% de las cajas para determinar el peso corporal al día de edad.
- ✓ Una vez que todos los pollos BB hayan sido alojados las luces deben encenderse totalmente, después de una o dos horas de aclimatación verifique los sistemas y haga ajustes de ser necesario.
- ✓ Monitoree cuidadosamente la distribución de los pollos BB durante los primeros días. Esto puede ser utilizado para diagnosticar problemas en los comederos, bebederos y en los sistemas de ventilación y calefacción.

6.2. Períodos de Alimentación

Se debe proporcionar a las aves, dietas y esquemas de alimentación que aseguren el adecuado consumo de nutrientes, de acuerdo a las etapas de alimentación, sugiriendo las siguientes dietas y períodos de alimentación:

- 1) Pre-iniciadora puede proporcionarse de 7 a 10 días
- 2) Iniciación se utiliza por un periodo de 11 a 17 días.
- 3) Crecimiento de 15 a 21 días
- 4) Finalización de 5 a 17 días.
- 5) Retiro entre 5 a 10 días, dependiendo de la edad de ave para el mercado y como el tiempo mínimo para realizar el retiro de antibióticos específicos, promotores de

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

crecimiento y/o anticoccidianos.

6.3. Programas de Vacunación

Por lo que, en caso de que sea necesaria la aplicación de vacunas en las unidades de producción, deberá considerarse los siguientes aspectos:

- ✓ Sistema inmune del ave se encuentre en condiciones óptimas para la respuesta
- ✓ Utilizar una vacuna de buena calidad
- ✓ Aplicación correcta (vía y método de aplicación correctos)
- ✓ Aplicación oportuna (antes de que el agente pueda infectar o en caso de brotes, aplicar en dosis y vía correcta, para su óptimo funcionamiento en el ave).
- ✓ Un programa de vacunación específico
- ✓ Manejo adecuado de vacunas (debe realizarse bajo estrictas medidas de conservación de la cadena fría o como indique el laboratorio fabricante).

Tabla 42. Plan de vacunación

Días	Vacunas
0 días	Bronquitis H120 en agua bebida.
6 días	Gumboro en agua bebida
9 días	Newcastle Sota en agua de bebida.
14 días	Refuerzo Gumboro en agua bebida
21 días	Refuerzo de Newcastle Sota en agua de bebida.

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

No vacunar en las siguientes situaciones:

- ✓ Cuando las aves están "sin alimento".
- ✓ Durante los períodos extremadamente calurosos.
- ✓ Cuando las aves tienen alguna otra enfermedad.
- ✓ Cuando van a ser movidas antes de recobrase de una vacunación.
- ✓ Cuando se están recuperando de otra vacunación.

Para evitar fallas en la vacunación, debidas al manejo y administración del producto, es importante respetar algunas reglas:

- ✓ Conservar las vacunas a bajas temperaturas (heladera).
- ✓ No abrir las ampollas de la vacuna hasta que se vayan a utilizar.
- ✓ Mezclarlas adecuadamente.
- ✓ No vacunar a más aves de las que una ampolla mencione en las instrucciones.
- ✓ Conservar un registro del fabricante de la vacuna y del número de serie de ésta.
- ✓ Seguir los procedimientos de vacunación del fabricante.
- ✓ No apresure el trabajo de vacunación.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

6.4. Programas de Alimento

Independientemente del programa de alimentación que se utilice en la unidad de producción, todos los insumos utilizados durante las etapas de producción de pollo de engorda deberán cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura que permitan evitar riesgo de contaminación de tipo física, química y/o microbiológica que pueda comprometer el bienestar de las aves, así como asegurar la inocuidad en el proceso de producción de carne de pollo.

- ✓ Trazabilidad: Así mismo, se deberá contar con los registros de consumo de alimento, durante toda la etapa productiva del pollo de engorda, se deberá contar registros de consumo, donde deberán contemplar los siguientes datos: nombre de la granja, caseta, fecha, cantidad de alimento proporcionado, tipo de alimento (pre-iniciador, iniciación, crecimiento, finalización y retiro), etc.
- ✓ Riesgos de contaminación: En lo referente al uso de antibióticos en el alimento estos deberán ser indicados únicamente para tratamientos terapéuticos y no se deberá incluir dentro de la dieta o formulación de un alimento como preventivo de enfermedades y/o promotores de crecimiento.

6.5. Organización del plan de alimentación

En general, y cuando la intención es obtener un producto final pesado, por encima de los 3,5 kg vivos al sacrificio se recomienda un plan de alimentación de tres fases: iniciación, crecimiento y terminación.

La ración de iniciación se suministra durante los primeros 10 días, la de crecimiento desde el día 11 hasta los 28 días y la de terminación desde los 29 días y hasta la faena. Las características de cada una de estas raciones varían de acuerdo a la línea genética utilizada

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

y también pueden sufrir ligeras modificaciones de acuerdo a la época del año y la temperatura.

De manera orientativa se puede considerar que cada una de las fases de la alimentación debería cumplir con los siguientes requisitos:

Tabla 43. Fases de alimentación

	Iniciación (0-10 días)	Crecimiento (11-22 días)	Terminación 1 (23-42 días)	Terminación 2 (43 días a faena)
Proteína (%)	22	20	19	17,5
Energía (Kcal)	3000	3100	3191	3215
Calcio (%)	1,00	0,96	0,90	0,85
Fósforo disponible (%)	0,5	0,48	0,45	0,42

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Las raciones de iniciación son las de mejor calidad, y las más caras, sin embargo se utilizan en una pequeña cantidad. Tienen como finalidad estimular el apetito y lograr el máximo crecimiento posible en los primeros 10 días de vida. Esta ración generalmente se suministra en forma de polvo.

Las raciones de crecimiento se administran durante 14 a 16 días, después del iniciador. Durante este tiempo, el pollo sigue creciendo de manera dinámica, por lo que necesita el respaldo de un buen consumo de nutrientes.

Para obtener resultados óptimos de consumo de alimento, crecimiento y conversión alimenticia, es crítico proporcionar a las aves la densidad correcta de nutrientes, particularmente energía y aminoácidos. Pueden suministrarse en forma de polvo.

Las raciones de terminación representan el mayor volumen y el mayor costo de la alimentación de pollo, por lo que es importante formularlas para elevar al máximo el

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

retorno financiero con respecto al tipo de productos que se desee obtener. Estas raciones pueden suministrarse en polvo.

Tabla 44. Cantidad de balanceados utilizados en aves de engorde

Tipo de Balanceado	Cantidad Consumida
Pre Iniciador	150 g. por Aves
Iniciador	1 Kg. por Aves
Crecimiento	2 Kg. por Aves
Terminador	1 Kg. por Aves (o 150 a 200 g. x día hasta destino a faena)

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

Los alimentos de finalización se deben administrar de los 25 días de edad hasta la faena. En el caso de las aves que se sacrifiquen después de los 54 días, se puede necesitar un segundo alimento finalizador, de los 54 días en adelante, disminuyendo la proteína.

El uso de uno o más alimentos finalizadores depende de:

- ✓ El peso deseado al sacrificio.
- ✓ La duración del período de producción.
- ✓ El diseño del programa de alimentación.

No se recomienda reducir de manera extrema el suministro diario de nutrientes durante el período de retiro.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

Tabla 45. Nutrición de pollos de engorde

Nutrición de Pollos de Engorde				
Formulación recomendada para pollos de engorde				
	Inicio	Crecimiento	Termino 1	Termino 2
Cantidad de alimento/ave	250 g	1000 g		
Periodo de alimentación (días)	0 - 10	11 - 22	23 - 42	43 – Faena
Proteína cruda %	22	20	19	17.5
Energía metabolizable Kcal/lb	1364	1409	1450	1461
Energía metabolizable Kcal/kg	3000	3100	3191	3215
Lisina %	1.35	1.20	1.10	1.05
Lisina digestible %	1.22	1.08	0.99	0.95
Metionina %	0.52	0.48	0.45	0.43
Metionina digestible %	0.46	0.43	0.41	0.39
Met + Cis %	1.04	0.91	0.86	0.82
Met + Cis digestible %	0.90	0.82	0.77	0.74
Triptófano %	0.23	0.20	0.20	0.19
Treonina %	0.90	0.80	0.76	0.72
Arginina %	1.42	1.27	1.19	1.13
Calcio %	1.00	0.96	0.90	0.85
Fosforo disponible %	0.50	0.48	0.45	0.42
Sodio %	0.22	0.19	0.19	0.18
Cloro %	0.16	0.16	0.15	0.15
Tasa calorías/proteína	136	155	168	189

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

6.6. Agua

El agua es un nutriente esencial para un crecimiento y desarrollo óptimo y para el control de temperatura. Debe estar disponible en todo momento.

