



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA
AGROPECUARIA BRILOR S.A UBICADA EN EL CANTÓN
PORTOVIEJO**

**AUTORAS:
CARMEN VALERIA CEDEÑO QUIJIJE
SILVANA MARILYN PEÑARRIETA LÓPEZ**

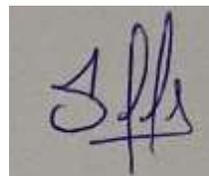
**TUTORA:
ING. YESENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO, MG**

CALCETA, NOVIEMBRE 2021

DERECHOS DE AUTORÍA

CARMEN VALERIA CEDEÑO QUIJIJE y SILVANA MARILYN PEÑARRIETA LÓPEZ, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



.....
CARMEN VALERIA CEDEÑO QUIJIJE

.....
SILVANA MARILYN PEÑARRIETA LÓPEZ

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO certifica haber tutelado el proyecto **MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA AGROPECUARIA BRILOOR S.A UBICADA EN EL CANTÓN PORTOVIEJO**, que ha sido desarrollado por **CARMEN VALERIA CEDEÑO QUIJIJE** y **SILVANA MARILYN PEÑARRIETA LÓPEZ**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Firmado electrónicamente por:
**YESSENIA JOHANA
MÁRQUEZ BRAVO**

.....
ING. YESSENIA JOHANA MÁRQUEZ BRAVO Mg.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA AGROPECUARIA BRILOOR S.A UBICADA EN EL CANTÓN PORTOVIEJO**, que ha sido propuesto, desarrollado por **CARMEN VALERIA CEDEÑO QUIJIJE y SILVANA MARILYN PEÑARRIETA LÓPEZ**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Firmado electrónicamente por:
**EVELYN CAROLINA
MIRANDA CUSME**

**JOSE IVAN
ZAMBRANO
O FARIAS** Firmado digitalmente
por JOSE IVAN
ZAMBRANO FARIAS
Fecha: 2021.10.14
08:25:40 -05'00'

.....
Ing. Carolina Miranda Cusme
SECRETARIA

.....
Ing. Iván Zambrano Farías
MIEMBRO

**DEBORAH VALERIE
MONTESDEOCA
ARTEAGA**

Firmado digitalmente por DEBORAH VALERIE
MONTESDEOCA ARTEAGA
Nombre de reconocimiento (DN): cn=DEBORAH VALERIE
MONTESDEOCA ARTEAGA, serialNumber=011220093532,
ou=ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN DE INFORMACION,
o=SECURITY DATA S.A. 2, c=EC

Fecha: 2021.10.13 11:02:11 -05'00'

.....
Lic. Valérie Montesdeoca Arteaga
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la guía en mi camino y por transmitirme sabiduría y perseverancia en todo momento durante el transcurso del camino para lograr este sueño.

A mis padres Edison Cedeño y Carmen Quijije, que son el soporte diario de hacer cumplir esta etapa universitaria con el amor de siempre.

A mi esposo Nelson Vargas que me ha apoyado en mis estudios, tanto en el aspecto económico y moral.

A mis hijos Dana y Jesús por ser fuente de motivación e inspiración lo cuales me han brindado fortaleza para cumplir esta meta tan anhelada.

A nuestra tutora de tesis la Ing. Yessenia Johana Márquez Bravo, Mg. por transmitir sus conocimientos profesionales, pero sobre todo por el tiempo y dedicación aplicado para la realización de esta investigación previa a la titulación.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuario de Manabí Manuel Félix López, que me permitió desarrollar una educación superior y de calidad, siendo forjadora en mis conocimientos del día a día en un plano humanístico y profesional.

A mis profesores por guiarme con sus sapiencias haciendo que tengamos conocimientos básicos para nuestra carrera universitaria.



.....
CARMEN VALERIA CEDEÑO QUIJIJE

AGRADECIMIENTO

A Dios, a su bondad y amor que no tiene fin, me permite sonreír ante todos mis logros, resultado de su ayuda sin él nada sería. Cuando caigo y me pone prueba aprendo de mis errores y me doy cuenta que son pruebas para que mejore como ser humano y crezca de diferentes maneras.



SILVANA MARILYN PEÑARRIETA LÓPEZ

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a alguien que es muy especial que es DIOS porque me ha dado la vida y la capacidad y fuerzas para seguir adelante, a mis padres que son el pilar fundamental y por ser el apoyo incondicional y enseñarme valores para ser una mujer luchadora, a mi esposo que es parte de este triunfo y a mis queridos hijos que son mi motivación para seguir adelante.



.....
CARMEN VALERIA CEDEÑO QUIJIJE

DEDICATORIA

Dedicó de todo corazón la tesis a mi madre, pues sin ella no lo habría logrado. Tu bendición y tus oraciones a diario a lo largo de mi vida me protegen. Por eso te doy mi trabajo en ofrenda a tu paciencia y amor, madre mía te amo.



.....
SILVANA MARILYN PEÑARRIETA LÓPEZ

CONTENIDO

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO.....	ix
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xi
CONTENIDO DE CUADROS.....	xi
CONTENIDO DE TABLAS.....	xii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	6
2.2. CONCEPTO DE PROCESOS.....	6
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO.....	7
2.2.2. ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	8
2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	13
2.2.4. ORIENTACIÓN A PROCESOS.....	14
2.2.5. CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS.....	15
2.2.6. DETERMINACIÓN DE LAS ENTRADAS DEL PROCESO.....	16
2.3. CONCEPTO DE PROCEDIMIENTOS.....	18
2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	19
2.3.2. TIPOS DE PROCEDIMIENTOS.....	20

	x
2.4. CONCEPTO DE MANUAL	22
2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.....	23
2.5. DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS	26
2.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES DE PROCESOS	27
2.6. DEFINICIÓN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	28
2.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO	29
2.6.2. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	30
2.7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	32
2.8. DETERMINACIÓN DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	33
2.9. VALOR DE TAREAS Y ACTIVIDADES	34
2.9.1. DETERMINACIÓN DE LAS TAREAS/ACTIVIDADES	35
2.10. DEFINICIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO.....	35
2.10.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR AGROPECUARIO.....	36
2.10.2. CLASIFICACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO.....	37
2.10.3. SUBSECTOR PECUARIO	38
2.11. LA EMPRESA COMO UNIDAD BÁSICA DE TRABAJO DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS.....	40
2.12. MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS EN L PROVINCIA DE MANABÍ	40
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	42
3.1. UBICACIÓN.....	42
3.2. DURACIÓN.....	42
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO.....	42
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.5.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	44
3.5.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	44
3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	44
3.6.1. MÉTODO DEDUCTIVO.....	45
3.6.2. MÉTODO INDUCTIVO	45
3.6.3. MÉTODO ANALÍTICO.....	45
3.6.4. MÉTODO ESTADÍSTICO.....	46
3.7. TÉCNICAS.....	46
3.7.1. ENTREVISTA	46

	xi
3.7.2. ENCUESTA	46
3.7.3. OBSERVACIÓN	47
3.7.4. DELPHI	47
3.7.5. FODA	48
3.7.6. TÉCNICAS DE PROCESO	48
3.8. HERRAMIENTAS	49
3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTA	50
3.8.2. CUESTIONARIO	50
3.8.3. FICHA DE PROCESOS	50
3.9. PROCEDIMIENTO.....	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
MANUAL DE PROCESOS.....	116
CONTENIDO DE CUADROS.....	118
1. INTRODUCCIÓN	119
2. ALCANCE.....	120
3. MARCO LEGAL	120
CAPÍTULO I.....	120
CAPÍTULO III.....	121
CAPÍTULO IV	121
CAPÍTULO V	122
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
5.1. CONCLUSIONES	158
5.2. RECOMENDACIONES.....	159
BIBLIOGRAFÍA.....	160
ANEXOS.....	171

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor.....	5
Figura 3.1. Ubicación de la Agropecuaria BRILLOOR	42

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2.1. Clasificación de los manuales Ruiz (2015).	24
--	----

Cuadro 2.2. Clasificación de los manuales	25
---	----

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 3.1. Lista del personal de la agropecuaria	43
Tabla 4.1. Coeficiente del conocimiento	54
Tabla 4.2. Patrón coeficiente de argumentación	54
Tabla 4.3. Coeficiente de argumentación	55
Tabla 4.4. Resultado de la validación de expertos.....	55
Tabla 4.5. Panel de expertos	56
Tabla 4.6. Resultados de la validación de la entrevista a los expertos	57
Tabla 4.7. Resultados de la validación de la encuesta a los expertos.....	58
Tabla 4.8. Género del personal que labora en la agropecuaria	59
Tabla 4.9. Conocimiento de misión visión y valores corporativos de la agropecuaria por parte del personal.	60
Tabla 4. 10. Conocimiento de tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas.....	62
Tabla 4.11. Frecuencia con la que el personal realiza las diferentes actividades de la agropecuaria.	64
Tabla 4.12. Tiempo estimado para realizar las actividades designadas.....	65
Tabla 4.13. ¿Usted cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso que desempeña?	66
Tabla 4.14. ¿Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?	67
Tabla 4.15. Disposición para involucrarse en la aplicación de un manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria	69
Tabla 4.16. Consideran que, el manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria, contribuirá en el fortalecimiento de los departamentos y la minimización de riesgos y pérdidas de tiempo en las actividades.	70
Tabla 4.17. Análisis FODA de la Agropecuaria BRILLOOR S.A	71
Tabla 4.18. Descripción de actividades del subproceso de la administración.....	73
Tabla 4.19. Descripción de actividades del subproceso de compras de producción.....	74
Tabla 4.20. Descripción de actividades del subproceso de recepción de pollitos.	74

Tabla 4.21. Descripción de actividades del subproceso de producción de balanceado.....	75
Tabla 4.22. Descripción de actividades del subproceso de alimentación de las aves.....	77
Tabla 4.23. Descripción de actividades del subproceso de alimentación de los cerdos.	78
Tabla 4.24. Descripción del proceso de vacunación de las aves.....	79
Tabla 4.25. Descripción del proceso de vacunación de los cerdos	80
Tabla 4.26. Proceso de hidratación de las aves.....	81
Tabla 4.27. Levantamiento de proceso de recolección de huevos	82
Tabla 4.28. Levantamiento del proceso despacho de huevos	83
Tabla 4.29. Levantamiento del proceso despacho de huevos.	84
Tabla 4.30. Descripción del proceso de facturación	85
Tabla 4.31. Levantamiento del proceso de control de calidad	86
Tabla 4.32 Descripción de actividades del subproceso del área financiera	87
Tabla 4.33. Descripción de actividades del subproceso de la administración del talento humano.....	88
Tabla 4.34. Descripción de actividades del subproceso de preparación de galpones	89
Tabla 4.35. Identificación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de BRILLOOR S.A	92
Tabla 4.36. Diagrama de flujo de la administración de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	94
Tabla 4.37. Diagrama de flujo de facturación en la Agropecuaria BRILLOOR S.A	95
Tabla 4.38. Diagrama de flujo de la recepción de pollitos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A	96
Tabla 4.39. Diagrama de flujo de producción de balanceado en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	97
Tabla 4.40. Diagrama de flujo de la alimentación de las aves en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	98
Tabla 4.41. Diagrama de flujo de la alimentación de los cerdos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.	99
Tabla 4.42. Diagrama de flujo de la alimentación de cerdos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A	100
Tabla 4.43. Diagrama de flujo de la alimentación de los cerdos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.	101
Tabla 4.44. Diagrama de flujo de la vacunación de las aves en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	102
Tabla 4.45. Diagrama de flujo de la vacunación de las aves en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	103
Tabla 4.46. Diagrama de flujo de la vacunación de cerdos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A	104
Tabla 4.47. Diagrama de flujo de la vacunación de cerdos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A	105
Tabla 4.48. Diagrama de flujo de hidratación de las aves en la Agropecuaria BRILLOOR S.A	106
Tabla 4.49. Diagrama de flujo de la recolección de huevos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A	107
Tabla 4.50. Diagrama de flujo de despacho de huevos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A	107

Tabla 4.51. Diagrama de flujo de despacho de huevos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	109
Tabla 4.52. Diagrama de flujo de facturación en la Agropecuaria BRILLOOR S.A	110
Tabla 4.53. Diagrama de flujo de control de calidad en la Agropecuaria BRILLOOR S.A	111
Tabla 4.54. Diagrama de flujo de la administración financiera de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.	112
Tabla 4.55. Diagrama de flujo de la administración de talento humano de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	113
Tabla 4.56. Diagrama de flujo de limpieza y desinfección de la Agropecuaria BRILLOOR S.A	114
Tabla 4.3. Fuente de argumentación.....	174

RESUMEN

Esta investigación se centra en elaborar un manual de procesos y procedimientos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A. ubicada en el cantón Portoviejo para la mejora de la gestión administrativa, para su precisa ejecución se desarrollaron tres fases específicas derivado del objeto principal, en primera instancia se realizó un diagnóstico de la situación actual, por medio de métodos y técnicas de recopilación de información como la entrevista donde se conocieron los procesos que esta aplica en su gestión, de tal manera se empleó una encuesta a los 16 empleados que laboran en la Agropecuaria, permitiendo constatar las actividades y funciones que estos desempeñan; ya que con los datos obtenidos se procedió a la descripción y detalle de los procesos y procedimientos en BRILLOOR S.A., a través de una ficha de caracterización de los mismos, que ayudo a visualizar todas las tareas desarrollada en la avícola y así se determinaron los puntos de mayor importancia en el mapa y diagrama de procesos, una vez identificadas las incidencias donde se percibieron que en la empresa no están definidas las tareas ni delegada las responsabilidades, se elaboró el manual de procesos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A., que contribuyera a la gestión administrativa y operativa, concluyendo así que contrastando esta información se permitió plantear una delineación precisa de los procesos que se efectúan en la avícola, con la finalidad de que las actividades se hagan de manera eficaz y eficiente, propendiendo de esta forma en el crecimiento y la estabilidad de BRILLOOR S.A.

PALABRAS CLAVE

Agropecuaria, manual, proceso, procedimiento, gestión administrativa, actividades.

ABSTRACT

This research focuses on developing a manual of processes and procedures in the Agropecuaria BRILLOOR SA located in the Portoviejo canton for the improvement of administrative management, for its precise execution three specific phases were developed derived from the main object, in the first instance a diagnosis of the current situation, by means of information gathering methods and techniques such as the interview where the processes that this applies in its management were known, in such a way a survey was used of the 16 employees who work in the Agriculture, allowing to verify the activities and functions they perform; Since with the data obtained we proceeded to the description and detail of the processes and procedures in BRILLOOR SA, through a characterization sheet of the same, which helped to visualize all the tasks carried out in the poultry farm and thus determine the points of greater importance in the map and process diagram, once the incidents were identified where it was perceived that the tasks were not defined in the company or the responsibilities were delegated, the process manual was prepared in Agropecuaria BRILLOOR SA, which will contribute to the management administrative and operational, thus concluding that by contrasting this information, it was possible to propose a precise delineation of the processes that are carried out in the poultry farm, with the purpose that the activities are carried out effectively and efficiently, thus promoting growth and stability of BRILLOOR SA

KEYWORDS

Agricultural, manual, process, procedure, administrative management, activities.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector agroproductivo es una parte dinámica de la economía, debido a que casi el 40% de la población económicamente activa se concentra en dicho sector (Zamorano, 2017). Por ello, las empresas inmersas en este ámbito están sumergidas en mercados cada vez más competitivos y globalizados; y aunque son cruciales en la economía de cualquier país, algunas enfrentan grandes problemas en su administración.

En efecto, los negocios agropecuarios que deseen tener éxito, tienen el compromiso de lograr buenos y nuevos resultados empresariales, adoptando herramientas que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión por procesos, Llanes *et al.*, (2014) indica que para lograrlo es imprescindible la elaboración de un manual de procesos que permita la alineación de los resultados planificados con la capacidad para concentrar con eficiencia y flexibilidad los esfuerzos y de esta manera contribuir al desempeño coherente de la organización.

No obstante, en el mercado ecuatoriano se ha evidenciado el fracaso de empresas agropecuarias; incluso la Corporación Financiera Nacional (2017) determinó que en el 2016 se habían registrado 75 empresas que no contaban con una cultura de mejora continua, procesos sistematizados y recursos suficientes que permitieran el correcto funcionamiento de las mismas.

La afirmación anterior revela que muchas de estas empresas no cuentan con procesos adecuados precisamente por la falta de un manual de procedimientos; por lo que Suárez (2018) argumenta que “un manual de procesos es aquel que proporciona una información detallada, organizada y sistemática acerca de las actividades que se realizan”.

Precisamente los inconvenientes ya indicados son los que han impedido la expansión de algunas empresas agropecuarias en Manabí, donde la participación del 73.66%

de planteles agropecuarios (CFN, 2017) se enfrentan a situaciones competitivas debido que la atención que brindan y la satisfacción que logran obtener de sus clientes son el detonante principal para el crecimiento de su empresa.

Según Navia y Valeriano (2016) Portoviejo es un cantón que tiene una extensa geografía rural productiva, sin embargo, muchas empresas de dicho sector no consiguen una excelencia empresarial debido a la falta de conocimientos referentes a los procesos de producción y a la realización de manuales de procedimientos.

Es el caso particular de la Agropecuaria BRILLOOR. S.A la cual se dedica a la crianza y reproducción de aves de corral y cerdos en donde sus principales debilidades se centran en la inexistencia de un manual de procedimientos que le permita llevar a cabo una adecuada coordinación de sus funciones, sistemas y procesos.

Es por ello, que el manual de procesos surge como un tipo de solución a nivel operacional que maximiza la creación de valor en el desempeño de las diferentes operaciones de negocio mediante la gestión efectiva y la optimización continua de sus procesos.

Con los antecedentes expuestos se presenta la siguiente interrogante:

¿De qué manera el desarrollo de un manual de procesos y procedimientos contribuye a optimizar las actividades administrativas y operativas en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Se fundamenta teóricamente este proyecto porque según Martínez y Navarro (2014) “la gestión por procesos posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de manera aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. De modo que un manual de procedimientos ayuda a mejorar significativamente los ámbitos de gestión de las empresas constituyéndose como el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos”.

En el aspecto práctico, al desarrollar este proyecto en la Agropecuaria BRILLOOR S.A, los conocimientos aplicados se direccionan a la resolución de los problemas que atraviesa la empresa , relacionado con su gestión interna, desarrollando además, un manual de procesos de acuerdo a las actividades administrativas, operativas y estratégicas que lleve a cabo; incluso se propicia un ambiente ideal, ya que se genera una vivencia concreta de lo que es un ambiente laboral; y, se obtienen procesos y procedimientos más eficaces que ayudan a conseguir las metas propuestas.

El presente proyecto se justifica metodológicamente, ya que a través de la elaboración de un manual de procedimientos se mejora los niveles de eficacia y eficiencia a nivel operacional de Agropecuaria BRILLOOR S.A, lo que permite obtener beneficios importantes en cuanto a la calidad, productividad y control.

En el plano social, de, debido a que las empresas producen un bien o brindan un servicio con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, basándose siempre en la calidad de los mismos.

La elaboración de un manual de procedimientos beneficia económicamente a la Agropecuaria BRILLOOR S.A de modo que permite realizar las tareas de una manera sistematizada y organizada, aportando de esta forma al desarrollo de la gestión administrativa a través de la optimización de los recursos en el negocio.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de procesos y procedimientos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A ubicada en el cantón Portoviejo para la mejora de la gestión administrativa.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- Determinar la caracterización de procesos y procedimientos en la Agropecuaria BRILLOOR S. A.
- Desarrollar un manual de procesos y procedimientos para la Agropecuaria BRILLOOR S.A y su aporte a la mejora de la empresa.

1.4. IDEA A DEFENDER

El desarrollo de un manual de procesos y procedimientos contribuye a la mejora de la gestión administrativa de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este apartado del estudio se abarca las concepciones teóricas y conceptuales, información recopilada en libros, revistas científicas, periódicos, tesis y páginas web, entre otras, que permitió referenciar la investigación relacionada con la elaboración de un manual de procedimientos para la Agropecuaria BRILLOOR S.A en el cantón Portoviejo. A continuación, se muestra de forma gráfica el hilo conductor:

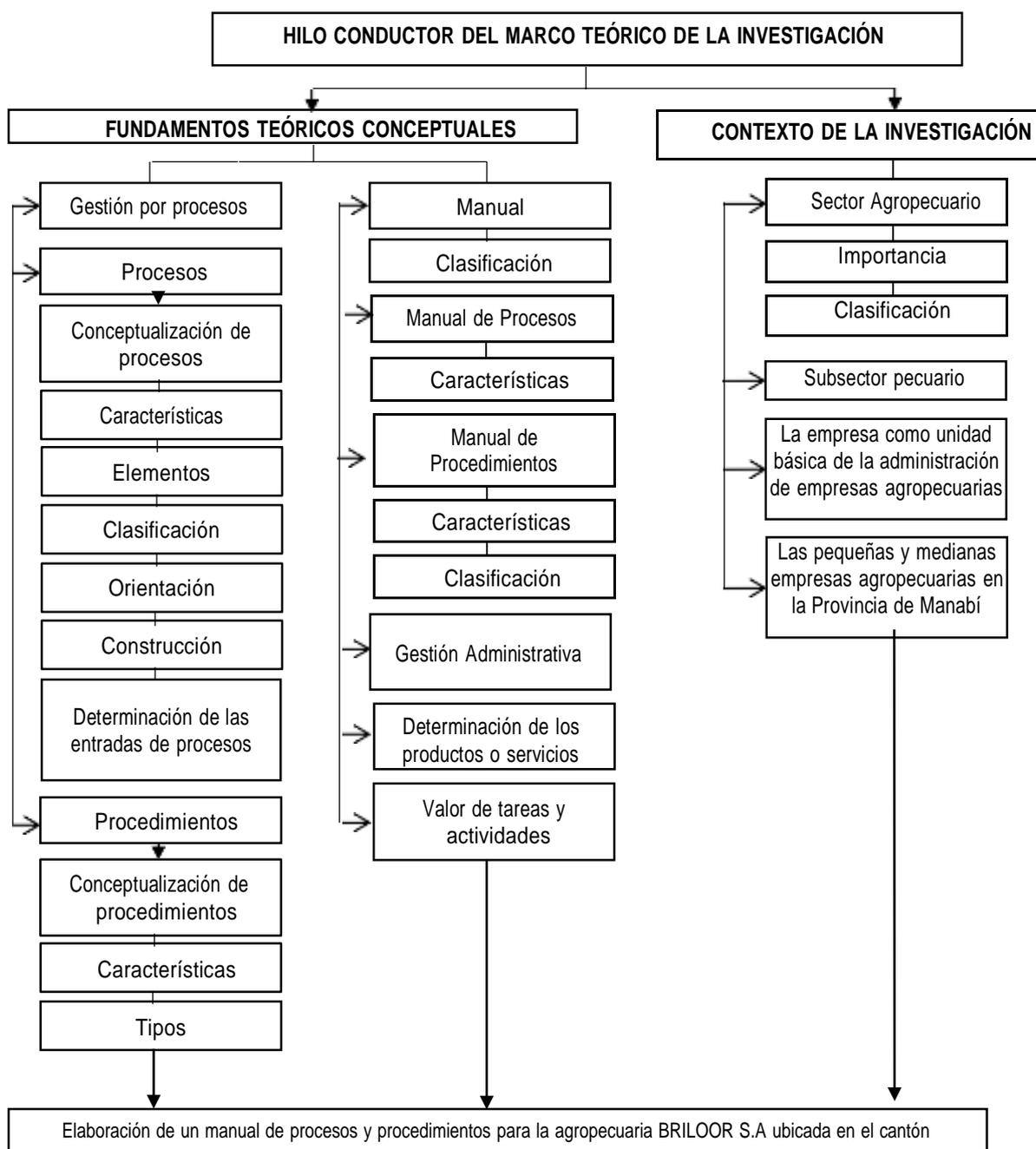


Figura 2.1. Hilo conductor.
Elaboración: Autoras de la investigación.

2.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo con Sosa (s.f); citado por Ruiz *et al.*, (2014) esta gestión “puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”. Así mismo, Hernández *et al.*, (2016) lo define como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Según el Servicio de Salud de Castilla La Mancha (2002); citado por Ruiz *et al.*, (2014) la gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Con tal fin, la gestión por procesos es considerada como uno de los mecanismos y herramientas que permite a las empresas y organizaciones alcanzar altos niveles de excelencia, resaltando, que esta gestión se encuentra dirigida hacia el desarrollo de procesos y procedimientos capaces de reaccionar y adaptarse rápidamente a los cambios mediante el control, mejora continua y orientación de las actividades hacia la plena satisfacción de los usuarios finales.

2.2. CONCEPTO DE PROCESOS

Toledo (2002) citado por Ruiz (2015) indican que la palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance, progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados. Por su parte, Llanos (2017), indica que los procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan; las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Sin embargo, a inicios del siglo

XX, el concepto de procesos alcanza su desarrollo, incluyéndose como práctica disciplinaria de la calidad, orientando su fin al aumento de la productividad tomando en cuenta el número de bienes producidos o de servicios prestados (Muñoz *et al.*, 2016).

En conclusión, los procesos son la clave del desempeño libre de errores, que aumentan la productividad; y para ser fundamental y de utilidad debe componerse de una serie de actividades relacionadas entre sí, donde se muestra la forma en la que se debe realizar un determinado trabajo, explicando de manera clara y precisa qué, cómo, con qué, dónde, cuándo y con quién realizar una actividad laboral que transforma los elementos de entrada en resultados.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO

Para Beltrán (2008) citado por Ruiz (2015) las características de un proceso se las definen así:

- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan. Transforma entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
- Los procesos son dinámicos.
- Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.
- Los procesos se operan y gestionan.
- Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y partes interesadas.

El proceso posee diversas características que deberían reconocerse debido a que explícita o implícitamente está rodeado de elementos que condicionan su desempeño e influyen en la calidad de sus resultados. Generalmente, se resaltan los diferentes componentes que siempre están presentes en torno a un proceso y que requieren su definición (entrada, proceso, salida, y todo lo que en ellos interviene) para evitar ambigüedades o mal interpretaciones por parte de las

entidades que interactúan con ellos (Torres, 2015).

Por otro lado, Cedeño y Dueñas (2016) indican que las características del proceso son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- Es realizado por personas, grupos o departamentos de la organización.
- Constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario.
- Se habla de metas y fines, en vez de acciones y medios.
- Un proceso responde a la pregunta ¿Qué?, no al ¿Cómo?
- Variables y repetitivos.
- Dinámicos; dependen de los recursos, la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado.

En efecto, a medida que las consideraciones expuestas por los autores estén reconocidas de manera explícita pueden contribuir a que los involucrados en el desarrollo de un proceso logren reconocer los ámbitos de responsabilidad e involucramiento, incluso se puede disminuir la posibilidad de una eventual disconformidad por parte de los trabajadores que obtendrán por acotar una suposición o negar el conocimiento de un problema eventual que se suscite en un área determinada; por ello es la importancia de que las empresas obtengan un manual de procesos que eviten ciertas inconsistencias en sus actividades y el mal de los recursos.

2.2.2. ELEMENTOS DE UN PROCESO

Para Ruiz (2015) los elementos de un proceso bien definidos son tal como se muestran y definen a continuación:

- **Entradas (Inputs):** Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso.
- **Secuencia de Actividades:** Es la secuencia ordenada de actividades que realiza el elemento procesador.
- **Salida (Output):** Es el flujo que genera el elemento procesador como consecuencia de efectuar la secuencia de actividades que constituyen el proceso. La salida es el flujo resultado del proceso. Ya sea interno o externo.
- **Límites:** No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa.
- **Controles:** Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.

Aunque Togra (2015) coincide con los tres primeros elementos de un proceso del autor anterior, se considera fundamental describir los siguientes elementos:

- **Input:** es el primer elemento de entrada con el propósito de encaminarse a un resultado bajo estándares establecidos
- **Secuencia de actividades:** son series de acciones que buscan llegar a un solo resultado. En la secuencia de actividades se pueden presentar entradas laterales las cuales son necesarias para la ejecución del proceso.
- **Output:** es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, este resultado tendrá un valor intrínseco, medible y evaluable.

Además, todo proceso tiene tres elementos:

- Un input (entrada principal), productos con más características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.

- Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento. La salida de un producto que va destinado a un usuario o cliente (Calderón, 2016).

Si bien es cierto, para aumentar la eficiencia de la empresa se deben implementar procesos para alcanzar los objetivos que se hayan establecido para el efecto, tomando en cuenta los tres principales y fundamentales elementos como son entrada, secuencia de actividades y salida, mismos que al ejecutarse correctamente dan como resultado un bien o un servicio donde, además, Ruiz (2015) considera importante adoptar un determinado criterio limitante inferior sobre el proceso, y mantenerlo a lo largo del tiempo ya que el límite de éste puede determinar una unidad adecuada para gestionarlo, incluso si está fuera del departamento, debido a que puede interactuar con el resto de procesos, es decir, proveedores y clientes, todo dependerá del tipo de proceso que se desarrolle.

2.2.2.1. DEFINICIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO

Vargas *et al.*, (2016) alude que un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

Un diagrama de flujo u organigrama es una representación diagramática que ilustra la secuencia de las operaciones que se realizarán para conseguir la solución de un problema. Los diagramas de flujo se dibujan generalmente antes de comenzar a programar el código frente a la computadora. Los diagramas de flujo facilitan la comunicación entre los programadores y la gente del negocio (Serrano, 2017).

Asimismo, la Universidad de Valladolid [UV] (2019) presenta las principales utilidades del flujograma:

- El proceso se entiende más fácilmente que leyendo un texto, incluso para personas no familiarizadas con él.
- Los agentes involucrados al observar visualmente el proceso pueden llegar más fácilmente a un acuerdo sobre los métodos a seguir.
- Se puede utilizar para mejorar, identificar problemas, establecer recursos, coordinar acciones, delimitar tiempos.
- Es útil para establecer indicadores operativos.
- Facilita el diseño de nuevos procesos.
- Apoya en la formación personal.
- Permite mejorar la gestión de la organización.

Con base a las acotaciones de los autores, es posible señalar que un diagrama de flujo o flujograma es la representación gráfica de las actividades, acciones y pasos que se realizan dentro de una organización, debido que muestra las decisiones que deben tomarse y las acciones que se deben emprender para completar un conjunto de tareas específicas dentro de la empresa.

2.2.2.2. MAPA DE PROCESOS

Para Restrepo (2015) el mapa de procesos representa gráficamente la totalidad de los procesos desarrollados por la organización que tienen como fin cumplir a cabalidad con la misión de la organización. En este sentido, la NTC-ISO 9001, plantea que los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

Por otro lado, Contreras *et al.* (2017) indican que el mapa de procesos, además de representar gráficamente todos los grandes procesos de la organización,

también puede mostrar las interrelaciones de los procesos entre sí y, si procede, con el exterior. Además, depende del grado de detalle al que se llegue en el mapa de procesos, este será de:

- **Primer Nivel:** la representación se realiza únicamente a nivel de procesos.
- **Segundo Nivel:** cuando se detallan las diferentes etapas o subprocesos que componen los procesos.
- **Tercer Nivel:** cuando el grado de detalle llega a actividades que componen las etapas de los procesos (p.47).

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas y salidas. Incluso aunque la elaboración de un diagrama de proceso requiere de un importante esfuerzo, la representación de las actividades a través de este esquema que facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y favorece la identificación de la “cadena de valor” (Oviedo, 2018).

Los autores coinciden que un mapa de procesos es un gráfico que sin lugar a duda representa distintos procesos que utiliza una determinada empresa para operar y desempeñar sus funciones ofreciendo una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización, donde se considera todos los elementos relevantes, como las actividades vinculando con los responsables, permitiendo de una u otra forma la relación que deben tener estos actores que integran el proceso. Por ello, la organización siempre debe analizar las diferentes actividades que realiza e identifica en sus procesos, mismos que deben ser clasificados dependiendo de la finalidad.

2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Al ser el proceso un conjunto de actividades que interactúan mutuamente para transformar elementos de entrada en bienes o servicios, Ruiz (2015) los tipifica así:

- **Procesos Estratégicos:** aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo.
- **Procesos Operativos:** aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de línea.
- **Procesos de Apoyo:** aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Por otra parte, Togra (2015) clasifica los procesos en tres grupos de acuerdo a la misión que cumplen:

- **Procesos gerenciales:** están compuestos por un equipo directivo y son aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos es decir les indica los objetivos, políticas y estrategias.
- **Procesos operativos/organizacionales:** son los que se llevan a cabo en cada una de las áreas o departamentos de la empresa. Entre ellos se encuentran aquellos que generan valor en el cliente, es decir, asociados a la cadena de valor del producto servicio.
- **Procesos de apoyo:** son los encargados de hacer la entrega de los procesos primarios, consisten en la gerencia del talento humano, gerencia de compras, gerencia de bienes y servicios, gerencia de desarrollo tecnológico.

También Lucas y Oña, (2017) manifiestan que es importante reconocer la diferencia entre al menos tres tipos diferentes de procesos:

- **Procesos estratégicos:** aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos.
- **Procesos operativos o claves:** tienen un impacto en el usuario o cliente, creando valor para este. Son el núcleo del negocio.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos claves.

La clasificación de procesos ya mencionados se torna relevante en una empresa a medida que se va requiriendo la aplicación de cualquiera de estos, debido a que ayudará a comprender lo que se hace y por qué se hace, pues la óptima realización de cada proceso mencionado permite excelentes resultados siempre y cuando se los ejecute de una manera correcta considerando las diversas funciones que se efectúan en las áreas de una empresa, donde en ocasiones será necesario diseñar e innovar los procesos para que sean ágiles y eficientes. Cabe mencionar que su adecuada gestión proporcionará una mejora en los resultados obtenidos a todos los niveles.

2.2.4. ORIENTACIÓN A PROCESOS

La orientación a procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización se gestione de forma más eficiente y alcance sus objetivos. Además, proporciona un sistema de gestión con indicadores y facilita la toma de decisiones basada en datos fiables. Permite la asignación equilibrada de recursos a las actividades (Asociación Española para la calidad [AEC, s.f]).

Alonso (2014) señala que un resultado logrado de la utilización del enfoque de procesos es lograr disponer de una visión integral de las principales actividades que se deberían reconocer en un contexto de múltiples actividades interrelacionadas de una organización que comienzan con la recepción de los

requerimientos explícitos o implícitos de un cliente, activando procesos de diversa naturaleza de la entrega conforme de los productos y/o servicios convenidos.

Sin duda alguna, la orientación a procesos es aquella que proporciona un conjunto de indicadores que contribuyen a la toma de decisiones. Además, permite una asignación adecuada de los recursos a cada una de las actividades. Es así que su importancia reside en que los resultados se alcanzan eficaz y eficientemente, siempre y cuando las actividades y los recursos se gestionen adecuadamente.

2.2.5. CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS

Según Nava y Jiménez (s.f) mediante la construcción de procesos se pretende alinear las actividades de la organización en una sola dirección, de manera que todas estén orientadas a la satisfacción del cliente, evitando la formación de silos o nichos de poder que impidan su desarrollo. Este direccionamiento está basado en la estructura para el Sistema de Calidad (p.30).

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Sin embargo, para construir un proceso Oviedo (2018) considera que se deben emplear cuatro grandes pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados.

En cierto modo, los procesos cruzan las barreras entre diferentes departamentos, de manera que todo el mundo trabaja enfocando sus actividades hacia el logro de los objetivos principales, y los resultados de dichos procesos frecuentemente son elementos de entrada para otros procesos, formándose así una red o sistema global de procesos (Guirado, s.f).

Debido a que los procesos son aquellos que se encargan de la transformación de insumos en productos para crear bienes o servicios, se considera fundamental indagar sobre la construcción de procesos; ya que, si éste ha sido mal diseñado o carece de información, puede provocar fácilmente confusión y errores, lo cual, inevitablemente, creará más trabajo, porque se deben corregir errores que debieron ser evitados al momento de su elaboración. Además, es conveniente realizar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades de manera que se eviten pérdida de los recursos valiosos de una empresa y también garanticen que los productos o servicios cumplan a satisfacción con las expectativas de sus clientes.

2.2.6. DETERMINACIÓN DE LAS ENTRADAS DEL PROCESO

Cuatrecasas (s.f) indica que en la determinación de las entradas del proceso la eficiencia de un sistema productivo, es decir, un sistema capaz de llevar a cabo una producción, dependerá de que cada uno de los aspectos relacionados con él, sea gestionado adecuadamente, en especial, conviene a tener en cuenta:

- 1. Materiales:** determinación de la clase, calidad, costos, y sobre todo la cantidad de acuerdo con los planes de producción. El proveedor o proveedores de los materiales también constituye un aspecto a tener en cuenta, ya que pueden variar todos los demás condicionantes ya citados. La calidad debe estar en relación al producto a fabricar.
- 2. Maquinaria, instalaciones y elementos de capital productivo:** deberán ser las adecuadas al proceso elegido y a la calidad seleccionada. Además, deberá organizarse el conjunto de procesos productivos a llevar

a cabo, de forma que cada elemento de capital productivo esté disponible cuando se precisa y sea utilizado al máximo nivel de ocupación posible.

- 3. Mano de obra:** muchos de los factores a tener en cuenta en lo que concierne al trabajo y su desarrollo, tendrán relación con los referidos a propósito de los bienes de capital productivo, ya que la operativa de unos y otros está íntimamente vinculada. Así, la preparación y coordinación de los materiales que deben llegar a cada máquina y los tiempos de producción en ellas estarán relacionados con el factor humano, su formación y capacitación y, en definitiva, con su productividad (p.49).

Para determinar las entradas del proceso es fundamental hacer uso de recursos necesarios que mencionan Barroso *et al.* (2015) tales como:

- **Información:**
 - Proyecto diseñado con enfoque de integración estratégica.
 - Otras informaciones relacionadas con la organización.
 - Prioridades de desarrollo de ciencia e innovación.
 - Prioridades estratégicas ramales o nacionales.
 - Presupuesto disponible.
- **Recursos humanos capacitados:** capaces de poner en práctica lo propuesto.
 - Recursos materiales: insumos de oficina necesarios para ejecutar el proceso.
 - Tecnologías (p.3).

Según Oviedo (2018) el conjunto de actividades mutuamente relacionadas utiliza entradas para proporcionar un resultado previsto, donde un proceso es denominado como salida, producto o servicio, todo dependerá del contexto de la referencia y, por tanto, las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de

otros procesos.

Para el desarrollo de los procesos es relevante considerar todos sus elementos y el rol que estos cumplen, por ende, es imperante entenderlos teniendo en cuenta que las entradas de estos pueden ser resultados de acciones anteriores o simplemente las salidas del mismo. Además, no existe proceso si no hay un producto que requiera de materia prima, maquinarias, instalaciones y mano de obra para llevar a cabo una determinada actividad o tarea que exige tiempo y recursos.

2.3. CONCEPTO DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz (Llanos, 2017).

Generalmente, los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas, entre otros (Vivanco, 2017).

Altamirano (2015) expone que el procedimiento (descripción de las operaciones) es la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consisten, cómo, dónde, y con qué se hacen, señala a los responsables de efectuarlas.

Efectivamente, los procedimientos son un conjunto de operaciones y normas que sirven como reglas de conducta o programas para ejecutar actividades, cuya

utilización es imprescindible para la consecución de objetivos definidos en la actividad empresarial, puesto que cada entidad debe poseer procedimientos que tengan definidas las funciones que garanticen la organización y control de las diferentes actividades dependiendo del tipo de procedimiento que se escoja.

