



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE
FAENAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DEL PLANTEL
AVÍCOLA "PICO DE ORO"**

AUTOR: NATALIA MAGDALENA CÁRDENAS ZAMBRANO

DIRECTOR: ING. MARÍA DEL CARMEN JÁCOME

CODIRECTOR: ING. RENÉ BUENO

SANGOLQUI, 28 de Abril, 2008

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

Ingeniería Comercial

CARRERA:

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Natalia Magdalena Cárdenas Zambrano
.....

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE FAENAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DEL PLANTEL AVÍCOLA “PICO DE ORO”** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, a 28 de Abril del 2008

Natalia Cárdenas Z.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: Ingeniería Comercial

AUTORIZACIÓN

Yo, Natalia Magdalena Cárdenas Zambrano autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE FAENAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DEL PLANTEL AVÍCOLA “PICO DE ORO”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí a, 28 de Abril del 2008

Natalia Cárdenas Z.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: Ingeniería Comercial

CERTIFICADO

Ing. María del Carmen Jácome e Ing. René Bueno

CERTIFICAN

Que la tesis titulada **LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE FAENAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DEL PLANTEL AVÍCOLA “PICO DE ORO”** realizada por la señorita Natalia Magdalena Cárdenas Zambrano , ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejercito.

Se recomienda la publicación del presente documento como fuente de consulta, toda vez que ha cubierto el proceso lógico de investigación en base a herramientas técnicas.

El mencionado trabajo consta de (dos) documentos empastados y (tres) discos compactos, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señorita Natalia Cárdenas Zambrano para que se entregue a la Ing. Fanny Cevallos Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí a, 28 de Abril del 2008

Ing. María Del Carmen Jácome
DIRECTOR

Ing. René Bueno
COODIRECTOR

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la salud y fortaleza necesaria para superarme día a día y así poder enfrentar los retos de la vida.

A mi Directora de Tesis, Ing. María del Carmen Jácome, por su paciencia y guía invaluable al momento de desarrollar este trabajo.

Al Codirector de Tesis, el Ing. René Bueno por su apoyo y asesoría durante el desarrollo de este proyecto.

A mis padres por su apoyo y cariño incondicional, porque siempre estuvieron pendientes de mi progreso y avance.

Finalmente quiero agradecer a mi querido esposo, Juan Carlos, ya que tener su apoyo en momentos difíciles es lo mejor que me pudo suceder. Gracias por tu cariño, comprensión y amor que me has ofrecido, para ver mi esfuerzo convertido en realidad.

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mis padres, Guillermo Cárdenas y Elena Zambrano, que con su sacrificio y dedicación constante me permitieron llegar a la culminación de mi preparación profesional. Son quienes me han ayudado a cumplir exitosamente mis metas personales y profesionales. Para ellos mi sentimiento profundo de admiración y respeto. Sin duda alguna, es una pequeña retribución de todo lo que me han brindado y permitido disfrutar durante mi vida.

De igual manera con todo mi amor y cariño a mi esposo Juan Carlos, que con su comprensión y apoyo constante me permitió cumplir uno de mis más grandes sueños.

Finalmente, a mis pequeños hijos Juan David y Jhosué Nicolás, para que este pequeño esfuerzo les sirva como ejemplo a seguir y triunfen en sus vidas.

RESUMEN EJECUTIVO

Hace una década y luego de indagar diferentes actividades económicas que generen ingresos y empleo, miembros de la familia Cárdenas invirtieron un reducido capital para la adquisición de pollos que eran utilizados para su rápido faenamiento y comercialización, es así como se constituye un pequeño negocio sin planes operativos ni de administración si no con férrea voluntad de trabajo, el mismo que a medida que pasaban los días de funcionamiento se daba cuenta que las demandas eran mayores y el trabajo fue haciéndose cada vez más exigente.

En este contexto, las empresas buscan satisfacer a sus clientes, cambiando el pensamiento y los hábitos de la administración, a través de la aplicación de procesos bien definidos y estructurados que permitan la competitividad de la misma, dando como resultado estrategias para su mejoramiento enfocadas a la disminución del tiempo de respuestas, deducción de costos, reducción de inventarios, mayor satisfacción del cliente y por tanto un incremento de las utilidades.