- ✓ El agua debe ser potable limpia, libre de todo material contaminante, como gérmenes y materiales tóxicos que alteren el sabor, debiendo permanecer lo más fresco posible.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

- ✓ Cualquier reducción en el consumo de agua o el aumento en la pérdida de ésta, pueden tener un efecto significativo sobre el rendimiento total de los pollos, debiendo estar siempre disponible, debe ser fresca y de buena calidad.
- ✓ Es necesario hacer análisis para verificar los niveles de sales de calcio (dureza), salinidad y nitratos en el agua.
- ✓ El agua que entra limpia a la granja se puede contaminar en los galpones por exposición a las bacterias del medio ambiente. La cloración del agua para lograr de 3 a 5 ppm de cloro al nivel del bebedero reduce el número de bacterias, en especial si se utilizan sistemas de bebederos con la superficie del agua expuesta.

Aspectos importantes para el consumo del agua en pollos:

- ✓ Antes de la llegada de los pollos BB, los bebederos BB deben estar con agua, mas vitaminas y un poco de azúcar disueltas en la misma.
- ✓ Entre los tres y cinco días de vida es conveniente introducir los bebederos para adultos para que vayan acostumbrando al mismo hasta la sustitución total.
- ✓ La altura de los bebederos para adultos se debe regular en relación al crecimiento de los pollos BB, la parte inferior del bebedero debe estar a la altura del lomo del ave.
- ✓ La cantidad de bebederos automático es de 1 por cada 25 a 30 aves. Si los bebederos son del tipo lineal deben tener un espacio de 3 a 4 cm por ave.
- ✓ Los bebederos se deben mantener limpios, para lo cual se deben lavar 1 vez al día como mínimo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

- ✓ El consumo de agua depende de la temperatura ambiental o del galpón, incide en forma directa sobre el consumo de este elemento. A una temperatura que oscila entre 35° y 38°C. Hace que las aves tomen tres veces más de agua que lo que tomarían a una temperatura ambiental de 21°C.
- ✓ Las aves prefieren agua cuya temperatura varié entre 10° y 15°C.
- ✓ En lugares muy calurosos y con tanques expuestas directamente a los rayos solares se recomienda colocar barras de hielo en los tanques para proveer agua fresca a las aves.
- ✓ El requerimiento de agua se incrementa en aproximadamente 6.5% por cada grado centígrado por encima de los 21°C.

6.7. Bienestar animal

Caseta

- ✓ Caseta de engorda: deberán ser construidas y equipadas, de tal manera que no causen daño, desórdenes en su comportamiento, estrés o dolor.
- ✓ En el uso de camas, éstas deberán mantenerse en condiciones aceptables de humedad y no deben contener material extraño que pueda causar daño a las aves.

Iluminación

- ✓ No se debe mantener en oscuridad total a las aves de manera innecesaria, en aquellos casos en que se mantengan a las aves en períodos de oscuridad prolongados, se les debe brindar el máximo confort.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

- ✓ Todas las áreas dentro de la caseta, deben encontrarse iluminadas, cuando así se requiera.
- ✓ La luminosidad debe permitir que las aves sean capaces de localizar el comedero para el consumo de alimento.
- ✓ En condiciones normales, la intensidad mínima requerida para pollos de engorda es de 10 lux a la altura de los ojos.
- ✓ La intensidad y tipo de luminosidad debe ser apropiadamente elegida, de tal manera que prevenga desórdenes en el comportamiento de las aves y situaciones de estrés.

Control ambiental

- ✓ El manejo correcto de cortinas es muy importante para el control ambiental del galpón, ya que incide mucho en los procesos metabólicos de las aves.
- ✓ Cada galpón debe contar con marcadores de temperaturas (termómetros), el cual registra las temperaturas máximas y mínimas durante el día.
- ✓ En base a la temperatura registrada en el momento cada responsable de la granja, pone en funcionamiento el equipo necesario para regular las condiciones ambientales del galpón, como ser: extractores y nebulizadores en caso de temperaturas altas o bajas para utilizar estufas.
- ✓ El tener una buena calidad de ambiente, proporciona una fuente de oxígeno para las aves y la adecuada eliminación de elementos tóxicos producidos por las aves.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

Vigilancia y Monitoreo

- ✓ Definir acciones de vigilancia y monitoreo.
- ✓ Equipamiento automático debe ser chequeado a intervalos regulares
- ✓ Los resultados deben ser evaluados con métodos apropiados
- ✓ La totalidad del personal debe estar entrenado en relación con el curso de acción a tomar en el evento de que los sistemas fallen.

Prácticas de sacrificio

- ✓ Se deben utilizar métodos humanitarios para el sacrificio de las aves. Los métodos aceptados de sacrificio son la exposición a CO₂, dislocación del cuello o decapitación.
- ✓ Así mismo se pueden utilizar otros métodos de matanza científicamente reconocidos, siempre que éstos respeten la condición de garantizar el no sufrimiento de las aves.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GPR-09
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

6.8. Diagrama de flujo

Figura 50. Diagrama del procedimiento de gestión de producción



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GEAB-10
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE ELABORACIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO	VERSION:01

4.9.10 Procedimiento de gestión de elaboración de alimento balanceado

1. OBJETO

El objeto de este procedimiento es definir los requisitos que debe cumplir el proceso de elaboración de los alimentos balanceados destinados a la alimentación de aves de producción zootécnica en la empresa Avícola Reina del Cisne.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las operaciones que constituyen el proceso de elaboración de los alimentos balanceados destinados a la alimentación de aves de producción zootécnica en la empresa Avícola Reina del Cisne.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de calidad
- ✓ Registro orden de trabajo PR-09/OT -1
- ✓ Registro de entrada de materia prima PR-10/EIMP-1
- ✓ Registro de almacenamiento de alimento PR-10/ AA-2

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Responsable de calidad
- ✓ Jefe de producción
- ✓ Operarios

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GEAB-10
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE ELABORACIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO	VERSION:01

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Lote o batch:** El lote de producción es una determinada unidad de medida de fabricación de un conjunto que se planifica y se fabrica con referencia a un número.
- ✓ **NTE INEN:** Norma técnica ecuatoriana para la fabricación de alimentos
- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Proceso de fabricación del alimento

La planta de producción de alimento de la empresa Avícola Reina del Cisne deberá cumplir con las siguientes especificaciones:

- ✓ La planta de alimentos deberá cumplir con las condiciones indicadas en la NTE INEN para la producción de balanceados, para garantizar la higiene en las operaciones de fabricación, acondicionamiento y almacenamiento de productos alimenticios.
- ✓ La planta de alimentos deberá evitar que alrededor de ella exista algún riesgo de contaminación (maleza, aguas insalubres, basureros, etc.).
- ✓ La planta de alimento deberá cumplir con la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, debiendo inspeccionar la materia prima que sirve para la elaboración del alimento balanceado de las aves de engorde, siendo registrado en el Registro de entrada/inspección de materia prima PR-10/EIMP-1.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GEAB-10
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE ELABORACIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO	VERSION:01

- ✓ Una vez elaborado el alimento en la planta deberá mantenerse una identificación del lote, que permita identificar las características de éste en los registros respectivos.
- ✓ Los equipos empleados en la planta de alimento deberán contar con un programa de limpieza y desinfección después de la elaboración de un lote de alimento y antes de iniciar la elaboración de un lote diferente.
- ✓ En el caso de adquisición de alimento ya preparado, el fabricante deberá señalar en la etiqueta los ingredientes utilizados.
- ✓ Toda adición de antibióticos en la elaboración del alimento debe contar con la prescripción de un Médico Veterinario Acreditado, Aprobado y/o Responsable, cuyo registro debe quedar en el lugar de elaboración del mismo y su respectiva constancia en el lugar de uso.
- ✓ Debe contarse con un procedimiento operacional estandarizado para la dosificación y mezclado de materias primas (evitar una mala formulación) y deben mantenerse además registros de las acciones efectuadas.
- ✓ En el proceso de dosificación y mezclado de las materias primas, se debe evitar que al descargar cada batch o lote, queden residuos del mismo en los equipos.
- ✓ Toda vez que se reprocese cualquier tipo de alimento, éste podrá ser reincorporado en una nueva formulación en un porcentaje definido por el nutricionista responsable, lo cual debe ser documentado en un procedimiento operacional estandarizado para el manejo del producto no conforme y debidamente registrado.
- ✓ Los alimentos deben estar sujetos a un programa de análisis microbiológico,

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GEAB-10
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE ELABORACIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO	VERSION:01

químico y bromatológico semestral y los resultados deben provenir de un laboratorio competente.