2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Rocha y Sosa (2015). Un procedimiento se caracteriza por no ser un sistema, ya que no son de aplicación general, sino que dependen de la labor a realizar en la organización, la funciones a desempeñar en el puesto y el tamaño o burocracia dentro de la organización, no son de aplicación general, los procedimientos varían a partir de las necesidades de la organización y pocas veces son aplicables en otras organizaciones, deben tener cierta estabilidad sin dejar de ser flexibles y elásticos.

Lucas y Oña (2017) Las principales características de los procedimientos, consisten en que no son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular, son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática y son flexibles y elásticos, ya que pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Agualongo, (2015) menciona que los procedimientos son un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas, los procedimientos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

- Los procedimientos existen en cualquier organización, constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- Cualquier actividad puede ser encuadrada en algún procedimiento.

- No existe ningún procedimiento sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un procedimiento.

Con relación a las implicaciones anteriores de las características de los procedimientos se rescata la ayuda que proporciona para identificar todos los aspectos concerniente tanto las semejanzas y diferencias de las actividades, aportando con información valiosa que permita evitar la repetitividad en las tareas para la ejecución de los procedimientos, por esto se puede sanear cierto pasos que no generan valor dentro de un proceso, con lo cual se reduce la pérdida de tiempo en actividades innecesarias y así lograr medir el desempeño de los procesos contribuyendo a mejorar la gestión de la calidad dentro de la empresa, ya que dichos procedimientos establecidos en un manual definen todo lo que se debe hacer y la manera de lograrlo.

2.3.2. TIPOS DE PROCEDIMIENTOS

Según Caba *et al.*, (s.f.) dado el número y la diversidad de los procedimientos industriales y de servicio, sólo pueden establecerse clasificaciones generales.

En la clasificación según el grado de intervención del elemento humano se pueden observar tres categorías de procedimientos:

- ✓ **Manual:** las operaciones son totalmente ejecutadas manualmente por personas.
- ✓ **Mecánica o semiautomática:** las operaciones son compartidas y desarrolladas entre personas y máquinas.
- ✓ **Automática:** la participación del elemento humano se limita a la supervisión, el empleo de las máquinas de control numérico - CN es un ejemplo de procedimiento automático. Estas máquinas son controladas por computadoras.

En la clasificación según la continuidad del proceso de producción se distinguen tres categorías de procedimientos:

- ✓ **Continua:** el proceso no se interrumpe a lo largo del año; si dan interrupciones, estas serán por reparaciones o para mantenimiento mayor.
- ✓ **En serie:** el procedimiento se utiliza para la producción en masa a intervalos de tiempo irregulares.
- ✓ **Intermitente:** el procedimiento se utiliza para cantidades limitadas e intervalos de tiempo regulares.

Procedimientos Industriales:

- ✓ **Integración:** se trata de integrar o mezclar varios componentes para la obtención de un producto nuevo.
- ✓ **Desintegración:** En este caso se trata de fraccionar el insumo en varios productos. Ejemplo: refinación de petróleo, tratamiento y filtración y tratamiento de aguas, corte y aserrado de un tronco de árbol, etcétera.
- ✓ **Modificación:** Se distinguen dos tipos de modificación: en el primero ningún cambio evidente se percibe en el objeto, pero ciertas operaciones si modifican algún detalle de él; en el otro tipo, la modificación se traduce en un cambio en la forma que no altera la naturaleza del objeto.
- ✓ **Procedimientos de servicio:** el número y la diversidad de los procedimientos de servicio son infinitos y se caracterizan primordialmente porque no pueden ser inventariados, ya que estos procedimientos varían según la necesidad, el tipo de organización, sus objetivos y la misma formación de los administradores (Caba *et al.*, s.f).

A continuación, se detallan los tipos más comunes de procedimientos y algunas de sus características establecidos por Lucas y Oña (2017):

- ✓ **Procedimientos Jurídicos:** Es el elemento dinámico de un proceso judicial general. Está constituido principalmente de diferentes actos jurídicos que son autónomos en sí mismos, y forman parte de la cadena jurídica.
- ✓ **Procedimientos Administrativos:** Este tipo de procedimientos, al igual que los anteriores, está regulado por la ley y enmarcado en un ámbito jurídico determinado.
- ✓ **Procedimientos Informáticos:** Se trata de los elementos que conforman una operación, o varias, en un proceso informático.

Los procedimientos definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea, donde se detalla cómo deben proceder los responsables en la ejecución; por tal motivo, el conocimiento de los diferentes tipos de procedimientos es esencial para pensar y decidir, además de definir la parte operativa y las pautas de actuación en los sistemas de comunicación de una empresa para que estos sean utilizados de acuerdo al proceso que se desea efectuar tomando en consideración las características de los procedimientos en las actividades de una entidad.

2.4. CONCEPTO DE MANUAL

El manual es un carpeta o fólder propio de un área que puede estar compuesto por procedimientos, instructivos, formatos, y otros documentos del Sistema de Gestión de Calidad (Llanos, 2017). Algo similar expone Reyes (s.f.) quien menciona que el concepto de lo que es un manual, es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, entre otros; en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. No obstante, Vivanco (2017), considera que un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Sin duda, los autores coinciden con que un manual es un documento normativo de gran relevancia a la hora de transmitir información; esto es debido a que sirve al personal operativo para desenvolverse en una situación determinada porque potencia la gestión por competencias al describir de manera estructurada todos los perfiles de puestos de una institución.

Además, su importancia radica en la explicación de manera detallada de los procedimientos que se llevan dentro de una organización y es precisamente a través de un manual (dependiendo de su clasificación) donde se logra evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa.

2.4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Los manuales se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera, tal como muestra Ruiz (2015) en su tesis:

Cuadro 2.1. Clasificación de los manuales Ruiz (2015).

POR SU CONTENIDO: Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:	POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA: Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. A continuación, se mencionan las características de estos tipos de manuales:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de Historia: Es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida que, en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de crédito y cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de organización: Es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de compras: Consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etcétera). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo., orienta al personal de nuevo ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de Finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de adiestramiento o instructivo: Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos (Ruiz, 2015).
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manual de contabilidad: <i>Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.</i> 	

Fuente: (Ruiz, 2015).

Elaboración: Las autoras.

Por otro lado, Franklin (s.f.) en su libro de Organización de Empresas, establece que los manuales se encuentran clasificados así:

Cuadro 2.2. Clasificación de los manuales.

Por su naturaleza o área de aplicación:	Por su contenido:	Por su ámbito:
<ul style="list-style-type: none"> o Macroadministrativos: Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización. 	<ul style="list-style-type: none"> o De organización: Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> o De historia de la organización: Estos manuales son documentos que refieren a la historia de una organización, como su creación, crecimiento y logros. o Generales: Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
<ul style="list-style-type: none"> o Mesoadministrativos: son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen. 	<ul style="list-style-type: none"> o De técnicas: Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial. o De procedimientos: Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí. 	<ul style="list-style-type: none"> o De ventas: Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas. o De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control. o Específicos: Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.
<ul style="list-style-type: none"> o Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica. 	<ul style="list-style-type: none"> o De políticas: También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones. o De contenido múltiple: Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. 	<ul style="list-style-type: none"> o De producción: Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. o De operación: Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas.
	<ul style="list-style-type: none"> o De puestos: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. 	<ul style="list-style-type: none"> o De sistemas: Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etcétera, de una organización.

Fuente: Franklin (s.f.).

Elaboración: Las autoras.

En resumen, Ávalos *et al.*, (2017) acotan que los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa; y que de acuerdo al contenido puede clasificarse en manuales:

- De organización.
- Generales.
- Departamentales.
- De vivienda.
- De política.
- De procedimiento.
- De puestos.

En consecuencia, al indagar la clasificación de los manuales se pudo determinar que cada documento contiene información detallada del contenido de cada uno de los ya mencionados, mismos que sirven de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos que fueron señalados en las publicaciones de los autores expuestos; y que se consideran eficaces para la toma de decisiones de procesos de diferentes actividades.

2.5. DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS

Los manuales de procesos constituyen un documento técnico que contiene información relacionada con la cronología y sucesión de actividades correlacionadas que permiten orientar de manera eficiente el desempeño de los trabajadores en la organización (Macías, 2018).

Según Lucas y Oña (2017) un manual de procesos es el compendio de actividades que se realizan dentro de una organización, llevando paso a paso la realización de hechos en una forma detallada, clara, concisa, que evita pérdidas de tiempo y de recursos tanto económicos como materiales.

Incluso se considera que un manual de procesos es una herramienta que le permite a la empresa, reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización dentro de la misma y también busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes, buscando así alternativas para mejorar la satisfacción del cliente (Llanos, 2017).

En fin, hablando técnicamente un manual de procesos debe ser redactado de forma secuencial, para que así los trabajadores puedan ejecutar sus actividades diarias y vayan disminuyendo ciertas fallas en los procesos y se aumente la productividad de la empresa, puesto que gracias a esta herramienta se logra conocer con facilidad el funcionamiento interno y las actividades que se realizan en cada puesto donde se desea obtener un resultado claro y específico; por ello, se considera conveniente conocer las características de un manual de procesos.

2.5.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES DE PROCESOS

Para Franco y Jiménez (2017) entre las características de los Manuales se encuentran las siguientes:

- Son la base del control operacional, ya que en ellos se describe la información referida a normas, políticas y procedimientos por los cuales se evaluará el desarrollo operacional.
- Son flexibles debido que se elaborarán considerando la posibilidad de cambios, es decir, deben ser diseñados de forma flexible que permitan amoldarse a diversas eventualidades, con el fin de enfrentar los cambios que se produzcan en el entorno empresarial.
- Los manuales deben mantener uniformidad en los criterios de redacción en las secciones, puesto que éste conllevará a un mejor entendimiento. Un alto grado de confianza, orden y consistencia en las acciones a ejecutar.

Por otro lado, Ruiz (2015) considera que los manuales de procesos tienen las siguientes características:

- Involucra actividades o tareas, determinación del tiempo de ejecución, los recursos (materiales y tecnológicos) por utilizar, la aplicación de métodos específicos para lograr eficientemente el desarrollo del trabajo y el control.
- No se caracteriza por ser un sistema. Un conjunto de procedimientos que estén determinados para lograr un mismo fin, puede crear un Sistema.
- Se caracteriza por no ser un método individual de trabajo.
- No se caracteriza por ser una actividad específica; ya que estas son tareas que realiza un empleado como parte de su trabajo

Para Márquez (2017) el manual de procesos reúne las siguientes características:

- Deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables.
- Deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.

No cabe duda que un manual de procesos es la base de un control operacional como principal característica que lo hace único y fundamental para su aplicación en instituciones de cualquier índole, que involucran el recurso humano, económico y material de las mismas para efectuar las diversas actividades en un periodo de tiempo. Pero, es indispensable indicar que un manual de procesos es la guía para seguir un procedimiento que detalla y especifica cómo proceder para la ejecución de cualquier tarea.

2.6. DEFINICIÓN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y

participación (Vivanco, 2017).

De modo similar establece su definición Franco y Jiménez (2017) quien describe al manual de procedimientos como un documento institucional que actúa como instructivo de las políticas administrativas, normas y prácticas que gobiernan el ámbito operativo, con las características y ámbito de trabajo de cada uno de los funcionarios, empleados y colaboradores de una empresa.

Sin duda, el manual de procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse (Peralta, 2016).

Al ser un manual de procedimientos una herramienta efectiva de control interno con una utilidad múltiple donde se documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en una empresa, se lo considera como una guía práctica que permite a una determinada organización el desempeño y crecimiento de la misma a través del establecimiento de objetivos, normas y procedimientos que conllevan a realizar una eficiente administración que será observada en caso de presentar inconvenientes en el trabajo que se asigne a un área determinada, ayudando a minimizar errores operativos financieros, que den como resultado una óptima toma de decisiones para la solución de ciertos problemas.

2.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Márquez (2017) indica que los manuales de procedimientos son herramientas administrativas indispensables en una organización, entre sus principales características están:

- Es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

- Son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa.
- Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los manuales de procedimientos son una de las mejores herramientas administrativas modernas pues permiten a cualquier empresa u organización normalizar su operación entre sus características:

- Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización.
- Contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado trabajo.
- Permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución (Agualongo, 2015).

Los manuales de procedimientos son una guía que permite a las organizaciones describir sus procesos ya sean estos operativos o administrativos, además estos manuales contribuyen al mejoramiento de la distribución de tareas y las actividades que se deben realizar para el cumplimiento de dicha tarea, la característica principal de estos manuales es que facilitan a la organización tomar decisiones que contribuyan a mejorar la calidad de sus productos o servicios (Rizo y Rodas, 2019).

2.6.2. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

De acuerdo con Pérez y Lanza (2014) existen varios tipos de Manuales de Procedimientos:

- **Manual de Procedimientos de una institución u organismo:** Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una institución u organismo, independientemente del número de éstos.
- **Manual de Procedimientos de un área, dirección, gerencia o departamento:** De acuerdo a la distribución organizacional de cada empresa se pueden hacer manuales de procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.
- **Manual de Procedimientos de un proceso:** Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.
- **Manual para procedimiento único:** Es un manual que se elabora para describir un sólo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

Vivanco (2017) a saber existen dos tipos de manual de procedimiento los cuales son: manual de Procedimiento Administrativos y el contable.

- Según lo expuesto anteriormente podemos decir que los **manuales administrativos** son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse.
- **El manual contable** consiste en "normas o instrucciones sobre prácticas, procedimientos y políticas contables en una organización que incluye el plan de cuentas y su descripción y clasificación".

Los manuales de procedimientos son una herramienta importante dentro de las organizaciones, su objetivo es describir paso a paso los procesos de las actividades que cada subordinado debe realizar, sirven de guía a los empleados indicando quien es el responsable de cada tarea o puesto de trabajo, de ésta manera evitar duplicidades, éstos manuales aumentan la eficiencia de los empleados porque ayuda a coordinar adecuadamente sus actividades.

2.7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto. Se basa en cuatro principios fundamentales; el orden es el primero, según cada trabajador debe ocupar el puesto para el cual está capacitado (Botero, 2017).

Andrade, *et al.*, (2017) asegura que la administración es indispensable dentro de la vida del ser humano y en especial en las organizaciones ya sean públicas o privadas, permite alcanzar la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y de esta forma ser más competitivo en el mercado lo que ayuda al alcance de los objetivos empresariales, organizacionales, sociales y en especial permite tomar decisiones oportunas frente al ámbito interno y externo.

De acuerdo con Márquez (s.f) existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- **Planificación:** Involucra la selección de objetivos, planes, programas, y estrategias para alcanzarlos. Involucra la selección entre varias alternativas de acción. Planificar es decidir de antemano que hacer y cómo hacerlo, cuando y quien debe hacerlo.
- **Organización:** Involucra el establecimiento de una estructura calculada de acciones a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Control:** Medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de las tareas. Cada uno de los mecanismos de control como son la revisión de los registros contables, registros de producción, registro de horas/hombres, inventarios, tienen el propósito de verificar un objetivo.

- **Dirección:** Es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los trabajadores pueden comprender y contribuir eficientemente al logro de los objetivos.

Según Hurtado (s.f) para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se deben aplicar algunos principios innegociables para administrar y fortificar el cuerpo de las organizaciones y facilitar el control. Se puede determinar que los principios generales de administración son:

- **División del trabajo:** es la especialización de las tareas de conformidad con las áreas funcionales de una organización y con el conocimiento humano.
- **Autoridad o responsabilidad:** la autoridad está dada por el nivel jerárquico que un puesto de trabajo ocupa dentro de una estructura organizacional.
- **Jerarquía:** está dada por los niveles que determine una estructura organizacional. A mayor jerarquía mayor nivel de autoridad.
- **Unidad de mando:** se debe tener un solo jefe, que tenga la suficiente autoridad para hacer que los subordinados realicen las tareas.
- **Organización de funciones y tareas:** es brindar y proporciona un conocimiento muy exacto sobre las funciones que va a desarrollar un empleado según en cargo que ocupe dentro de la estructura organizacional.

Con tal objetivo, la gestión administrativa es aquella que permite a las empresas optimizar de una forma adecuada los recursos a través de la planeación, organización, dirección y control, contribuyendo a una mejor toma de decisiones, distribución de tareas, planificación correcta de las actividades, verificación y comparación de lo realizado con lo planificado.

2.8. DETERMINACIÓN DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Herrero (s.f) menciona que la determinación de productos o servicios implicados en una transacción empresarial constituye el punto de partida del juicio de compatibilidad

de la presunta práctica de vinculación con el derecho de la libre competencia.

En las empresas generalmente, se debe llevar a cabo una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio, donde se detalla cuál sería el producto, cuáles son sus características y las necesidades o problemas que va a satisfacer; dichas ideas deben ser evaluadas para seleccionar las cinco que se noten importantes, y se vuelve a evaluar para utilizar únicamente la que ha tenido mayor puntuación; finalmente se describe la idea seleccionada lo más explícitamente posible (Dueñas, 2015).

Es muy importante establecer claramente los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá en el mercado; por ello, se debe hacer una descripción detallada de los mismos que particularmente se trata de hacer visible a los ojos del consumidor los problemas y necesidades que van a ser satisfechas; pero para todo ello, estos deben ser parte de un proceso de calidad que facilite su obtención de acuerdo a como lo establezca la empresa, ya que no puede existir un producto o servicio sin un proceso bien determinado.

2.9. VALOR DE TAREAS Y ACTIVIDADES

Cuando se habla de actividades se hace referencia a una serie de acciones que se ejecutan con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Las actividades, tal como vemos en el cuadro que presentamos, están subordinadas a un Procedimiento. Sería un error incluir una actividad como si fuera un Proceso o Procedimiento, éstas nunca están al mismo nivel (Universidad de Valladolid, 2019).

Según la Universidad Politécnica de Catalunya [UPC] (s.f) una organización, dentro del enfoque a procesos, puede ser visualizada como un conjunto de procesos que van a transformar los “inputs” de la organización en resultados dirigidos al exterior de la organización “outputs”.

Para poder llegar a alcanzarlos, las organizaciones necesitan gestionar tanto sus actividades como sus recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de

los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que les permitan configurar su sistema de gestión (Universidad Complutense de Madrid [UCM], s.f).

2.9.1. DETERMINACIÓN DE LAS TAREAS/ACTIVIDADES

Para determinar las tareas y/o actividades de una empresa, Ramírez (2017) menciona que se debe considerar lo siguiente:

1. Calcular el número de horas necesarias para llevarla a cabo.
2. Calcular el número de horas por unidad de recurso. En tal caso, la duración de la tarea se determinará cuando se le asignen los recursos que la llevan a cabo.
3. Determinar cómo se verá afectada la actividad por la existencia de festivos, la asignación de recursos adicionales o la realización de horas extraordinarias.

Un trabajo preliminar indispensable es determinar la lista de actividades y tareas, para agruparlas de manera racional y manejable hasta reunir la información necesaria sobre ellas. Además, las organizaciones deberán establecer los criterios de clasificación de los procesos, actividades y tareas de tal forma que se adapte a su operación y necesidades (Medina *et al.*, 2019).

En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso; por ello, es conveniente que se documente todas las características de cada una de las tareas y/o actividades, ya que esto permite hacer frente a imprevistos durante la realización de un proyecto, para replanificar rápidamente el aprovisionamiento de los recursos, de manera que se reduzcan las posibilidades de cometer errores en el proceso.

2.10. DEFINICIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO

Sector agropecuario es la parte del sector primario compuesta por el sector agrícola

(agricultura) y el sector ganadero o pecuario. Estas actividades económicas, junto con otras estrechamente vinculadas como la caza y la pesca, y junto a las industrias alimentarias, son las más significativas del medio rural y de las cadenas de producción y valor que del mismo se derivan (Información del sector Agropecuario, s.f).

Para el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2018) se puede identificar un sistema por la existencia de:

- Un conjunto de componentes: proveedores de insumos, sectores agropecuarios, comercial, agroindustrial, de distribución y de consumo.
- Un objetivo común: ofrecer productos acordes con las necesidades del consumidor, considerando elementos económicos, sociales y ambientales.

Según Información del sector Agropecuario (s.f) el sistema agropecuario, se caracteriza por:

- La apertura de los mercados nacionales.
- El aumento del comercio internacional.
- La búsqueda permanente de ventajas comparativas y de competitividad.

Analizando lo expuesto, es evidente la falta de información referente al sector agroproductivo, pese a que la provincia de Manabí es una localidades, en gran magnitud dedicada a estos modos producción, con escasas las puntualizaciones de este tema, sin embargo, es relevante señalar que dentro de este campo intervienen un conjunto de actividades o componentes que elaboran y distribuyen productos de los sectores agropecuarios, comercial, agroindustrial y todo aquello que tenga que ver con la alimentación humana de acuerdo a las necesidades de la sociedad.

2.10.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR AGROPECUARIO

Según Montt (2015) la importancia del sector Agropecuario es que esta es la parte

del sector primario formado por la agricultura y ganadería o pecuario responsable por la obtención de recursos naturales para la producción de bienes de consumo y materias primas, utilizadas en la confección de productos de grande importancia para la vida moderna, que constituye el sector secundario. Como tal, la actividad agropecuaria, por un lado, es agricultura que se encarga de cultivar la tierra, por ejemplo: cereales, hortalizas, vegetales, etcétera y, por el otro, es la ganadería dedicada a la producción de ganado como: bovino, ovino, entre otros (Instituto Nacional de Educación, s.f). En consecuencia, para Sánchez *et al.*, (2014) el mercado agropecuario comprende todas las empresas que tienen como objetivo explotar los recursos naturales para ofrecerlos al consumidor. A través de la actividad agropecuaria, son obtenidos algunos productos esenciales para la vida del ser humano, tales como: carnes, vegetales, y otras sustancias de origen animal.

De acuerdo a lo que mencionan los autores, es preciso destacar que la importancia del sector agroproductivo en los últimos tiempo has aumentado su producción, convirtiéndose en partes esenciales, dado que lo que produce permite la subsistencia de las personas, dotando de alimentos para cubrir las demandas básicas, por otra parte está generando nuevas relaciones comerciales, que ayudan a crecer este del país.

2.10.2. CLASIFICACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO

Domínguez y Guamán (2014) mencionan que las actividades agropecuarias se dividen en tres subsectores, estos son:

- **Subsector agrícola**
 - Cultivo de granos y semillas oleaginosas.
 - Cultivo de hortalizas.
 - Cultivos industriales.
 - Actividades de apoyo a la agricultura.

- **Subsector apicultor**

- Recolección de miel.
- Aprovechamiento de la cera de las colmenas.
- Recolección de jalea real.
- Cuidado de abejas.

- **Subsector pecuario**

- Explotación de bovinos.
- Explotación de porcinos.
- Explotación avícola.
- Explotación de ovinos y caprinos.
- Explotación de otros animales.

El sector primario está compuesto por actividades que garantizan la producción. Por ello, su importancia es esencial debido a que su propósito es obtener productos para la alimentación de las personas y del ganado. Además, las actividades realizadas por este sector tienen su origen desde la antigüedad, conformada por la agricultura, ganadería, apicultura, la silvicultura, entre otros.

2.10.3. SUBSECTOR PECUARIO

La actividad agropecuaria, engloba a la actividad agrícola y la actividad ganadera o pecuaria. Ambos sectores constituidos por una actividad productora o primaria, que se lleva a cabo en tierra o sin ella y una actividad elaboradora o transformadora que puede llevarse a cabo en cualquier otro lugar. En su sentido más amplio la palabra pecuaria refiere a aquello propio del ganado o relativo a este. También, el término es empleado para referirse a la actividad económica de la ganadería (UNITRU, 2013). Según Domínguez y Guamán (2014) definen que el sector pecuario en Ecuador, así como en otros países de la región, representa un sector productivo importante debido a que involucra mano de obra rural, produce alimentos que forman parte de la alimentación diaria de las personas (carne y leche), otros bienes de consumo y

materia prima.

Además, Unitru (2013) indica que el subsector pecuario se encuentra conformado por:

- **Explotación de bovinos:** Es el conjunto de animales criados por el ser humano mediante la actividad de ganadería, para la producción de carne, leche y sus derivados, que serán utilizados en la alimentación humana; el ganado vacuno consta de diferentes razas de acuerdo al propósito de producción que cada una de ellas poseen. Este sector ofrece: Alimentos: Carne, leche y sus derivados.
- **La explotación de cerdos** se puede observar desde dos perspectivas: El ciclo de las cerdas reproductoras y el de los cerdos de engorde. Las cerdas reproductoras son aquellas que han sido seleccionadas para parir a los lechones de los que obtener carne. Cuando alcanzan la madurez reproductiva son inseminadas en el área de gestación.
- **Explotación avícola:** Es la práctica de cuidar y criar aves como animales domésticos con diferentes fines, y la cultura que existe alrededor de esta actividad de crianza. La avicultura se centra generalmente no solo en la crianza de aves, sino también en preservar su hábitat y en las campañas de concienciación.
- **Explotación de ovinos y caprinos:** El ovino es apto para producir carne, leche y lana. La carne ovina fue producida por animales criados principalmente para lana, y criados para leche en los países mediterráneos.

La actividad pecuaria, es catalogada como uno de los sectores que comprende una estrategia social, económica y cultural que permite mantener el bienestar de la sociedad, debido a que es la única actividad que puede proveer seguridad en el sustento diario, conservar el ecosistema y satisfacer los valores culturales y tradicionales.

2.11. LA EMPRESA COMO UNIDAD BÁSICA DE TRABAJO DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

De acuerdo con Guerra (s.f) la empresa agropecuaria es la unidad básica de trabajo del administrador. Se puede considerar como un sistema complejo compuesto de insumos, actividades (proceso) y productos. Una finca recibe un gran número de insumas, algunos de los cuales son controlables por el productor y otros están fuera de su control. Ejemplos de insumos controlables son la compra de alimentos, maquinaria y equipo. Ejemplo de insumos no controlables por el productor son las lluvias y otras variaciones del tiempo, la polución del aire, los precios de los insumos y de los productos y los cambios institucionales.

Los productos incluyen la producción para la venta fuera de la empresa (al ambiente). Los otros productos pueden ser no deseables o no intencionados, tales como las enfermedades y corrientes de agua, polución, residuos de fertilizantes y pesticidas, etcétera. La producción agropecuaria se desarrolla en las unidades de explotación o empresas (sistemas de producción). En la agricultura y ganadería se siguen, en general, las mismas normas de organización del proceso productivo que en otras actividades.

De acuerdo a lo mencionado por los autores, la empresa agropecuaria es la unidad básica del administrador, debido a que es considerada como un sistema que está compuesto por insumos, productos y actividades. Es así que la producción agropecuaria se desarrolla en unidades de explotación, siguiendo normas de organización de manejo del proceso productivo.

2.12. MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS EN LA PROVINCIA DE MANABÍ

Las mipymes agropecuarias que se encuentran en los cantones de la provincia de Manabí son parte de los ingresos del país, ya que algunas de ellas son expendedoras

de pollos y huevos a pequeños y grandes negocios de la provincia y del resto de las ciudades del país (Domo, 2018).

Por otro lado, la CFN (Corporación Financiera Nacional) (2017) indica que Manabí lidera las provincias con mayor superficie de labor agropecuaria; de las cuales 876.350 has corresponden a pastos cultivados y naturales; representando el 15.84% de la superficie de labor agrícola a nivel nacional.

Dentro de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias en la Provincia de Manabí existe un tema fundamental referente a la soberanía alimentaria, por ende, es imperante aportar a la creación de estas que ayuden a que las personas produzcan de una manera segura y productiva, teniendo en cuenta las distintas políticas que marcan este sector, además cabe recalcar que se deben proteger y regular esta producción.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación referente a la elaboración de un manual de procedimientos se realizó en la Agropecuaria BRILLOOR S.A ubicada en el Km. 5 ½ vía Portoviejo La Mocora S/N Los Ángeles de la Mocora.



Figura 3.1. Localización de la Agropecuaria BRILLOOR
Fuente: Google maps (2020).

3.2. DURACIÓN

Para la realización de este trabajo de investigación se tomó nueve meses a partir de la aprobación del perfil proyecto, asimismo se desarrollaron los objetivos del estudio.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

- ✓ Manual de procesos y procedimientos.
- ✓ Gestión administrativa.

3.4. POBLACIÓN

La población es el conjunto sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones y acerca de la cual queremos hacer inferencias. Normalmente, es demasiado grande para poder abarcarlo. Sin embargo, la parte metodológica de un proyecto de investigación debe definir adecuadamente la población de estudio en tiempo y espacio, y aclarar si se hará censo o si es necesario tomar una muestra de ella (Espinoza, 2016). Con base en la mención del autor, la población de BRILLOOR S.A para la presente investigación serán los trabajadores de cada una de las áreas y el personal administrativo. La agropecuaria cuenta con un total de 16 personas los mismos que se encuentran detallados en la siguiente tabla.

Tabla 3.1. Lista del personal de la agropecuaria.

CARGO	Responsable	CANTIDAD
Gerente		1
Administrador Gerencial		1
Contadora		1
Secretaria		1
Supervisión de producción		1
Operarios		11
Total de la Población		16

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Las autoras.

3.4.1. MUESTRA

“La muestra es la parte o fracción representativa de un conjunto de una población, universo o colectivo, que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo” (Espinoza, 2016). Debido a que la población objeto a estudio es un valor inferior a cien, se trabajó con todo el personal de la agropecuaria. Es decir, que se hizo uso de un tipo de muestreo no probabilístico intencional, donde las autoras eligieron todas las áreas porque eran representativas para aportar información a la investigación a través de diferentes conocimientos, opiniones y puntos de vista de quienes estaban laborando en los diferentes cargos.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se utilizaron los siguientes tipos de investigación, mismos que contribuyeron en la recolección de información clara y precisa del objeto de estudio.

3.5.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se empleó la investigación de campo, debido a que la problemática de la Agropecuaria BRILLOOR S.A., fue realizada en su domicilio aplicando técnicas de investigación y recolección de datos que ayudaron a describir, interpretar, entender, y explicar las razones por las que aún no existe un manual de procedimientos e incluso permitió la elaboración del mismo; de acuerdo a lo mencionado por Giraldo (2013) esta investigación permite “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes”.

3.5.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se desarrolló la investigación bibliográfica para indagar diferentes enfoques que generaron preguntas de acuerdo al tema objeto de estudio y que se encontraron respuestas en libros, revistas científicas, tesis y otros documentos electrónicos; que, además, sirvieron como base de apoyo para profundizar el conocimiento de las autoras y lograr ejecutar el presente trabajo; pues, para Mora (s.f) esta investigación es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas.

3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos utilizados para llevar a efecto la investigación de tesis se

puntualizan a continuación:

3.6.1. MÉTODO DEDUCTIVO

A través de la implementación del método deductivo se analizó de manera general la situación actual de la Agropecuaria BRILLOOR S.A, estableciendo enunciados universales partiendo de la experiencia; de manera que se conocieron ciertos elementos o factores que influyen dentro de la actividad administrativa y operativa del negocio; considerando que para Ibáñez (2015) es parte de la razón, desde la cual se obtiene un conocimiento general o se define una ley general para, tras la comprobación de su aplicabilidad, llegar a consecuencias lógicas.

3.6.2. MÉTODO INDUCTIVO

Se aplicó el método inductivo, de manera, que se procesó y analizó la información obtenida mediante la observación en el lugar de estudio, la cual permitió además conocer y comprender cuál es la base fundamental para la creación y manejo de los manuales de procedimientos; basándose en el argumento de Almanza (2014) quien menciona que el método inductivo “es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares”.

3.6.3. MÉTODO ANALÍTICO

Este método, permitió descomponer en todas sus partes los factores intervinientes en la elaboración de un manual de procedimiento para la Agropecuaria BRILLOOR S.A, determinando así los problemas con relación a las actividades administrativas y operativas del negocio y así, se logre cumplir con los objetivos planteados; de acuerdo a lo mencionado por Fernández (s.f) el método analítico “consiste en dividir un todo abstracto o concreto en sus

elementos integrantes, para investigar su naturaleza y efectos”.

3.6.4. MÉTODO ESTADÍSTICO

Se empleó el método estadístico para una adecuada comprensión de la información y optimización de la toma de decisiones por parte del Gerente de la agropecuaria, de manera que se facilitó medir los resultados obtenidos a través de las encuestas. Añadiendo que para Reynada (2015) el método estadístico consiste en una “secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación”.

3.7. TÉCNICAS

Se aplicaron técnicas de recolección de datos para poder ejecutar el presente trabajo:

3.7.1. ENTREVISTA

La entrevista es de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; y, se define como una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (Fachelli y López, 2015). Con base en esta acotación, la técnica, se la realizó al propietario de la Agropecuaria BRILLOOR S.A, mediante una serie de preguntas abiertas que permitieron obtener información de los aspectos administrativos de la microempresa, y especialmente de los procesos y procedimientos que se llevaban a cabo sin un manual.

3.7.2. ENCUESTA

Se considera también, la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la Agropecuaria BRILLOOR S.A., quien fue la favorecida con la elaboración del

manual de procesos y procedimientos; y quien mejor que el cliente interno para responder a cada una de las preguntas del cuestionario que para el efecto se realizó de acuerdo a las vivencias en la empresa, ya que son ellos los que determinaron la efectividad y eficacia de este trabajo. Esto, basándose en la argumentación de Meneses (s.f) “la encuesta es el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

3.7.3. OBSERVACIÓN

A través de esta técnica se observó cómo se llevaron a cabo los procedimientos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A además, permitió obtener información relevante, misma que fue aplicada al momento de efectuar la entrevista y la encuesta para evitar ocupar tantas horas de trabajo; esto, basándose en lo expuesto por Pulido (2015) “la observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social”.

3.7.4. DELPHI

López (2018) indica que la técnica Delphi permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación. Su desarrollo tiene que garantizar el anonimato, establecer un proceso iterativo a través del feedback y se orienta hacia una medida estadística de la respuesta de grupo. Es por ello, que a través de la aplicación de dicha técnica fue posible obtener una media de coincidencia entre los diversos grupos de especialistas mediante criterios de selección y asignación de puntuaciones, determinando así la confiabilidad de la encuesta como instrumento de investigación.

3.7.5. FODA

Mediante este análisis se logró determinar los factores internos y externos del marco conceptual, regulatorio y de mercado agropecuario, determinando aquellos controlables y otros solo adaptables, entre estos se establecieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Agropecuaria BRILLOOR S.A. De acuerdo a la mención de Calicchio (2014) entre las herramientas de planificación que complementan el marketing mix destaca el análisis FODA, mismo que es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos) así como las oportunidades y amenazas (factores externos), puede emplearse como instrumento de libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual.

3.7.6. TÉCNICAS DE PROCESO

Las técnicas de procesos empleados son:

3.7.6.1. FICHA DE PROCESO

Fue fundamental su utilización debido a que permitió dar soporte a la información obtenida acerca de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la Agropecuaria BRILLOOR S.A; de acuerdo con Beltrán *et al.*, (s.f) “una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso”.

3.7.6.2. MAPA DE PROCESO

Como todo proceso debe ser bien elaborado y estructurado se procedió a realizar un mapa de proceso descrito de manera representativa, donde se reflejaron cada uno de los procesos que se efectúan en las actividades de la Agropecuaria BRILLOOR S.A, mismos que estuvieron interrelacionados a través del mapa.

Cabe mencionar que, este diagrama “facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que permite una percepción visual del flujo y secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo” (Beltrán *et al.*, s.f).

3.7.6.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

El diagrama de flujo de proceso permitió analizar cada paso de los procesos que se llevan a cabo dentro de la Agropecuaria ofreciendo así, una descripción visual de las actividades implicadas en el mismo. De acuerdo a lo mencionado por Serrano (2017) “es la representación diagramática que ilustra la secuencia de las operaciones que se realizarán para conseguir la solución de un problema. Los diagramas de flujo se dibujan generalmente antes de comenzar a programar el código frente a la computadora”.

3.7.6.4. DIAGRAMA AS-IS

Se aplicó dicha técnica de manera que se presentó detalladamente los flujos de información, flujos de decisión y las actividades que no aportan valor dentro de la Agropecuaria. Según Hernández, Medina y Nogueira (2009) citado por Rizo y Rodas (2019) manifiestan que los diagramas As-Is “se han ganado la popularidad en el mundo empresarial por su posibilidad de detallar en las actividades que ocurren en un proceso. Son actualmente prácticamente un requisito en la mayoría de los métodos para la mejora de los procesos”.

3.8. HERRAMIENTAS

La investigación estuvo basada en diversas herramientas que permitieron la recopilación de información en diferentes áreas involucradas en el problema. Las utilizadas en esta investigación son las siguientes:

3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTA

En esta guía, se encuentra la secuencia de preguntas abiertas para socializar sobre una temática determinada que se desea conocer o indagar (Guevara & Gañán, 2015). Por ende, la guía de la entrevista de este trabajo, estuvo conformada por preguntas tanto abiertas como cerradas para una mejor comprensión del entrevistado; estas, fueron indispensables para levantar información oportuna y actualizada sobre la administración de la agropecuaria, las actividades que se llevan a cabo y de sus clientes tanto internos, como externos.

3.8.2. CUESTIONARIO

Consiste en una serie de preguntas con opciones múltiples, referentes a una temática determinada que permite conocer el punto de vista de las personas hacia el problema que se trata y a su vez permite recopilar información sobre el grado de conocimiento de los temas tratados (Guevara & Gañán, 2015). Es así que, el cuestionario, fue un instrumento imprescindible para la aplicación de la encuesta, ya que se realizó en primera instancia un borrador con una serie de preguntas que fueron analizadas a medida que se efectuaba la investigación de campo. Esta herramienta fue examinada por expertos y como resultado de la depuración se obtuvieron preguntas más explícitas y concretas que permitieron evaluar las variables en estudio.

3.8.3. FICHA DE PROCESOS

La Ficha de Proceso es un documento donde se recogen las características más relevantes para el control de las actividades recogidas en el diagrama. Es la propia organización la que debe decidir qué información incluir en la ficha de proceso, siempre y cuando permita la gestión del mismo (ISO, 2015). Es por ello, que este instrumento permitió analizar el fenómeno de estudio en su contexto real, proporcionando en el documento, aspectos que fueron valorados y

observados en el momento de su aplicación en las diferentes áreas de la agropecuaria; permitió un análisis y recepción detallada de las actividades de los procesos y procedimientos que se efectúan en la agrícola.

3.9. PROCEDIMIENTO

FASE N° 1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Agropecuaria BRILLOOR.

- Desarrollo del método de expertos para la validación de instrumentos
- Validación de las herramientas de investigación a través del método Delphi.
- Levantamiento de información, tabulación y análisis mediante la aplicación de la encuesta, para el diagnóstico de la situación actual de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- Aplicación de un análisis FODA en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Para la ejecución de la primera fase fue necesario la elaboración de las herramientas de investigación, posteriormente se procedió a la selección del equipo de jueces para la validación de la entrevista y encuesta mediante el método de expertos. Seguidamente, se realizó una reunión con el Gerente de la Agropecuaria BRILLOOR, que mediante la guía de entrevista para extraer información general de la empresa en materia de procesos; asimismo, se levantó información acerca de las actividades organizacionales mediante la aplicación de la encuesta. Por último, se tabuló y analizó la información obtenida a través de la aplicación de las técnicas de investigación, para que, posterior a su desarrollo, realizar el análisis de FODA, permitiendo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio.