Es por ello que se realizó el presente proyecto, donde en un inicio se efectuó un sondeo a todos los funcionarios de esta organización, para determinar cuáles son los problemas que se han presentado en su instalación, entregas a destiempo, transporte ineficiente, reclamos desatendidos, desperdicios de materia prima y mano de obra, ausencia de planes operativos y de administración; debilidades que se han mantenido en el tiempo y que no ha permitido un desempeño eficiente que admita atender demandas mayores con un nivel de trabajo más exigente y que han provocado el declive de la calidad del producto,

A pesar de estos inconvenientes presentados las ventas siguen creciendo por lo que para mantenernos estables en este mercado tan exigente en el que nos encontramos y alcanzar una estrategia competitiva frente a los demás, se aplicó una definición de procesos y su mejora controlada, que permitirá alcanzar un producto competente y de calidad que satisfaga las necesidades

del cliente En tal virtud, detallaré la realización de este proyecto de estudio, el mismo que contiene:

En el primer capítulo consta de una apreciación objetiva de “ PICO DE ORO”, su reseña histórica, productos que ofrece, mercado que atiende, su estructura e infraestructura, además el alcance y justificación del proyecto de estudio, los objetivos que se esperan alcanzar para solucionar su problemática, también se define la metodología de investigación que se utilizará en el proyecto, así como se da una breve síntesis sobre la Administración por Procesos y el desarrollo del Sector Avícola en nuestro país.

Además, el estudio contiene el diagnóstico de situación actual, con un enfoque externo e interno del negocio, en el externo se analiza el macro ambiente que permite conocer en forma global los factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales que afectan al sector avícola, así como también en el micro ambiente se investigó de qué manera participan o se involucran empresas avícolas del mismo giro de negocio que este Plantel Avícola con los clientes, proveedores, competencia, organismos de control y productos potenciales. Y en el ambiente interno se analizó el objeto de estudio Plantel Avícola “PICO DE ORO” cuya finalidad sea obtener la situación real de este negocio, identificando la capacidad de gestión empresarial, capacidad financiera, de producción, de comercialización, tecnología, de talento humano y competencia, que nos permita encontrar sus fortalezas para aprovecharlas y sus debilidades para trabajarlas y en función de esto tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Posteriormente se estableció el Direccionamiento Estratégico que es la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a una entidad hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y lo conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos generales, así como se integra de políticas y estrategias a partir de las cuales se encaminan las acciones, con el fin de mantenerla consecuente con los propósitos y los lineamientos institucionales.

Después se realizó el levantamiento e inventario de procesos existentes en este plantel avícola, para luego a través de la Matriz de Criticidad determinar los más preponderantes, los mismos que se clasifican en estratégicos, básicos y de apoyo, además se efectuó la caracterización de cada proceso actual que es un método que permite establecer lineamientos y dar forma a los procesos del negocio, cuya finalidad es jerarquizar, partiendo de los procesos a los subprocesos; además de identificar controles, mecanismos, entradas y salidas de los mismos. Así como determinar los costos y las personas responsables en cada proceso, para de esta manera analizar las falencias encontradas en las actividades que se desarrollan y que merezcan ser mejoradas, cuya finalidad sea añadir valor agregado a los productos que se ofrece, obteniendo clientes satisfechos y por ende una mayor rentabilidad para el negocio.

Finalmente se definió la propuesta de mejora, que comprende el detalle de todas las actividades que se van a ejecutar durante el proceso de implementación en el PLANTEL AVÍCOLA "PICO DE ORO".

Dentro del plan de implantación de mejoras se consideró importante capacitar a los trabajadores del negocio sobre temas relacionados a la administración por procesos, con la finalidad de involucrarlos en el proyecto de mejora.