- ✓ Debe mantenerse el control permanente del inventario de los alimentos terminados y avalado por registros.

6.2. Traslado, almacenamiento y suministro del alimento

Las condiciones de traslado, almacenamiento y suministro de alimento, deberán mantenerse en condiciones tales que aseguren y mantengan la calidad del alimento fabricado en la planta de alimentos.

Para lograr esto se deberán implementar las siguientes buenas prácticas:

- ✓ El equipo utilizado en el transporte deberá mantener la integridad, así como la calidad del alimento elaborado en la planta de alimentos.
- ✓ El transporte del alimento se realizará en camiones, carros o remolques tolva, con tarima en su caso, para evitar la posible contaminación con algún producto químico, aceites o de otra clase que pudiera contaminar y perjudicar el producto.
- ✓ Los que transportan alimento, deberán limitarse a entregarlo depositándolo en los silos correspondientes o lugares destinados a almacenarlo en la granja y por ningún motivo tendrán acceso a las casetas de pollo de engorda.
- ✓ Los vehículos destinados al transporte deberán mantener un programa de limpieza y desinfección continuo, el cual se aplicará después de la entrega de un lote y antes de realizar el cargamento de un lote diferente.

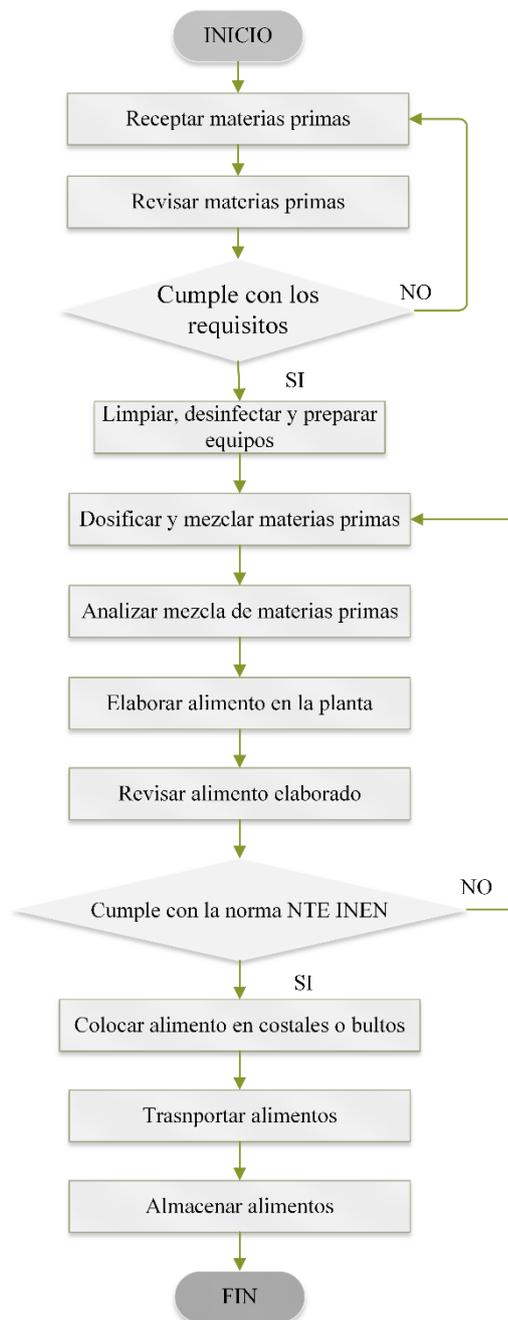
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GEAB-10
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE ELABORACIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO	VERSION:01

- ✓ Las condiciones de almacenamiento de alimento deberán cumplir con la NTE INEN.
- ✓ Las instalaciones utilizadas para el almacenamiento y distribución del alimento, deberán mantenerse en condiciones adecuadas que aseguren y mantengan la calidad del alimento.
- ✓ La planta de alimento deberá contar con medidas de bioseguridad adecuadas para prevenir la contaminación durante el almacenamiento y distribución del alimento.
- ✓ El alimento que se almacene en silos o contenedores deberá contar con formatos de registro de información necesaria referente al tipo de alimento, fecha de elaboración, cantidad almacenada, fecha de almacenamiento, etc.
- ✓ Los silos, contenedores, tolvas y equipo de distribución deberán contar con un programa de limpieza y desinfección después de ser vaciados y antes de ser utilizados con un lote nuevo de alimento, se mantendrán secos en todo momento.
- ✓ Los silos o contenedores deberán contar con un programa de mantenimiento continuo que permita, que estos se encuentren en condiciones óptimas en todo momento para evitar el acceso de roedores y aves, así como formación de humedad o presencia de material extraño.
- ✓ Cuando el sistema de almacenaje de alimento sea mediante costales o bultos, estos se colocarán en tarimas o plataformas para evitar su contacto directo con el suelo.
- ✓ El suministro de alimento deberá ser verificado y registrado continuamente, para lo cual se elaborarán registros que contengan la información de fecha de entrega, origen del alimento, cantidad entregada y persona responsable.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GEAB-10
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE ELABORACIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO	VERSION:01

6.3. Diagrama de flujo

Figura 51. Diagrama del procedimiento de gestión de producción



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-MUP-11
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	MANTENIMIENTO UNIDAD DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

4.9.11 Procedimiento de mantenimiento de la unidad de producción

1. OBJETO

Establecer un procedimiento para realizar el de la unidad de producción de la empresa Avícola Reina del Cisne.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las instalaciones que intervienen en el proceso de la producción que se realiza en la empresa Avícola Reina del Cisne.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de calidad
- ✓ Registro orden de trabajo para mantenimiento PR-11/OTM-1
- ✓ Registro de mantenimiento PR-11/-RM-2
- ✓ Manual de calidad

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Jefe de producción
- ✓ Responsable de calidad
- ✓ Técnico de mantenimiento

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Aguas residuales:** Se consideran aguas residuales a los líquidos que han sido

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-MUP-11
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	MANTENIMIENTO UNIDAD DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

utilizados en las actividades diarias de una ciudad (domésticas, comerciales, industriales y de servicios).