FASE Nº 2. Determinar la caracterización de procesos y procedimientos en la Agropecuaria BRILLOOR S. A.

- Revisión bibliográfica para la identificación, selección y descripción de los procesos y procedimientos existentes para la elaboración de los manuales.
- Registro de la información en las fichas de procesos y procedimientos.
- Elaboración del mapa de procesos de la Agropecuaria.
- Estructuración de flujogramas de los procesos y procedimientos de la Agropecuaria.

En esta segunda fase, se efectuó una revisión bibliográfica para la identificación, selección o descripción de los procesos y procedimientos existentes para la respectiva elaboración de los manuales. Seguidamente, se registró la información en la ficha de procesos y procedimientos. Además, se elaboraron los mapas de procesos. Finalizando, con la realización de los diagramas de flujos.

FASE Nº 3. Desarrollar un manual de procesos y procedimientos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A y su aporte a la mejora de la empresa.

- Elaboración del manual de procesos y procedimientos para la Agropecuaria BRILLOOR S.A. utilizando la técnica AS-IS.

En la ejecución de esta tercera fase, se elaboraron los manuales de procesos y procedimientos a partir de la información desarrollada en la fase uno y dos, luego se procedió a la realización del documento, mismo que incluyó las actividades que se desarrollan, definiendo las diferentes tareas a cumplir por el personal que trabaja en la Agropecuaria.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. FASE Nº 1. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.

El desarrollo de la fase uno, comprendió el diagnóstico de la situación actual de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

4.1.1. Actividad 1. Desarrollo del método de expertos para la validación de instrumentos

Para desarrollar el método de expertos fue necesario desarrollar una serie de pasos descritos a continuación con sus resultados:

A) Evaluación de expertos

Para el desarrollo del método de expertos, como punto de partida, en una primera ronda de evaluación se midió la competencia del mismo para lo cual se aplicó la ficha de evaluación identificada en el **anexo 1**.

PERFIL DE EXPERTOS										
NOMBRES Y APELLIDOS										
GRADO ACADÉMICO	DOCTOR EN CIENCIAS AGRARIAS									
OCCUPACIÓN ACTUAL	DOCENTE UNIVERSITARIO									
EMAIL										
Nº DE TELÉFONO										
DIRECCIÓN DOMICILIARIA	Km 7.5 vía Chone - Quito - vía San Andrés									
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS										
INDICADORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración de Empresas									X	
Empresas Agroproductivas									X	
Gestión por procesos								X		
Manual de Procesos								X		
Manual de procedimientos								X		
ARGUMENTACIÓN O FUNDAMENTACIÓN										
INDICADORES	BAJO			MEDIO				ALTO		
Análisis técnicos realizados por unidad sobre Empresas Agropecuarias							X			
Experiencia obtenida en Empresas Agropecuarias							X			
Estudios sobre Empresas Agropecuarias							X			
En situación							X			

INVESTIGADORA

INVESTIGADORA


 EXPERTO

FECHA DE ENTREGA:
FECHA DE RECEPCIÓN:

Figura 4.1. Evaluación candidatos expertos
Fuente: Evaluación expertos

B) Coeficiente de conocimiento

Dentro de la ficha de evaluación para expertos el cálculo del coeficiente de conocimiento es el primer paso, mismo que se evidencia en la tabla 4.1. Es importante resaltar que, las valoraciones completas del coeficiente de conocimiento pueden observarse en el **anexo 2.A**, donde constan las calificaciones de los 18 candidatos a jueces.

Tabla 4.1. Coeficiente del conocimiento

CARACTERÍSTICAS	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO									
	E1	E2	E4	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
1 Administración de Empresas	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10
2 Empresas Agroproductivas	8	10	9	10	9	10	10	10	10	9
3 Gestión por procesos	9	9	9	9	8	7	10	10	9	9
4 Manual de procesos	9	9	9	9	7	8	9	10	9	9
5 Manual de procedimientos	9	9	9	9	7	8	9	10	9	9
Kc	0,90	0,94	0,92	0,94	0,82	0,84	0,96	1,00	0,94	0,92

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autores

C) Coeficiente de argumentación

Para el cálculo del coeficiente de argumentación, en la tabla 4.2, se define el patrón de respuestas acorde a cada fuente a argumentación a evaluar y las respuestas emitidas por los candidatos a expertos.

Tabla 4.2. Patrón coeficiente de argumentación

Fuente de argumentación (Kendall) Ka	Grado de influencia		
	B (Bajo)	M (Medio)	A (Alto)
Análisis teóricos realizados por el experto en Empresas Agroproductivas	0,03	0,09	0,1
Experiencia obtenida en Empresas Agroproductivas	0,28	0,5	0,5
Estudios sobre el tema Empresas Agroproductivas	0,06	0,1	0,35
Su intuición	0,03	0,01	0,05
TOTAL	0,4	0,7	1

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autores

Con la tabla patrón y las respuestas de los expertos, se procedió a su procesamiento como se muestra en la tabla 4.3, los valores detallados, se los puede observar en el anexo 2.B.

Tabla 4.3. Coeficiente de argumentación

Fuente de argumentación	E1	E2	E4	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Análisis teóricos realizados	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Experiencia obtenida en Empresas Agroproductivas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Estudios sobre el tema Empresas Agroproductivas	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Su intuición	0,01	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
TOTAL	0,96	1								

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autores

c) Coeficiente de competencia

“Al calcular el coeficiente de competencia (K) del experto para promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación” (López, 2011).

Como se puede revisar en la tabla 4.4, de 18 expertos evaluados, solo 10 cumplen el nivel de competencia requerido para ser considerados, jueces en el proceso de validación de las herramientas, de diagnóstico.

Tabla 4.4. Resultado de la validación de expertos.

Expertos	Kc	Ka	$K = (kc+ka)/2$	Validación
1	0,90	0,96	0,93	Alta
2	0,94	1	0,97	Alta
3	0,72	0,40	0,56	Baja
4	0,92	1	0,96	Alta
5	0,70	0,71	0,71	Media
6	0,70	0,40	0,55	Baja
7	0,94	1	0,97	Alta
8	0,82	1	0,91	Alta
9	0,84	1	0,92	Alta
10	0,96	1	0,98	Alta
11	1,00	1	1,00	Alta
12	0,94	1	0,97	Alta
13	0,92	1	0,96	Alta
14	0,78	0,71	0,74	Media
15	0,80	0,7	0,75	Media
16	0,80	0,7	0,75	Media
17	0,72	0,68	0,70	Media
18	0,74	0,71	0,73	Media

Fuente: Evaluación a candidatos a expertos

Elaborado: Autores

Panel de expertos

La tabla 4.5, identifica los candidatos a expertos, seleccionado para ser sometidos a evaluación mediante el método de experto, es importante resaltar que, estos a cumplir con el perfil necesario para evaluar los instrumentos, el panel de expertos quedó configurado por 10 integrantes de 18 evaluados, caracterizados a continuación:

Tabla 4.5. Panel de expertos

Experto	Cargo	Proceso	Profesión	Años de experiencias
1	Docente Universitario	Administración	Magister en ciencias de la Administración	10
2	Docente Universitario	Administración	Doctor en ciencias Agrarias	8
3	Asistente Administrativo	Administración	Mgs. Administración de empresas	3
4	Docente Universitario	Administración	Doctora en ciencias	23
5	Gerente General	Dirección	Empresario	25
6	Gerente General	Dirección	Magister en administración de negocios sostenibles	5
7	Servicio al cliente	Operativo	Ingeniera comercial	6
8	Auditora	Operativo	Ingeniero en auditoria	3
9	Asistente de gerencia	Administración	Ingeniera comercial	2
10	Docente Administración de Empresas	Administración	Ingeniero comercial	15

Fuente: Instrumento de evaluación a expertos

Elaborado: Autores

4.1.2. Actividad 2. Validación de las herramientas de investigación a través del método Delphi (entrevista y encuesta).

La actividad dos, comprende la validación de la entrevista y la encuesta aplicada mediante el panel de expertos seleccionado:

Evaluación Consenso de la entrevista aplicada a expertos

La tabla 4.6, corresponde a la validación de la entrevista, la estructuración de la misma comprende 11 preguntas establecidas a partir del instrumento elaborado por Rizo y Rodas (2019), que, sometidas a evaluación del panel de expertos, se encontró concordancia entre los criterios de los jueces en las once preguntas, validándose, debido a ello la guía de entrevista en una primera ronda, son necesidad de recurrir a una segunda. La guía de entrevista se la puede observar en el **anexo 3**.

Tabla 4.6. Resultados de la validación de la entrevista a los expertos.

INDICADORES	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	RJ	VN	C= (1- Vn/Vt)* 100	Validación
Detalle los productos o servicios que ofrece la agropecuaria BRILLOOR S.A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Cuántos departamentos tienen actualmente la agropecuaria?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Detalle las actividades que se realizan en los departamentos descritos?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Cuántas personas trabajan en los departamentos y qué actividades realizan?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Cuántos y cuáles son los proveedores que tiene la agropecuaria de acuerdo a la actividad de los departamentos?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Cuántos y cuáles son los clientes que tiene la agropecuaria?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Cuáles son los principales problemas que ha enfrentado la agropecuaria durante su trayectoria en el mercado y cuáles han sido las causas?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
La agropecuaria que usted administra ¿está debidamente organizada?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Cuenta la agropecuaria con un proceso administrativo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Posee la agropecuaria un manual de procesos y procedimientos?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
Si la respuesta es no ¿le gustaría que se elabore un manual de procesos y procedimientos para la agropecuaria?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI

Fuente: Guía de entrevista estructurada a partir de Rizo y Rodas (2019), y evaluación a candidatos a expertos

Elaborado: Autoras

Evaluación consenso de la encuesta aplicada a expertos

Al igual que la guía de entrevista, la encuesta fue estructurada a partir de Rizo y Rodas (2019), y, luego valorada por los expertos una vez elaborado el borrador, misma que, se encuentra integrada por 10 indicadores, que luego de la evaluación y validación de la información mediante la fórmula para el cálculo del coeficiente de concordancia, se obtuvo una validación total de las 11 preguntas propuestas.

Tabla 4.7. Resultados de la validación de la encuesta a los expertos.

Indicadores	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	Rj	Vn	C=(1- vn/vt)*100	
Indique su género	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	10	1	90	SI
¿Conoce usted la misión, visión y los valores corporativos de la agropecuaria?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Conoce con detalle cuáles son sus tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿A qué departamento de la agropecuaria pertenece y qué actividades realiza?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
Frecuencia con la que realiza la actividad seleccionada.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
Tiempo estimado para realizar dicha actividad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Usted cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso que desempeña?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
Si se diseña un manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria, ¿estaría en la disposición de involucrarse para su aplicación?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI
¿Considera usted que, el manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria contribuirá en el fortalecimiento de los departamentos y la minimización de riesgos y pérdidas de tiempo en las actividades que se efectúan?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0	100	SI

Fuente: Borrador de encuesta estructurada a partir de Rizo y Rodas (2019), y evaluación a candidatos a expertos

Elaborado: Autoras

4.1.3. Actividad 3. Aplicación de la entrevista al Gerente de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Como punto de partida para el desarrollo de la investigación, se procedió aplicar la entrevista, observable en el **Anexo 3**, con el propósito de ampliar los conocimientos de la situación actual de la empresa, misma que, fue dirigida al gerente de la Agropecuaria BRILLOOR S.A. a la señora Jaqueline Loor, quien dio todas las facilidades necesarias para completar el desarrollo de la actividad de forma fluida, permitiendo ello, conocer el entorno de la empresa desde el punto de vista gerencial.

La Agropecuaria BRILLOOR S.A se dedica a la venta de cerdos, pollos, ganado, cacao y plátanos. Cuenta con departamentos de contabilidad y producción

donde se ejecutan actividades de elaboración de los alimentos balanceados y su respectivo despacho a las granjas. En cuanto al área contable se realiza toda la parte administrativa y adquisiciones de materia prima. Entre los proveedores de la Agropecuaria se encuentran Pharmacy, James Brown, QSI, Disan, Vimin, Wong, entre otros. De la misma forma, entre los clientes actuales se detallan a Luis Loor, Ricardo Zambrano, David Macías y Maira Macías.

Por consiguiente, el gerente de la agropecuaria mencionó que entre los principales problemas que ha enfrentado la empresa durante su trayectoria están relacionados con aspectos económicos, falta de seriedad de los clientes al momento de cancelar y la carencia de manuales de procesos y procedimientos que les permita tener una información detallada, ordenada e integral sobre las funciones, responsabilidades, y procedimientos de la empresa. Sin embargo, la empresa a pesar de los inconvenientes mencionados ha salido adelante gracias al trabajo organizado.

4.1.4. Actividad 4. Levantamiento de información, tabulación y análisis mediante la aplicación de la encuesta, para el diagnóstico de la situación actual de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Con el objeto de indagar la problemática, se aplicaron 16 encuestas a trabajadores de la Agropecuaria BRILLOOR S.A., todos mayores de 18 años y estos fueron los hallazgos:

PREGUNTA 1. Indique su género.

Tabla 4.8. Género del personal que labora en la agropecuaria.

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Femenino	4	25%
Masculino	12	75%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

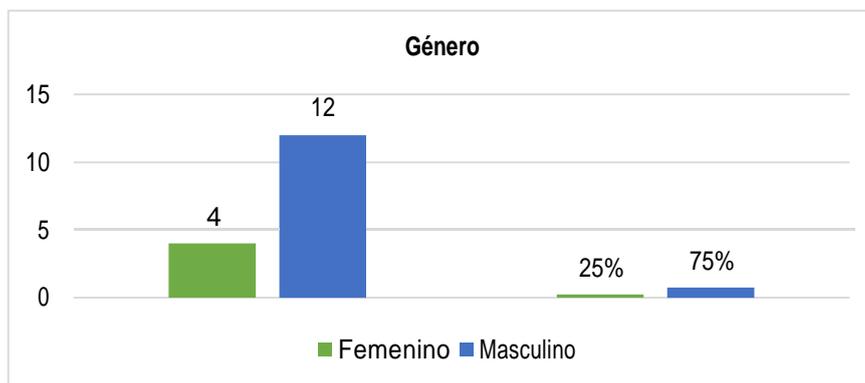


Gráfico 4.1. Género del personal que labora en la agropecuaria.
Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaborado: Autoras

Las actividades que se desarrollan dentro de una avícola son de carácter riguroso y arduo en las cuales se necesita de la fuerza de sus colaboradores por ende es un de trabajo pesado y estas plazas son mayormente ocupadas por varones. La Agropecuaria BRILLOOR S.A se caracteriza por dedicarse a la crianza de aves, porcinos y la elaboración de balanceados, en donde la mayoría de sus vacantes son ocupadas por hombres. La muestra seleccionada está formada por 16 cuestionarios; realizados a hombres y mujeres que laboran dentro de la agropecuaria, mediante la encuesta se puede denotar que el personal que labora dentro de avícola es del género masculino generando un porcentaje del 75% y el 25% restante pertenece al género femenino, el cual ocupa los cargos de las áreas administrativas.

PREGUNTA 2. ¿Conoce usted la misión, visión y los valores corporativos de la agropecuaria?

Tabla 4.9. Conocimiento de misión visión y valores corporativos de la agropecuaria por parte del personal.

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	13%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	6	38%
Totalmente de acuerdo	8	50%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaborado: Autoras

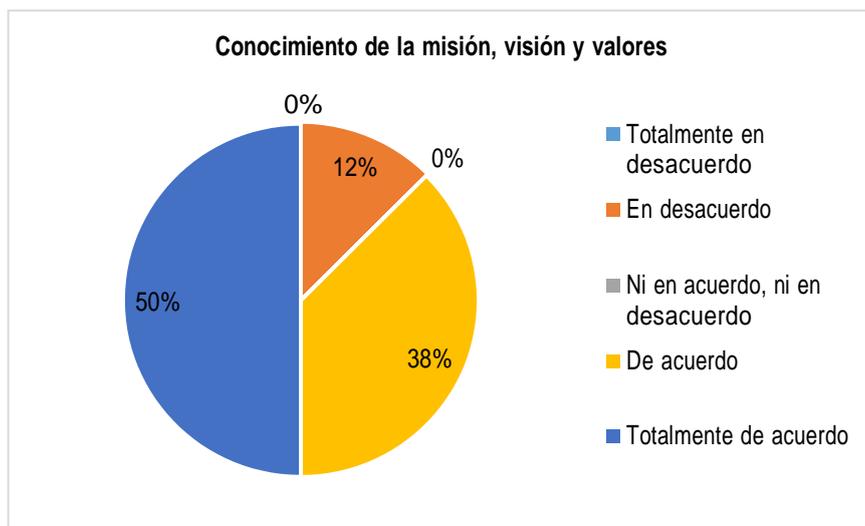


Gráfico 4.2. Conocimiento de misión, visión y valores corporativos de la agropecuaria.
Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaborado: Autoras

Todo en esta vida tiene una razón de ser, es por ello que en los negocios al momento dar sus primeros pasos como entidad productiva definen cuál será su actividad comercial, a qué público se orienta y sobre todo cómo les gustaría ser reconocido; tal como lo aseveran Gaytán y Aceves (2017) que hoy en día es importante la creación de un enunciado de misión y visión los cuales son los pilares sobre los que trabajan las compañías, además basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metas y planearán sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para dar validez a este trabajo se tomó en consideración la información proporcionada por 16 encuestados, la cual reflejó los siguientes datos: el 50% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo, alegando que conocen la misión, visión y valores corporativos de la agropecuaria, por otra parte, el 38% solo está de acuerdo lo cual deja entrever que tal vez ha escuchado algo sobre los principios que rigen en la empresa, pero no conocen con certeza para qué fueron creados estos términos, así mismo el 13% expuso estar en desacuerdo por lo que no tienen ni idea de que se trata y qué papel cumplen en la empresa esas terminologías.

El porcentaje que solo está de acuerdo sabe que existe misión, visión y valores corporativos, pero no saben lo que textualmente contiene; y, el 13% que indicó estar en desacuerdo es porque no saben que existe y es posible que no tengan conocimiento de lo fundamental que es para la agropecuaria.

PREGUNTA 3. ¿Conoce con detalle cuáles son sus tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas?

Tabla 4. 10. Conocimiento de tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas.

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	7	44%
Totalmente de acuerdo	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

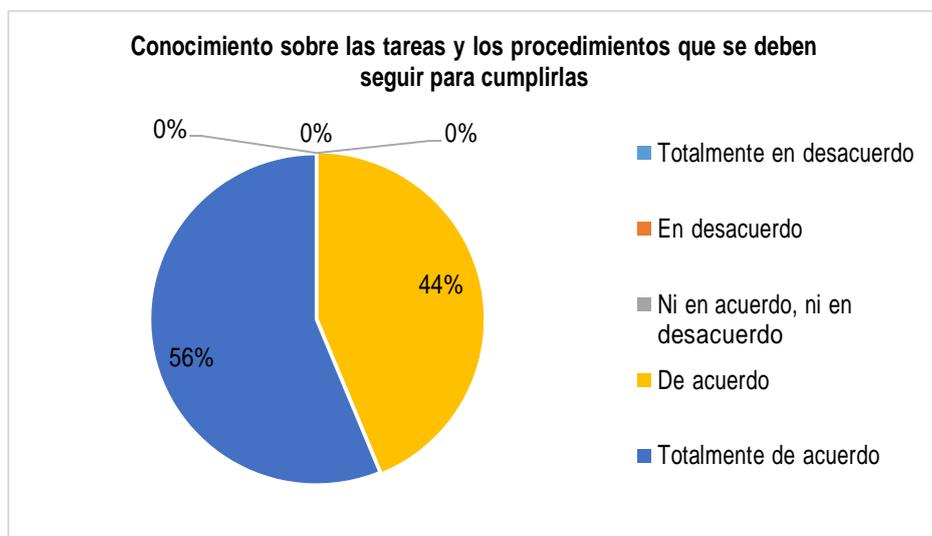


Gráfico 4.3. Conocimiento de tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas.

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

La base fundamental para que un trabajo sea realizado de manera idónea es conocer cada uno de los procedimientos y el orden del mismo. En relación a los anteriores, Caridad y Negrín (2014), explican que son acciones interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas

particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente.

En la búsqueda de información se consiguieron los siguientes datos, el 56% está totalmente de acuerdo que conoce sus tareas y los procedimientos que deben seguir para cumplirlas, mientras que el 44% solo indica estar de acuerdo. Conocer a cabalidad cual es el rol dentro de un trabajo debería ser un tema de responsabilidad y compromiso, teniendo en cuenta que al realizar las funciones no solo implica el hecho de cumplir con lo designado, sino que también abarca el aprovechamiento de manera óptima de todos los recursos que se tienen disponibles para elaborar los productos, en donde prevalezca la calidad y el renombre de la agropecuaria.

PREGUNTA 4. ¿A qué departamento de la agropecuaria pertenece y qué actividades realiza?

Esta pregunta fue abierta ya que el negocio no tiene identificado los departamentos, pero se recabó lo siguiente de la manera en la que lo detallaron los encuestados:

- 3 administrativos; donde 2 de ellas especificaron ser contables y una de ellas asistente y secretaria.
- 2 bodegueros y uno de ellos prepara el alimento para aves y cerdos.
- 2 galponeros.
- 1 persona en arca de pollos.
- 1 persona en arca de cerdos.
- 1 persona que indicó estar a cargo de todas las arcas.
- 1 médico veterinario avícola en el área de producción, que además es el nutricionista de la empresa.
- 2 personas en el área de pollo galponero.
- 1 persona en el área de producción; haciendo alimentos, moliendo maíz y soya.

- 1 persona en el área de producción en la ejecución de segmento de control y revisión de reportes.
- 1 persona que realiza actividades varias.

Se puede evidenciar claramente que no existen departamentos establecidos en la agropecuaria, algunos solo deducen que esa es su área y las actividades que realizan es porque así lo han venido haciendo, más no porque haya un manual de procesos y procedimientos; Sin embargo Hurtado *et al.*, (2020) explican que las empresas deben considerar que cada proceso tiene que tener un enfoque, como el definir las actividades claras y concisas que permitir cumplir el objetivo planteado; establecer el responsable; relacionar los diferentes responsables con los distintos departamentos y evaluar las incidencias de las actividades.

En definitiva, el conocer las actividades y responsabilidades forma parte de la planeación, organización y dirección en que va un negocio estas directrices apuntan al desarrollo y permanencia del mismo. Mediante la organización se puede evitar la pérdida de tiempo y de dinero, considerando que muchas veces una función podría estar siendo realizada por unas dos personas en vez de una sola, se puede aprovechar al máximo el recurso humano, pero esto solo dependerá de la gestión y administración del talento humano que labora dentro de la avícola.

PREGUNTA 5. Frecuencia con la que realiza la actividad seleccionada.

Tabla 4.11. Frecuencia con la que el personal realiza las diferentes actividades de la agropecuaria.

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Diaría	16	100%
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Esporádica	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

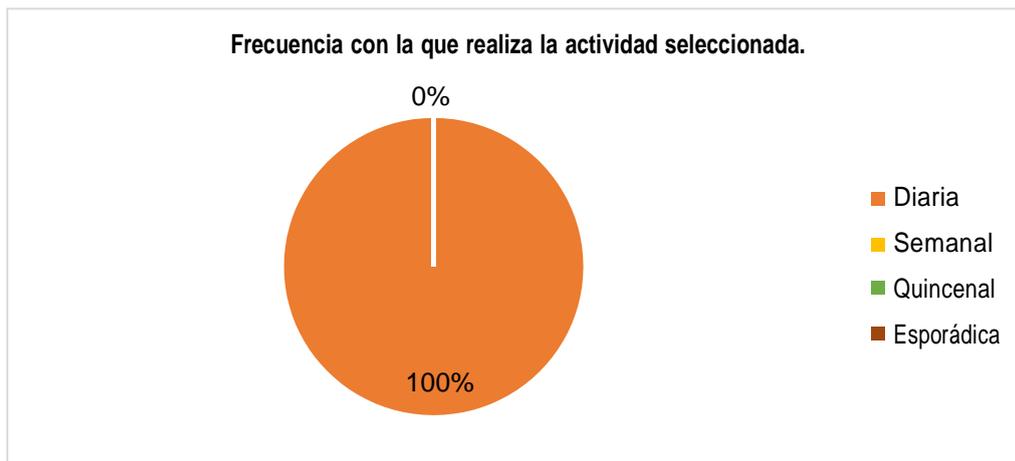


Gráfico 4.4. Frecuencia con la que el personal realiza las diferentes actividades de la agropecuaria.
Elaboración: Autoras.

El resultado de esta pregunta indica que se trabaja diariamente al 100% realizando las actividades establecidas en la pregunta anterior. No hay días en los que se deje de laborar ya que este tipo de negocio requiere de mucha atención y dedicación. Al momento de ingresar a un trabajo se espera que este aporte al máximo, no tener un manual de procesos no ha sido un impedimento para que los colaboradores de la avícola realicen sus actividades diarias sin embargo un material de apoyo impreso que sirva de guía en los procesos y procedimientos a desarrollarse dentro de BRILLOOR S.A apuntaría a un mejor rendimiento y crecimiento de la agropecuaria.

PREGUNTA 6. Tiempo estimado para realizar dicha actividad.

Tabla 4.12. Tiempo estimado para realizar las actividades designadas.

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Más de 1 hora	11	69%
1 hora	1	6%
30 min	1	6%
15 min	3	19%
10 min	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaborado: Autoras

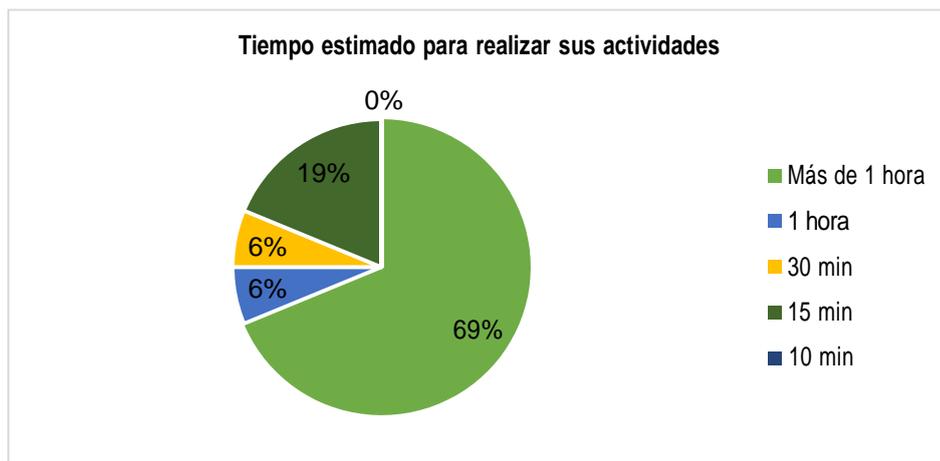


Gráfico 4.5. Tiempo estimado para realizar las actividades designadas.

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

El 69% de los encuestados manifestaron que al momento de realizar una actividad requieren más de una hora, el 19% indicó que 15 minutos es lo que necesitan, un 6% solo 30 minutos y el otro 6% 1 hora.

Por tanto, se considera que existe una breve confusión por parte de los trabajadores que indicaron que requieren más de una hora para realizar las actividades, pues en sus opiniones detallaron que requieren de 7 a 10 horas para ejecutar sus tareas. Esto se debe a que no tienen claro que una actividad no es lo que realizan durante todas las horas de trabajo, sino el tiempo que demanda realizar dicha labor unitariamente.

PREGUNTA 7. ¿Usted cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso que desempeña?

Tabla 4.13. ¿Usted cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso que desempeña?

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	13	82%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	1	6%
De acuerdo	1	6%
Totalmente de acuerdo	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

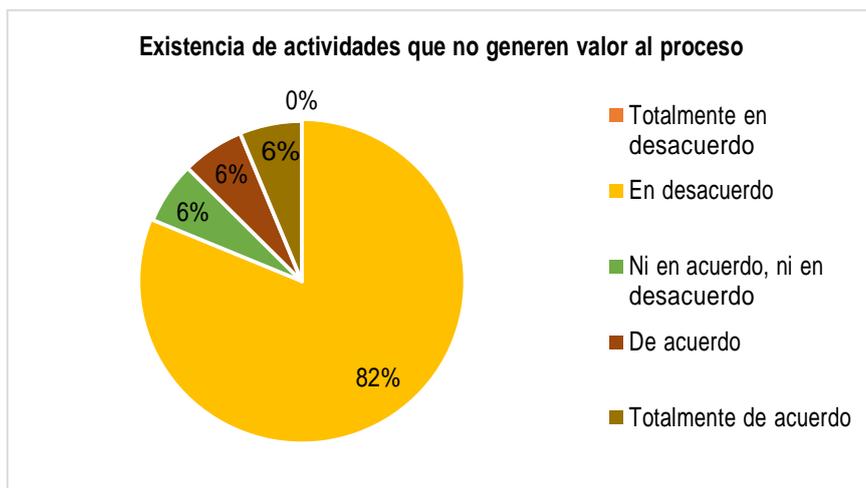


Gráfico 4.6. ¿Usted cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso que desempeña?

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

Mediante la elaboración de la encuesta para los trabajadores de BRILLOOR S.A. refleja que el 82% de los encuestados está en desacuerdo con la pregunta, el 6% ni en acuerdo, ni en desacuerdo, otro 6% está de acuerdo, y totalmente de acuerdo un 6%.

Con respecto a las respuestas de los trabajadores, se puede evidenciar que consideran importantes todas las actividades que desempeñan y esto es porque es lo que lógicamente se realiza en cualquier negocio de esta índole; desconociendo totalmente que a través de un manual de procesos y procedimientos se puede optimizar recursos y tiempo.

PREGUNTA 8. ¿Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?

Tabla 4.14. ¿Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	5	31%
Totalmente de acuerdo	10	63%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

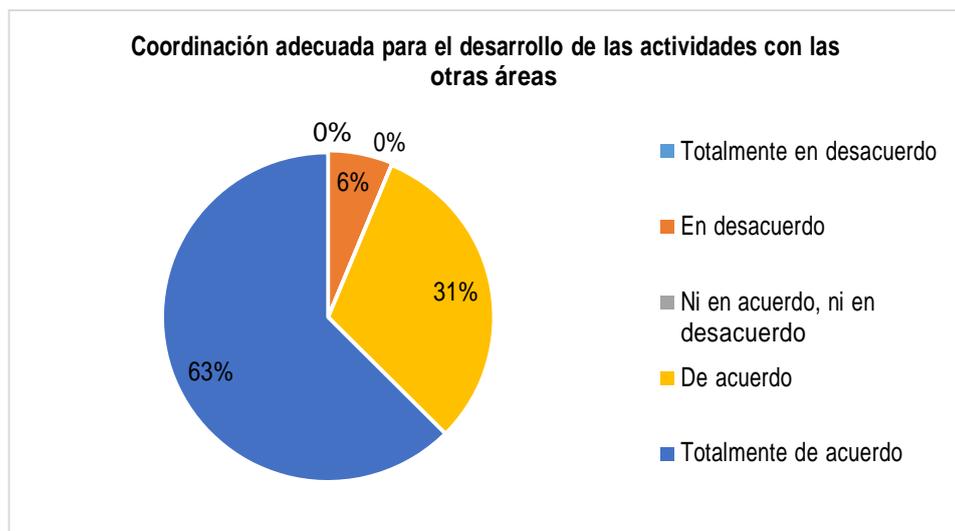


Gráfico 4.7. ¿Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

El 63% está totalmente de acuerdo que existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas, el 31% solo está de acuerdo, pero un 6% en desacuerdo.

Es posible que sin un manual de procesos y procedimientos tengan coordinación porque es un negocio muy típico a nivel mundial, pero por lo observado, no es la adecuada, ya que existen falencias y riesgos al momento de desarrollar las actividades con las otras áreas y, además, no todos tienen los conocimientos necesarios, por ende Vivanco (2017) expone que los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

PREGUNTA 9. Si se diseña un manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria, ¿estaría en la disposición de involucrarse para su aplicación?

Tabla 4.15. Disposición para involucrarse en la aplicación de un manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria.

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	5	31%
Totalmente de acuerdo	11	69%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

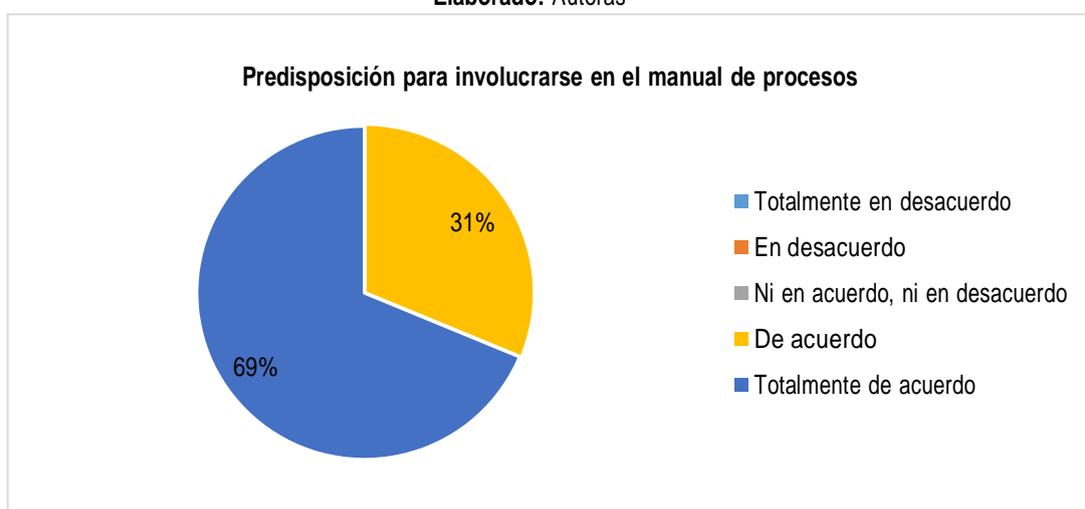


Gráfico 4.8. Involucramiento en la aplicación de un manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria.

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

De los encuestados, el 69% tiene la disposición de involucrarse en la aplicación de un manual de procesos y procedimientos y el 31% solo está de acuerdo.

Por ende, se considera que la elaboración del manual de procesos y procedimientos tiene la aceptación de los trabajadores, estando dispuestos a involucrarse en la aplicación del mismo, por el progreso de la agropecuaria que es el sustento de la economía local y nacional; además en esta parte, Medina *et al.*, (2019) que estos manuales son herramientas que permiten perpetuar las buenas prácticas, con la transformación e incorporación de valor a sus procesos.

PREGUNTA 10. ¿Considera usted que, el manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria contribuirá en el fortalecimiento de los departamentos y la minimización de riesgos y pérdidas de tiempo en las actividades que se efectúan?

Tabla 4.16. Consideran que, el manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria, contribuirá en el fortalecimiento de los departamentos y la minimización de riesgos y pérdidas de tiempo en las actividades.

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	1	6%
De acuerdo	5	31%
Totalmente de acuerdo	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

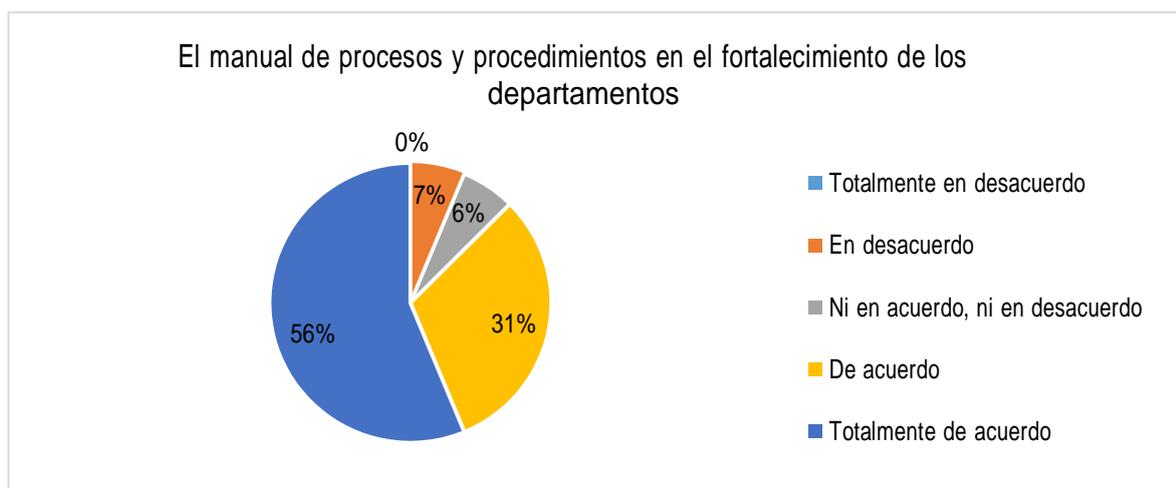


Gráfico 4.9. Manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria, en el fortalecimiento de los departamentos

Fuente: Encuesta aplicada en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autoras

De los 16 encuestados, el 56% está totalmente de acuerdo y el 31% solo de acuerdo con que dicho manual contribuirá en el fortalecimiento de los departamentos, la minimización del riesgo y pérdidas de tiempo en las actividades. Desconociendo motivos del 6% que está ni en acuerdo, ni en desacuerdo y el 7% que en definitiva está en desacuerdo con la ejecución del mismo.

En efecto, se consideró un hecho que la agropecuaria BRILLOOR S.A tenga el respetivo manual para tener procesos efectivos de cada una de las actividades, incrementar ventas y utilidades a través de la interacción con otras áreas de trabajo, acelerar la capacitación del personal, consolidar estrategias y permitir la mejora continua.

4.1.5. Actividad 5. Aplicación de un análisis FODA en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

El análisis FODA, se estructuró con base en los datos obtenidos de la entrevista, que permitió la realización de un diagnóstico de la situación actual de la Agropecuaria BRILLOOR S.A., enfocándose en su entorno tanto interno como externo, el cual denoto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 4.17. Análisis FODA de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
-	Productos de excelente calidad.	-	Mercado en expansión.
-	Precios justos y competitivos.	-	Establecimiento de alianzas estratégicas.
-	Proveedores estables y competitivos.	-	Implementación de tecnología de punta.
-	Personal capacitado.	-	Utilización de nuevos canales de ventas.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
-	Inversión limitada en equipos de producción.	-	Nuevos competidores.
-	Carencia de control interno.	-	Situación económica del país.
-	Escaso esfuerzo publicitario.	-	Factores climáticos.
-	Recursos limitados.	-	Contaminación ambiental.

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaborado: Autora

4.2. FASE Nº 2. DETERMINAR LA CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA AGROPECUARIA BRILLOOR S.A

En esta fase se procedió a realizar la revisión bibliográfica (marco teórico) para la identificación, selección y descripción de los procesos y procedimientos existentes para la elaboración de los manuales, así mismo se va a hacer el registro de la información en las fichas de procesos y procedimientos, para luego proceder a elaborar el mapa de procesos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A., y finalmente la estructuración de flujogramas de los procesos y procedimientos de la misma.

4.2.1. Actividad 6. Registro de la información en las fichas de procesos y procedimientos.

Mediante la utilización de las fichas se detallaron las funciones y procesos, técnicas y metodologías a usarse dentro de cada una de las áreas de la Agropecuaria, todo esto se hace con el propósito de optimizar y garantizar un desenvolvimiento idóneo del personal, este debe ser claro y comprensible ante el trabajador; Morales *et al.*, (2017) mencionan que es el documento básico de cada proceso y tiene como objetivo recoger de manera organizada los elementos fundamentales que describen e identifican al proceso para su análisis, rediseño y mejora continua.