Para la solución de problemas se utilizó una importante herramienta como es el análisis de valor agregado a los distintos procesos que se aplican en este negocio, este paso permitió conocer de manera precisa cuales son las actividades que generan retrasos en el cumplimiento eficiente de los procesos, además con este análisis se realizó la comparación entre los procesos anteriores y mejorados, y de esta manera tener un mejor conocimiento de los logros alcanzados luego de la implementación de las mejoras.

Como todo cambio necesita ser medida se establecieron indicadores de gestión, con el fin de verificar y realizar seguimiento a los resultados provenientes de la aplicación de las mejoras y compararlos con los obtenidos anteriormente.

Una vez concluido el proyecto es importante describir las conclusiones y recomendaciones, las conclusiones están descritas de acuerdo a los resultados arrojados, y las recomendaciones son determinadas luego de la aplicación de mejoras.

EXECUTIVE SUMMARY

Ten years ago and after to inquire into several economic activities that give profits and employment, members of Cardenas family invested a reduce capital to acquire chickens that were used for their fast task and commerce, for this reason it is constituted a small business without operative plans neither of administration, only with a strong will of working. As soon as the days have passed, we realized that claims were higher and the job was more demanding.

At the rate of these facts, this project was realized, where at the beginning there was a sounding to every employee of this organization to determine the problems that provoke falling of the product's quality, and through the gotten information to apply the improvement of the given processes.

The first chapter offers an objective appreciation of "GOLDEN BEAK", describes the historic review of this business, it details the offering products, the market that need, its structure and infra-structure. In addition, the project's justification, reach and study. The objective that I hope to reach is to solve its problematic. The investigation's methodology that is going to be used is defined, too. There is a brief synthesis about Administration for Process and the Fowl Sector development in our country.

Furthermore, the improvement program embraces the diagnostic of the actual situation, with an internal and external view of the business; externally it analyzes the macro environment that allows knowing in a global way the economic, politic, technologic and social facts that affect the fowl sector. In the same way, in the micro environment it was investigated how the same fowl companies as this fowl establishment participate with the customers, providers, competence, control organism and ???

And in the internal environment it analyzed the study object Fowl Establishment "GOLDEN BEAK" which objective is to obtain the real situation of this business, identifying the capacity of management action, financial capacity of production,

of commercial, technology, of human talent and competence that allow us to find their fortresses to profit and their weaknesses to work and in based of this, to take decisions according with the formulated objectives and politics.

Furthermore, a strategic direction that it's an organizing adaptation of elements that are related, establishing the reference frame that orientate an entity towards its mission fulfillment, the reach, of its vision and lead towards its general strategic objectives fulfillment, and it's integrated by politics and strategies that direct the actions, with the purpose of maintaining consequent with the aims and the institutional statements.

After that, the process uprising and inventory in the fowl establishment were realized, then through the Critical Matrix determine the most preponderant, which are classified in strategies, basics and of support, in addition the characterization of each actual process was realized, it's a method that allows to establish statements and give form to the business process, which aim is order from the process to the sub-process; moreover, it identifies, controls, mechanisms, inputs and outputs of themselves. And determine costs and the responsible people in each process, to analyze the founded mistakes in the developed activities and they have to be improved, whose aim is to add to the offering products the aggregate price, getting satisfied customers and consequently a high profit in the business.

Finally, the improvement purpose has the detail of all activities that are going to be executed during the equipment process in "GOLDEN BEAK" Fowl Establishment.

Inside of equipment plan of improvement it was important to qualify to the business workers about topics related to administration for process, with the purpose of integrating them with the improvement project.

For these problems solution, it was used an important tool such as the Aggregated Price to several process that are applied in this business, this step allowed us to know exactly which are the activities that make delays in the

efficient processes fulfillment. Besides, with this analysis it was made a comparison between the last and the better processes, so that we can have a better knowledge about the reached profits after the improvement equipping.

As every change needs to be measure, management items were established with the objective of verifies and realizes a pursuit to the results from improvement application and compares them with the last result.

At the end of this project, it's important to describe conclusions and recommendations. Conclusions are described according to the given results and the recommendations are determined after that improvement application.