- ✓ **La Pollinaza:** es el estiércol puro del pollo, el cual es un subproducto natural con alto porcentaje de proteínas que con un manejo adecuado se puede convertir en un excelente suplemento alimenticio para todo tipo de bovinos, tanto de leche como de carne.
- ✓ **Limpieza:** Eliminación de polvo, residuos de alimento, suciedad, grasa u otras materias objetables.
- ✓ **Mantenimiento preventivo:** Acción planificada para minimizar la probabilidad de falla del equipo e interrupciones no programadas.
- ✓ **Sanitización:** Reducción de la carga microbiana, contenido en un objeto o sustancia, a niveles seguros para la población.
- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ **Unidad de producción:** se refiere al conjunto de infraestructura, maquinaria y equipo, y otros bienes que son utilizados durante las actividades avícolas en la empresa

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Programa de Limpieza y Desinfección de la Unidad de Producción

La limpieza y desinfección de la granja tiene como objetivo eliminar a los agentes infecciosos de las aves (instalaciones avícolas), disminuyendo en lo posible el riesgo de

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-MUP-11
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	MANTENIMIENTO UNIDAD DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

que se diseminen las enfermedades, y con ello se tenga un efecto positivo sobre la salud, bienestar y desempeño del desarrollo de las aves. Tal actividad posee varias fases:

- ✓ **Eliminación de pollinaza (limpieza en seco):** Finalizada la captura y embarque del pollo, el equipo debe “subirse” o retirarse para poder juntar la pollinaza en el centro de la caseta (alomillado) ya sea con palas o equipo mecánico, utilizando un tractor con escrepa, posterior al alomillado, se retira la pollinaza de la caseta y se debe llevar fuera del área de producción, es decir en transporte destinado para tal propósito.
- ✓ **Lavado de caseta:** El lavado de las instalaciones y equipo debe realizarse con detergente, para poder eliminar de una manera más eficiente toda la suciedad que haya quedado.
- ✓ **Lavado de equipo:** El lavado de equipo comprende tolvas, comederos, líneas de bebederos, tinacos, cortinas y criadoras. Para un lavado eficiente se debe utilizar una hidrolavadora, mientras que para los tinacos es importante utilizar un cepillo de cerdas de plástico para eliminar todo tipo de hongos y algas que se hayan formado durante el transcurso del ciclo productivo.
- ✓ **Enjuagado de caseta:** Después del lavado con detergente, la caseta y el equipo se deben enjuagar con agua limpia usando una lavadora de presión para arrastrar toda el agua hacia afuera de la caseta y se debe sacar el exceso de agua de la caseta.

6.2. Manejo de Aguas Residuales

La industria avícola ha crecido significativamente en los últimos años, llegando a formar grandes complejos tecnificados, con el correspondiente incremento en los desechos producidos, y el agua residual es uno de ellos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-MUP-11
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	MANTENIMIENTO UNIDAD DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

- ✓ El agua puede ser una fuente de contaminación cuando tiene una alta cantidad de microorganismos o desechos químicos, afectando con ello al ecosistema si no se realiza un adecuado manejo de ella.

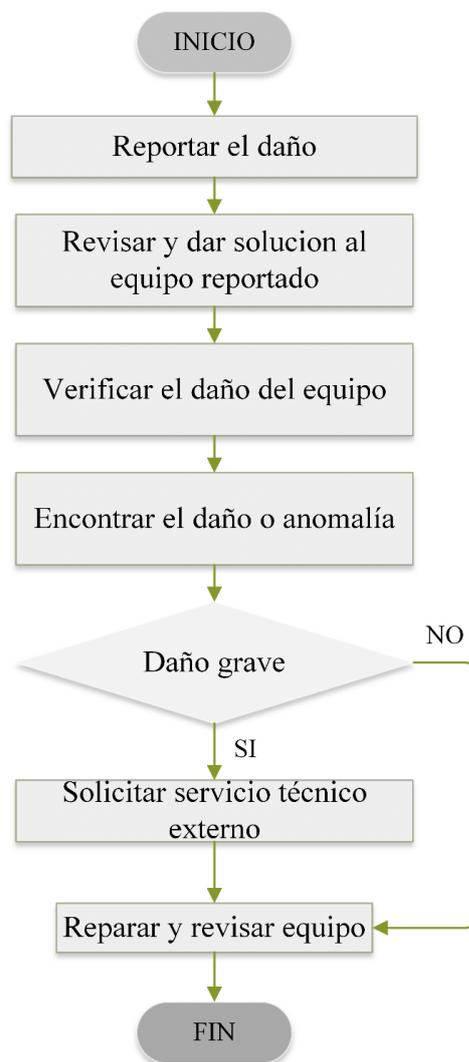
- ✓ Las aguas de desagüe y residuales deben ser recogidas, tratadas y eliminadas teniendo en cuenta las cantidades, el tipo de ave, la índole de los líquidos y sólidos, las posibilidades de su uso después del tratamiento, la necesidad de evitar la contaminación del medio ambiente y la protección de la salud pública.

- ✓ Las aguas residuales deben dirigirse a un sistema de alcantarillado público, aunque antes de hacerlo requerirá de por lo menos de un tratamiento primario o pre-tratamiento como requisito mínimo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-MUP-11
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	MANTENIMIENTO UNIDAD DE PRODUCCIÓN	VERSION:01

6.3. Diagrama de flujo

Figura 52. Diagrama del procedimiento de mantenimiento de la unidad de producción



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GRHF-12
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DE FORMACIÓN	VERSION:01

4.9.12 Procedimiento de gestión de recursos humanos y de formación

1. OBJETO

Definir la metodología para efectuar la selección del personal permanente de la unidad de capacitación, así como detectar, planificar y actualizar las necesidades de formación y capacitación, de modo que todo el personal pueda cumplir adecuadamente con sus funciones. Así mismo evaluar la efectividad de la capacitación adquirida.

2. ALCANCE

Se aplica al personal permanente, operativo de capacitación de la organización, que afecta a la calidad del producto ofrecido por la empresa Avícola Reina del Cisne.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de calidad
- ✓ Los registros del Sistema de Gestión de Calidad
- ✓ Formularios y listados de recursos humanos PR-12/FLRH-1

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Gerente General
- ✓ Responsable de Calidad
- ✓ Jefe de Producción

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Plan de formación:** Conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GRHF-12
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DE FORMACIÓN	VERSION:01

rendimiento presente o futuro, aumentando la capacidad a través de la mejora de sus conocimientos

- ✓ **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Determinación del perfil y responsabilidades del cargo

El personal permanente debe ser competente en base a los siguientes criterios:

- ✓ Educación
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Habilidades y
- ✓ Experiencia adecuada para el desarrollo de las actividades del servicio de capacitación.

En forma adicional se determina las responsabilidades y funciones del personal que afecta a la calidad del Producto.

6.2. Selección del personal

Cada vez que se requiera contratar personal interno operativo que afecta a la calidad del producto, el Responsable de Calidad realiza la selección del profesional requerido tomando en cuenta el perfil del cargo definido y los documentos que avalan sus competencias. Posteriormente propone su contratación a la alta gerencia.

Se debe respaldar su competencia, con documentos que se registrarán en la carpeta personal de cada nuevo empleado; certificados de estudios, hoja de vida actual, y contrato

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GRHF-12
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DE FORMACIÓN	VERSION:01

de trabajo indicando el cargo a desempeñar en la empresa Avícola Reina del Cisne.

6.3. Identificación de necesidades

Las fuentes para identificación de necesidades de capacitación son:

- ✓ Cambio de perfil por el desarrollo de nuevos negocios (productos y servicios)
- ✓ Inducción de nuevos empleados.
- ✓ Refuerzo de capacitación ante eventuales problemas.
- ✓ Resultados de la Evaluación de desempeño anual.
- ✓ Se registra la necesidad de capacitación a través del formato de necesidades de capacitación interna.

6.4. Evaluación de desempeño

En forma anual, el Responsable de Calidad deberá evaluar al personal que se encuentra a su cargo utilizando para ello el registro de evaluación de desempeño interno.

Los resultados de esta evaluación serán analizados, tendientes a contribuir con la información de las necesidades de formación y capacitación para el personal que así lo requiera.

6.5. Plan de Formación

Anualmente el Responsable de Calidad elabora y presenta un Plan de Formación, en base

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GRHF-12
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DE FORMACIÓN	VERSION:01

a las necesidades identificadas, el cual se da la Alta Gerencia para su aprobación.

La alta Gerencia autoriza los recursos necesarios para su ejecución. Dicho Plan, una vez aprobado, es actualizado cada vez que sea necesario introducir una modificación, y es revisado anualmente a fin de verificar su cumplimiento.

6.6. Ejecución del Plan de Formación

El Responsable de Calidad se ocupa de la realización de las actividades de capacitación, contratando los cursos externos necesarios y/o previendo los cursos internos (disponibilidad y preparación del instructor, designación de fecha y horario) así como también comunica a su personal sobre su realización.

En el caso de cursos externos, se obtendrán certificados de capacitación (emitidos por el organismo instructor), y para los cursos internos se completará el formulario.