Asociado a esto Medina *et al.*, (2019) indica que para la confección de una ficha del proceso, se incluye los elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, finalidad, objetivos, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido.

Siguiendo con este procedimiento se llevó la caracterización de los procesos, teniendo en cuenta que la Agropecuaria Brilloor S.A., opera con tres granjas administrada por la señora Jaqueline Loor, identificándose con los nombres de

sus hijas, la granja Sofía maneja 8 galpones, tiene la producción de pollos de todas las edades de 0 a 8 semana, además tiene un sector de criadero de cerdos “Mocorita 1” para los animales en estado de gestación, lactantes, crecimiento y engorde; la granja María Luisa tiene 10 galpones, al igual que la anterior tiene la misma metodología de trabajo, aquí se encuentra la “Mocorita 2” cerdos de engorde listo para la venta y la granja Adriana a causa de la pandemia del COVID-19 cesó operaciones debido a la baja demanda de la producción, considerando esta información se realizó el levantamiento de los procesos, como se describe a continuación.

Tabla 4.18. Descripción de actividades del subproceso de la administración.

		FICHA DE PROCESOS	
		Proceso	Administrativo
		Subproceso	Desarrollar las actividades designadas.
		Tipo de proceso	Estratégico
		Responsable	Gerente (e), administrador
		Código	001-AD
Misión: Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar las labores técnicas- administrativas y financieras en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.			
Objetivo Representar la avícola Briloor S.A. cumplir las metas y objetivos institucionales			
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	si	No	
Representante legal, judicial y extrajudicial de la Agropecuaria Brilloor S.A.	X		
Ayudar en la elaboración de los reglamentos que regirán en la avícola	X		
Vigilar y hacer cumplir los lineamientos que presiden dentro de la Agropecuaria.	X		
Elaborar los contratos del personal de la Agropecuaria	X		
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por la Agropecuaria Brilloor S.A.	X		
Analizar todas las actividades de inversión, producción, crédito y otras operaciones de la avícola	X		
Examinar los documentos y autorizar el presupuesto para la planificación de actividades anuales favoreciendo el desarrollo de cada área de la Agropecuaria.		X	
Ayudar a mejorar el nivel de crecimiento de la granja Avícola en todos los departamentos a su cargo.	X		
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López		Revisada por: Jaqueline Loor	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.19. Descripción de actividades del subproceso de compras de producción.

	FICHA DE PROCESOS		
	Proceso	Compras de producción	
	Subproceso	Materiales y equipos para la producción.	
	Tipo de proceso	Operacional	
	Responsable	Administrador	
	Código	002 –CP	
Misión: Mantener un stock de materiales y equipo que posibilite que la producción trabaje sin inconveniente.			
Objetivo	Asegurar que los materiales y suministros requerido en la producción cumplan con los requisitos necesarios de compra y que se ajusten a las necesidades de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.		
Recursos	Tecnológicos, humanos y económicos.		
Entrada: Stock de bodega.	Salida: Materiales y equipos adquiridos.		
Proveedores: Pedidos del cliente.	Cientes: Especificaciones de compra.		
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	si	No	
Solicitud de aves y cerdos, insumos, equipos y materia prima.	X		
Especificaciones de la compra.	X		
Evaluación y selección de proveedores.	X		
Compras.	X		
Recepción y verificación de aves, cerdos, insumos, equipos y materiales de producción.	X		En caso de problemas en la adquisición se generará una devolución.
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisada por: Jaqueline Loor		

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.20. Descripción de actividades del subproceso de recepción de pollitos.

	FICHA DE PROCESOS		
	Proceso	Producción de Aves	
	Subproceso	Recepción de pollitos	
	Tipo de producto	Operacional	
	Responsable	Administrador, galponero	
	Código	003-PH	
Misión: Mantener dotado el inventario en la Agropecuaria BRILLOOR S.A., para la producción.			
Objetivo	Recibir a los pollitos en un ambiente adecuado (temperatura, espacio, disponibilidad de agua y alimento) para que se desarrollen de acuerdo a su potencial genético.		
Recursos	Humano, económico y materiales.		

Entrada: Solicitud de producción. Proveedores: Administrador.		Salida: llegada de los pollitos. Clientes: Galpones.	
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	Si	No	
Encendidos de las criadoras.	X		Se enciende 4 horas antes de que lleguen los pollitos.
Bajar las gavetas que contiene los pollitos.	X		Trasladar las gavetas desde el furgón hacia el interior del galpón y colocarlas de forma cruzada para su respectivo chequeo de la recepción de los pollitos.
Realizar el conteo de los pollitos.	X		El supervisor realiza el muestreo del 3% para verificar el conteo y peso de los pollitos.
Regado del pollito.	X		El galponero previo la indicación del administrador realiza el vaciado de los pollos.
Recoger las gavetas.	X		El galponero recoge las gavetas y las coloca afuera o a un costado del galpón.
Subir las gavetas al furgón.	X		Subir las gavetas al furgón posteriormente el chofer constatará la cantidad de las mismas.
Llenar el informe de recepción de los pollitos.	X		El supervisor deberá llenar el informe y anotar alguna observación en el caso de que las encuentre.
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijje y Silvana Marilyn Peñarrieta López		Revisada por: Jaqueline Loor	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.21. Descripción de actividades del subproceso de producción de balanceado.

	FICHA DE PROCESOS	
	Proceso	Producción de alimentos balanceados
	Subproceso	Despacho de balanceado para aves y cerdos.
	Tipo de proceso	Operacional
	Responsable	Galponero
	Código	004-PB

Misión: Mantener un stock de materiales y equipo que posibilite que la comercialización se genere sin inconveniente.

Objetivo Mejorar la productividad en los procesos de la planta de balanceados con un manejo adecuado de materias primas, molienda, mezclado, despacho y el manejo de desperdicios de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Recursos Tecnológicos, humanos y económicos.

Entrada: Materia prima. **Salida:** Balanceado para aves y cerdos.

Proveedores: Bodega. **Clientes:** Producción.

Actividades	Frecuencia		Observaciones
	Si	No	
Recepción de materias primas y almacenaje			
Recibir el pedido por parte del supervisor de planta.	X		
Recibir facturas y guías de remisión.	X		
Pesar la materia prima.	X		
Transportar la materia prima en un lugar identificado para ese producto.	X		
Contar número de bultos (sacos).	X		

Presentar informe de recepción de materias primas.	X
Molienda	
Constatar de la cantidad de quintales de maíz a moler.	X
Realizar el proceso de pesado y pasar la materia prima a la tolva del molino.	X
Prender el molino.	X
Colocar el maíz en el molino.	X
Empacar el maíz molido.	X
Colocar a un costado de la mezcladora para su próximo proceso.	X
Mezclada	
Recibir orden de producción con su respectiva fórmula de balanceado requerida.	X
Pesar materia prima e insumos.	X
Revisar y comparar la fórmula.	X
Encender mezcladora.	X
Proceder a mezclar primero la materia prima, después los insumos.	X
Esperar de 5 a 7 min que se mezcle el balanceado.	X
Ensacar el balanceado.	X
Transportar a lugar asignado para su próximo despacho.	X
Despacho	
Recibir orden de despacho a cargo del supervisor de planta.	X
Contar número de sacos a despachar.	X
Estibar en camiones para su traslado.	X
Manejo de desperdicios	
Limpiar los desperdicios del proceso.	X
Clasificar residuo servible.	X
Transportar a la mezcladora.	X
Reformular un alimento para la porcicultura.	X
Mezclar con insumos.	X
Ensacar el balanceado previo el pesaje.	X
Almacenar en espacio específico en bodega.	X
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisada por: Jaqueline Loor

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.22. Descripción de actividades del subproceso de alimentación de las aves.

FICHA DE PROCESOS			
	Proceso	Producción de huevos	
	Subproceso	Alimentación de las aves	
	Tipo de proceso	Operacional	
	Responsable	Galponero	
	Código	005-PH	
Misión: Proveer de alimentos a las aves acordes a su crianza.			
Objetivo	Alimentar a las aves en el horario establecido para que tenga el adecuado desarrollo.		
Entrada: Cantidad de ración.	Salida: Plan de alimento, aves alimentadas.		
Proveedores: Galponero.	Cientes: Administrador.		
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	Si	No	
Ponerse el equipo de trabajo adecuado al área de trabajo.	X		Colocarse el overol, botas, gorra, mascarilla suministradas por la avícola.
Verificar que el silo este lleno.	X		Se golpea el silo con el puño para verificar que esté lleno.
Desinfectar las botas del trabajo.	X		Al momento de ingresar en el galpón se deben sumergir las botas en el recipiente que contiene cal.
Solicitar balanceado para abastecer el silo.		X	Si el silo está vacío se pide balanceado al encargado de bodega.
Comprobar que los coches repartidores estén en el lugar de abastecimiento de balanceado proveniente del silo.	X		
Verificar que los coches repartidores estén vacíos.	X		Si poseen balanceado encender el sistema de extracción en modo manual hasta llenar el coche.
Limpiar los coches y llenar con el sistema de extracción de balanceado.	X		
Si no sirve sistema de extracción se llenan los coches manualmente por el operador.		X	
Examinar que el equipo por donde circula el alimento balanceado quede vacío.	X		
Transportar los coches repartidores.	X		
Distribuir el balanceado de forma uniforme, ayudarse con una pala o mano para esparcirlo por todo el canal o comedero.	X		Realizarlo al medio día.
Regresar los coches a su lugar de origen.	X		Se lo realizará al terminar la jornada laboral.
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijje y Silvana Marilyn Peñarrieta López		Revisada por: Jaqueline Loor	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.23. Descripción de actividades del subproceso de alimentación de los cerdos.

		FICHA DE PROCESOS	
		Proceso	Producción de cerdos
		Subproceso	Alimentación de los cerdos
		Tipo de proceso	Operacional
		Responsable	Galponero
		Código	006-PH
Misión: Proveer de alimentos a los cerdos acordes a su crianza.			
Objetivo: Alimentar a los cerdos en el horario establecido para que tenga el adecuado desarrollo.			
Entrada: Cantidad de ración.		Salida: Plan de alimento, cerdos alimentados.	
Proveedores: Galponero.		Clientes: Producción.	
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	si	No	
Colocarse el equipo de trabajo.	X		Colocarse el overol, botas, gorra, mascarilla suministradas por la avícola.
Comprobar que los alimentadores estén llenos.	X		Se golpea el silo con el puño para verificar que esté lleno.
Desinfectar las botas del trabajo.	X		Al momento de ingresar en el galpón se deben sumergir las botas en el recipiente que contiene cal.
Pedir balanceado para abastecer el silo.		X	Si el silo está vacío se pide balanceado al encargado de bodega.
Evidenciar que los alimentadores estén en el lugar de abastecimiento de balanceado proveniente del silo.	X		
Distribuir el balanceado de forma uniforme, ayudarse con una pala o mano para esparcirlo por todo el canal o comedero.	X		Realizarlo al medio día, debido que un lechón consume 0,7 kg/día; un gorrino consume 1,8 kg/día; un verraco y marrana 2,5 kg/día.
Comprobar que los alimentadores repartidores estén vacíos.	X		Si poseen balanceado encender el sistema de extracción en modo manual hasta llenar el coche.
Encender el sistema de extracción de balanceado hasta llenar los coches repartidores.	X		
Mover los coches repartidores.	X		
Regresar los coches a su lugar de origen.	X		Se lo realizará al terminar la jornada laboral.
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López		Revisada por: Jaqueline Loor	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.24. Descripción del proceso de vacunación de las aves.

	FICHA DE PROCESOS		
	Proceso	Producción	
	Subproceso	Vacunación de las aves	
	Tipo de proceso	Operacional	
	Responsable	Veterinario(a), encargado del galpón	
Código	007-PH		
Misión: Prevenir las enfermedades en las aves mediante un plan de sanidad.			
Objetivo: Vacunar las aves para protegerlas de los diferentes tipos de enfermedades que puedan presentar.			
Recursos Humanos, económicos y materiales.			
Entrada: Datos de medicina suministrados.		Salida: Aves vacunadas.	
Proveedores: Veterinario.		Clientes: Producción.	
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	Si	No	
Colocarse mascarilla, botas, overol para realizar la vacunación.	X		
Comprobar la cantidad de vacunas y medicamentos estén completos para realizar el proceso de vacunación.		X	
Emitir una orden de compra de los medicamentos que falten o estén próximos a agotarse.		X	
Almacenar los fármacos y vacunas en las estanterías y congeladores siguiendo las respectivas normas de conservación de los medicamentos.	X		De 2°-7° C es temperatura ideal.
Planificar las vacunaciones y dosis respectivas según la guía de vacunación.	X		
Preparar las vacunas según la planificación de vacunación.	X		Vacuna +diluyente (agua estéril).
Verificar que los equipos a utilizarse estén desinfectados.	X		Deben ser lavados con agua caliente, jeringas y sondas.
Administrar la dosis de acuerdo a la planificación de vacunación.	X		0,25 ml por ave.
Limpiar y guardar los equipos utilizados después de cada vacunación.	X		
Recolectar los envases de los fármacos utilizados en cartones para ser debidamente desechados.	X		
Terminada la jornada de vacunación se debe llenar el registro de vacunación.	X		Aves/día/vacuna.
Revisar que las aves no presenten enfermedades o brotes después de la vacunación.	X		Se deben administrar antiinflamatorios después de la vacunación.
Si, el encargado del galpón es el que detecta una enfermedad este debe solicitar la vacuna para las enfermedades detectadas al médico veterinario.	X		
En el caso de que se presente un brote se debe colocar la dosis en el tanque reservorio de agua.		X	Para enfermedades: Virales=Revacunación. Bacterianas=antibióticos. 5 aves/ 0,5 litro de agua.
Suministrar el agua una vez mezclada la dosis. Realizar el análisis de la enfermedad y si genera contagios a las demás aves.	X		
Realizar el análisis de la enfermedad y si genera contagios a las demás aves.	X		
Llenar el Registro de empleo de fármacos y vacunas después de aplicar las dosis.	X		Las revacunaciones se realizan cada 8 semanas.
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijje y Silvana Marilyn Peñarrieta López			Revisada por: Jaqueline Loor

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.25. Descripción del proceso de vacunación de los cerdos.

		FICHA DE PROCESOS	
		Proceso	Producción de cerdos
		Subproceso	Vacunación de los cerdos
		Tipo de proceso	Operacional
		Responsable	Veterinario(a), encargado del galpón
Código	008-PC		
Misión: Mitigar el riesgo de contraer enfermedades en los cerdos.			
Objetivo	Vacunar los cerdos para mitigar las enfermedades que pueden padecer en su proceso de producción.		
Recursos	Humanos, económicos y materiales.		
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	Si	No	
Utilizar el uniforme adecuado (mascarilla, botas, overo) para efectuar la respectiva vacunación.	X		
Verificar que la cantidad de vacunas y medicamentos estén completos para realizar la vacunación.		X	
Emitir una orden de compra de los medicamentos que falten o estén próximos a agotarse.		X	
Almacenar los fármacos y vacunas en las estanterías y congeladores siguiendo los protocolos para la conservación de los medicamentos.	X		De 2°-7° C es temperatura ideal.
Planificar las vacunaciones y dosis respectivas según la guía de vacunación.	X		
Preparar las vacunas según la planificación de vacunación.	X		Vacuna + diluyente (agua estéril).
Revisar y confirmar que los equipos a utilizarse estén desinfectados.	X		Deben ser lavados con agua caliente, jeringas y sondas.
Administrar la dosis de acuerdo a la planificación de vacunación.	X		2 ml por lechón de respisure entre los 8 y 22, para mycoplasma. Y de 42 a 45 días PPC para la cólera porcina.
Limpia y guardar los equipos utilizados después de cada vacunación.	X		
Depositar los envases de los fármacos utilizados en cartones para ser debidamente desechados.	X		
Terminada la jornada de vacunación se debe llenar el Registro de vacunación.	X		Cerdos/día/vacuna.
Inspeccionar que los cerdos no presenten enfermedades o brotes después de la vacunación.	X		Administrar le antiinflamatorios después de la vacunación.
Si, el encargado del galpón es el que detecta una enfermedad este debe solicitar la vacuna para las enfermedades detectadas al médico veterinario.	X		
Realizar el análisis de la enfermedad y si genera contagios a las demás cerdos.	X		
Llenar el registro de empleo de fármacos y vacunas después de aplicar las dosis.	X		Se hacen revacunaciones de acuerdo al calendario de vacunas.
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisada por: Jaqueline Loor		

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.26. Proceso de hidratación de las aves

FICHA DE PROCESOS			
		Proceso	Producción de huevos
		Subproceso	Hidratación de las aves
		Tipo de proceso	Operacional
		Responsable	Encargado del galpón
		Código	009-PH
Misión: Dotar a las aves de agua para el desarrollo de su proceso de crianza.			
Objetivo		Hidratar a las aves en el horario correcto.	
Recursos		Humanos, económicos y materiales.	
Entrada: Agua desinfectada.		Salida: Aves hidratadas.	
Proveedores: Galponero.		Clientes: Producción.	
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	si	No	
Comprobar que el indicador de nivel de agua de cada nave este por encima de 20 cm.	X		Inspeccionar los tubos para conocer el nivel de agua.
Verificar que el tanque proveedor del galpón siempre este lleno.	X		Semanalmente.
Encender las bombas para llenar el tanque de agua.		X	
Adicionar cloro al boleo.		X	
Verificar que el pH del agua sea el adecuado para la hidratación de las aves.		X	4.5-5.5 óptimo.
Adicionar reactores químicos para potabilizar el agua.	X		Peróxido de hidrógeno 1-2 ml/litro.
Añadir reactores químicos para lograr el pH adecuado para las aves.		X	El agua debe ser purificada mediante, acidificantes, ácido fórmico, ácido propionico, ácido láctico 0,7 ml/litro agua, para lograr el pH adecuado para las gallinas.
Verificar nuevamente el indicador de nivel de cada nave.		X	
Maniobrar los niples de las jaulas para comprobar que sale agua.	X		
Evidenciar que el agua circula por las tuberías.	X		
Verificar que no haya fuga de agua en los niples.	X		Tener en cuenta que no existan fugas de agua por los niples. Ya que una fuga de agua va a afectar al abono.
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López		Revisada por: Jaqueline Loor	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.27. Levantamiento de proceso de recolección de huevos

		FICHA DE PROCESOS	
		Proceso	Producción de huevos
		Subproceso	Recolección de huevos
		Tipo de proceso	Operacional
		Responsable	Encargado del galpón
		Código	010-PH
		Misión: Mejorar la calidad de huevos mediante un control en el momento de la recolección.	
Objetivo	Recolectar los huevos para colocarlos en las cubetas.		
Recursos	Humanos, económicos y materiales.		
Entrada: Las cubetas a llenar.	Salida: Huevos recolectados.		
Proveedores: Encargado del galpón.	Clientes: Distribuidoras locales.		
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	si	No	
Verificar que haya cubetas vacías.	X		Constatar que en el galpón existan pacas de cubetas vacías.
Pedir cubetas a la bodega de la avícola.		X	Comunicar al encargado de bodega que no hay cubetas vacías en el galpón.
Llevar los coches de la recolección al inicio de cada nave.	X		La recolección se hace en la mañana.
Distribuir las gavetas en el coche recolector una parte en la parte superior y la otra en la parte inferior.	X		Los huevos rotos o dobles deben ir en cubetas aparte.
Recolectar los huevos hasta llenar las cubetas, se deben formar filas de 20 cubetas máximo.	X		Se debe poner una cubeta vacía como base, cada 10 cubetas.
Cuando el coche recolector de huevo este lleno se procede a dejar las cubetas llenas en la parte el área de despacho.	X		Con 160 cubetas se llena el coche recolector.
Al terminar la jornada de recolección los equipos serán colocados en su lugar con los materiales restantes (cubetas).	X		
Clasificación de huevos rotos, blancos, dobles y marrones de las distintas cubetas recolectadas.	X		
Se realiza el registro de la cantidad de huevos recolectados.	X		Se calcula el porcentaje de la producción diaria.
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisada por: Jaqueline Loor		

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.28. Levantamiento del proceso despacho de huevos

FICHA DE PROCESOS		
	Proceso	Producción de huevos
	Subproceso	Despacho de huevos
	Tipo de proceso	Operacional
	Responsable	Encargado del galpón
	Código	011-PH
Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes despachando un producto de calidad.		
Objetivo	Manipular adecuadamente los huevos durante su recolección para satisfacer la demanda de los clientes.	
Recursos	Humanos, económicos y materiales.	
Entrada: Huevos recolectados. Proveedores: Encargado de venta.	Salida: Producto final. Clientes: Consumidor final.	
Actividades	Frecuencia	Observaciones
	si No	
Recibir la orden de despacho.	X	La secretaria entregará una ficha en la cual se detalla la cantidad de cubetas a entregar y el galpón del que deben ser retiradas.
Dirigirse junto al cliente hacia el galpón donde se despacharan las cubetas.	X	
Comprobar que exista el número de cubetas para satisfacer la orden del cliente.	X	Cuando el número de cubetas en un galpón sea insuficiente para satisfacer la demanda del cliente se procede a tomar cubetas de otro galpón.
El encargado del galpón procede a embarcar las cubetas en el auto del cliente.	X	Al momento de embarcar las cubetas se debe comprobar que el galponero lo haga siguiendo las normas de seguridad adecuadas para evitar lesiones en la espalda.
Anotar el número de cubetas entregadas en la hoja de despacho y en el registro de cada galpón.		X Contar nuevamente las cubetas despachadas.
Retornar a la oficina de despacho.	X	
Llenar la nota de venta o factura.	X	
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisada por: Jaqueline Loor	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.29. Levantamiento del proceso despacho de huevos.

FICHA DE PROCESOS		
	Proceso	Comercialización
	Subproceso	Desalojos de pollos
	Tipo de producto	Operacional
	Responsable	Administrador, galponero
	Código	012-CP
Misión: Mantener dotado el inventario en la Agropecuaria BRILLOOR S.A., para la comercialización.		
Objetivo	Despachar los pollos al final de la crianza, en condiciones óptimas, asegurándose de satisfacer los requerimientos del procesamiento y del departamento comercial.	
Recursos	Humanos, económicos y materiales.	
Entrada: Solicitud de comercialización. Proveedores: Administrador.	Salida: desalojo de pollos. Clientes: Galpones.	
Actividades	Frecuencia	Observaciones
	si No	
Coordinar el desalojo.	X	El encargado coordinará con el administrador de producción y la procesadora de desalojo de los pollos, de acuerdo al peso y cantidad requerida.
Agrupar los pollos.	X	Los operarios del galpón agruparán los pollos de cada división a desalojarse.
Alzar bebederos y comederos.	X	El galponero levantará los bebederos dos horas antes y cerrará la llave de paso del agua del galpón y levantará los bebederos automáticos 30 minutos antes del desalojo.
Preparar jaulas.	X	Bajar las jaulas del camión y colocarlas en los alrededores del galpón.
Clasificado de pollos.	X	Los recolectores proceden a capturar las aves tomándolas de las patas, colocando entre 4 y 5 en cada mano, evitando maltratar a las aves durante el trayecto y enjaulada de las mismas.
Colocar pollos en las jaulas.	X	Enjaular los pollos.
Pesar los pollos.	X	Se realizará el pesaje de 5 jaulas aproximadamente.
Subir al camión.	X	Subir las jaulas pesadas al camión.
Transporte.	X	El chofer transportará a los pollos hasta su destino.
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López		Revisada por: Jaqueline Loor

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.30. Descripción del proceso de facturación

		FICHA DE PROCESOS	
		Proceso	Facturación
		Subproceso	Producción de huevos
		Tipo de proceso	Operacional
		Responsable	Secretaria
		Código	013-FP
Misión: Llevar el registro de la salida de la Agropecuaria BRILLOR S.A.			
Objetivo	Emitir y facturar el despacho de cubetas de huevos.		
Recursos	Humanos, económicos y materiales.		
Entrada: Producto entregado.	Salida: Producto facturado.		
Proveedores: Encargo de galpón y secretaria.	Cientes: Distribuidoras locales.		
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	Si	No	
Entregar la orden de venta.	X		
Ingresar los datos de la venta en el sistema de facturación.	X		
Imprimir la factura.	X		
Recaudar el valor que se refleja en la factura.	X		En muchos casos el pago se hace mediante transferencia electrónica.
Confirmar que se haya registrado la transacción electrónica.		X	El pago mediante transferencia electrónica se lo realiza con anterioridad.
Ingresar al sistema contable el número de monedas, billetes y la denominación de estos.	X		
Sellar la factura y entregar al cliente.	X		
Atender a todos los clientes.	X		
Realizar la contabilidad de todo lo vendido a las 17h00.	X		
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisada por: Jaqueline Loor		

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Tabla 4.31. Levantamiento del proceso de control de calidad.

		FICHA DE PROCESOS		
		Proceso	Recolección de huevos	
		Subproceso	Control de calidad	
		Tipo de proceso	Operacional	
		Responsable	Veterinario de la avícola	
		Código	014-RH	
Misión: Brindar un producto que cumpla con la expectativas de los clientes con los mejores estándares de calidad.				
Objetivo	Comprobar la calidad de los huevos (peso del huevo y color de la yema).			
Recursos	Humanos, económicos y materiales			
Entrada: supervisión del proceso.	Salida: Informe de calidad.			
Proveedores: Supervisor.	Clientes: Producto de calidad.			
Actividades	Frecuencia		Observaciones	
	si	No		
Tomar 20 huevos al azar en una cubeta.	X		Esta operación se debe realizar en cada uno de los galpones.	
Colocar los huevos en una bolsa plástica.	X			
Pesar los huevos sacar un promedio de total de huevos en la bolsa plástica.	X		Colocar los huevos en una balanza, tener hacerlo con cuidado se podrían romper.	
Anotar el valor resultante en el registro de producción.	X		Los promedios de peso se anotan y se comparan con el valor indicado en la guía de producción de la avícola.	
Partir los huevos sin dañar la yema.	X			
Colocar la yema en una superficie blanca.	X			
Con la tabla de muestra guiarte y verificar si el color de yema es el adecuado de acuerdo a la escala de colorimetría.	X		El color de la yema indica la calidad de los huevos.	
Limpiar la superficie y colocar otra yema.	X			
Anotar el color de la yema en el registro de producción.	X		9- 10 valor ideal de color.	
Presentar un informe de los resultados de cada galpón.	X		Se detalla los resultados obtenidos y cuáles serían las medidas para corregir el bajo nivel de calidad.	
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López		Revisada por: Jaqueline Loor		

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.32 Descripción de actividades del subproceso del área financiera.

		FICHA DE PROCESOS	
		Proceso	Contable
		Subproceso	Financiero
		Tipo de proceso	Apoyo
		Responsable	Contador
		Código	015-CF
Misión: Coordinar y dar seguimiento a las actividades contables desarrolladas en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.			
Objetivo		Registrar y elaborar los estados financieros con la finalidad de tomar decisiones a beneficio de la avícola o en su caso tomar medidas correctivas a tiempo oportuno.	
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	si	No	
Revisar todos los movimientos contables que se realizan en la Agropecuaria Briloor S.A.	X		
Ordenar y registrar todos los documentos de respaldo de la actividad comercial de la granja.	X		
Firmar comprobantes y registrarlo en el libro diario, mayor y base de dato de la Agropecuaria Briloor S.A.	X		
Realizar el rol de pagos a los empleados.	X		
Autorizar los egresos de caja chica.	X		
Elaboración de asientos contables de ajuste, cierre, balance general, estado de pérdidas y ganancias de flujo de efectivo.	X		
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López		Revisada por: Jaqueline Loor	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Tabla 4.33. Descripción de actividades del subproceso de la administración del talento humano.

		FICHA DE PROCESOS		
		Proceso	Administración del talento humano.	
		Subproceso	Desempeño de las actividades designadas.	
		Tipo de proceso	Apoyo	
		Responsable	Administrador, supervisor	
		Código	016-TH	
Misión: Coordinar y dar seguimiento a las actividades desarrolladas en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.				
Objetivo	Supervisar y gestionar las tareas programadas en las distintas áreas, además de velar por el desarrollo del talento con políticas, capacitaciones que evidencie el progreso del personal.			
Entrada: Gestión del talento humano.	Salida: Reportes del personal.			
Proveedores: Administrador.	Cientes: Trabajadores.			
Actividades	Frecuencia		Observaciones	
	si	No		
Identificar las necesidades de personal.	X			
Selección, contratación y supervisión del personal y entrega de información necesaria.	X			
Determinar indicadores de evaluación de desempeño.	X			
Diseña y formula el formato para evaluar el desempeño del personal.	X			
Se cumple con el desempeño esperado.	X		En caso de no llevarse a cabo se ejecutarán acciones de mejora	
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisada por: Jaqueline Loor			

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Tabla 4.34. Descripción de actividades del subproceso de preparación de galpones

		FICHA DE PROCESOS	
		Proceso	Preparación de galpones
		Subproceso	Limpieza y desinfección
		Tipo de proceso	Apoyo
		Responsable	Encargado del Galpón
		Código	017-P.G
Misión: Controlar la limpieza y desinfección de las arcas para la recepción de la aves y cerdos.			
Objetivo	Mantener limpias las instalaciones para evitar riesgos sanitarios mediante un procedimiento apropiado para reducir la presencia de microorganismos patógenos en las instalaciones y equipo avícola de granja, con el fin de prevenir el desarrollo de las diferentes enfermedades que se pueden presentar en la granja.		
Recursos	Humano, económico y materiales.		
Entrada: Desinfección de galpones. Proveedores: Administrador.	Salida: galpones listos para la recepción de los pollitos. Clientes: Galpones.		
Actividades	Frecuencia		Observaciones
	Si	No	
Constatar que área que rodea el galpón estén libre de maleza o desperdicios.	X		
Limpiar los almacenes o bodegas donde se apilan las cubetas de huevos, los carros de balanceado y el área del galpón.	X		
Examinar en todo el galpón si existen aves enfermas o muertas e informar al veterinario de la presencia de aves enfermas.	X		
Apartar las aves enfermas, previniendo la propagación de la enfermedad entre las crías.	X		
Apilar las aves muertas e introducir las en sacos para al final de la jornada laboral llevarlas al área de compostaje.	X		
Terminada la jornada de trabajo solicitar los químicos necesarios para la desinfección programada o no programada del galpón.	X		
Ponerse el equipo de protección personal para realizar la desinfección en toda el área de la agropecuaria.	X		
Preparar la mezcla del producto para la desinfección, dependiendo del desinfectado para pisos y paredes.	X		
Encender la bomba automática para realizar la desinfección.	X		
Limpiar las jaulas pisos, paredes interiores y exterior del galpón, teniendo en cuenta cuales son los químicos que se pueden aplicar directamente sobre las aves y cuales son solo para pisos y paredes.	X		
Esterilizar el equipo de mantenimiento después de la desinfección.	X		
Si se hizo la desinfección con equipo manual estos se desinfectan y se entregan al administrador.	X		
Lavar y guardar los equipos de protección personal.	X		
Preparada por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisada por: Jaqueline Loor		

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

4.2.2. Actividad 7. Elaboración del mapa de procesos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

En esta parte de la investigación se priorizó en la determinación de los principales procesos analizando las fichas de registro de la producción en la Agropecuaria BRILLOOR S.A., estableciendo así los procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo; lo cual permitió la realización del mapa de procesos con la categorización y codificación de los mismos, se toma en cuenta los subprocesos y actividades que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente (Baraja & Galleguillos, 2017); asimismo Vivanco (2017) ratifica que los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución. Por consiguiente, a continuación, en la figura 4.1 se muestra el mapa de lo proceso de la agropecuaria.

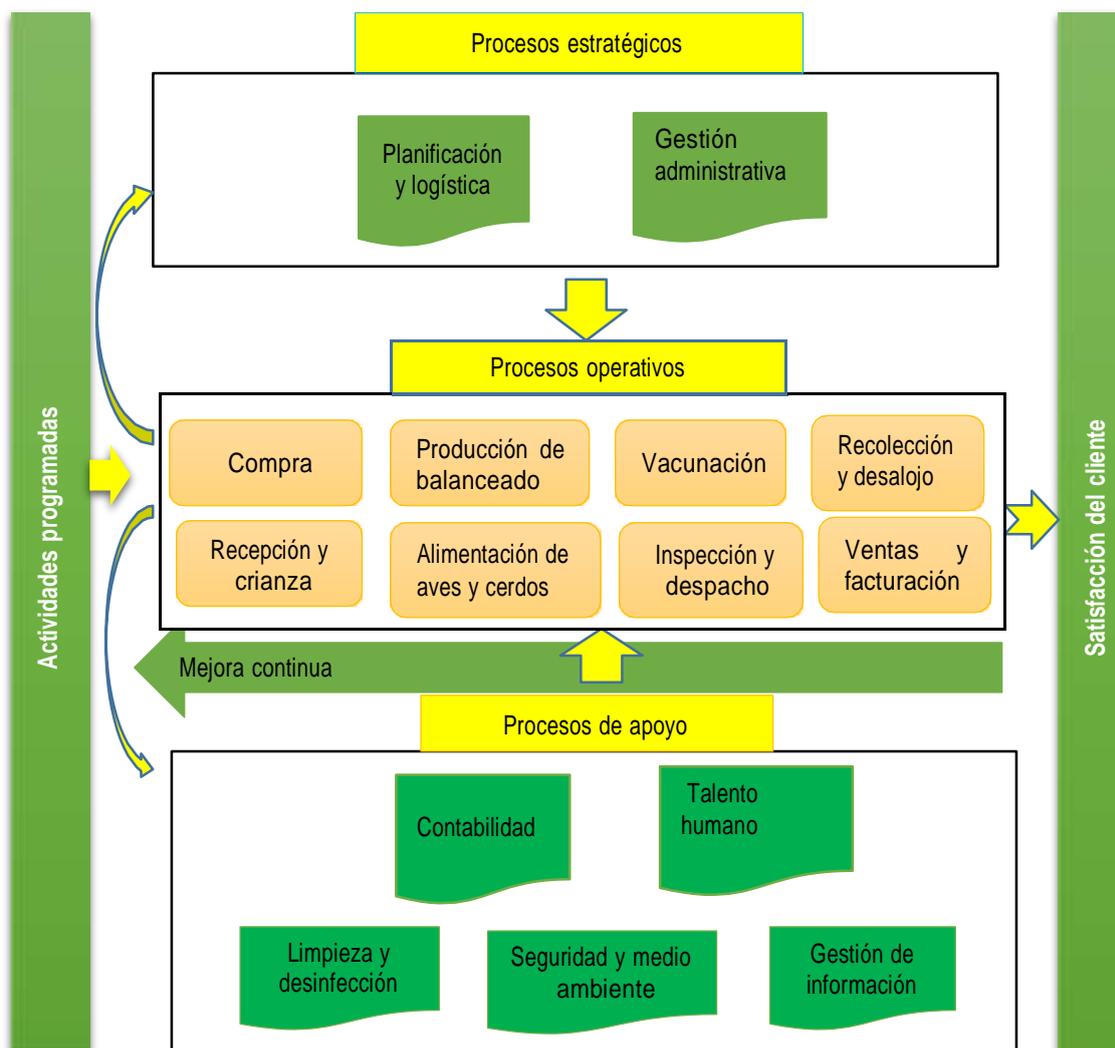


Figura 4.1. Mapa de procesos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaboración: Autoras.

Mediante la identificación de los procesos:

- Estratégicos
- Operacional y
- De apoyo

Se realizó el respectivo levantamiento de la información actual de Briloor S.A. además de describir cada una de las actividades asociadas a los procedimientos que servirá de base para definir la línea de producción a seguir en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Tabla 4.35. Identificación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de BRILLOOR S.A.

	Procesos	Subprocesos
Procesos estratégicos	Planificación y logística	✓ Controlar las actividades diarias.
		✓ Supervisión del talento humano de Agropecuaria BRILLOOR S.A.
		✓ Determinar las actividades programadas para mejorar el rendimiento de la empresa.
Gestión Administrativa	✓ Gestionar el transporte y distribución de los pollitos y aves.	
	✓ Coordinar y desarrollar las actividades de la agropecuaria.	
Procesos operativos	Recepción y crianza.	✓ Elaborar informe de gestión de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
		✓ Inspección de la materia prima.
		✓ Crianza de las aves y cerdos desde su primer día de nacimiento hasta que estén en la etapa inicial de postura.
	Producción de balanceado	✓ Llegada de los pollitos y cerdos a la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
		✓ Elaboración de los balanceados
		✓ Repartición del balanceado a cada uno de los galpones o arcas de las aves y cerdos.
	Alimentación de aves y cerdos.	✓ Control de la cantidad de materia prima.
		✓ Repartición del balanceado a cada arca de aves y cerdos.
		✓ Supervisión de los silos de alimentos.
	Compras	✓ Controlar la cantidad de alimento.
✓ Realización de los pedidos de equipos, materiales y materias primas.		
✓ Pollitas de cría.		
Vacunación de aves y cerdos.	✓ Lechones.	
	✓ Vacunación de las aves y cerdos de acuerdo al programa de vacunación establecido.	
	✓ Ejecutar el plan de vacunación.	
Inspección y despacho del producto.	✓ Controlar que los huevos y cerdos cumplan con la calidad exigida.	
	✓ Control de la calidad del balanceado.	
	✓ Realizar la recolección de los huevos en los galpones de la agropecuaria.	
Recolección y desalojo	✓ Apilar las gavetas y carros recolectores.	
	✓ Coordinar el desalojo de los cerdos y pollos bajo pedido.	
	✓ Verificar que las jaulas de traslado estén acomodadas para su transportación.	
	✓ Ventas de pollos broiler.	
Ventas y facturación.	✓ Venta de cubetas de huevos.	
	✓ Venta de cerdos.	
	✓ Venta de balanceado	
	✓ Roles de pago.	
Contabilidad	✓ Pago de impuestos.	
	✓ Pago de proveedores.	
Procesos de apoyo	✓ Asegurarse del pago de deudas en fechas correspondientes.	
	✓ Elaborar, analizar, consolidar los estados financieros y cierres de caja.	
	✓ Selección, contratación y supervisión del personal y entrega de información necesaria.	
Talento humano	✓ Capacitación.	