En ambos casos, el original quedará en poder de la persona capacitada, y una copia quedará como registro de capacitación en su carpeta personal de antecedentes personales de la empresa Avícola Reina de Cisne.

6.7. Evaluación de la formación

Cumplido el Plan de Formación, se evaluarán los resultados de la capacitación brindada, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Se evaluará la aplicación y las mejoras obtenidas a partir de la formación. Para ello se establece un período de 2 meses calendario, posteriores a la capacitación.
- ✓ La forma de medir la capacitación es a través de 3 tareas/actividades específicas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GRHF-12
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DE FORMACIÓN	VERSION:01

derivadas de la capacitación, de las cuales el funcionario para dar por aprobada la capacitación debe tener 2 de 3 actividades cumplidas.

6.8. Diagrama de flujo

Figura 53. Diagrama del procedimiento de Gestión de Recursos Humanos y de Formación



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GVD-13
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE DESPACHO Y VENTAS	VERSION:01

4.9.13 Procedimiento de gestión de despacho y ventas

1. OBJETO

Establecer una metodología para las ventas que se realizan diariamente en la empresa Avícola Reina del Cisne, de tal manera que se lleve un control sobre las mismas y la satisfacción tanto del cliente como de la empresa por dicho negocio

2. ALCANCE

Este documento es aplicable a todas las ventas que se realizan diariamente en la empresa Avícola Reina del Cisne.

3. DOCUMENTACION DE REFERENCIA

- ✓ Manual de calidad
- ✓ Registro de pedido PR-13/ RP-1
- ✓ Registro de despacho y entrega PR-13/ RDE-2

4. RESPONSABILIDADES

- ✓ Responsable de marketing
- ✓ Departamento de logística

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- ✓ **Cliente o Comprador:** es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GVD-13
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE DESPACHO Y VENTAS	VERSION:01

- ✓ **Despacho:** Venta de un producto
- ✓ **Precio:** al valor monetario asignado a un bien o servicio
- ✓ **Vendedor:** es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una compañía
- ✓ **Venta:** el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Procesamiento de Pedidos

- ✓ Para los clientes que deseen el producto en una presentación faenada se tomaran pedidos de compra periódicamente, de tal manera que se faenen la cantidad de pollos solicitados, evitando así pérdidas y gastos adicionales.
- ✓ Los pedidos u órdenes de compra se realizaran diariamente o semanalmente de acuerdo a una ruta trazada.
- ✓ Los pedidos se realizaran a través de los pre-vendedores y por teléfono.
- ✓ Para los pedidos por teléfono se elaborara una base de datos de los clientes; dicha información se obtendrá mediante los pre-vendedores.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GVD-13
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE DESPACHO Y VENTAS	VERSION:01

6.2. Inventarios

Se supervisaran de manera continua cuál es la cantidad media de pollos para conseguir un volumen de stock óptimo para poder hacer frente a la demanda.

6.3. Herramientas de promoción para clientes

- ✓ Crear y colocar información en los medios para atraer la atención de los clientes.
- ✓ Realizar publicidad en medios de comunicación.
- ✓ Desarrollar relaciones públicas con organizaciones sin fines de lucro para obtener apoyo financiero o voluntario.
- ✓ Participar en feria y exposición gastronómicas.
- ✓ Colocar láminas publicitarias en los exteriores de los vehículos de distribución de la empresa.

6.4. Visita de clientes y toma de pedidos

- a) Las visitas a clientes se realizan en horas de la mañana, hasta el mediodía.
- b) Al llegar a cada cliente asignado, los vendedores deberán identificarse con su credencial.
- c) Durante la visita se entrega a los clientes los afiches de productos, y se da a conocer las promociones, en caso de que existan.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GVD-13
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE DESPACHO Y VENTAS	VERSION:01

- d) Cada vendedor contará con un block de órdenes de pedido debidamente pre enumerados. La orden de pedido es un formato pre-impreso, en el que se detallan el producto o productos que comercializa la empresa Avícola Reina del Cisne, agilizando de esta manera la toma del pedido.
- e) Se toma el pedido de los productos requeridos por el cliente.
- f) Cada vendedor entrega las ordenes de pedido al Departamento de marketing por la tarde, para que los pedidos del día para que sean aprobados y facturados.
- g) El jefe de crédito revisa los pedidos entregados por los vendedores, a fin de controlar los créditos que se otorguen a clientes que mantengan saldos vencidos.
- h) Si se detectan pedidos de clientes que poseen facturas por cobrar de valores considerables el nuevo pedido solicitado por ese cliente no es liberado
- i) Libera los pedidos de los clientes que no tengan deuda pendiente de valor considerable.

6.5. Facturación y despacho

- a) Con los pedidos liberados, el departamento de facturación ingresa los datos de las facturas y procede a generar la factura en el sistema.
- b) Asigna la guía de despacho para que bodega entregue a logística el producto por despachar.
- c) La guía de despacho es entregada a bodega y la guía de embarque es entregada al

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GVD-13
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE DESPACHO Y VENTAS	VERSION:01

personal de logística, junto con las facturas de los pedidos solicitados (original y una copia).

- d) Con la guía de despacho emitida por facturación, el Jefe de Producción realiza el despacho del producto al personal de logística.
- e) La copia de la guía de despacho debe ser firmada por el jefe de logística.
- f) El medio a utilizar para el despacho de los pollos en sus diferentes presentaciones será un vehículo distribuidor equipado adecuadamente para el transporte del producto. Esto ayudara a reducir los tiempos y costos de entrega, seleccionando rutas rápidas y económicas.
- g) El personal de departamento de logística recibe el producto y lo embarca en los camiones, de conformidad con las guías de embarque.
- h) Cada camión tiene asignada una ruta fija por un determinado sector. La empresa avícola Reina del Cisne, posee 3 camiones, los cuales se alimentan con los pedidos de tres vendedores, previamente establecidos.

6.6. Cobro de producto despachado

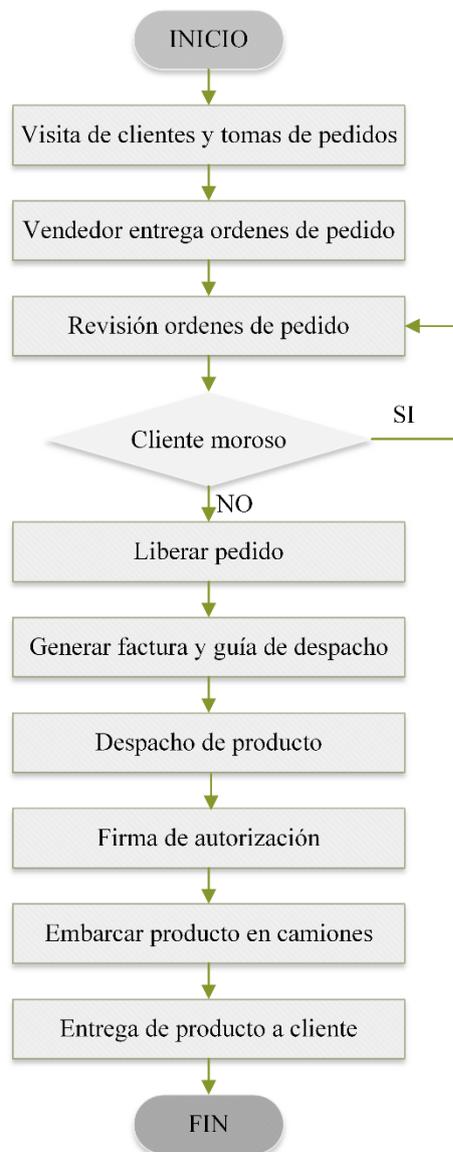
- ✓ En su mayoría, los clientes cancelan del producto en el momento en que es despachada. El pago lo realizan en efectivo principalmente, y en muy pocos casos, realizan pagos mediante cheque.
- ✓ Se realizan cobros de facturas que se encuentran pendientes por cancelar y de las que los clientes solicitaron crédito.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CODIGO: PR-GVD-13
	Referencia: Norma ISO 9001:2008	FECHA: 24-01-2017
	GESTIÓN DE DESPACHO Y VENTAS	VERSION:01

- ✓ El reporte otorgado de facturas pendientes de cobro por el departamento de crédito es utilizado por el personal de logística para llevar un mejor control de dichas facturas, las cuales son diferentes a las que se despacharon ese día.