	✓ Inducción a la especialización.
Limpieza y desinfección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza y desinfección de los interiores y exteriores de los galpones de la Agropecuaria BRILLOOR S.A. ✓ Limpieza de las instalaciones de la línea de producción de balanceado
Seguridad y Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar la seguridad laboral. ✓ Contar con políticas para preservar el ambiente. ✓ Normas para el tratamiento de desperdicios. ✓ Realizar inspecciones periódicas de seguridad y el uso adecuado de los equipos en la agropecuaria BRILLOOR S.A.
Gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones sobre riesgos y accidentes. ✓ Diseño de sitios web. ✓ Capacitación sobre el manejo de la información. ✓ Aplicación de las TICS en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

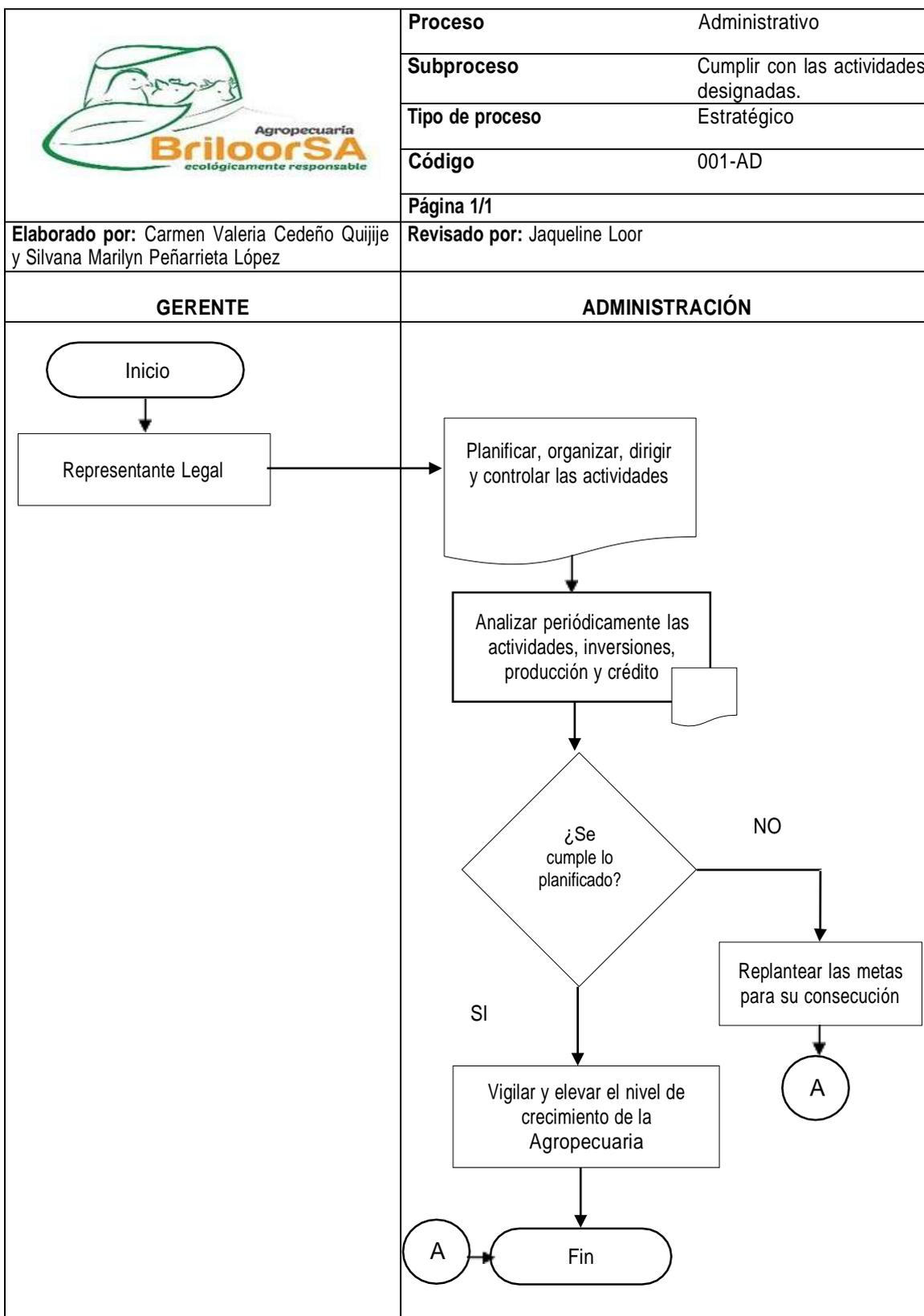
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

4.2.3. Actividad 8. Estructuración de flujogramas de los procesos y procedimientos de la Agropecuaria.

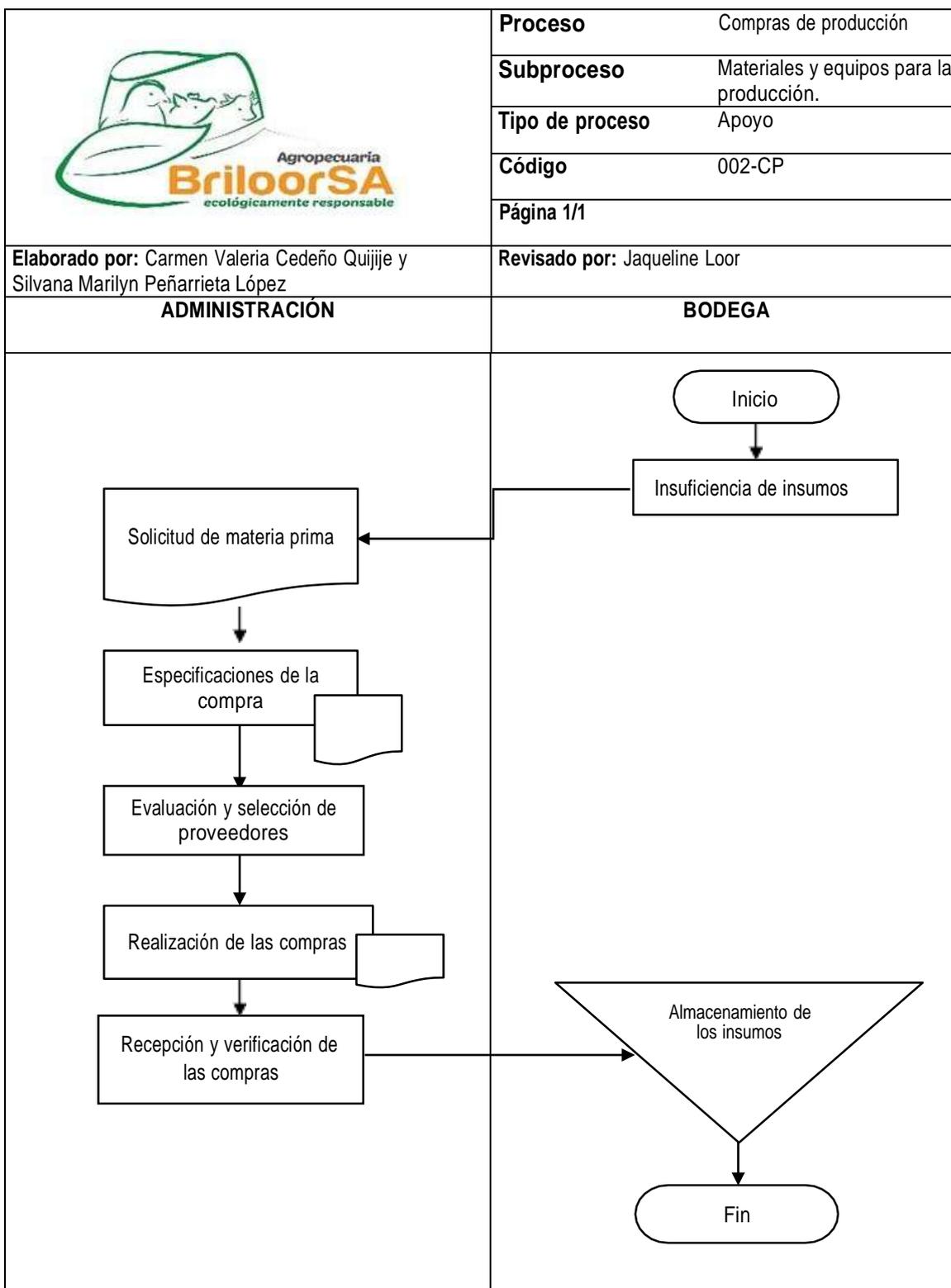
Considerando los datos obtenidos a través de la identificación de los procesos, se estructuraron los flujogramas, empleando la técnica AS-IS simbología propuesta por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, esto permitió el diseño y la descripción gráfica de los procedimientos ejecutados en la Agropecuaria BRILLOOR S.A., como se muestran a continuación.

Tabla 4.36. Diagrama de flujo de la administración de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



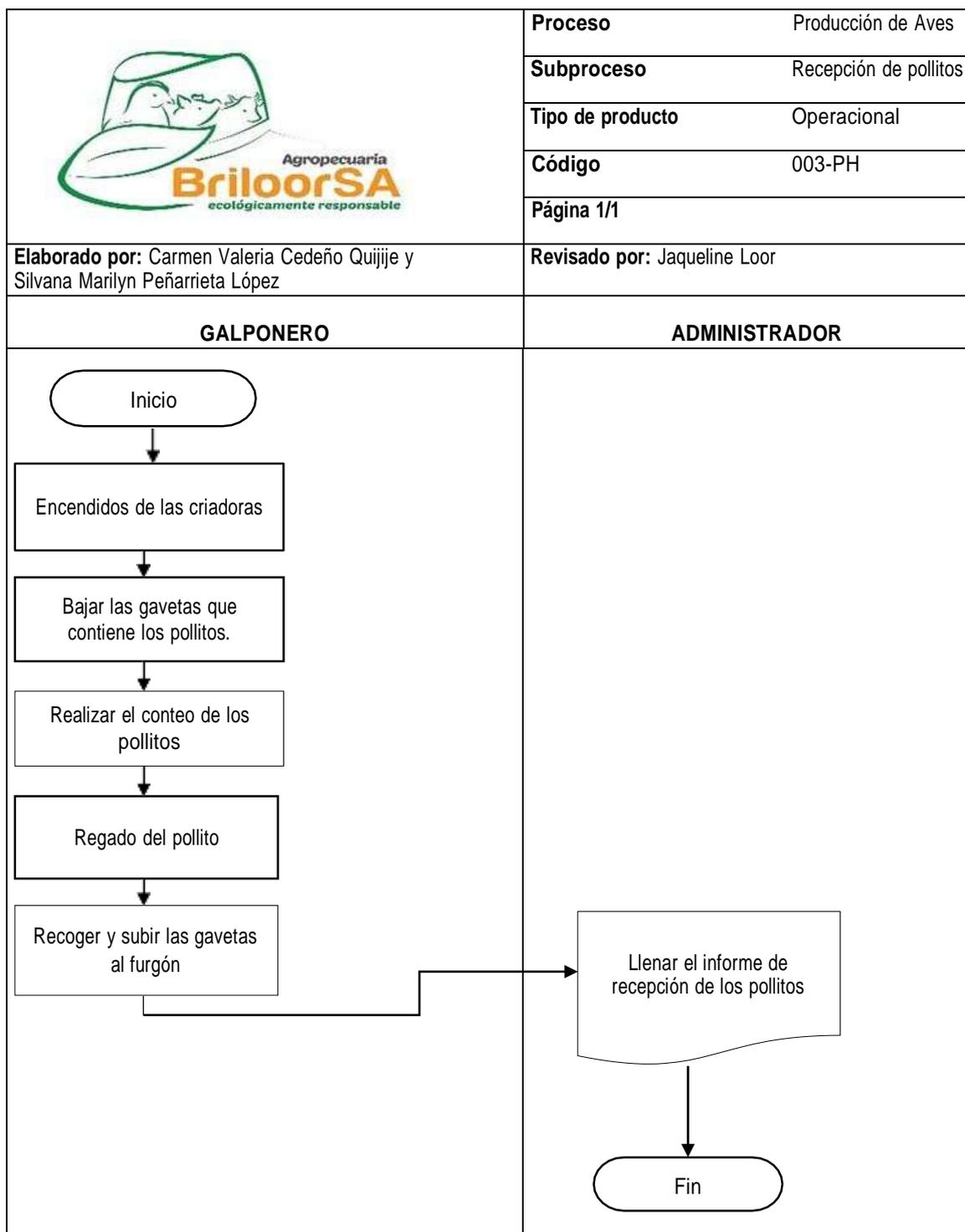
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.37. Diagrama de flujo de facturación en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaboración: Autoras.

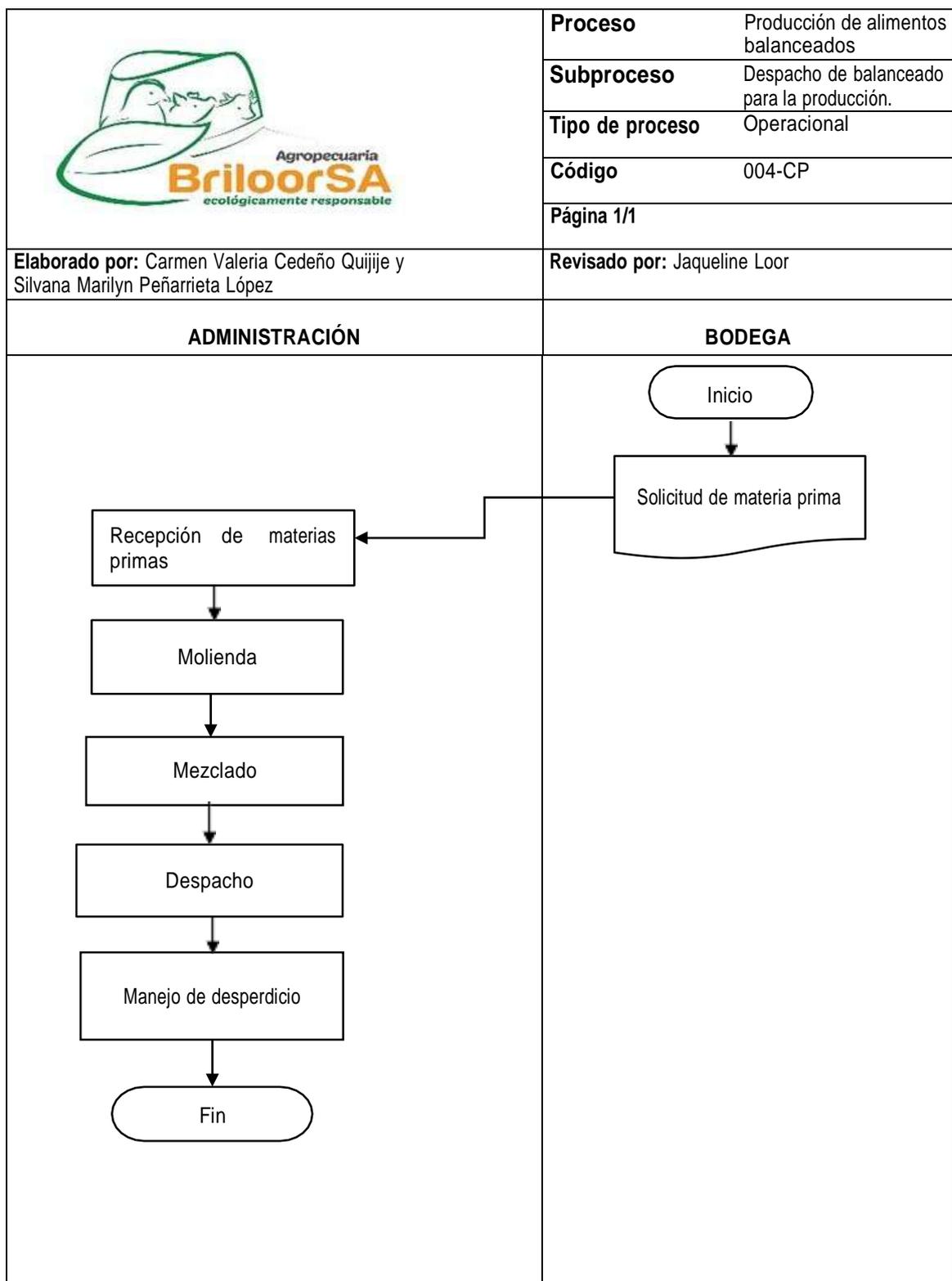
Tabla 4.38. Diagrama de flujo de la recepción de pollitos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

. Elaboración: Autoras.

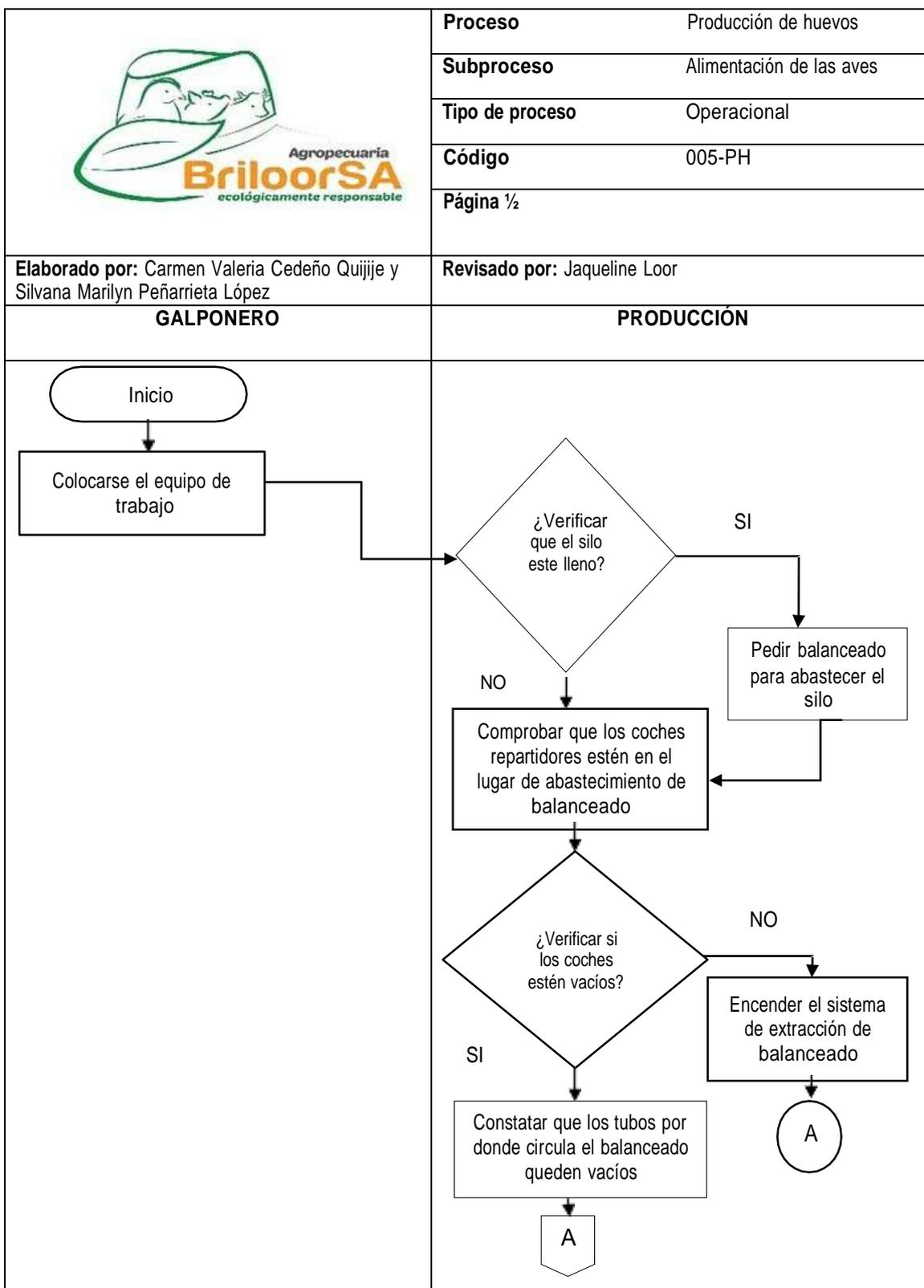
Tabla 4.39. Diagrama de flujo de producción de balanceado en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

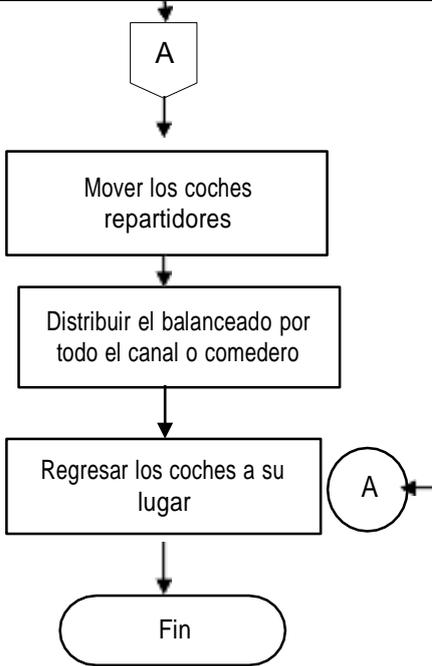
Elaboración: Autoras.

Tabla 4.40. Diagrama de flujo de la alimentación de las aves en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
 . Elaboración: Autoras.

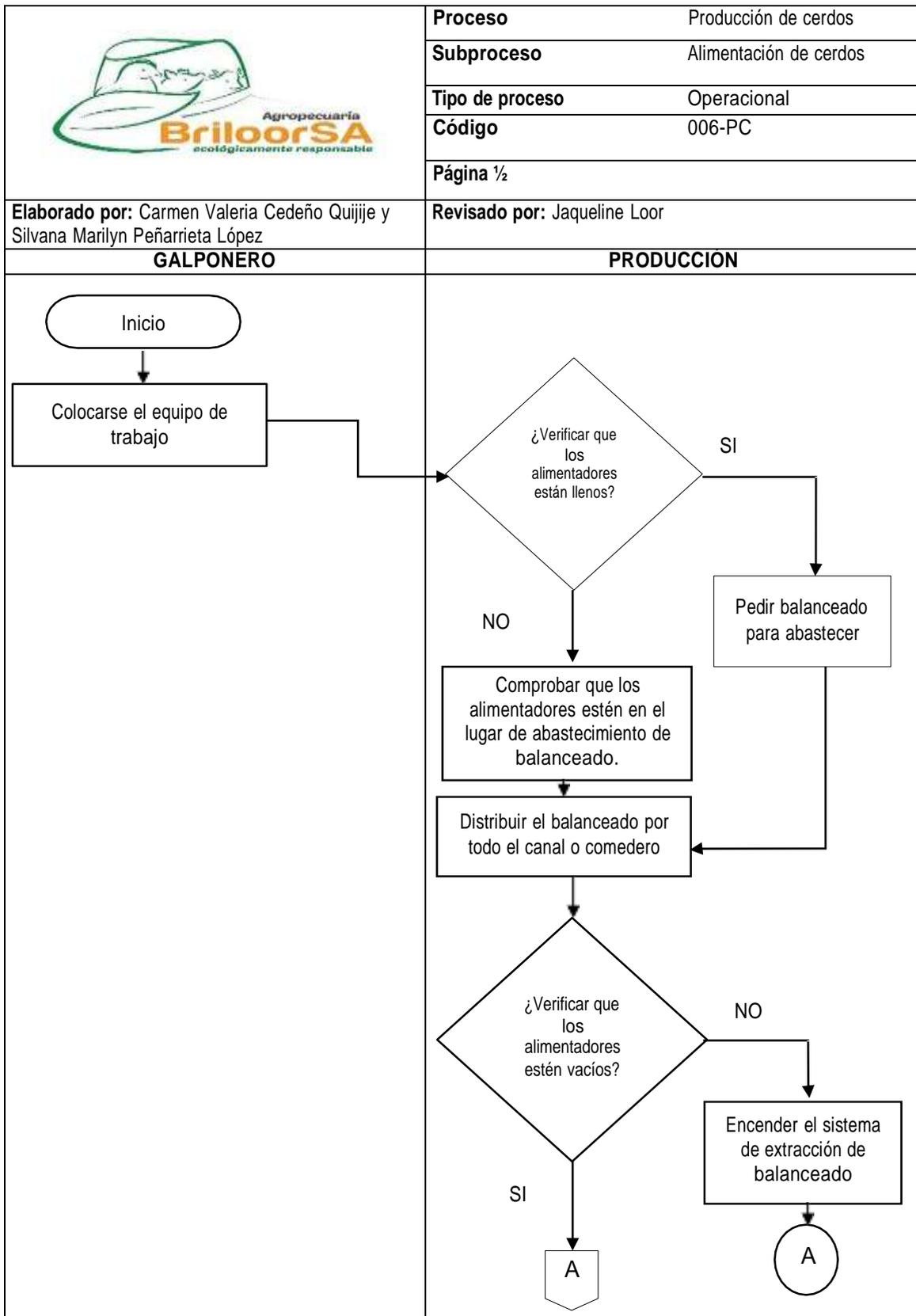
Tabla 4.41. Diagrama de flujo de la alimentación de los cerdos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	Proceso	Producción de huevos
	Subproceso	Alimentación de las aves
	Tipo de proceso	Operacional
	Código	005-PH
	Página 2/2	
Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisado por: Jaqueline Loor	
GALPONERO	PRODUCCIÓN	
	 <pre> graph TD A1{{A}} --> B[Mover los coches repartidores] B --> C[Distribuir el balanceado por todo el canal o comedero] C --> D[Regresar los coches a su lugar] D --> E([A]) E --> D D --> F([Fin]) </pre>	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

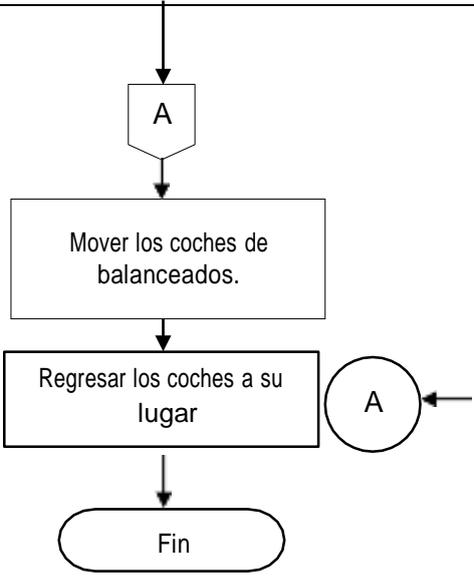
Elaboración: Autoras.

Tabla 4.42. Diagrama de flujo de la alimentación de cerdos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



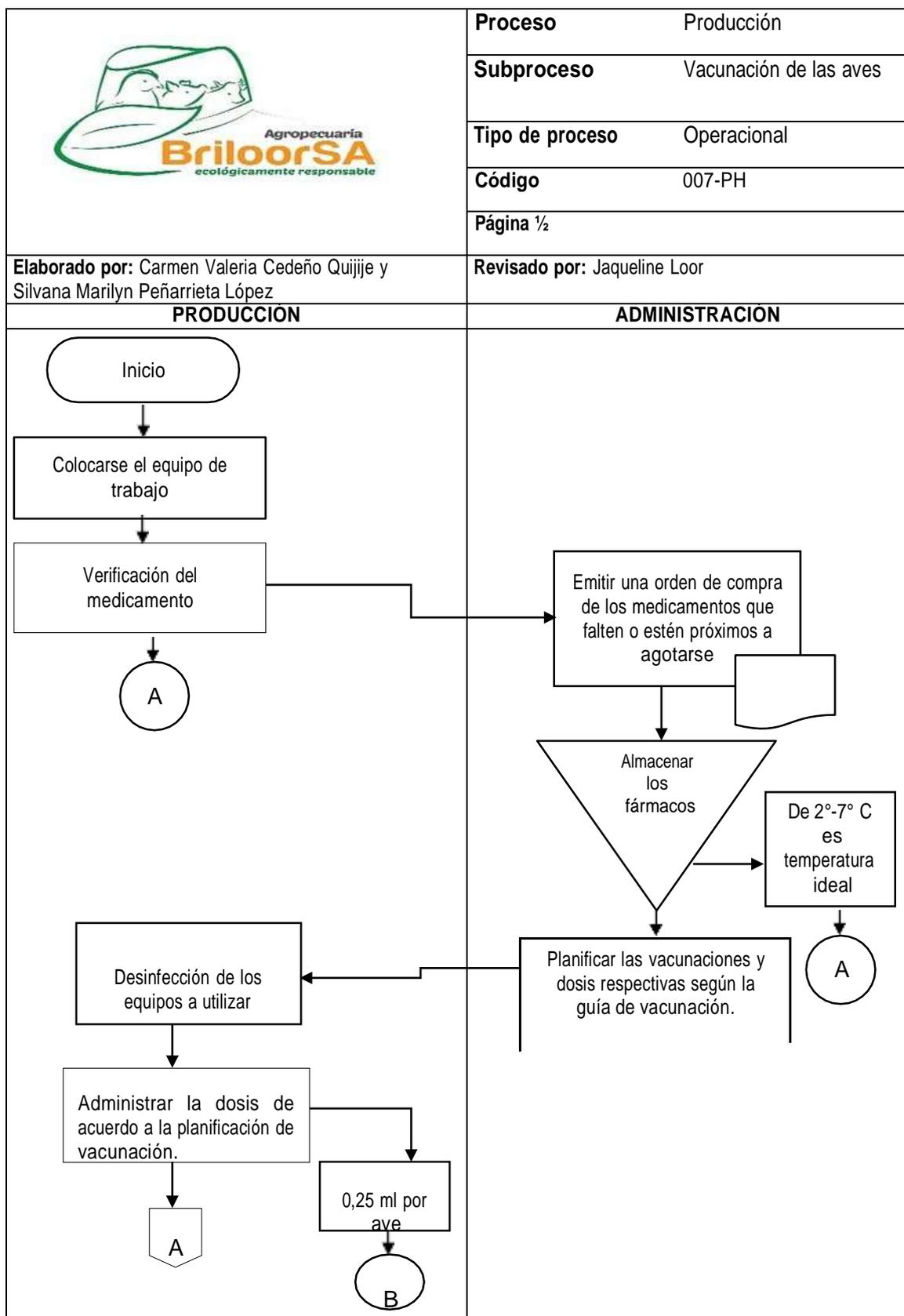
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
 . Elaboración: Autoras.

Tabla 4.43. Diagrama de flujo de la alimentación de los cerdos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	Proceso	Producción de cerdos
	Subproceso	Alimentación de cerdos
	Tipo de proceso	Operacional
	Código	006-PC
	Página 2/2	
Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisado por: Jaqueline Loor	
GALPONERO	PRODUCCIÓN	
	 <pre> graph TD A1{{A}} --> B[Mover los coches de balanceados.] B --> C[Regresar los coches a su lugar] C --- D((A)) D --> C C --> E([Fin]) </pre>	

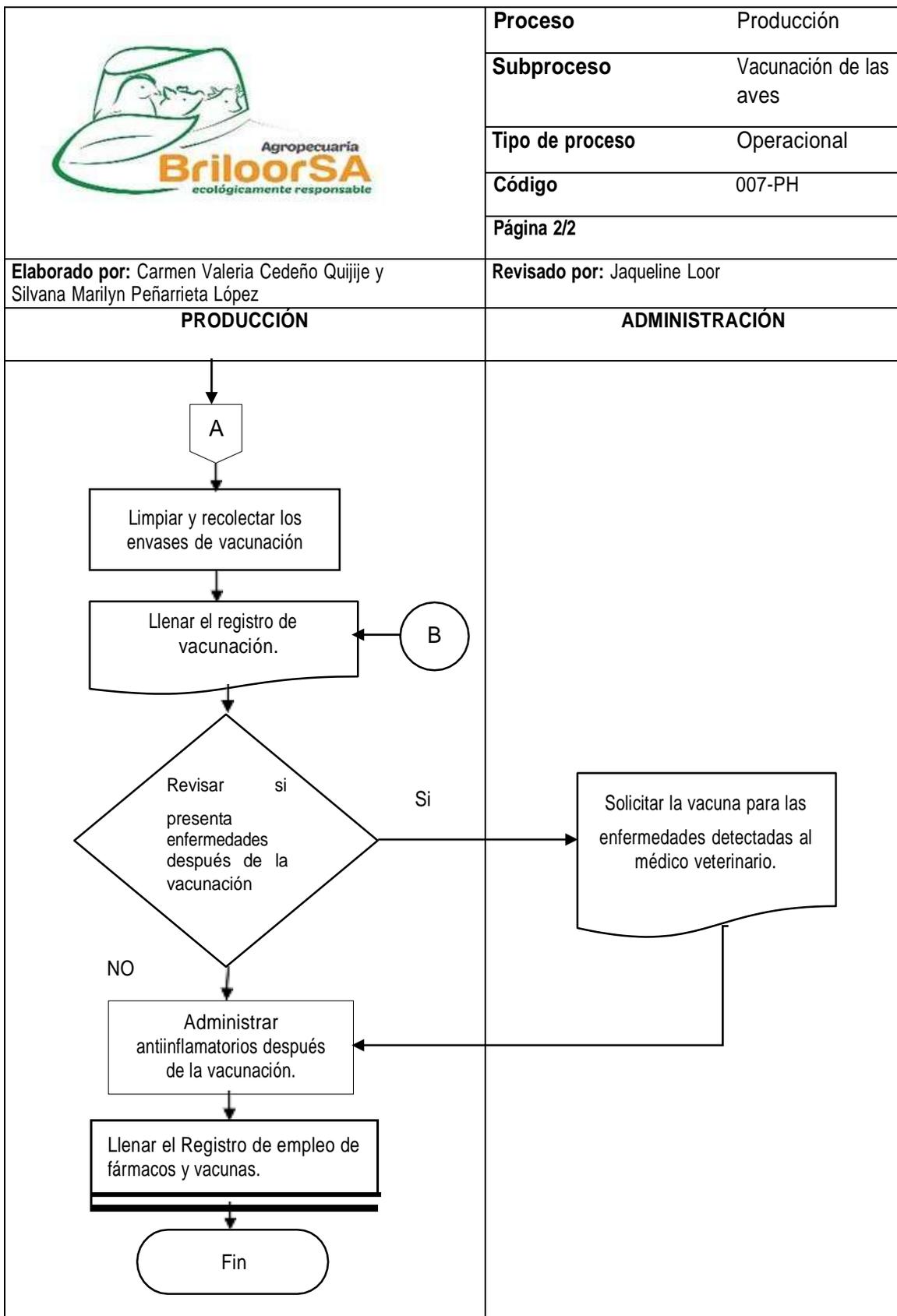
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaboración: Autoras.

Tabla 4.44. Diagrama de flujo de la vacunación de las aves en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
 . Elaboración: Autoras.

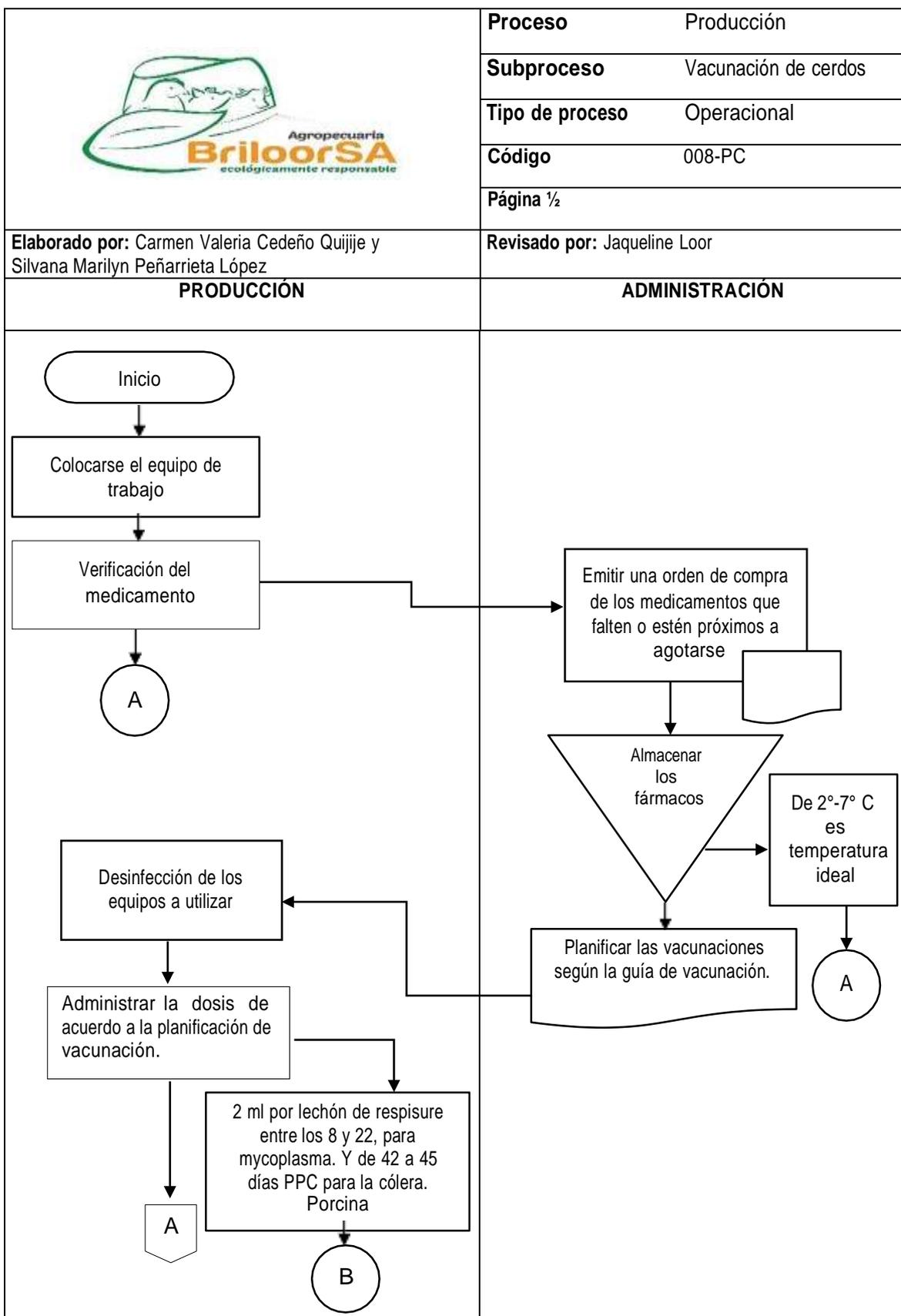
Tabla 4.45. Diagrama de flujo de la vacunación de las aves en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

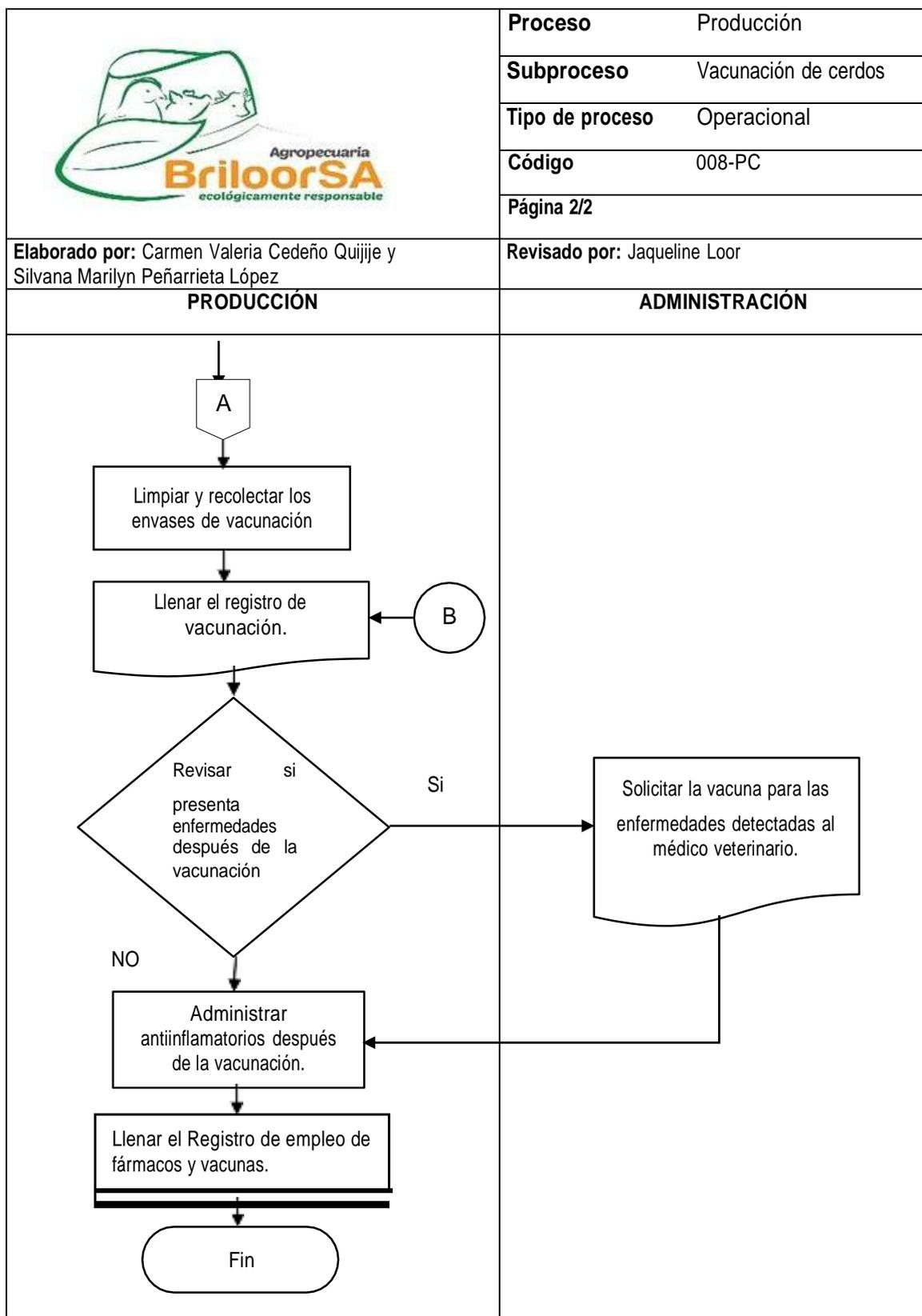
. Elaboración: Autoras.