6.7. Diagrama de flujo

Figura 54. Diagrama del procedimiento de Gestión de despacho y ventas



Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

4.10.6 Informe de no conformidades

Tabla 51. Informe de no conformidades (incidencia/reclamación)

		INFORME DE NO CONFORMIDADES GESTION DEL PRODUCTO NO CONFORME Página 1 de 1		CÓDIGO: PR-04/INC-01 Versión: 01 Fecha:	
Fecha:		Incidencia: <input type="checkbox"/>		Reclamación: <input type="checkbox"/>	
Descripción de la no conformidad					
Causas:					
.....					
.....					
.....					
.....					
Resolución de la no conformidad					
Acciones inmediatas tomadas/responsable:					
.....					
.....					
.....					
.....					
Seguimiento					
Fecha:		Acción		Resultado	
				Revisado por:	
Cierre					
Motivos:					
.....					
.....					
.....					
Fecha:				Responsable:	
Comunicación con el cliente					
Fecha		Comentarios			Realizado por
				
				
				
				

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

4.10.8 Informe de acción correctiva/preventiva

Tabla 53. Informe de acción correctiva/preventiva

	INFORME DE ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA Página 1 de 1	CÓDIGO: PR-05/IACP-1 Versión: 01 Fecha:
Acción correctiva: <input type="checkbox"/> Acción preventiva: <input type="checkbox"/>		
Descripción: <input type="checkbox"/> No conformidad <input type="checkbox"/> No conformidad/queja potencial(en caso de acción preventiva)		
Análisis de causas: Fecha: _____ Responsable de calidad _____		
Descripción de la acción correctiva/preventiva: Fecha: _____ Responsable de calidad _____		
Seguimiento y cierre de la acción correctiva/preventiva:		
Fecha de implantación: Resultados:		

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

4.10.9 Informe de revisión por la dirección

Tabla 54. Informe de la revisión por la dirección

	<p>INFORME LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</p> <p>Página 1 de 1</p>	<p>CÓDIGO: PR-06/IRD-1 Versión: 01 Fecha:</p>
<p>Fecha:</p>		<p>Período objeto de revisión:</p>
<p>Asistentes:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Temas tratados:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Propuestas de mejoras:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Recursos Necesarios, Plazos de Ejecución, Responsables</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>Aprobado por:</p> <p>Nombre: Firma:</p>		

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

4.10.13 Registro de entrada/inspección de materia prima

Tabla 58. Registro de entrada/inspección de materia prima

	REGISTRO DE ENTRADA/INSPECCIÓN DE MATERIA PRIMA Página 1 de 1	CÓDIGO: PR-09/ELP-2 Versión: 01 Fecha:
Datos generales		
Tipo de producto:	Proveedor:	
Elemento de entrada:		
Revisión		
Se cumplió con lo solicitado:		
Observaciones:		
Responsable de la revisión: Nombre: Firma:		

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

4.10.16 Registro de mantenimiento

Tabla 61. Registro orden de trabajo para mantenimiento

	REGISTRO DE MANTENIMIENTO Página 1 de 1	CÓDIGO: PR-11/-RM-2 Versión: 01 Fecha:
Mantenimiento realizado por:		No de mantenimiento:
Tipo de mantenimiento:		
Ubicación de unidad:		
Número de unidad:		
Herramientas/materiales utilizados:		
Hora de inicio:	Hora de finalización:	
Descripción del mantenimiento:		
Supervisado por: Nombre: Firma:	Revisado por: Nombre: Firma:	

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

4.10.17 Formularios y listados de recursos humanos

Tabla 62. Formularios y listados de recursos humanos

		LISTADOS DE RECURSOS HUMANOS Página 1 de 1		CÓDIGO: PR-12/FLRH-1 Versión: 01 Fecha:	
Nombre del puesto:					
Gerencia:					
Fecha de ingreso requerida:					
Motivos de la necesidad					
Nuevo puesto de trabajo		<input type="checkbox"/>	Reemplazo		<input type="checkbox"/>
Carga de trabajo adicional		<input type="checkbox"/>	Transferencia interna		<input type="checkbox"/>
Cambio en la organización		<input type="checkbox"/>	Otros		<input type="checkbox"/>
Requisitos personales solicitados					
Edad:		Sexo:		Estado civil:	
Estudios requeridos					
Primaria:		<input type="checkbox"/>			
Secundaria:		<input type="checkbox"/>			
Universitaria:		<input type="checkbox"/>			
Experiencia laboral solicitada:					
.....					
.....					
Disponibilidad para viajar: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
Observaciones:					
.....					
.....					
.....					
Firmas autorizadas					
Area solicitante		Recursos humanos		Gerencia	
.....		

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

4.10.18 Formato de registro de pedido del producto

Tabla 63. Formato de registro de pedido del producto

	REGISTRO DE PEDIDO Página 1 de 1	CÓDIGO: PR-13/ RP-1 Versión: 01 Fecha:
Ruta No: No de pedido:		
Datos del Cliente		
Nombre: Apellido: Dirección: Teléfono:		
Datos del pedido		
Tipo de producto: Cantidad en libras: Fecha de pedido: Fecha de entrega:		
Observaciones:		

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

4.10.19 Formato de registro de despacho y entrega

Tabla 64. Formato de registro de pedido del producto

	REGISTRO DE DESPACHO Y ENTREGA Página 1 de 1	CÓDIGO: PR-13/RDE-2 Versión: 01 Fecha:
Datos de despacho		
Ruta No: No de pedido: Guía de remisión: Aprobado por:		
Datos del Cliente		
Nombre: Apellido: Dirección: Teléfono: ----- Firma de quien recibe		
Datos del pedido		
Tipo de producto: Cantidad en libras: Fecha de pedido: Fecha de entrega:		
Observaciones:		

Elaborado por: Juan Rodolfo Guaranga Moyon

CONCLUSIONES

- ✓ Una vez realizado diagnóstico de la situación actual de la empresa “Avícola Reina del Cisne mediante una análisis FODA se ha podido determinar los factores que inciden directamente en la producción y comercialización de pollos de engorde (Broilers), y así establecer el modelo de gestión de calidad para mejorar los procesos de la organización, el mismo que permita el fortalecimiento de la empresa.

- ✓ La empresa Avícola Reina del Cisne, ha venido creciendo de manera acelerada ante la buena disposición del mercado a su producto, razón por la cual los sistemas que integran la empresa necesitan de planes y programas que puedan asegurar su futuro crecimiento y desarrollo.

- ✓ El Modelo de Gestión que plantea el presente trabajo de titulación es una herramienta que permite el mejoramiento del proceso de producción y comercialización de pollos de engorde (Broilers), bajo los estándares de la Norma ISO 9001:2008, a través de la documentación de los procedimientos y del cumplimiento del manual de calidad.

- ✓ La definición de una política de calidad a nivel global de la empresa integra una visión más adecuada de la calidad y guía a todo el personal a la consecución de los objetivos planteados.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda la implementación del sistema de gestión de calidad dentro del proceso de producción y comercialización de pollos de engorde (Broilers) con la finalidad de medir sus resultados e ir mejorando continuamente.
- ✓ La capacitación, inducción y adiestramiento que deba tener el personal del proceso de producción y comercialización debe ser guiado para el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Se recomienda delegar un equipo de trabajo responsable que se encargue de implementar, controlar evaluar y mejorar los procesos que intervienen en la producción y comercialización de pollos de engorde.
- ✓ Se recomienda que al iniciar el año se realice una evaluación de la planificación estratégica para de esta manera evaluar los resultados obtenidos y trabajar en aquellos que no se cumplieron.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, R. (2012). *Metodología de la investigación: Operacionalización de Variables*. Medellín: McGraw-Hill.

Boxwell, M. & Robert J. (2005). *Benchmarking: para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 4ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.

Gutiérrez, D. & Armenio M. (2005). *La elaboración del Plan estratégico y su Implantación, a través del cuadro de Mando Integral*. México: Díaz de Santos.

Hillier, F. & Lieberman, G. (2007). *Introducción a la Investigación de Operaciones*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2014). *Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente*. Quito: IESS.

Instituto Andaluz de Tecnología. (2008). *Guía de una gestión basada en procesos*. Andaluz: AENOR.

International Standard Organization. (2005). *Norma Internacional ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra, Suiza: ISO.

Kisnerman, M. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad. Los ocho principios de la Calidad*. Referencia norma ISO 9001:2008. Buenos Aires: Pakman

Masaaki, I. (2008). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. México: McGraw Hill.

Norma Internacional ISO 9000. (2005). *Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: ISO

Norma Internacional ISO 9001. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad*. Ginebra, Suiza: ISO

Norma Internacional ISO 9004. (2009). *Directrices para la mejora del desempeño*. Ginebra, Suiza: ISO

Norma Internacional ISO 9000. (2005). *Sistemas de gestión de calidad fundamentos Vocabulario*. Ginebra, Suiza.

Pujol, B. (1999). *Diccionario de Marketing*. México: Prentice Hall

Abril, V. (S.F.). *Técnicas e Instrumentos de la Investigación*. Recuperado de: <http://vhabil.wikispaces.com/file/view/T%C3%A9nicas+e+Instrumentos+de+Investigaci%C3%B3n++Abril+PhD.pdf>

Technologies. (Marzo de 2013). *Gerencia*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/e>

Castillo, R. (2010). *Propuestas de Mejoramiento para la Gestión Local, Nudos Críticos*. Recuperado de: http://www.subdere.gov.cl/1510/articles-68471_recurso_1.doc

Infomipyme. (2010). *Herramientas para la Gestión Empresarial*. Recuperado de: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

ANEXOS



Anexo A: *Encuesta aplicada a los clientes actuales de la empresa Avícola Reina Del Cisne*

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión para la empresa Avícola Reina del Cisne, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2016, para ser más productivos y competitivos en el mercado, en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Indicación: Marque con un visto tan solo una respuesta por pregunta.
Por favor respondan esta encuesta de la mejor manera y con sinceridad

1) ¿Con que frecuencia Ud. compra el producto?

Todos los días Cada tres días Cada semana

2) ¿Qué cantidad de carne de pollo compra Ud. a la semana?

(10-20 lbs) (20-40 lbs) (40-80 lbs) Mayor a 100 lbs

3) ¿Ha llenado su expectativa el producto que le ofrece la empresa Avícola Reina del Cisne?

SI NO

¿Porque?.....
.....

4) Evalúe la atención recibida por parte de la empresa Avícola Reina del Cisne

Excelente Muy buena Buena Regular

5) ¿Cómo califica la calidad del producto que ofrece la empresa Avícola Reina del Cisne?

Excelente Muy bueno Bueno Regular

6) ¿Le ofrece la empresa Avícola Reina del Cisne, garantía en el producto?

SI NO

7) ¿Califique el precio de carne de pollo que recibe de la empresa Avícola Reina del Cisne, relacionado en el precio del mercado?

Alto Igual Bajo

8) ¿Qué aspectos cree Ud. que debería mejorar la empresa Avícola Reina del Cisne en cuanto el servicio al cliente?

Mejorar la atención Implementar promociones Capacitar al personal de ventas

9) ¿Qué problemas presenta la empresa Avícola Reina del Cisne al momento de proveer la carne de pollo?

Falta de higiene Demora en el tiempo de entrega Ninguno

Anexo B: Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la empresa Avícola Reina Del Cisne



Objetivo: Diseñar un modelo de gestión para la empresa Avícola Reina del Cisne, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2016, para ser más productivos y competitivos en el mercado, en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Indicación: Marque con un visto tan solo una respuesta por pregunta.

Por favor respondan esta encuesta de la mejor manera y con sinceridad

1) ¿Conoce Ud. la empresa Avícola Reina del Cisne?

SI NO

2) ¿Por qué medio Ud., ha escuchado o ha recibido información sobre la empresa Avícola Reina del Cisne?

Radio/Televisión Amigos Ninguno Otros

3) ¿Con que frecuencia se abastece Ud. de carne de pollo?

Todos los días Cada tres días Cada semana

4) ¿Qué cantidad de carne de pollo compra Ud. a la semana?

(10-20 lbs) (20-40 lbs) (40-80 lbs) Mayor a 100 lbs

5) ¿Ud. tiene proveedor estable de carne de pollo?

SI NO

6) ¿De dónde son sus proveedores de carne de pollo?

Chimborazo Otras provincias

7) ¿Cambiaría Ud. de proveedor de carne pollo, si la empresa Avícola Reina del Cisne le ofrece mejores alternativas?

SI NO

8) ¿Cuáles serían las razones por la que Ud. cambiaría de proveedor de carne de pollo?

Menor precio Mejor calidad de producto Promociones

Gracias por su colaboración

Anexo C: Encuesta aplicada al personal administrativo de la empresa Avícola Reina Del Cisne



Objetivo: Diseñar un modelo de gestión para la empresa Avícola Reina del Cisne, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2016, para ser más productivos y competitivos en el mercado, en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Indicación: Marque con un visto tan solo una respuesta por pregunta.
Por favor respondan esta encuesta de la mejor manera y con sinceridad

- 1) ¿Se utilizan medios de comunicación para ofertar el producto de la empresa Avícola Reina del Cisne? SI NO
- 2) ¿Existen indicadores que permitan evaluar la popularidad de la empresa Avícola Reina del Cisne en el mercado de la zona? SI NO
- 3) ¿Considera Ud. que la empresa Avícola Reina del Cisne posee la capacidad para competir en el mercado? SI NO
- 4) ¿La empresa Avícola Reina del Cisne posee estrategias de venta? SI NO
- 5) ¿El personal de la empresa Avícola Reina del Cisne cuenta con capacitaciones? SI NO
- 6) Evalué la capacitación recibida por parte de la empresa Avícola Reina del Cisne
Excelente Muy buena Buena Nula
- 7) ¿Se lleva un control interno de las actividades laborales de la empresa Avícola Reina del Cisne? SI NO
- 8) ¿Se encuentran documentados los procesos de producción, distribución y comercialización de la empresa Avícola Reina del Cisne? SI NO
- 9) ¿Los procesos que lleva acabo la empresa Avícola Reina del Cisne, son de acuerdo a las necesidades de la misma? SI NO
- 10) ¿Existe un modelo de gestión en la empresa Avícola Reina del Cisne? SI NO
- 11) ¿Estaría Ud. de acuerdo que se implemente un modelo de gestión en la empresa Avícola Reina del Cisne? SI NO
- 12) ¿Cree Ud. que un modelo de gestión ayudará a la empresa Avícola Reina del Cisne a ser más productivos y competitivos? SI NO

Anexo D: Checklist del cumplimiento de los puntos de la NORMA ISO 9001: 2008.
Avícola “Reina del Cisne”

CUMPLIMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN BÁSICA DE LA NORMA ISO 9001: 2008. Avícola “Reina del Cisne”				
REQUISITOS DE LA NORMA	DOCUMENTACION DE LA NORMA ISO (PROCEDIMIENTO, REGISTRO)	CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE
1	4.1	Mapa de procesos.		
2	4.2	Documentación		
3	4.2.1	Existencia de la documentación		
4	4.2.2	Manual de la calidad.		
5	4.2.3	Procedimiento control de documentos		
6	4.2.4	Procedimiento control de registros.		
7	5.1	Compromiso de la dirección		
8	5.2	Enfoque al cliente		
9	5.3	Política de calidad.		
10	5.4	Planificación		
11	5.4.1	Objetivos de la calidad.		
12	5.4.2	Planificación del Sistema de Gestión de Calidad		
13	5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación		
14	5.5.1	Organigrama de funciones.		
15	5.5.2	Representante de la dirección		
16	5.5.3	Comunicación interna		
17	5.6	Procedimiento de revisión por la dirección.		
18	5.6.1	Generalidades		
19	5.6.2	Información de entrada para la revisión		