Tabla 4.46. Diagrama de flujo de la vacunación de cerdos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



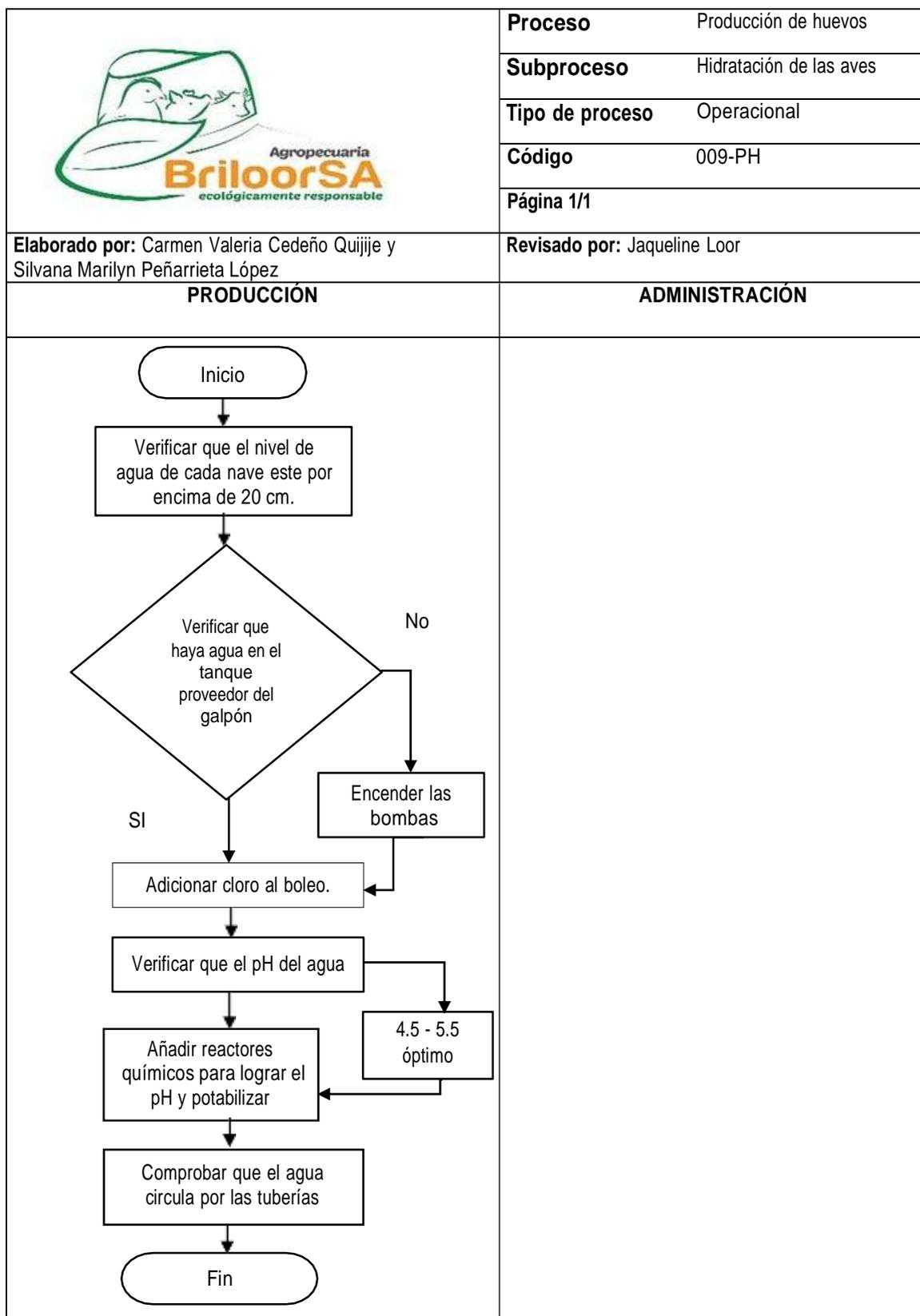
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
 . Elaboración: Autoras.

Tabla 4.47. Diagrama de flujo de la vacunación de cerdos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
 . Elaboración: Autoras.

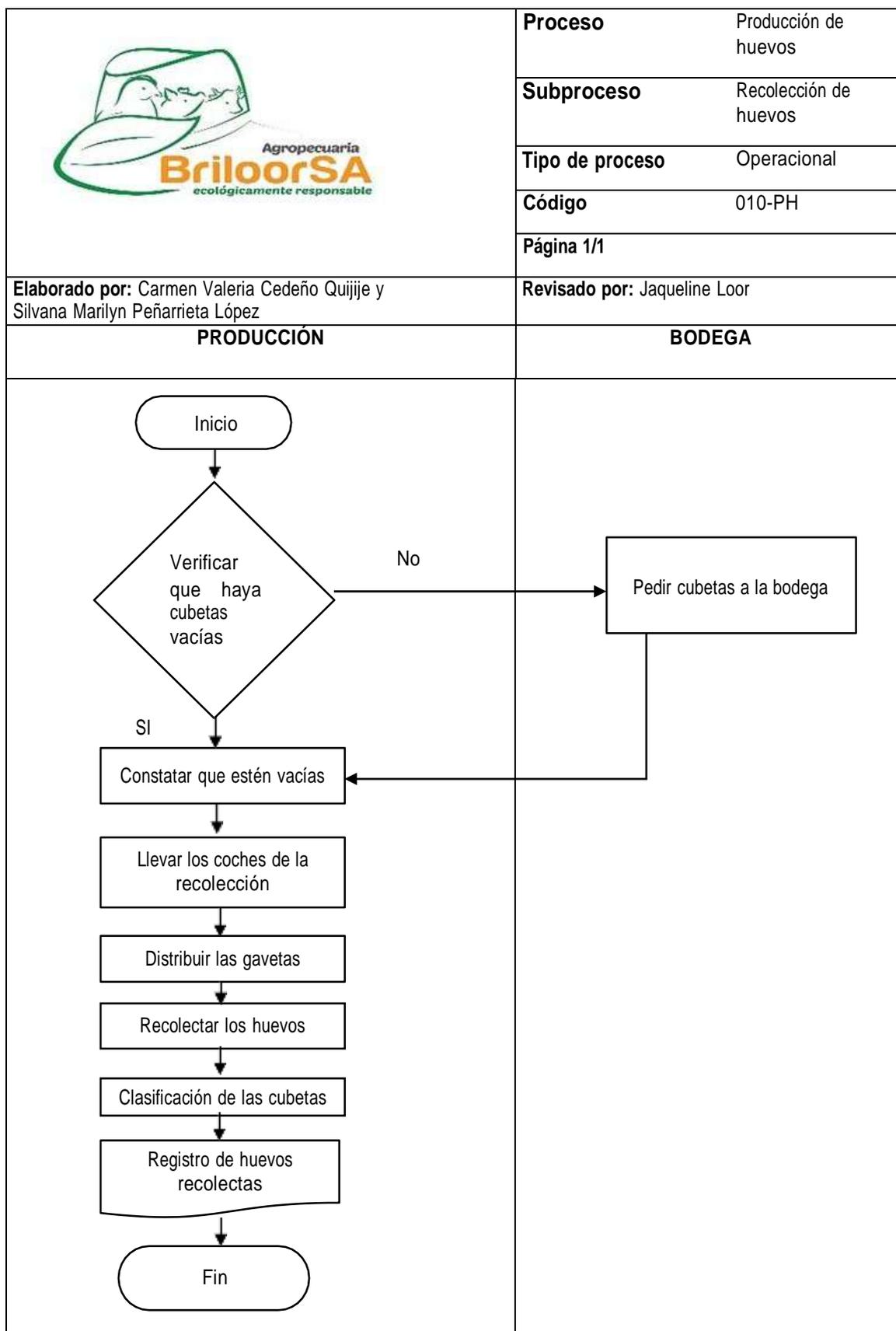
Tabla 4.48. Diagrama de flujo de hidratación de las aves en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

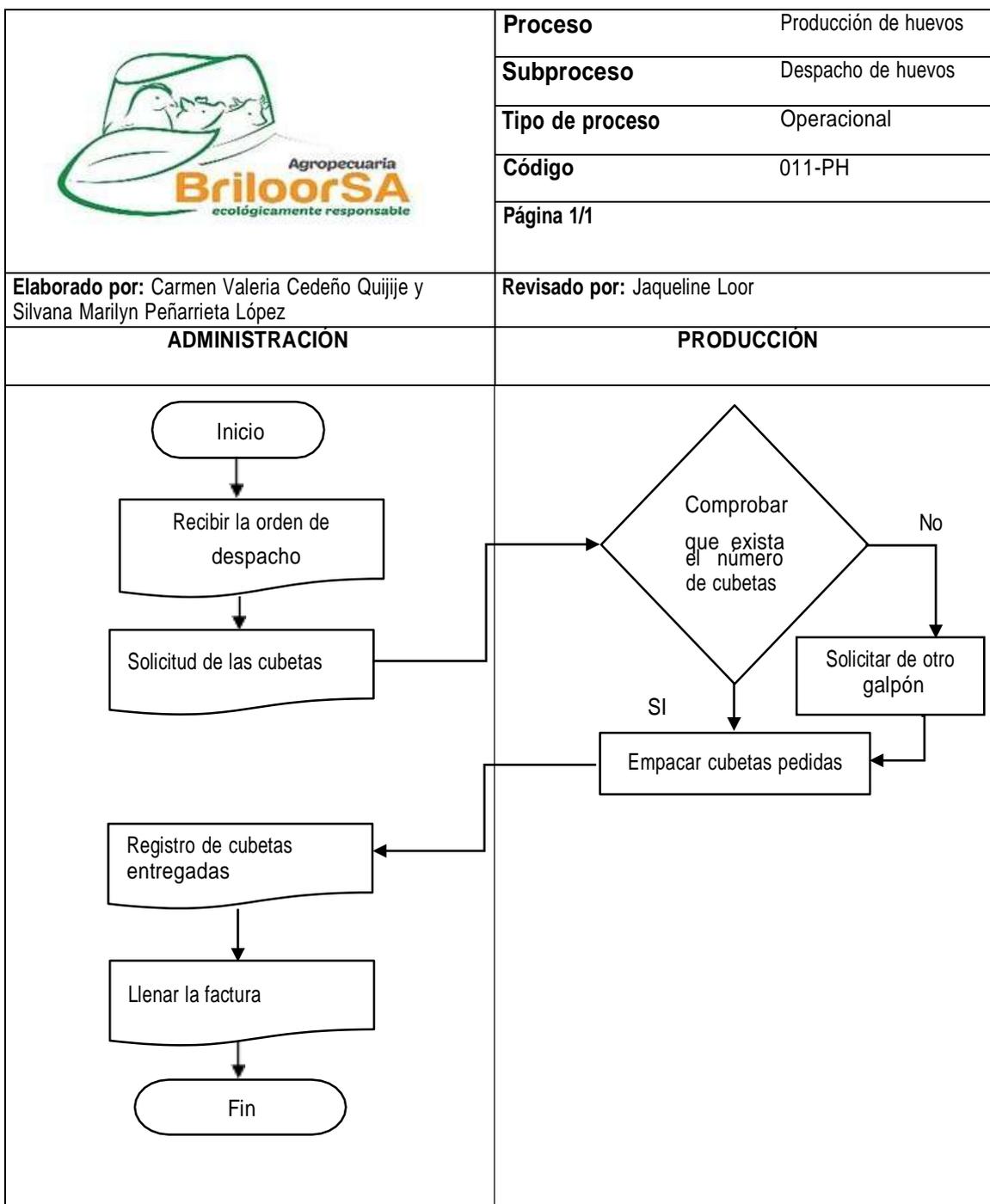
. Elaboración: Autoras.

Tabla 4.49. Diagrama de flujo de la recolección de huevos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



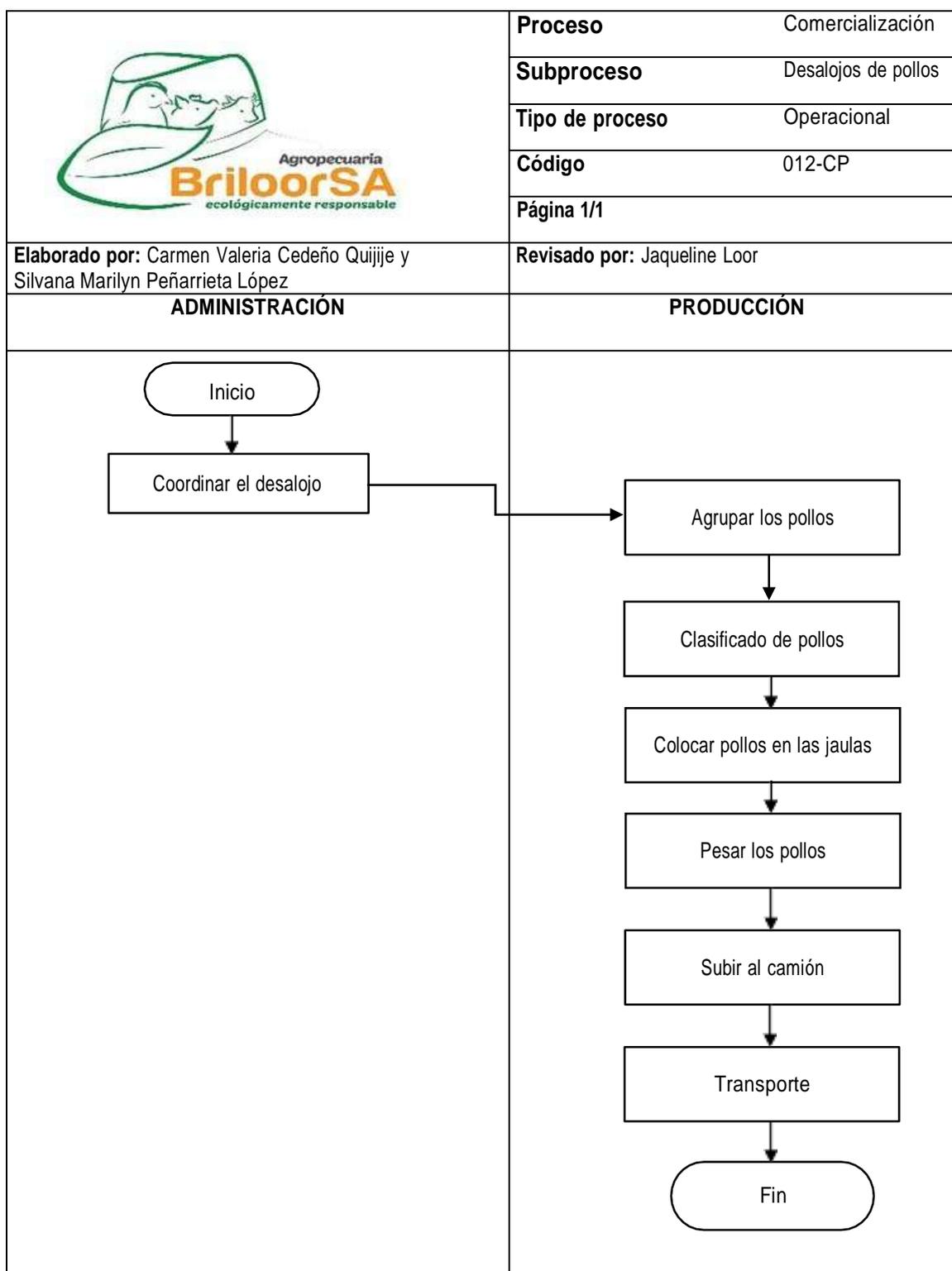
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
 . Elaboración: Autoras.

Tabla 4.50. Diagrama de flujo de despacho de huevos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
 . Elaboración: Autoras.

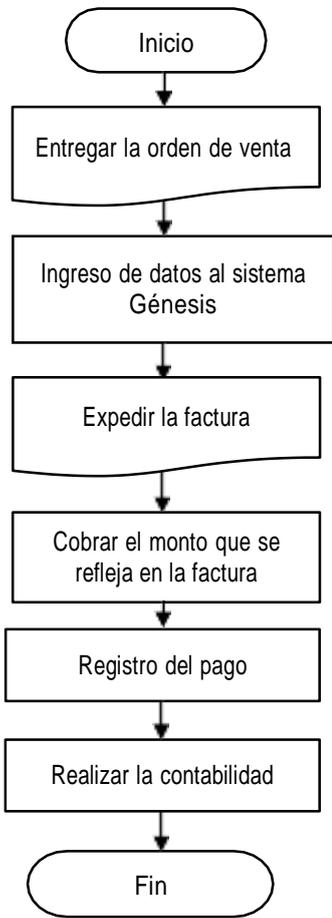
Tabla 4.51. Diagrama de flujo de despacho de huevos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

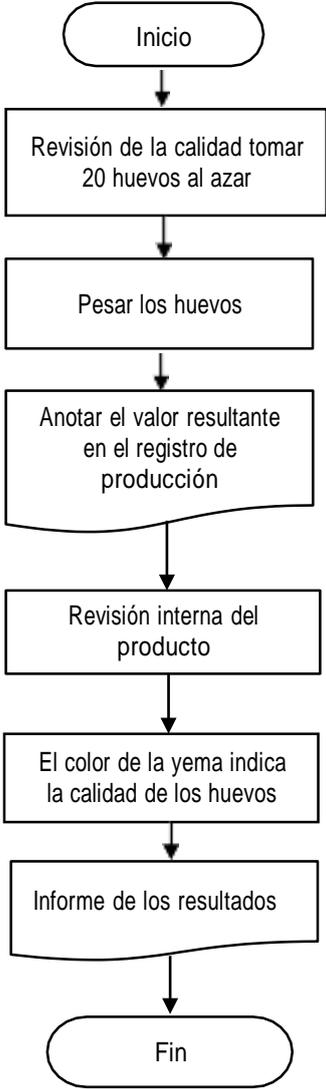
. Elaboración: Autoras.

Tabla 4.52. Diagrama de flujo de facturación en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	Proceso	Facturación
	Subproceso	Producción de huevos
	Tipo de proceso	Operacional
	Código	013-PH
	Página 1/1	
Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisado por: Jaqueline Loor	
ADMINISTRACIÓN	PRODUCCIÓN	
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Entregar la orden de venta] A --> B[Ingreso de datos al sistema Génesis] B --> C[Expedir la factura] C --> D[Cobrar el monto que se refleja en la factura] D --> E[Registro del pago] E --> F[Realizar la contabilidad] F --> Fin([Fin]) </pre>		

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
 . Elaboración: Autoras.

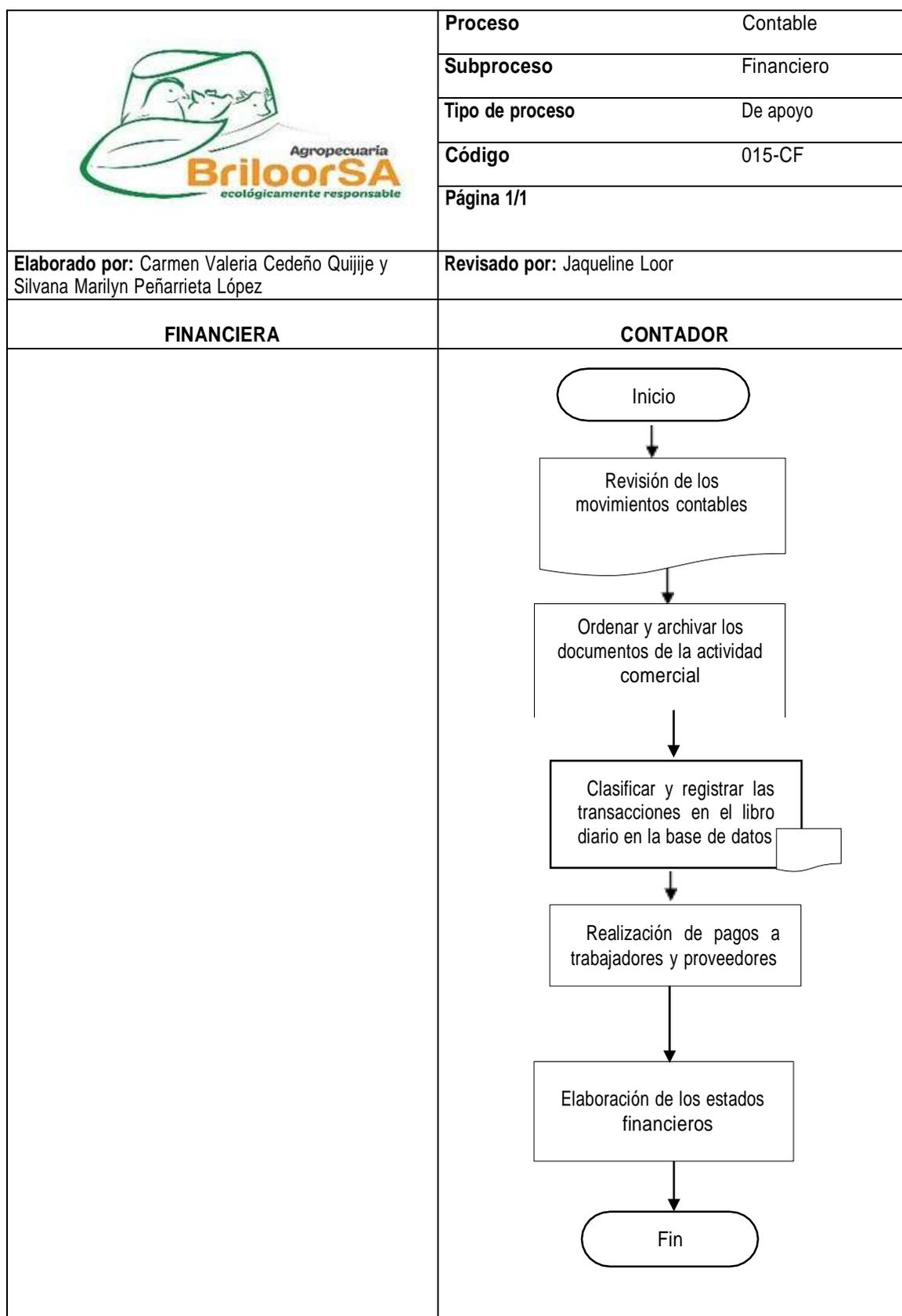
Tabla 4.53. Diagrama de flujo de control de calidad en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	Proceso	Recolección de huevos
	Subproceso	Control de calidad
	Tipo de proceso	Operacional
	Código	014-RH
	Página 1/1	
Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	Revisado por: Jaqueline Loor	
ADMINISTRACIÓN	PRODUCCIÓN	
	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Revisión de la calidad tomar 20 huevos al azar] A --> B[Pesar los huevos] B --> C[Anotar el valor resultante en el registro de producción] C --> D[Revisión interna del producto] D --> E[El color de la yema indica la calidad de los huevos] E --> F[Informe de los resultados] F --> Fin([Fin]) </pre>	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

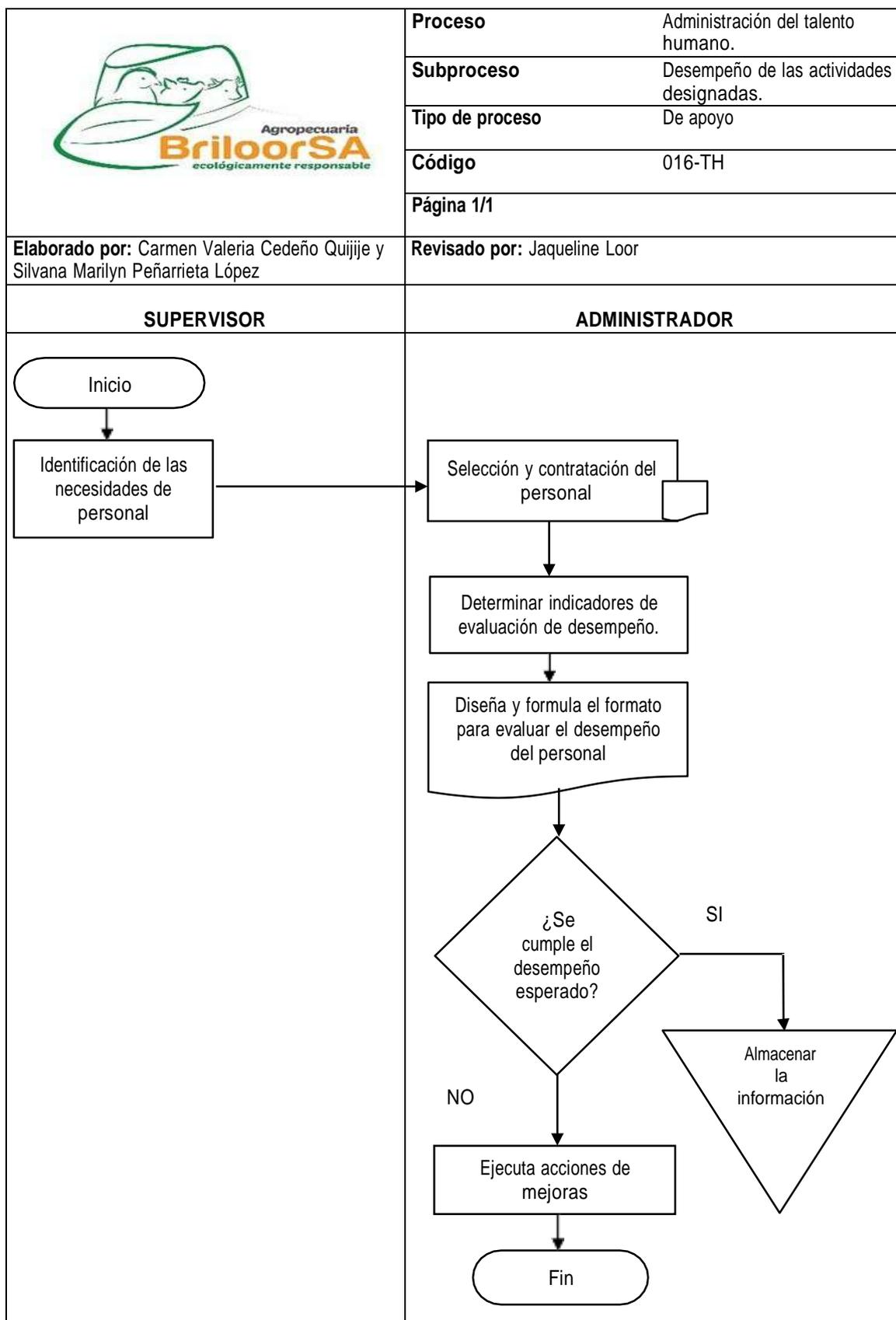
Tabla 4.54. Diagrama de flujo de la administración financiera de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

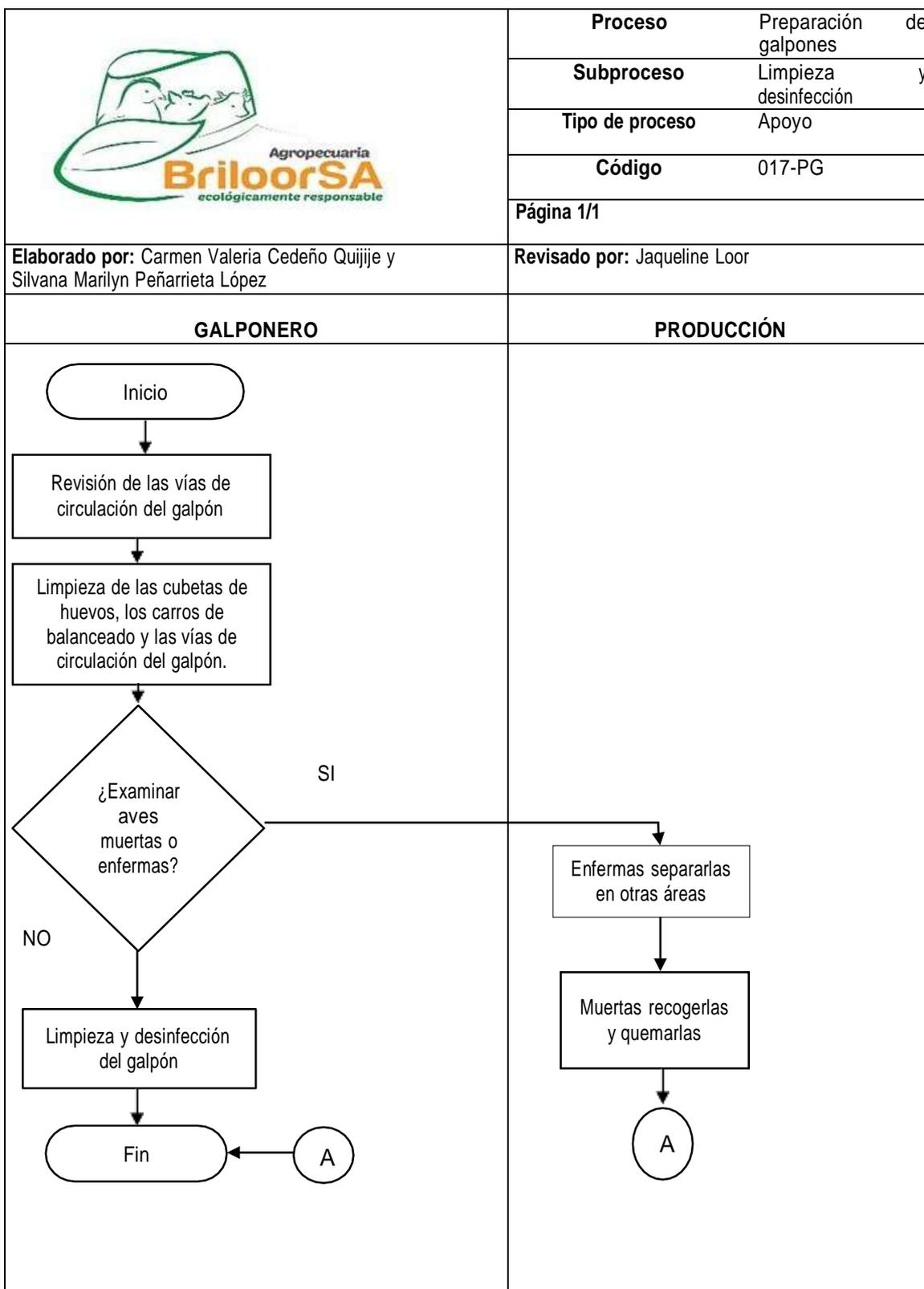
Tabla 4.55. Diagrama de flujo de la administración de talento humano de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

Tabla 4.56. Diagrama de flujo de limpieza y desinfección de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
 . Elaboración: Autoras.

Para la realización de los diagramas de flujo, se describió el funcionamiento actual en que opera la agropecuaria, con estos se puede determinar las actividades indispensables y funcionales que gestiona BRILLOOR S.A., además de aquellas que no agregan valor a la producción pero que se dan repetitivamente en las operaciones, para la consolidación de la información y la puesta grafica se empleó los diagramas As-Is, que Hernández, Medina y Nogueira (2009); citado por Rizo y Rodas (2019) mencionan que en la actualidad son prácticamente un requisito en la mayoría de los métodos para la mejora de los procesos.

4.3. FASE N°3. DESARROLLAR UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA AGROPECUARIA BRILLOOR S.A Y SU APORTE A LA MEJORA DE LA EMPRESA.

4.3.1. Actividad 9. Elaboración del manual de procesos y procedimientos para la Agropecuaria BRILLOOR S.A. utilizando la técnica AS-IS.

En esta fase se desarrolló el manual de procesos y procedimientos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A., con esto se pretende contribuir de una u otra forma a la mejora de la gestión, y además de repercutir positivamente en el desempeño de los empleados, debido que este documento proveerá de un direccionamiento estratégico que proporcione oportunidades para la consecución de las metas. Por tal motivo la elaboración de este, consistió en la descripción clara y precisa de los procesos, subprocesos y actividades que definen los procedimientos de la Agropecuaria, considerando las características de cada uno de esto que se presentaron en la ficha de procesos que se detalló en el apartado anterior, donde se reflejan las entradas, salidas y otros aspectos que se visualiza en al informan grafica de los diagramas de flujo.

MANUAL DE PROCESOS



AGROPECUARIA

BRILOOR S.A.

CONTENIDO

MANUAL DE PROCESOS	116
CONTENIDO DE CUADROS.....	118
1. INTRODUCCIÓN	119
2. ALCANCE	120
3. MARCO LEGAL.....	120
CAPÍTULO I.....	120
CAPÍTULO III.....	121
CAPÍTULO IV	121
CAPÍTULO V	122
4. OBJETIVOS.....	123
4.1. OBJETIVO PRINCIPAL	123
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	123
5. GLOSARIO Y TÉRMINOS	124
6. RESPONSABLES	125
7. MAPA DE PROCESOS	126
7.1. SIMBOLOGÍA UTILIZADA.....	128
8. DESARROLLO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	128
8.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA AGROPECUARIA BRILLOOR S.A	129
8.1.1. Área gerencial.....	129
8.1.2. Área administrativa.....	131
8.2. PROCESOS OPERACIONALES DE LA AGROPECUARIA BRILLOOR S.A	132
8.3.1. Compras de producción	132
8.2.2. Producción de pollos broiler o de engorde.....	134
8.2.3. Recepción de pollitos	134
8.2.4. Crianza	136
8.2.5. Producción de alimentos balanceados	138
8.2.6. Alimentación de las aves	139
8.2.7. Alimentación de los cerdos.....	141
8.2.8. Hidratación de las aves	142
8.2.9. Vacunación de aves	144
8.2.10. Vacunación de cerdos.....	145
8.2.11. Recolección de huevos	146

8.2.12.	Despacho de huevos.....	147
8.2.13.	Desalojos de pollos	148
8.2.14.	Facturación	149
8.2.15.	Control de calidad.....	150
8.3.	PROCESOS DE APOYO EN LA AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.....	152
8.3.1.	Área contable.....	152
8.3.2.	Área de talento humano.....	153
8.3.3.	Preparación de galpones (limpieza y desinfección).....	154
8.3.4.	Seguridad y medio ambiente	155
8.3.5.	Gestión de la información.....	157

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 1.	Símbolos comunes para la creación de diagramas	128
Cuadro 2.	Proceso realizado en el área gerencial.	130
Cuadro 3.	Proceso realizado en el área administrativa.	131
Cuadro 4.	Proceso de compras de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	133
Cuadro 5.	Proceso de recepción de los pollitos en los galpones de la Agropecuaria BRILLOOR S.A	135
Cuadro 6.	Proceso de crianza de la Agropecuaria BRILLOOR S.A	137
Cuadro 7.	Proceso de producción de balanceado de la Agropecuaria BRILLOOR S.A	139
Cuadro 8.	Proceso de alimentación de aves de la Agropecuaria BRILLOOR S.A	140
Cuadro 9.	Proceso de alimentación de cerdos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	142
Cuadro 10.	Proceso de hidratación de aves de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	143
Cuadro 11.	Proceso de vacunación de aves de la Agropecuaria BRILLOOR S.A	144
Cuadro 12.	Proceso de vacunación de cerdos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	145
Cuadro 13.	Proceso de recolección de huevos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	146
Cuadro 14.	Proceso de despacho de huevos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	147
Cuadro 15.	Proceso de desalojo de pollos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A	148
Cuadro 16.	Proceso de facturación de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	150
Cuadro 17.	Proceso de control de calidad de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	151
Cuadro 18.	Proceso realizado en el área contable.	152
Cuadro 19.	Proceso realizado en el área de talento humano.....	153
Cuadro 20.	Proceso de limpieza y desinfección en los galpones de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	155
Cuadro 21.	Proceso de seguridad y medio ambiente de la Agropecuaria BRILLOOR S.A	156
Cuadro 22.	Proceso de gestión de información de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.....	157

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual se ha elaborado con la finalidad de tener una guía clara, específica y precisa sobre la ejecución de las actividades que se realizan en la Agropecuaria BRILLOOR S.A. en el área de producción de pollos y cerdos y de la misma manera lograr que todo el personal que labora en granja se relacione con la administración de los procesos.

Debido a que BRILLOOR S.A., demanda en sus operaciones la aplicación de procesos y procedimiento que son esenciales para el cumplimiento de las actividades, por lo que es recomendable que dentro de la organización se maneje una gestión de mejora continua, todo esto con la finalidad de afrontar los retos que se presente diariamente en la avícola, por tal motivo es necesario contar con un manual de procesos y procedimientos el cual debe ser expuesto a todos los miembros de la empresa; el mismo que servirá para definir y establecer todo lo concerniente a las tareas de BRILLOOR S.A., exponiendo de una forma clara y precisa las secuenciales que se deben de seguir para el alcance de los logros organizacionales. Cabe destacar que en este manual y dentro de cada proceso se exige muchos pasos y cuidados a seguir para lograr un producto final de alta calidad, por lo que es necesario que el personal que labore en granja interprete, analice y ejecute cada acción tal cual está detallada.

Considerando los atenuantes, es preciso destacar que dentro de las organizaciones los empleados asuman un compromiso de aprender y saber gestionar estos, permitiendo estar a la vanguardia del desarrollo de los procesos que contribuya en la mejora continua en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

2. ALCANCE

Este compendio aplica para todos los procesos, procedimientos, actividades y tareas a cumplir en el campo Agropecuario, contribuyendo con una guía de trabajo considerando las condiciones idóneas que promuevan el trabajo sano y productivo, por ello, mediante este manual se expondrán las acciones que deben seguir los colaboradores de la Agropecuaria BRILLOOR S.A., asimismo la prevención de riesgo laboral y ambiental.

3. MARCO LEGAL

Conforme la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD, 2017) promulga en el artículo 3, que la empresa deberá emitir e implementar la norma “Buena Practicas Avícolas” y desarrollar los procesos de seguimiento y monitoreo del trabajo en granja, así como también actualización permanente; asimismo en este apartado inferior se pondrán a juicio los capítulos III, IV y V.

CAPÍTULO I

NORMAS FUNDAMENTALES

Art. 1.- Ámbito de operación

El Manual de Buenas Prácticas Avícolas proporciona las herramientas para la crianza de aves sanas que garantizan productos inocuos para el consumo humano.

CAPÍTULO III

De la ubicación de las explotaciones avícolas; y de la infraestructura, instalaciones, equipos y servicios.

Art. 5.-De la localización y las condiciones apropiadas de una granja avícola

Las explotaciones avícolas deben estar localizadas en lugares que minimicen el riesgo sanitario, que no tengan interferencia con los vecinos y que estén alejadas de las posibles fuentes de contaminación, según las normativas vigentes.

CAPÍTULO IV

De las medidas higiénicas y de la bioseguridad en las explotaciones avícolas

Art.13.- Higiene del plantel

- a) Es importante que cada establecimiento asegure un cumplimiento de las labores de limpieza y desinfección, para lo cual deberá mantenerse registro de todas las acciones ejecutadas conforme a los Procedimientos Operacionales Estandarizados (POE) de Limpieza y Desinfección;
- b) Se deberá mantener un registro de las acciones efectuadas (monitoreo, acciones correctivas y otros);
- c) El espacio existente entre galpones deberá estar limpio, en caso de existir césped deberá ser cortado y mantenido al ras.

Art.15.-De las acciones a cargo del personal del plantel

- a) Cumplir las normas de bioseguridad y de higiene establecida por la granja;
- b) Difundir las normas de bioseguridad tanto al interior del plantel o granja y especialmente hacerla cumplir a los visitantes;
- c) No introducir dentro de la granja aves ni subproductos relacionados;
- d) No introducir alimentos de consumo humano a los galpones;

- e) Dentro de las granjas se deberá emplear dotación de uso exclusivo de cada trabajador;
- f) La empresa deberá fijar criterios respecto del flujo de su personal entre diferentes etapas productivas; y,
- g) Se Deberá contar con equipos y maquinaria destinados exclusivamente para cada granja.

Art. 16.- De la higiene del personal de las instalaciones

- a) Se debe asignar un responsable de asegurar el cumplimiento de las buenas prácticas de producción en cada granja, así como de las normas sobre higiene, tanto del personal como de las instalaciones del plantel;
- b) Los trabajadores deberán ser capacitados para que practiquen buenos hábitos de higiene personal todo el tiempo;
- c) El personal debe ser exclusivo para el trabajo en la granja, no se recomienda compartir personal para realizar las labores entre las granjas de la organización.

CAPÍTULO V

Del uso y calidad del agua, y de la alimentación animal

Art.27.- De la calidad del agua

- a) El agua para las aves deberá cumplir con los requisitos físicos, químicos y microbiológicos que establece la Norma INEN 1108 para agua potable, ya que no existen regulaciones específicas para el agua destinada para la avicultura
- b) Si el agua se almacena en tanques o cisternas o procede de pozo propio se recomienda realizar un tratamiento adecuado y un análisis físico, químico y microbiológico, dos veces al año.

Art.28.- Del suministro de agua

- a) El suministro de agua para todas las aves deberá estar garantizado con el fin de suplir sus necesidades diarias;
- b) Se debe evaluar el consumo diario de agua de las aves a través de uno o más medidores conectados al sistema de suministro. Al respecto, se deberán

registrar los consumos diarios, las anomalías y las medidas correctivas ejecutadas.

Art.30.-Del suministro de alimentos

a) La alimentación de las aves debe estar acorde a las necesidades nutricionales de las aves según edad y estado de producción

Art.31.- De las condiciones de almacenamiento de los alimentos en las explotaciones.

Art.31.- De las condiciones de almacenamiento de los alimentos en las explotaciones de la construcción

Los lugares destinados al almacenamiento de materias primas o alimento balanceado deberán estar ubicados en sitios secos, que faciliten el acceso para la limpieza y desinfección regular.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Definir los aspectos del desarrollo productivo, estableciendo una política de calidad, seguridad y respeto hacia el medio ambiente, en la producción de aves de engorde y cerdos.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar procedimientos acordes a los establecidos en la misión de este manual, para implantar un método de procesos productivos que brinde un desarrollo en la producción de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

- Sociabilizar el manual con los empleados de la agropecuaria para la realización de los procesos y procedimientos.
- Mostrar los resultados de la gestión por proceso de la avícola, con la aplicación del manual.

5. GLOSARIO Y TÉRMINOS

Actividades. - Son un grupo de tareas que forman un procedimiento a seguir para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación.

Área de recepción. - Área constituida por los círculos de crianza, delimitados por el túnel de recepción, que sirven para mantener a los pollos bebés dentro de la fuente de calor, alimento y agua.

Bebederos manuales. - Envase de plástico con capacidad de almacenamiento de hasta 4 litros aproximadamente, el cual será utilizado durante los primeros siete días de vida del pollo.

Bioseguridad. - Son normas y procedimientos que regulan y velan, además de brindar los pasos para salvaguardar y cuidar la producción de estas aves.

Broiler. - Pollo de engorde.

Cama. - Material orgánico compuesto por cascarilla de arroz, bagazo de caña, viruta de madera u otros.

Criadoras/calentadoras. - Equipo que genera calor a base de gas, se emplea en los primeros días de vida del pollo.

Crianza. - Tiempo de cría en el que demora un pollo en llegar a su etapa adulta.

Desalojo. - Es el proceso de recolección de las aves al final periodo de crianza.

Desinfección. - Procedimiento para eliminar microorganismos patógenos en todos los ambientes.

Entrada. - Acción de ingreso de personas o material a un determinado sector de la producción.

Galponero. - Trabajador avícola responsable del manejo integral del pollo de engorde.

Gavetas. - Cajas de plástico que sirven para transportar pollos adultos.

Guías de despacho. - Documento interno numerado que registra la cantidad de aves que salen del galpón y de la granja con destino a consumo (venta).

Inventario. - Constatación física y contable de un bien, activo, aves y/o materiales.

Lavado. - Eliminación de la suciedad con agua y/o productos químicos de desinfección.

Limpieza. - Actividad realizada con el objetivo de eliminar la suciedad del ambiente, equipo, herramientas, etc.

Pollinaza. - Desecho orgánico producido por la mezcla de heces, orina y cama en donde habitan los pollos durante el proceso de crianza.

Pollo BB.- Pollo de no más de un día de nacido.

Proceso. - Conjunto de actividades secuenciales que se lo realiza de manera sistemática con la utilización de recursos y materiales (entrada) generando un valor (transformación) en los productos (salida).

Recepción. - Proceso de recibir pollitos BB.

Salida. - Producto o actividad que indica algo de valor para el cliente interno o externo.

Supervisar. -Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.

Vacuna. – Solución inyectable farmacológica que brinda protección (inmunidad) a las aves.

6. RESPONSABLES

- a. **Administrador de granja:** Es la persona encargada de ejecutar y llevar a cabo la parte administrativa, de controlar y dar seguimiento a las actividades realizadas.
- b. **Supervisor o técnico de granja:** Tiene la responsabilidad de vigilar y controlar el desarrollo de las actividades, asimismo, en sus funciones debe informar de los procesos al administrador.

- c. **Personal de granja:** Estos son los operarios encargados de cumplir con las labores del presente Manual Procesos de la Granja Avícola BRILLOOR S.A.

7. MAPA DE PROCESOS

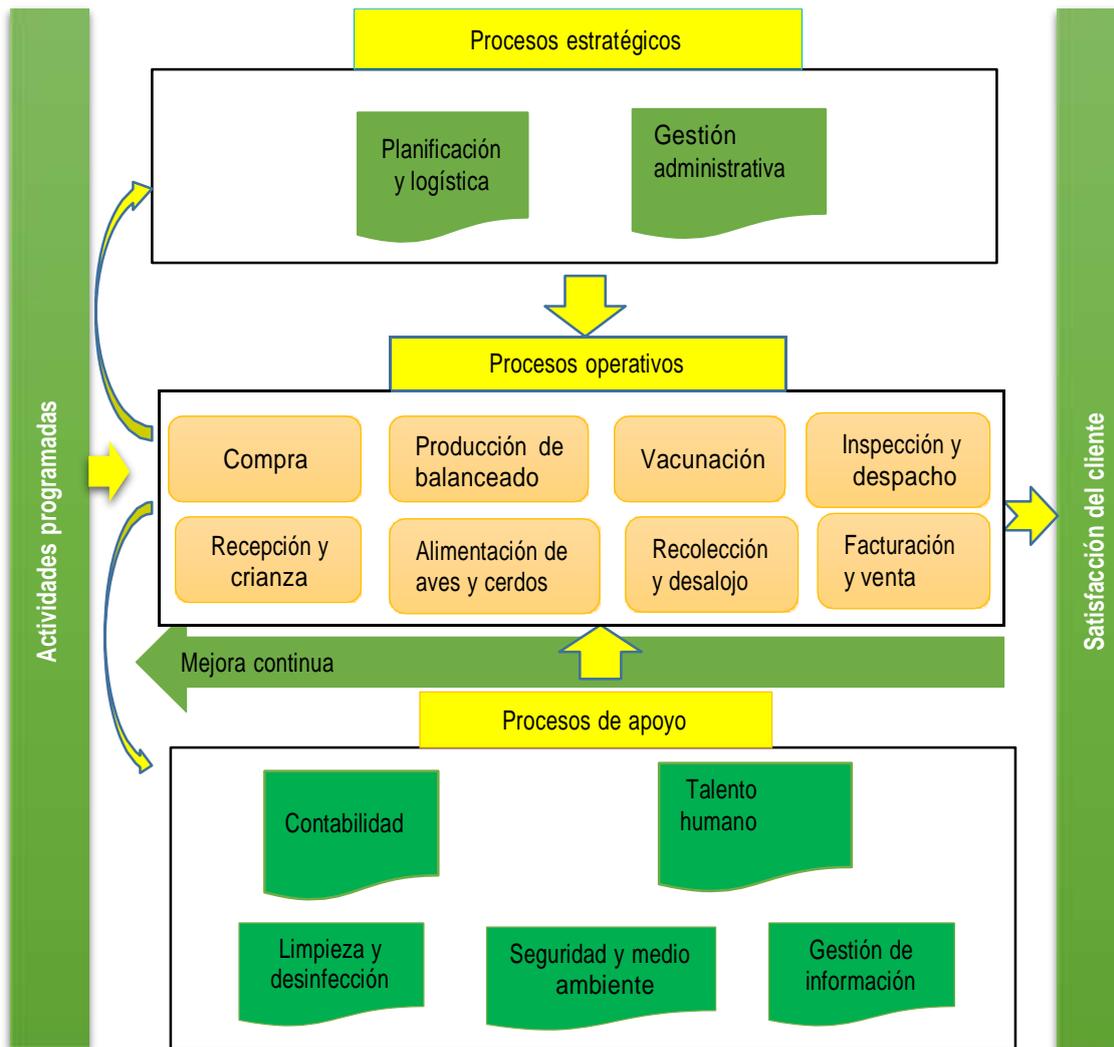


Figura 1. Mapa de procesos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

La Agropecuaria BRILLOOR S.A., lleva a cabo 18 procesos con que opera diariamente, por lo tanto, se los identificó y clasificó en tres categorías de procesos, estratégicos (4), operativos (11), y de apoyo (3).

Procesos estratégicos: destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto (Rivero, 2019); dentro de la agropecuaria se encasillaron los siguientes:

- Planificación
- Gestión administrativa.
- Contabilidad.
- Gestión del talento humano.

Procesos operacionales: para Rivero (2019) son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Entre los que se destacan los principales en el sistema productivo:

- Compra, recepción de pollos, producción de balanceado, alimentación y crianza entre otros.

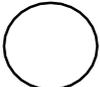
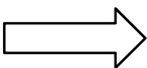
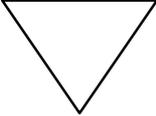
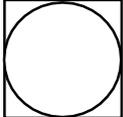
Procesos de apoyo: no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos (Rivero, 2019). Entre lo que se encontramos los siguientes.

- Limpieza y desinfección.
- Seguridad y medio ambiente.
- Gestión de la información.

7.1. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Para la realización de los diagramas de flujos correspondientes al manual de procesos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A., se desarrolló con la aplicación de diagrama AS-IS, dado que, es un recurso indispensable en la mejora de procesos, ya sea para comunicar algo, un procedimiento o en el análisis de un problema (Márquez *et al.*, 2017). Los diagramas As Is registran cómo el proceso actual realmente opera, a través del flujo de trabajo o de información.

Cuadro 1. Símbolos comunes para la creación de diagramas.

	<p>Operación: Para indicar las principales fase del proceso.</p>
	<p>Inspección: Para verificar calidad y cantidad.</p>
	<p>Transporte: para indicar el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.</p>
	<p>Demora: Para señalar una demora en el desarrollo del proceso.</p>
	<p>Almacenamiento: Para indicar un almacenaje programado en un sitio establecido.</p>
	<p>Actividades combinadas (Inspección operación): Ocurre cuando varias actividades son ejecutadas en el mismo tiempo.</p>

Fuente: (Jiménez *et al.*, 2016).

8. DESARROLLO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

En este apartado se explica el desarrollo consiente de los procesos claves a cumplir dentro de la explotación Agropecuaria BRILLOOR S.A.



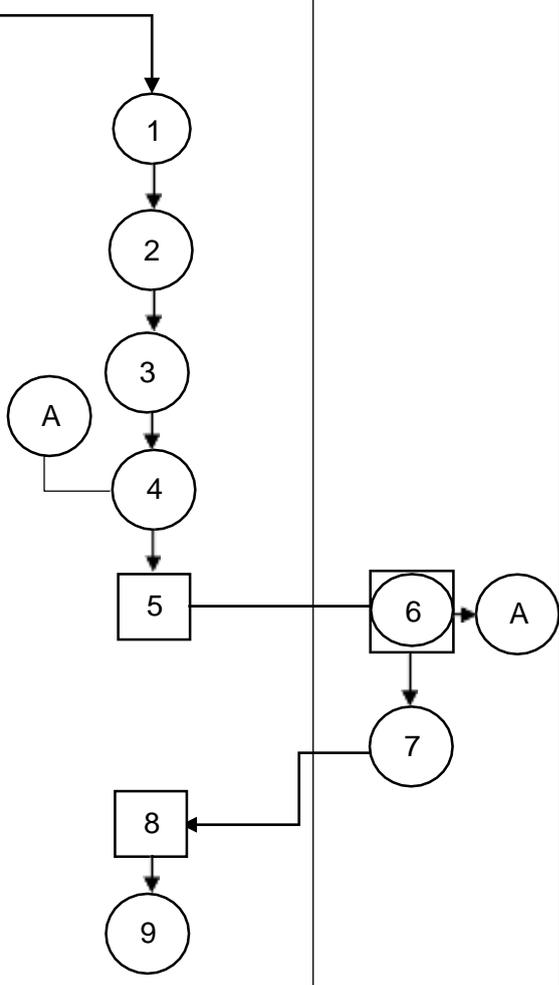
8.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA AGROPECUARIA BRILLOOR S.A

8.1.1. Área gerencial

Esta función es ejecutada única y exclusivamente por el gerente o administrador de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

- **Objetivo:** Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar las labores, técnicas-administrativas y financieras en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Alcance:** Monitoreo y evaluación de los recursos administrativo, humanos y financieros para una gestión de éxito en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Responsable:** Gerente de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Cuadro 2. Proceso realizado en el área gerencial.

	<p align="center">AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.</p>	<p align="center">PÁGINAS 1-39</p>	<p>Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López</p>	
	<p align="center">MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</p>		<p>Revisado por: Jaqueline Loor</p>	
GERENCIA	ADMINISTRACIÓN	ACTIVIDADES		RESPONSABLE
 <pre> graph TD subgraph Gerencia 1((1)) --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 8[8] 8 --> 9((9)) end subgraph Administracion 5[5] --> 6[6] 6 --> 7((7)) end 4 --> 5 6 --> 7 7 --> 8 6 -- A --> 4 </pre>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de las diferentes normas, reglamentos, procesos y procedimientos que se llevaran a cabo en la avícola. 2. Planificar los objetivos y las estrategias que permitan alcanzar los proyectados. 3. Realizar reuniones con los representantes de las diferentes áreas de Brilloor S.A. para tratar asuntos laborales. 4. Analizar las actividades, inversiones, producción y crédito. 5. Vigilar y supervisar cada uno de los procesos que conlleva la producción de la Agropecuaria Brilloor S.A. 6. Examinar y coordinar el trabajo de cada una de las diferentes granjas que trabajan en conjunto con la Agropecuaria Brilloor S.A. 7. Dirigir en coordinación con el contador(a) los presupuestos y costos que se requieran para el correcto funcionamiento de la Agropecuaria. 8. Inspeccionar el correcto funcionamiento de la Avícola para ofertar un servicio y producto de calidad. 9. Monitorear que el desempeño de los trabajadores en cada una de sus áreas. 		<p>gerente</p>

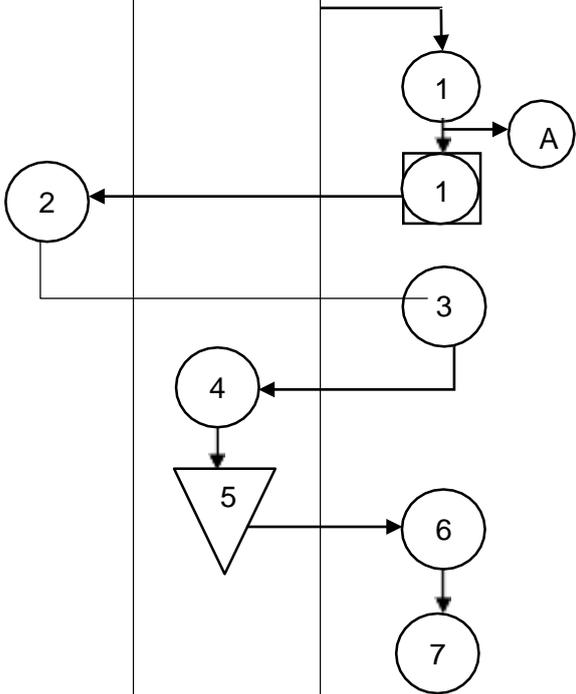
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

. Elaboración: Autoras.

8.1.2. Área administrativa

- **Objetivo:** Realizar y coordinar las actividades administrativas en conjunto con la gerencia.
- **Alcance:** Desarrollo de actividades funcionales y de relevancia para la administración.
- **Responsable:** Secretaria de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Cuadro 3. Proceso realizado en el área administrativa.

		AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	
		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor	
GERENCIA	CONTABILIDAD	SECRETARIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, clasificar y registrar los informes de las actividades que se realizan en Brilloor S.A. 2. Planificar y organizar la agenda del gerente general. 3. Atender a los clientes y proveedores. 4. Controlar y registrar las facturas, reportes de ventas. 5. Realizar el archivo de los documentos. 6. Atender a los clientes y proveedores. 7. Emitir órdenes de insumos a la producción. 	secretaria	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

8.2. PROCESOS OPERACIONALES DE LA AGROPECUARIA BRILLOOR S.A

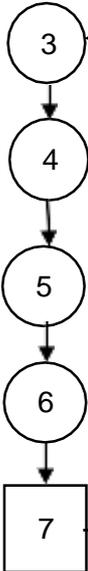
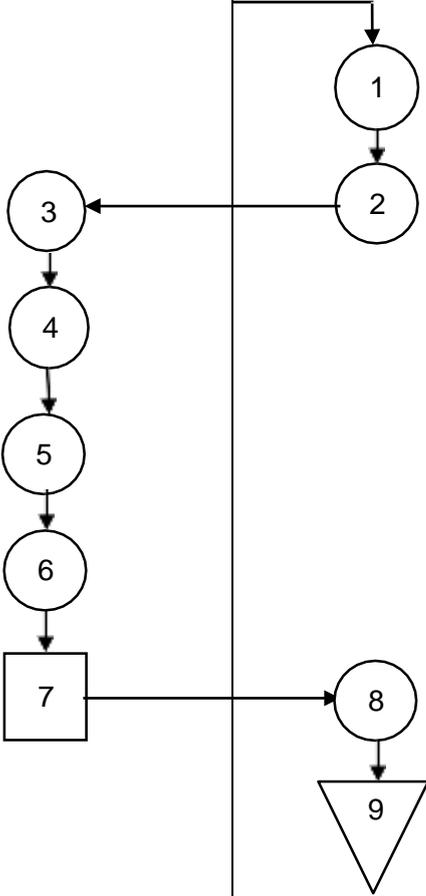
En esta parte del manual se definirá y tendrá en consideración todos los procesos de relevancia y que caracterizan a la Agropecuaria BRILLOOR S.A., siendo esta empresa dedicada a la producción de pollos y cerdos.

8.3.1. Compras de producción

Este proceso es de gran relevancia en la producción, debido que esto contempla la adquisición de insumos y materiales necesarios en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

- **Objetivo:** Asegurar que los materiales y suministros requeridos en la producción cumplan con los requisitos necesarios de compra y que apoyen las necesidades de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Alcance:** Esto se relaciona con todo el proceso desde la solicitud hasta la llegada del pedido.
- **Responsable:** Administrador
- **Indicador:** Número de órdenes de compra/cantidad de insumos adquiridos *100.

Cuadro 4. Proceso de compras de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor	
ADMINISTRADOR	PRODUCCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del desabastecimiento de materiales e insumos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A. 2. Emitir la solicitud para los suministros. 3. Contactar con los proveedores. 4. Especificaciones de la compra. 5. Realización de las compras. 6. Recibir el pedido. 7. Inspección de los suministros recibidos. 8. Inventariar a mercadería. 9. Almacenar en las bodegas. 	<p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>administrador administrador</p> <p>administrador</p> <p>administrador administrador</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p>

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras

8.2.2. Producción de pollos broiler o de engorde

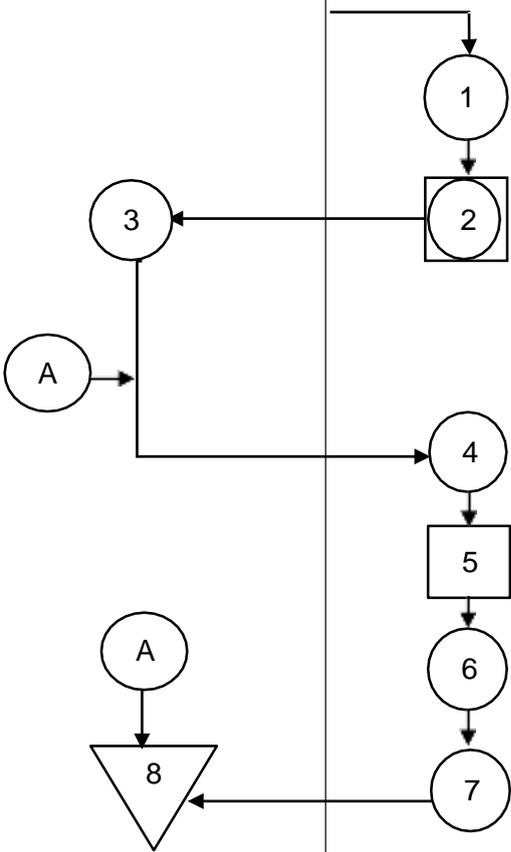
El pollo es una de las carnes más apetecidas en el mercado ecuatoriano, tanto por su bajo costo, como por sus componentes nutricionales. La producción de este animal requiere de estrictas normas de seguridad, manejo, nutrición y sobre todo tiempo, para así poder ofertar al público consumidor un producto de alta calidad.

8.2.3. Recepción de pollitos

Para recibir a los pollitos BB se debe tener en cuenta varios aspectos importantes para el crecimiento de las aves, tales como: temperatura, espacio, agua, y balanceado, las personas encargadas de vigilar y cuidar de este proceso son el cuidador o galponero y el administrador de la agropecuaria.

- **Objetivo:** Recibir a los pollitos en un ambiente adecuado (temperatura, espacio, disponibilidad de agua y alimento) para que se desarrollen de acuerdo a su potencial genético.
- **Alcance:** Acondicionar un lugar adecuado para la producción de los pollitos.
- **Responsable:** Administrador y encargado del galpón.
- **Indicador:** Número de actividades realizada/número de pollitos recibidos *100.

Cuadro 5. Proceso de recepción de los pollitos en los galpones de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elabora o por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor
ADMINISTRADOR	GALPONERO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Encender de las criadoras. 2. Bajar y realizar el conteo de los pollitos. 3. Realizar el registro con la selección, el pesaje y regado de los pollitos. 4. Colocación de los pollitos en los galpones. 5. Verificar la distribución. 6. Suministrar el balanceado y el agua. 7. Llenar el informe de los pollitos. 8. Entregar informe a administración. 	<p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>administrador</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>administrador</p>

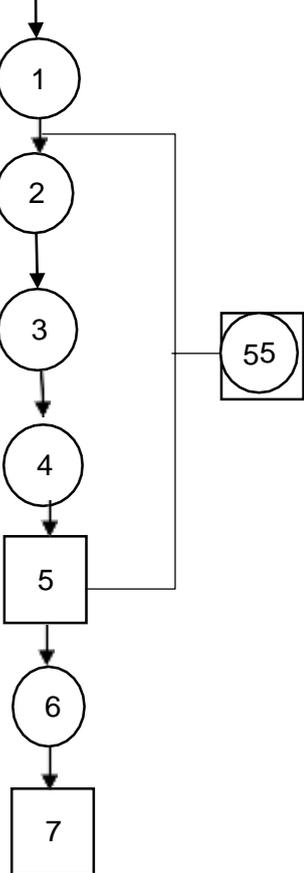
Fuente: Elaboración propia.

8.2.4. Crianza

Para producir carne de buena calidad y con una rentabilidad aceptable se debe tener un buen manejo y bioseguridad durante la crianza, acompañado de una buena nutrición. Si alguno de los factores antes mencionados falla el ave no va a poder expresar en totalidad su genética y eso se refleja en pérdidas económicas para el productor. Por esta razón es fundamental que los galponeros comprendan y analicen el papel importante que juegan dentro del desarrollo de la explotación aviar, siguiendo los procesos establecidos en este manual y las guías que detallen los técnicos durante el periodo de crianza.

- **Objetivo:** Criar de manera adecuada, siguiendo todos los procesos descritos en este manual para poder obtener un pollo de buena calidad en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Alcance:** Todas las actividades comprendidas en el manejo del pollo desde el primer día hasta el desalojo.
- **Responsable:** Técnico encargado y galponero
- **Indicador:** Número de actividades realizadas*100.

Cuadro 6. Proceso de crianza de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	<p align="center">AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.</p>	<p align="center">PÁGINAS 1-39</p>	<p>Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López</p>
<p align="center">MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</p>		<p align="center">Revisado por: Jaqueline Loor</p>	
<p align="center">GALPONERO</p>	<p align="center">ACTIVIDADES</p>		<p align="center">RESPONSABLES</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el manejo de agua y alimento. 2. Colocar los bebederos a una altura correspondiente a las edades de los pollos. 3. Suministrar el balanceado y agua de forma uniforme de acuerdo al programa desde inicio hasta el desalojo. 4. Administrar la respectiva vacunación en todo el proceso. 5. Inspeccionar el manejo de los alimentos y agua de las arcas. 6. Seguir el programa de pesaje de las crías. 7. Control de calidad hasta el desalojo. 		<p align="center">galponero</p>

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

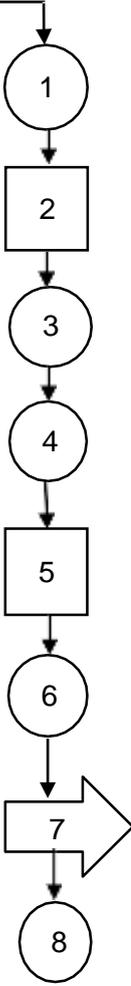
Elaboración: Autoras.

8.2.5. Producción de alimentos balanceados

Realizar alimentos balanceados para alimentar animales es un proceso complejo sobre todo en personas que aún no han tenido la fase práctica es por ello que puede resultar difícil a la hora de realizarlo, para elaborarlo se debe tener en cuenta durante su transformación diversas características físicas como químicas en los ingredientes, se debe tener muy en cuenta que de la elaboración del balanceado dependerá la cadena alimenticia de los animales y sus derivados producidos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

- **Objetivo:** Mejorar la productividad en los procesos de la planta de balanceados con un manejo adecuado de materias primas, molienda, mezclado, despacho y el manejo de desperdicios de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Alcance:** Este procedimiento envuelve el estudio de la necesidad de la avícola en el área productiva, el jefe de producción informará la calidad del balanceado al gerente de la agropecuaria.
- **Responsable:** Galponero.
- **Indicador:** Número de actividades realizadas/número de sacos de balanceado obtenidos*100.

Cuadro 7. Proceso de producción de balanceado de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elabora o por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor
GALPONERO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la materia prima. 2. Inspeccionar que los equipos y materiales sean adecuados para la producción. 3. Molienda de los materiales. 4. Realización de la mezcla de la materia prima. 5. Control de calidad del balanceado. 6. Llenado del balanceado. 7. Transportación del balanceado a las arcas. 8. Despacho del alimento. 	<p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p>	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

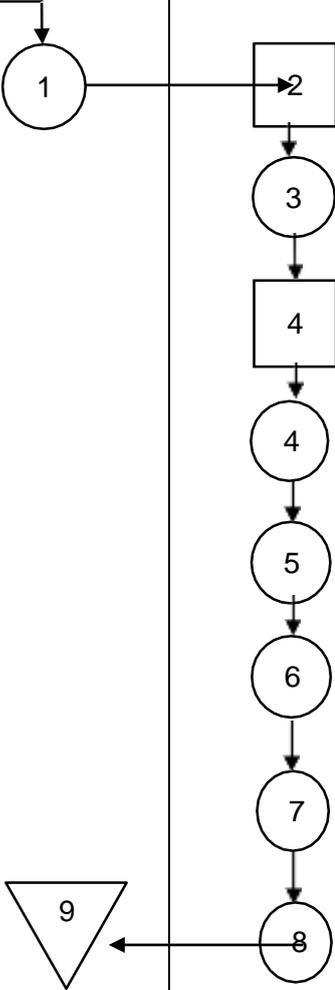
. Elaboración: Autoras.

8.2.6. Alimentación de las aves

La alimentación el en proceso productivo es fundamental para las aves ya que esta dará un peso adecuado, color y calidad a la carne permitiendo generar utilidades y sacar el proporcional invertido en la crianza de las aves y de sus derivados.

- **Objetivo:** Alimentar a las aves en el horario establecido para que tenga el adecuado desarrollo.
- **Alcance:** Este proceso se genera desde que ingresan las aves (17 semanas) al galpón hasta el respectivo despacho de las mismas.
- **Responsable:** Administrador de la granja, encargado del galpón, zootecnista.
- **Indicador:** Cantidad de balanceado suministrado/consumo de balanceado *100.

Cuadro 8. Proceso de alimentación de aves de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López Revisado por: Jaqueline Loor	
ADMINISTRADOR	GALPONERO	ACTIVIDADES		RESPONSABLES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar el alimento en la administración. 2. Verificar que el alimento llegue adecuadamente a los galpones. 3. Desinfección del equipo de trabajo. 4. Revisar el plan de alimentación de las aves. 5. Colocar el balanceado en los coches repartidores. 6. Suministrar el tipo de alimento conforme las edades. 7. Realizar limpieza después de la alimentación. 8. Realizar el registro del consumo. 9. Archivar documentación. 		<p>Administrador</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>administrador</p>

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

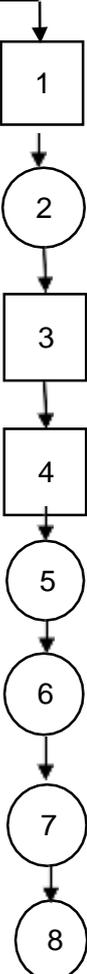
. Elaboración: Autoras.

8.2.7. Alimentación de los cerdos

El alimento es la principal fuente de energía y crecimiento para el desarrollo idóneo de los cerdos, este proporcionará en el animal el peso y tamaño acorde a la raza del porcino, un animal bien nutrido dará reconocimiento a la avícola al ofertar un animal de excelente calidad, es por ello que la alimentación del cerdo debe ser suministrada en los horarios establecidos para ello se deberá tomar en cuenta todas las recomendaciones del veterinario.

- **Objetivo:** Alimentar a los cerdos en el horario establecido para que tenga el adecuado desarrollo.
- **Alcance:** Este proceso se genera desde la concepción del cerdo hasta el despacho del mismo.
- **Responsable:** Encargado del galpón.
- **Indicador:** Cantidad de balanceado suministrado/consumo de balanceado *100.

Cuadro 9. Proceso de alimentación de cerdos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elabora o por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor
GALPONERO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que el alimento llegue adecuadamente a las arcas de cerdos. 2. Desinfección del equipo de trabajo. 3. Revisar el plan de alimentación de los cerdos. 4. Control de calidad del balanceado. 5. Colocar el balanceado en los alimentadores. 6. Suministrar el alimento. 7. Realizar limpieza después de la alimentación. 8. Registrar en el plan de alimentación. 	<p>galponero</p> <p>galponero galponero</p> <p>galponero galponero</p> <p>galponero galponero</p> <p>galponero</p>	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

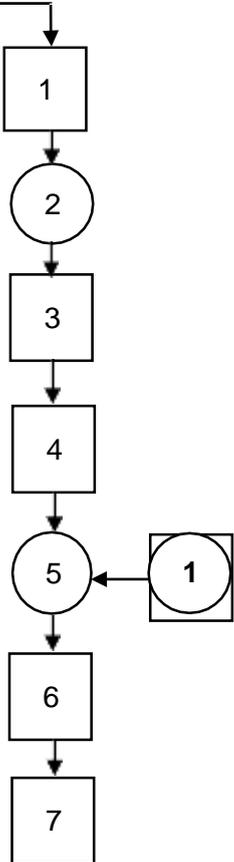
. Elaboración: Autoras.

8.2.8. Hidratación de las aves

La producción de aves y sus derivados necesita además de balanceado, necesita una buena suministración de agua ya que de esto depende el desarrollo, peso y la calidad del huevo que se está ofertando al mercado.

- **Objetivo:** Hidratar a las aves en el horario correcto.
- **Alcance:** la hidratación de las aves es el eje fundamental para obtener una excelente producción de huevos.
- **Responsable:** Encargado del galpón.
- **Indicador:** Litros de agua consumidos *100.

Cuadro 10. Proceso de hidratación de aves de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINA S	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	1-39	Revisado por: Jaqueline Loor
GALPONERO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que el indicador de nivel de agua. 2. Adicionar los compuestos químicos a los reservorios (cloro y yodo). 3. Contestar que esta tenga su tratamiento. 4. Inspeccionar la circulación del agua en las tuberías. 5. Maniobrar los niples de las jaulas para comprobar que sale agua. 6. Controlar que no existan fugas. 7. Mantener preocupación en el nivel del agua y que este fresca y limpia. 	<p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p>	

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

8.2.9. Vacunación de aves

La vacunación es considerada como una medida de bioseguridad muy importante ya que mediante esto se protege a los pollos de diversas enfermedades.

- **Objetivo:** Vacunar las aves para protegerlas de los diferentes tipos de enfermedades que puedan presentar.
- **Alcance:** Este proceso se realiza durante los primeros 17 días del nacimiento.
- **Responsable:** Veterinario.
- **Indicador:** Pollitos vacunados *100.

Cuadro 11. Proceso de vacunación de aves de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	1-39	Revisado por: Jaqueline Loor
VETERINARIO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocarse equipo de seguridad para la vacunación. 2. Verificar el plan de vacunas de las aves. 3. Esterilización de los equipos a utilizar. 4. Preparar las vacunas según la planificación de vacunación. <ul style="list-style-type: none"> ✓ 3 a 5 días- Newcastle B1 ✓ 7 días- Gumboro ✓ 14 a 21 días- Newcastle B1 Bronquitis. 5. Reunir los pollos para la vacuna. 6. Administrar la dosis de acuerdo a la planificación de vacunación. 7. Inspeccionar alguna reacción adversa de la vacuna. 8. Limpiar los residuos después de la vacunación. 	Veterinario	

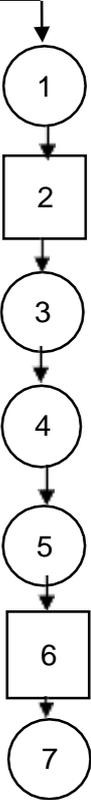
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

8.2.10. Vacunación de cerdos

La vacunación es considerada como una medida de bioseguridad muy importante durante el desarrollo de los porcinos ya que mediante este proceso se protege a los cerdos de diversas enfermedades.

- **Objetivo:** Vacunar los cerdos para mitigar las enfermedades que pueden padecer en su proceso de producción.
- **Alcance:** Inmunizar la producción cerdos mediante las vacunas para la protección de enfermedades.
- **Responsable:** Veterinario.
- **Indicador:** Cerdos vacunados *100.

Cuadro 12. Proceso de vacunación de cerdos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor
VETERINARIO	ACTIVIDADES		RESPONSABLE
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocarse equipo de seguridad para la vacunación. 2. Verificar el plan de vacunas de los cerdos. 3. Esterilización de los equipos a utilizar. 4. Preparar las vacunas según la planificación de vacunación. Rinitis atrófica-7-28 Respisure- 8-22 Parvovirus-11 días Lectopiras-11 días 42 días-Aftosa Peste porcina-42 días 42 a 45 días PPC Diarrea poe E. coli-6 meses 5. Administrar la dosis de acuerdo a la planificación de vacunación. 6. Inspeccionar de alguna reacción adversa de la vacuna. 7. Limpiar los residuos después de la vacunación. 		Veterinario

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

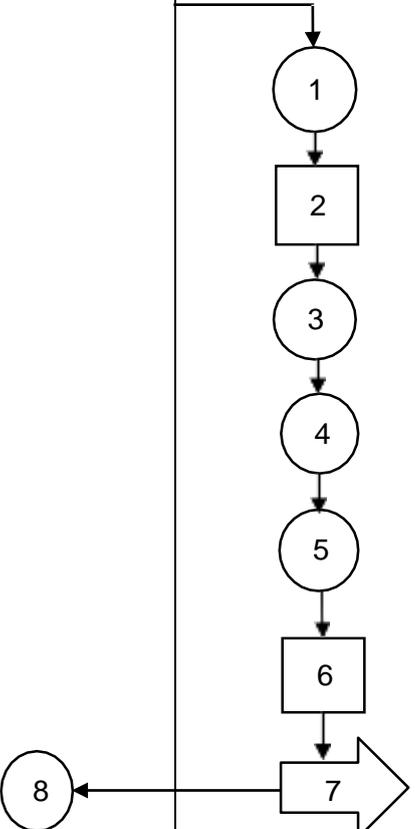
. Elaboración: Autoras.

8.2.11. Recolección de huevos

La recolección de huevos es una actividad a cargo del galponero, el deberá agruparlo para clasificarlo y colocarlos en las gavetas de manera muy cuidadosa evitando el quiebre del mismo.

- **Objetivo:** Recolectar los huevos para colocarlos en las cubetas.
- **Alcance:** el encargado del galpón debe realizar la recolección y clasificación de los huevos para satisfacer y despachar la demanda que existe entre sus clientes.
- **Responsable:** Encargado del galpón, administrador (e).
- **Indicador:** cantidad de cubetas recolectadas/actividades realizadas*100.