20	5.6.3	Resultados de la revisión			
21	6.1	Provisión de recursos			
22	6.2	Recursos humanos			
23	6.2.1	Generalidades			
24	6.2.2	Registros de selección y formación del personal.			
25	6.3	Registro orden de trabajo para mantenimiento.			
26	6.4	Existen condiciones específicas de trabajo.			
27	7.1	Planificación de la realización del producto.			
28	7.2	Procesos relacionados con el cliente.			
29	7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto			
30	7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto.			
31	7.2.3	Comunicación con el cliente.			
32	7.3	Diseño y desarrollo.	NO APLICA		
33	7.4	Compras.			
34	7.4.1	Proceso de compras.			
35	7.4.2	Información de las compras.			
36	7.4.3	Verificación de los productos comprados.			
37	7.5	Producción y prestación del servicio.			
38	7.5.1	Registro control de proceso.			
39	7.5.2	Procesos para validar.			
40	7.5.3	Registro de identificación y trazabilidad.			
41	7.5.4	Propiedad del cliente	NO APLICA		

42	7.5.5	Preservación del producto			
43	7.6	Registro ficha de equipo a calibrar.			
44	8.1	Definidos procesos.			
45	8.2	Seguimiento y medición.			
46	8.2.1	Satisfacción del cliente.			
47	8.2.2	Auditoría interna.			
48	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos.			
49	8.2.4	Seguimiento y medición del producto.			
50	8.3	Procedimiento producto no conforme.			
51	8.4	Análisis de datos.			
52	8.5	Mejora.			
53	8.5.1	Mejora continua.			
54	8.5.2	Procedimiento acciones preventivas.			
55	8.5.3	Procedimiento acciones correctivas.			
TOTAL				13	40

Anexo E: Registro único de contribuyentes



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0600978787001
APELLIDOS Y NOMBRES: GUARANGA ALLAUCA GERARDO
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 06/08/1959 **FEC. ACTUALIZACION:** 11/02/2016
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/04/2001 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCION: 17/05/2001 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
CRIA DE AVES DE CORRAL.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Referencia: BARRIO SAN MARTIN DE VERANILLO, A CUATROCIENTOS METROS DE LA HOSTERIA EL TORIL Teléfono: 032372134 Email: cisnavi@hotmail.com Celular: 0993735769
DOMICILIO ESPECIAL:

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 - * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
 - * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 - * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 009 **ABIERTOS:** 5
JURISDICCION: \ ZONA 3\ CHIMBORAZO **CERRADOS:** 4

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SE VERIFICA QUE LOS DOCUMENTOS DE IDENTIFICACION Y CERTIFICADO DE VOTACION ADICIONALES PRESENTADOS CORRESPONDEN AL CONTRIBUYENTE
11 FEB 2016
FIRMA DEL RESPONSABLE
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).
Usuario: AEVM010410 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN **Fecha y hora:** 11/02/2016 16:13:11



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0600978787001
APELLIDOS Y NOMBRES: GUARANGA ALLAUCA GERARDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 007 **ESTADO** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 01/03/2007
NOMBRE COMERCIAL: AVICOLA REINA DEL CISNE **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
CRIA DE AVES DE CORRAL.
PRODUCCION DE HARINAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Barrio: SAN MARTIN DE VERANILLO Referencia: A CUATROCIENTOS METROS DE LA HOSTERIA EL TORIL Telefono Domicilio: 032372134 Email: cisnavi@hotmail.com Celular: 0993735769

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 31/05/2005
NOMBRE COMERCIAL: POLLOS REINA DEL CISNE **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE CARNE DE POLLO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: FEBRES CORDERO Número: 30-05 Intersección: ROCAFUERTE Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA PLAZA DAVALOS Celular: 0993735769

No. ESTABLECIMIENTO: 005 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 12/04/2006
NOMBRE COMERCIAL: POLLOS REINA DEL CISNE **FEC. CIERRE:** 01/03/2007
FEC. REINICIO: 20/05/2014

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE CARNE DE POLLO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: JUAN MONTALVO Número: 1619 Intersección: ESMERALDAS Referencia: FRENTE AL MERCADO LA CONDAMINE Celular: 0993735769


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AEVM010410 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN **Fecha y hora:** 11/02/2016 16:13:11



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0600978787001
APELLIDOS Y NOMBRES: GUARANGA ALLAUCA GERARDO

No. ESTABLECIMIENTO: 006 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.** 01/03/2007
NOMBRE COMERCIAL: POLLOS REINA DEL CISNE **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
VENTA AL POR MENOR DE CARNE DE POLLO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: ROCAFUERTE Número: 18-29 Intersección: CHILE Referencia: FRENTE AL MERCADO SANTA ROSA Celular: 0993735769

No. ESTABLECIMIENTO: 008 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.** 30/12/2009
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
TRANSPORTE REGULAR O NO REGULAR DE CARGA POR CARRETERA.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ANIMALES VIVOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Barrio: SAN MARTIN DE VERANILLO Referencia: A CUATROCIENTOS METROS DE LA HOSTERIA EL TORIL Telefono Domicilio: 032372134

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** CERRADO **OFICINA** **FEC. INICIO ACT.** 01/04/2001
NOMBRE COMERCIAL: POLLOS REINA DEL CISNE **FEC. CIERRE:** 23/01/2013
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
VENTA AL POR MENOR DE CARNE DE POLLO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Calle: ESPEJO Número: 25-50 Intersección: ARGENTINOS Referencia: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA SAN ALFONSO Celular: 0993735769 Telefono Domicilio: 032372134


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AEVM010410 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN **Fecha y hora:** 11/02/2016 16:13:11



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0600978787001
APELLIDOS Y NOMBRES: GUARANGA ALLAUCA GERARDO

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO CERRADO OFICINA	FEC. INICIO ACT. 01/07/2000
NOMBRE COMERCIAL:		FEC. CIERRE: 01/03/2007
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. REINICIO:
TRANSPORTE REGULAR O NO REGULAR DE CARGA POR CARRETERA.		

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Calle: ESPEJO Número: 2550 Intersección: ARGENTINOS
Referencia: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA DE SAN ALFONSO

No. ESTABLECIMIENTO: 003	ESTADO CERRADO OFICINA	FEC. INICIO ACT. 18/11/2003
NOMBRE COMERCIAL: POLLOS REINA DEL CISNE		FEC. CIERRE: 20/05/2014
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. REINICIO: 18/01/2011
VENTA AL POR MENOR DE CARNE DE POLLO.		

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: COLOMBIA Número: 30-17 Intersección: JUAN MONTALVO Referencia: A MEDIA CUADRA DEL MERCADO LA CONDAMINE Celular: 0993735769

No. ESTABLECIMIENTO: 009	ESTADO CERRADO OFICINA	FEC. INICIO ACT. 26/09/2012
NOMBRE COMERCIAL: PELADORA DE POLLOS REINA DE CISNE		FEC. CIERRE: 11/02/2016
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE PELADORAS DE POLLOS.		

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Barrio: SAN MARTIN VERANILLO Referencia: A CUATROCIENTOS METROS DE LA HOSTERIA EL TORIL Telefono Domicilio: 032372134


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AEVM010410 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN **Fecha y hora:** 11/02/2016 16:13:11

Anexo F: Evidencia fotográfica-Planta de producción de pollos



Anexo G: Evidencia fotográfica-Planta de personal de la empresa Avícola Reina del Cisne



Anexo H: Evidencia fotográfica-Alimentación de pollos



Anexo I: Evidencia fotográfica-Control de agua en alimentación de pollos



Anexo J: Evidencia fotográfica-Mantenimiento planta de producción



Anexo K: Evidencia fotográfica-Exteriores de la planta de producción



Anexo L: Evidencia fotográfica-Producción de balanceado



Anexo M: Evidencia fotográfica-Almacenamiento de balanceado



Anexo N: Evidencia fotográfica-Registro de pollos para faenamiento



Anexo O: Evidencia fotográfica-Transporte de pollos para faenamiento



Anexo P: Evidencia fotográfica-Faenamiento, lavado del pollo



Anexo Q: Evidencia fotográfica-Participación en feria avícola