Cuadro 13. Proceso de recolección de huevos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	1-39	Revisado por: Jaqueline Loor	
ADMINISTRADOR	GALPONERO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar los coches de la recolección al inicio de cada nave. 2. Inspeccionar que los equipos y materiales sean adecuados para la recolección. 3. Distribuir las gavetas en el coche recolector. 4. Recolectar los huevos hasta llenar las cubetas. 5. Clasificar cubetas de huevos rotos, blancos, dobles y marrones. 6. Evaluar la calidad de los huevos. 7. Transportar las cubetas llenas en la parte del área de despacho. 8. Realizar el registro de las cubetas. 	<p style="text-align: center;">galponero</p> <p style="text-align: center;">administrador</p>	

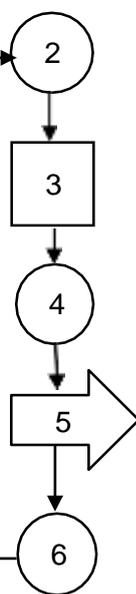
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

8.2.12. Despacho de huevos

- **Objetivo:** Manipular adecuadamente los huevos durante su recolección para satisfacer la demanda de los clientes.
- **Alcance:** Actividad aplicable para el galponero o la persona encargada de la recolección de huevos, tomar de referencia el horario de despacho para no tener contratiempo en la entrega del mismo.
- **Responsable:** Encargado del galpón y secretaria.
- **Indicador:** Cantidad de huevos solicitadas/actividades programadas *100.

Cuadro 14. Proceso de despacho de huevos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor
SECRETARIA	GALPONERO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de orden de pedido. 2. Tomar orden de despacho. 3. Verificar la cantidad del pedido. 4. Despachar las cubetas. 5. Entregar al cliente. 6. Anotar el número de cubetas entregadas. 7. Llenar la factura o nota de venta. 8. Realizar el registro. 	<p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>galponero</p>

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaboración: Autoras.

8.2.13. Desalojos de pollos

El proceso de desalojo de las aves conlleva una serie de pasos, entre ellos observar el peso de los pollos para satisfacer los requerimientos de la procesadora, estas actividades serán ejecutadas por el galponero.

- **Objetivo:** Despachar los pollos al final de la crianza, en condiciones óptimas, asegurándose de satisfacer los requerimientos del procesamiento y del departamento comercial.
- **Alcance:** Este proceso se considera en todo el manejo de los pollos que se inicia en el galpón hasta el embarque.
- **Responsable:** Administrador, encargado del galpón y la secretaria.
- **Indicador:** Número de pollos desalojados/actividades realizadas *100.

Cuadro 15. Proceso de desalojo de pollos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor
ADMINISTRADOR	GALPONERO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
		1. Coordinar el desalojo	administrador
		2. Agrupar los pollos de acuerdo a la cantidad y peso requerido.	galponero
		3. Clasificar los pollos.	galponero
		4. Colocar los pollos en las jaulas.	galponero
		5. Verificar la cantidad a desalojar.	galponero
		6. Subir los pollos.	galponero
		7. Transportación, llevar el producto hasta su destino.	galponero
		8. Realizar el registro de desalojo.	administrador

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

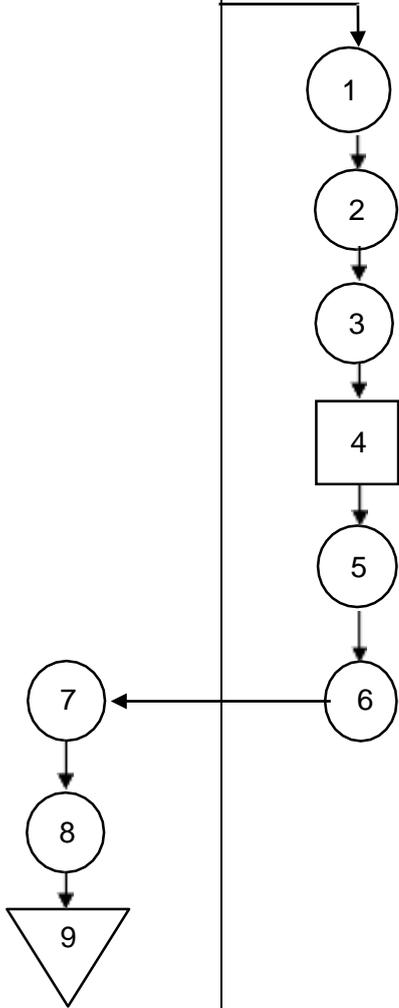
. Elaboración: Autoras.

8.2.14. Facturación

La facturación es la emisión de un documento impreso en donde se detalla la salida de la mercancía, cantidad y equivalente monetario, la secretaria es la encargada de elaborarla, archivarla y registrarla para llevar un control minucioso de las ventas realizadas diariamente en la agropecuaria.

- **Objetivo:** Emitir de manera oportuna la factura lo cual permitirá la elaboración y control de cuentas por cobrar de BRILLOOR S.A. para tener un mejor control de sus ingresos diarios.
- **Alcance:** La secretaria durante su jornada laboral debería archivar, almacenar y registrar diariamente los movimientos transacciones que realice la avícola.
- **Responsables:** Secretaria, contadora.
- **Indicador:** Número de facturas expedidas/cantidad de producto vendido *100.

Cuadro 16. Proceso de facturación de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor
CONTABILIDAD	SECRETARIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al cliente. 2. Orden de venta. 3. Ingresar los datos de la venta en el sistema de facturación. 4. Verificar la realización de transacción electrónica. 5. Entregar factura. 6. Cobrar el monto de factura. 7. Ingresar al sistema contable. 8. Realizar la contabilidad de todo lo vendido. 9. Archivar la documentación. 	<p>secretaria</p> <p>secretaria</p> <p>secretaria</p> <p>secretaria</p> <p>secretaria</p> <p>contable</p> <p>contable</p>

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

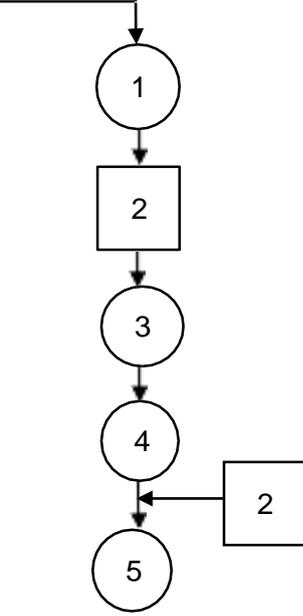
. Elaboración: Autoras.

8.2.15. Control de calidad

Mediante este proceso en la Agropecuaria BRILLOOR S.A., busca que la producción cumpla con los estándares de calidad, haciendo un control en todas las etapas operativas.

- **Objetivo:** Comprobar la calidad de los huevos (peso del huevo y color de la yema).
- **Alcance:** Aplicable durante la producción de las aves y sus derivados, función directa desde la recepción de los pollitos hasta el desalojo de las aves.
- **Responsable:** Veterinario de la avícola.
- **Indicador:** Número de actividades realizada*100.

Cuadro 17. Proceso de control de calidad de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor
VETERINARIO	ACTIVIDADES		RESPONSABLE
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar que el equipo de trabajo sea adecuado. 2. Revisar los registros de todo el proceso. 3. Tomar muestras de los productos para comprobar la calidad. 4. Anotar los hallazgos obtenidos. 5. Presentar un informe de los resultados de cada galpón. 		veterinario

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

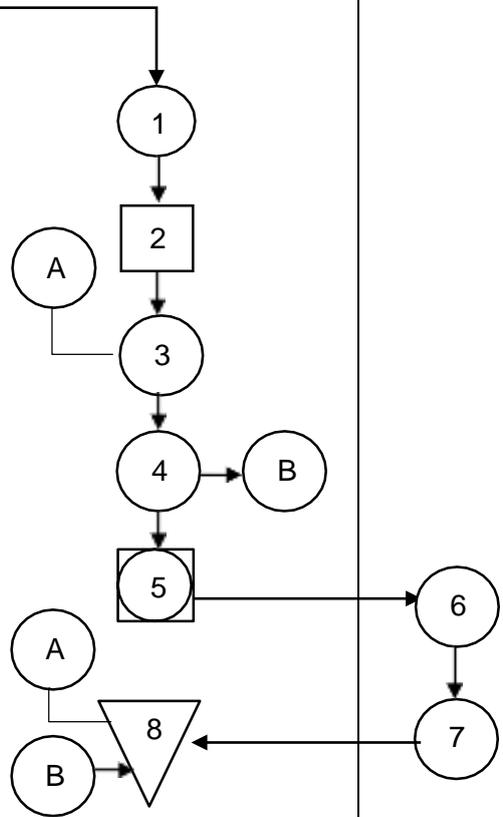
8.3. PROCESOS DE APOYO EN LA AGROPECUARIA BRILLOOR S.A

8.3.1. Área contable

Este departamento estará a cargo de un profesional con conocimientos contables.

- **Objetivo:** Coordinar y dar seguimiento a las actividades contables desarrolladas en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Alcance:** Analizar y administrar los recursos económicos que son requeridos en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Responsable:** Contador de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Cuadro 18. Proceso realizado en el área contable.

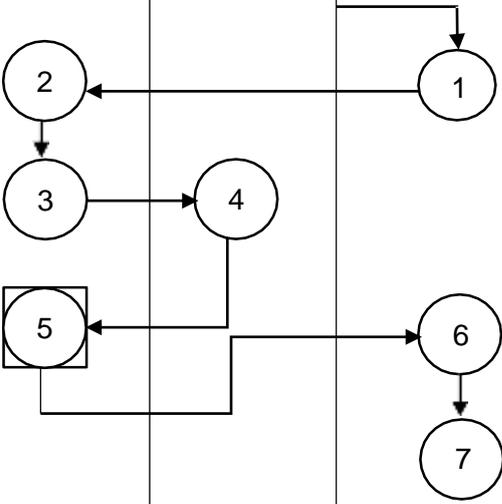
	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor
CONTABILIDAD	GERENCIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar las actividades financieras. 2. Revisar todos los movimientos contables que se realizan en la Agropecuaria Brilloor. 3. Realizar los roles de pagos de todo el personal que pertenece a Brilloor S.A. 4. Realizar los inventarios de los productos que se producen en avícola Brilloor S.A. 5. Revisar y autorizar pagos de equipos, insumos o materiales que se requieran para efectuar la producción la agropecuaria. 6. Elaborar y presentar al gerente general los estados de situación financiera. 7. Entregar la información que el gerente y propietario de la avícola requieran. 8. Archivar la documentación contable. 	contador

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaboración: Autoras.

8.3.2. Área de talento humano

- **Objetivo:** Gestionar y dar seguimiento a las actividades desarrolladas por el talento humano en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Alcance:** Supervisión y evaluación del desempeño de las personas que laboran en la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Responsables:** Gerente y supervisor de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Indicador:** Actividades realizadas efectivamente por parte del evaluado/actividades a realizar según el convenio o contrato de trabajo *100.

Cuadro 19. Proceso realizado en el área de talento humano.

		AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López
		MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor
GERENCIA	SECRETARIA	SUPERVISOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
			<ol style="list-style-type: none"> Determinar las necesidades de requerimiento de personal. Emitir solicitud de personal a la gerencia. Coordina y establece las vacantes. Realizar la convocatoria para la postulación de las vacantes existentes dentro de la Agropecuaria. Selección y contratación. Supervisión del personal y entrega de información necesaria. Evaluación del desempeño personal. 	<p align="center">Supervisor</p> <p align="center">Supervisor</p> <p align="center">Gerente</p> <p align="center">secretaria</p> <p align="center">Gerente</p> <p align="center">Supervisor</p>

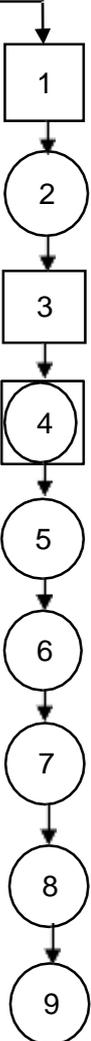
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaboración: Autoras.

8.3.3. Preparación de galpones (limpieza y desinfección)

La preparación de los galpones, es parte fundamental en la parte de crianza de las aves, debido que estos lugares requieren de cuidados por lo que es necesario realizar una buena limpieza y desinfección del galpón antes de ingresar las crías, porque de esto depende que las aves se mantengan en buen estado previniendo enfermedades. A continuación, el respectivo diagrama del proceso:

- **Objetivo:** Controlar la limpieza y desinfección de las arcas para la recepción de las aves y cerdos.
- **Alcance:** Generar un área de control que permita la producción esté libre de elementos dañinos.
- **Responsable:** Encargado del galpón.
- **Indicador:** Número de áreas desinfectadas*100.

Cuadro 20. Proceso de limpieza y desinfección en los galpones de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	<p>AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.</p>	<p>PÁGINAS 1-39</p>	<p>Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López</p>
<p>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</p>		<p>Revisado por: Jaqueline Loor</p>	
<p>GALPONERO</p>	<p>ACTIVIDADES</p>		<p>RESPONSABLES</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar que las vías de circulación del galpón estén siempre libres de desperdicios. 2. Realizar el barrido del galpón, limpiar las paredes interna y externamente. 3. Examinar en todo el galpón si existen aves enfermas o muertas. Asimismo, en las arcas de cerdos. 4. Separar las aves enfermas y recoger las aves muertas. 5. Retirar la gallinaza del galpón y almacenarla en sacos ya que puede ser comercializada como fertilizante de áreas productivas. 6. Desinfectar el galpón con cal y creso. 7. Limpiar y desinfectar los tanques de reserva y los materiales que sirven para alimentar a las aves. 8. Instalar las criadoras, termómetros y cilindro de gas. 9. Colocar los comederos y bebederos para los pollitos BB. 		<p>Galponero</p>

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.

Elaboración: Autoras.

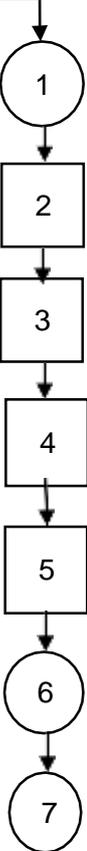
8.3.4. Seguridad y medio ambiente

La seguridad y medio ambiente en la Agropecuaria BRILLOOR S.A., es fundamental para mantener la salud y condiciones idóneas tanto para el talento humano como

los productos que esta oferta, permitiendo dar seguimiento a prácticas de bioseguridad para mitigar riesgos que afecten a la avícola.

- **Objetivo:** Asegurar las prácticas de bioseguridad en la Agropecuaria BRILLOOR S.A., para el manejo y control del bienestar de los trabajadores y los animales de la producción.
- **Alcance:** Procedimiento de control de todo lo que envuelve las operaciones.
- **Responsable:** Supervisor.
- **Indicador:** actividades desarrolladas*100.

Cuadro 21. Proceso de seguridad y medio ambiente de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	<p align="center">AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.</p> <hr/> <p align="center">MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p align="center">PÁGINAS</p> <p align="center">1-39</p>	<p>Elabora o por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López</p> <hr/> <p>Revisado por: Jaqueline Loor</p>
<p align="center">SUPERVISOR</p>	<p align="center">ACTIVIDADES</p>	<p align="center">RESPONSABLE</p>	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitar cada galpón que compone la Agropecuaria BRILLOOR S.A. 2. Constatar que la distribución de espacios esté conforma a las normas de la BPA. 3. Inspeccionar la limpieza de las áreas. 4. Realizar un control de plagas. 5. Revisar que los equipos funcionen bien. 6. Capacitar a los trabajadores en tema de seguridad. 7. Entregar informe a la administración. 	<p align="center">supervisor</p>	

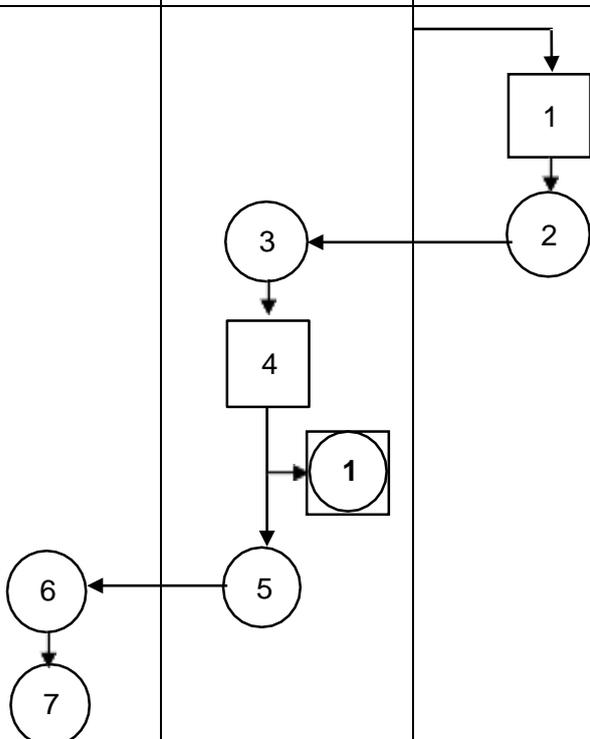
Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaboración: Autoras.

8.3.5. Gestión de la información

La gestión de la información en la Agropecuaria BRILLOOR S.A., es de vital importancia, debido a que con el manejo de datos correctos permite alcanzar los objetivos propuesto por la empresa.

- **Objetivo:** Obtener información real, precisa y concisa en el momento que lo amerite en la gestión de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.
- **Alcance:** Procedimiento de control de todo lo que envuelve las operaciones.
- **Responsable:** Administrador.
- **Indicador:** Número de registros realizados/número de informes*100.

Cuadro 22. Proceso de gestión de información de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: Carmen Valeria Cedeño Quijije y Silvana Marilyn Peñarrieta López	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: Jaqueline Loor	
ADMINISTRADOR	SUPERVISOR	GALPONERO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
			<ol style="list-style-type: none"> Control de ingreso a las granjas. Registrar datos de mortalidad y consumo. Solicitar información. Verificar la información con los registros. Ingresar los datos al sistema. Entregar informe a la administración. Analizar la información de la producción de las granjas. 	<p>galponero</p> <p>galponero</p> <p>supervisor</p> <p>supervisor</p> <p>supervisor</p> <p>supervisor</p> <p>administrador</p>

Fuente: Agropecuaria BRILLOOR S.A.
Elaboración: Autoras.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- A través de la realización de un diagnóstico de la Agropecuaria BRILLOOR S.A., se pudo conocer y constatar que la empresa no tiene definida la estructura organizacional, tal como se evidenció en la entrevista aplicada al gerente que aportó información concerniente a su administración, la misma que se representó en el FODA dejando entre ver el escaso control interno, debido que los trabajadores que laboran ahí realizan los procesos y procedimientos productivos sin una guía que los ayude a conocer a cabalidad que área es la que tienen a cargo dentro de las instalaciones, por ende, se empleó una encuesta elaborada con base en los juicios de expertos que se tradujo en que el 69% del personal consideran que si se implementan un manual de procedimientos estos se encuentran prestos a su aplicación.
- Mediante la caracterización de los procesos y procedimientos que se ejecutan en BRILLOOR S.A. se hizo un análisis, crítico, reflexivo en donde se enmarcó la realidad de la agropecuaria, dando como resultado que la realización de la tareas no están claramente definidas ni en tiempo ni en responsabilidades, lo cual generó demora y pérdidas en la avícola, contrastando esta información permitió plantear una delineación precisa de los procesos que se efectúan en la avícola, con la finalidad de que las actividades se hagan de manera eficaz y eficiente, contribuyendo de esta forma en el crecimiento y la estabilidad de BRILLOOR S.A.
- La inexistencia de un manual que describa cada una de los movimientos que se realizan dentro de los procesos productivos, administrativos, así como las organizaciones de sus colaboradores podría generar inestabilidad en la agropecuaria cayendo en actividades de duplicidad, retraso, pérdida de tiempo y capital, teniendo estas valoraciones se propuso la realización de un manual

que contenga los procesos y procedimientos necesarios para la gestión de BRILLOOR S.A., que apueste a la mejora continua.

5.2. RECOMENDACIONES

- Estructurar un organigrama de cada uno de los departamentos y áreas con los procesos y procedimientos que se realizan dentro de BRILLOOR S.A. así como de los objetivos y metas planteados durante toda la producción de pollos y cerdos, con la finalidad de que los colaboradores conozcan la competitividad que tiene dentro de la agropecuaria y se comprometan a trabajar en equipo.
- Especificar los procedimientos y funciones a todos sus empleados, estableciéndoles las actividades, responsabilidades y tiempos a desarrollarse dentro de cada proceso productivo, por otro lado, enmarcar la funcionalidad de cada colaborador y puestos de trabajo, que contribuya de una u otra forma a la competitividad de la agropecuaria.
- Sociabilizar el manual ante todos los miembros que forman BRILLOOR S.A. enfatizando que esta es una guía clara, precisa y detalla cada una de las funciones que se deben realizar en las áreas productivas y administrativas de la agropecuaria, sirviendo como ente control y supervisión de los procedimientos y tareas se cumplan a cabalidad para el alcance de los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD, 2017). Buenas prácticas avícolas. Recuperado de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/pecu4.pdf>
- Agualongo, F. (2015). Manual de procedimientos para los supermercados “Mi Caserita” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador. Recuperado de http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/255/1/TUA_EXCOMIEAN07-2015.pdf.
- Almanza, R. (2014). El método deductivo e inductivo. México. Recuperado en https://www.academia.edu/10932957/M%C3%A9todo_deductivo_y_metodo_inductivo.
- Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Cuba. Revista Ingeniería Industrial. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597005.pdf>.
- Altamirano, D. H. (2015). Manual de procedimientos para la avícola el mirador en la planta de balanceados de la ciudad de Ambato y la productividad. (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador. Recuperado de http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/979/1/TUA_EXCOMIEAN018-2015.pdf.
- Andrade, M., Páez, J., Recalde, M., y Yépez, J. (2017). Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito. Revista Eumed. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html>.
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (s.f). Gestión orientada a procesos. Recuperado de https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=7a531320-6dd9-4fad-bc7c-7abea56b9240&groupId=10128.
- Ávalos, J; Carrasco, V; Puente, M; Viñán, J. (2017). Elementos de ingeniería administrativa. Riobamba, Ecuador: Editorial Politécnica ESPOCH. Recuperado de http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/40/ing_administrativa.completo.pdf.

- Baraja, E., & Galleguillos, R. (2017). Gestión por procesos en la línea de producción de huevos de la avícola "Sierra Fértil" de la provincia de Cotopaxi. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25183>
- Barroso, G; Calero, S; Delgado, M; Recalde, A; Sánchez, B. (2015). Evaluación ex ante de proyectos para la gestión integrada de la I+D+i. Experiencia en universidades del aporte de Cuba y Ecuador. Revista Dialnet Plus, (204),3. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5386784>.
- Beltrán, J; Carmona, M; Carrasco, R; Rivas, M; Tejedor, F. (s.f). Guía para una gestión basada en procesos. Sevilla, España: Editorial Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado de http://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf.
- Botero, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresaria. Colombia. Revista Ciencias Estratégicas. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/1513/51354939001.pdf>.
- Caba, N; Chamorro, O; Fontalvo, T. (s.f). Gestión de la producción y operaciones. Recuperado de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/47.pdf.
- Calderón, A. (2016). Elaboración de un manual de seguridad y salud de trabajo en la coordinación de mantenimiento de la ESPAM MFL. (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Manabí, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/310/1/TAP62.pdf>.
- Caridad, R., & Negrín, E. (2014). Mejoramiento de la gestión de los procesos de transportación en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo Centro. Avanzada Científica, 17(2).
- Cedeño, H. y Dueñas, V. (2016). Propuesta del manual de procesos y procedimientos para el departamento de catastro y rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantón Bolívar. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Manabí, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/472/1/TAP74.pdf>.
- Contreras, F; Matos, F. F; Olaya, J. C. (2017). Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. Lima, Perú: Editorial Santiago de

Surco 2. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>.

Corporación Financiera Nacional. (2017). Ficha Sectorial: Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas. (1). Recuperado de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/01/Ficha-Sectorial-Aves-de-Corral.pdf>.

CSV (Consejo de Seguridad Vial). (s.f). Metodología para elaborar manuales de procedimientos. Costa Rica. Recuperado en <https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Metodologia+para+elaborar+un+Manual+de+Procedimiento.pdf /4a19ea22-4f8d-467c-856d-c6b0a449fa24>.

Cuatrecasas, L. (s.f). La producción. Procesos. Relación entre productos y procesos: Organización de la producción y dirección de operaciones. España: Editorial Día de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=AxffCHLc060C&pg=PA48&dq=determinacion+de+las+entradas+de+procesos+operativos+en+las+empresas&hl=es&sa=X&ved=0aHukewif4ZKJppTjAhWCm1kKHeeNAqU4ChDoAQhHMAg#v=onepage&q=determinacion%20de%20las%20entradas%20de%20procesos%20operativos%20en%20las%20empresas&f=false>.

Domínguez, J y Guamán, S. (2014). Sector Pecuario. México. Revista Mexicana de Agronegocios. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/141/141314001.pdf>.

Domo, G. (2018). Análisis de la productividad de la industria avícola “Genética Nacional S.A.” ubicada en el cantón Montecristi (tesis de pregrado). Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Manta, Manabí, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1445/1/ULEAM-ADM-0039.pdf>.

Dueñas, J. (2015). UF2119 – Planificación de la investigación de mercados. España: Editorial Elearning, S.L. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=NGNWDwAAQBAJ&pg=PA13&dq=DETERMINACI%C3%93N+DE+LOS+PRODUCTOS+O+SERVICIOS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewihgqTq_ZPjAhUCQawKHafWD7UQ6AEIOjAD#v=onepage&q=DETERMINACI%C3%93N%20DE%20LOS%20PRODUCTOS%20O%20SERVICIOS&f=false.

Espinoza, E. (2016). Universo, muestra y muestreo. BVS. Recuperado el 8 de agosto de 2020, de <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>.

Hernández, A; Delgado, A; Márquez, M; Nogueira, D; Medina, A; Negrín, E. (2016). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. Colombia. Revista Gerencia y Política de la Salud. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/545/54549363016.pdf>.

Herrero, C. (s.f). Los contratos vinculados (tying agreements) en el derecho de la competencia. España: Editorial La Ley. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=HxLuoNeXfRIC&pg=PA250&dq=DETERMINACION+DE+LOS+PRODUCTOS+O+SERVICIOS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwicuf37_pPjAhUFzlkKHVsmCAE4ChDoAQg2MAM#v=onepage&q=DETERMINACION%20DE%20LOS%20PRODUCTOS%20%20SERVICIOS&f=false.

Hurtado, D. (s.f). Principios de administración. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=1Fp55->.

Hurtado, G., Zuñiga, M., & Durazno, S. (2020). Implementación de indicadores de gestión por procesos para empresas de desarrollo de software. Publicando, 7(25), 170-179. Ibáñez, J. (2015). Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica. ed. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=ggTdBAQAQBAJ&pg=PA100&dq=metodo+inductivo+y+deductivo+2015&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjypYulwI3dAhXlxVvKHXw_CYMQ6AEINzAD#v=onepage&q=metodo%20inductivo%20y%20deductivo%202015&f=false.

INE (Instituto Nacional de Educación). (s.f). Importancia del sector primario. Ecuador. Recuperado en <https://estudiantes.elpais.com/EPE2016/periodico-digital/ver/equipo/150/articulo/la-importancia-del-sector-primario>.

INFOAGRO (Información del sector Agropecuario). (s.f). Curso de Gestión en Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales. Perú. Recuperado en http://infoagro.net/programas/agronegocios/pages/cursoGestion/Modulo_I/Modulo_01_pdf/Modulo_01.pdf.

Jiménez, M; De La Oz, Sandra; Huyke, Aida; Mendoza, Marlon; Rangel, Eduard; Patrana, J; Castro, Lauren; Ospino, Fairuz. (2017). Software para la elaboración de diagramas de estudio del trabajo como herramienta facilitadora en el proceso de enseñanza - Aprendizaje de métodos y tiempos en las actividades productivas: Diagramet. Revista ESPACIOS, Vol. 38, No. 20, p 3. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p03.pdf>

- Llanes, M; Isaac, C; Moreno, M y García, G. (2014). De la gestión por procesos. Revista de Ingeniería Industrial. Cuba. 18 (35). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433598002.pdf>.
- Llanos, N. (2017). Manual de procesos y procedimientos Aycardi Ingenieros Civiles S.A.S. (1 ed). Colombia. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5845/1/LlanosCastroEulaliaNathalye2017pdf>.
- Loayza, M. G. (s.f). Diagnóstico y diseño de estrategias para optimizar la planeación estratégica y la comunicación organizacional interna en la empresa ALMACENES KLÉVER LOAYZA CÍA. LTDA. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Comunicación. Guayaquil: UCSG. Recuperado el 8 de agosto de 2020, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1111/1/T-UCSG-PRE-FIL-CCS-20.pdf>.
- López, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: Una revisión teórica y metodológica. España. Revista de Educación XX1. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70653466002.pdf>.
- López, M. (2018). Sistema de gestión por procesos en la línea de producción para la empresa avícola La Ponderosa en el Cantón De Salcedo. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28940/1/Tesis_t1497id.pdf
- Lucas, E. y Oña, S. (2017). Elaboración de manual de procesos y procedimientos de maestrías en el departamento de posgrado de la ESPAM MFL. (Tesis de posgrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Manabí, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/543/1/TAP84.pdf>.
- Macías, D. G. (2018). Manual de procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A. (tesis de pregrado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2274/1/T-ULVR-2071.pdf>.
- MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería). (2018). Cultivos en la provincia de Manabí. Ecuador. Recuperado en <http://www.agricultura.gob.ec/>.

- Márquez, A. (2017). Manual de políticas y procesos para el departamento de Contabilidad en GMO. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redujo/17439/1/TESIS%20%20CPA%20A%20MARQUEZ%20MALAVE.pdf>.
- Márquez, M. (s.f). La gestión administrativa de las empresas agropecuarias. México. Revista Mexicana de Agronegocios. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/141/14101002.pdf>.
- Márquez, Y; Valarezo, C; Saltos, J; Palacios, W. (2017). Diseño de un modelo de gestión por procesos: Carrera de Administración de Empresas- ESPAM MFL. Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación Vol. 5, N° 1, pp. 24-34. Recuperado de <https://incyt.upse.edu.ec/pedagogia/revistas/index.php/rcpi/article/download/151/142>
- Martínez, y Navarro, R. (2014). Gestión por procesos. España. Recuperado de https://cursos.campusvirtualsp.org/puginfile.php/2265/mod_resource/content/1Modulo_1/Gestiondeprocesos.pdf.
- Medina, S; De Pablos, C; López, J; Romo, S. (2019). Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa. España: Editorial ESIC. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=hnCLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2), 328-342.
- Meneses, G. (s.f). Recogida de información. México. Recuperado en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/829/Recogidadeinformacion.pdfsequence=40>.
- Montt, J. (2015). Importancia del sector primario en la economía global. Argentina. Recuperado en <https://josemontt.wordpress.com/2015/01/27/cual-es-la-importancia-del-sector-primario-en-la-economia-global/>.
- Mora, N. (s.f). Investigación de bibliográfica. Venezuela. Recuperado en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc////////docentes/trabajos/17306_55962.pdf.
- Morales, O., González, R., Oquendo, H., Loredó, N., Filiberto, Y., & Galindo, P. (2017). Procedimiento para la documentación de los procesos en los. *Retos de la Dirección*, 11(2), 111-135.

- Muñoz, E. R; Rodríguez, L. O; Saltos, M. Y. (2016). Modelo de organización por procesos – Caso de ejemplificación de una Institución Pública. Revista Publicando, 3(7), 238.
- Nava, V. M. y Jiménez, A. R. (s.f). ISO 9000:2000. Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua. España: Editorial Limusa. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=urhU9eOcYC&pg=PA24&dq=elaboracion+de+procesos+operativos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDuZK_rpLjAhVIs1kKHZ4tD4oQ6AEILjAB#v=onepage&q=elaboración%20de%20procesos%20operativos&f=false.
- Navia, G. y Valeriano, J. (2016). La planificación estratégica del GAD Municipal de Portoviejo en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, 2014-2015. Tesis. Ing. Comercial. UTM. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/581/1/LA%20PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%20DEL%20GAD%20MUNICIPAL%20DE%20PORTOVIJO%20EN%20CONCORDANCIA%20CON%20EL%20PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%20C%20%20PERIODO%202014-2015.pdf>.
- Nieto, M. y Unda, J. (2014). Diseño e implementación de un manual de procedimientos de control contable–financiero aplicado al departamento de contabilidad de AVIMARQUES CÍA. LTDA. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/272/1/T-ULVR-0238.pdf>.
- Oviedo, A. (2018). Análisis para la interpretación de la NOM 9001:2015: Sistema de la Gestión de la Calidad. México: Editorial E-duca. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=ffdTDwAAQBAJ&pg=PT29&dq=mapa+de+procesos+2015&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjOqo7BspLjAhVyuVkkHVI2AIEAIEQ6AEILTAB#v=onepage&q=mapa%20de%20procesos%202015&f=false>.
- Peralta, M. (2016). Manual de Procedimientos. (1ed). México. Universidad Tecnológica de la Mixteca. Recuperado de http://www.utm.mx/DocsUTM/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS_UTM.pdf.
- Pérez, J y Lanza, E. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. Cuba. Revista Eumed. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>.
- Pulido, M. (2015). Métodos y técnicas de investigación científica. Venezuela. Revista de Educación Laurus. Vol. 31. p 15. Recuperado en http://www.redalyc.org/pdf/310/3104300506_1.pdf.

- Ramírez, R. (2017). Gestión de proyectos de instalaciones de telecomunicaciones. España: Editorial Paraninfo S. A. Recuperado de <https://books.Google.com.ec/books?id=Nv9IDgAAQBAJ&pg=PA131&dq=DETERMINACI%C3%93N+DE+LAS+TAREAS/ACTIVIDADES&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwidiJKGnZTjAhVEj1kKHSudAI0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=DETERMINACI%C3%93N%20DE%20LAS%20TAREAS%2FACTIVIDADES&f=false>.
- Restrepo, B. (2015). Elaboración de un modelo de operaciones por procesos (M.O.P) para el concesionario de motos MOTOMAX DEL VALLE S.A. de la ciudad de Cali. (tesis de pregrado). Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10062/1/CB-0542794.pdf>.
- Reynaga, J. (2015). El método estadístico. México. Recuperado en <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/sp/wp-content/uploads/2015/11/03REYNAGA1.pdf>.
- Reyes, A. (s.f). Administración de empresas: teoría y práctica. España. Limusa. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=92MVGpDDqn0C &pg=PA177&lpg=PA177&dq=concepto+de+manual&source=bl&ots=Ks1lvw7mYq&sig=ACfU3U0UFxHhYwOqlraHtOYvkD8yi1FaiQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj95svW7_riAhUKuVvKKhbTddQM4ChDoATANegQICRAB#v=onepage&q=concepto%20de%20manual&f=false.
- Rivero, M. (2019). El enfoque basado en proceso en la gestión editorial de las revistas científicas. *Humanidades Médicas*, 19(3), 637-658.
- Rizo, C y Rodas, A. (2019). Manuales de procesos y procedimientos como soporte para la gestión administrativa en la fundación centro de apoyo y solidaridad alianza. Ecuador. Recuperado en [file:///C:/Users/pc1/Downloads/manual%20de%20procedimientos%20de%20la%20unidad%20de%20gestion%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc1/Downloads/manual%20de%20procedimientos%20de%20la%20unidad%20de%20gestion%20(1).pdf).
- Rocha, J. y Sosa, G. (2015). Propuesta de un manual de normas y procedimientos para el departamento de compras de la empresa Librería La Alegría, C.A. (tesis de pregrado). Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3205/3/3202.pdf>.
- Ruiz, D; Almaguer, R; Torres, I y Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Cuba. *Revista Ciencias Holguín*. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>.
- Ruiz, N. (2015). Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa FERRECARACOL CIA LTDA. (Tesis de

pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Sánchez, B; Zegbe, J; Rumayor, A; Moctezuma, G. (2014). Estructura competitiva del sector agropecuario. México. Revista Mexicana de Agronegocios. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/141/14127709015.pdf>.

Serrano, M. (2017). Diagrama de flujo para prevención secundaria de la obesidad. España. Revista de la Universidad de Murcia. Recuperado en <http://www.redalyc.org/pdf/3658/365851829014.pdf>.

Suárez, S. (s.f). Implementación de la gestión por procesos en agropecuaria grupo 20 S.A (tesis de pregrado). Corporación Universitaria Lasallista, Caldas, Colombia. Recuperado http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/940/1/Gesti%C3%B3n_Procesos_Agropecuaria_Grupo20SA.pdf.

Togra, N. R. (2015). Diseño de un manual de procesos para la empresa industrial, mecánica de precisión lema del pacífico, MEPRELPA S.A. (tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7718/1/UPS-CT004581.pdf>.

Torres, C. A. (2015, agosto). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Revista Ingeniería Industrial. 35(2). Recuperado de http://scielo.sldcu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200000200005.

UCM (Universidad Complutense de Madrid). (s.f). Gestión por Procesos. España. Recuperado en <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>.

UFG (Universidad Francisco Gavidia). (s.f). Manual, procedimientos, control interno, cuentas por cobrar y factoraje. El Salvador. Recuperado en <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7098/3/657.458M722mCapitulo%20II.pdf>.

UNITRU (Universidad Nacional de Trujillo). 2013. El Sector Pecuario. Ecuador. Recuperado en http://www.academia.edu/5237274/EL_SECTOR_AGROINDUSTRIAL_P_ECUARIO.

UPC (Universidad Politécnica de Catalunya). (s.f). Gestión por Procesos. España. Recuperado en <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/P>

FC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf.

US (Universidad de Sonora). (s.f). Manuales de procedimientos. Costa Rica. Recuperado en <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>.

UV (Universidad Veracruzana). (s.f). Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. México. Recuperado en https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf.

UVA (Universidad de Valladolid). (2019). Elaboración de flujograma. España. Recuperado en <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/12095/GUIA%20METODOL%C3%93GICA%20PARA%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20DE%20UN%20FLUJOGRAMA.pdf?sequence=5>.

Vargas, Y; Obaya, A; Lima, S; Hernández, A; Mirando, R y Vargas, G. (2016). El diagrama de flujo como semáforo de seguridad ecológica de los experimentos de laboratorio. México. Revista de Educación Química. Recuperado en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187893X2016000.

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 2(9), 247-252. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-362202017000300038

Zamorano, L. (2017). Sector productivo. Revista Científica Redalyc. Ecuador. 18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131676009.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de evaluación de los expertos.

FICHA PARA DETERMINAR LA COMPETENCIA DEL EXPERTO.

Organización Laboral: _____	Área laboral que desempeña: _____
NOMBRE: _____	Dirección Laboral: _____
Profesión: _____	Teléfono oficina: _____
Años de experiencia laboral: _____	Dirección domiciliaria: _____
Email personal: _____	Teléfono personal: _____

- **Autoevaluación Coeficiente de Conocimiento (Kc)**

Autoevaluarse del 1 al 10 sobre el grado de conocimientos de los siguientes aspectos:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajo			←	Medio	→	Alto			

CONOCIMIENTOS	Kc
Administración de Empresas	
Empresas Agroproductivas	
Gestión por procesos	
Manual de procesos	
Manual de procedimientos	
Total	

- **Evaluación del Coeficiente de Argumentación (Ka) (grado de influencia que usted considera en el tema).**

ALTO (A)

MEDIO (M)

BAJO (B)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia		
	(A)	(M)	(B)
Análisis teóricos realizados por el experto en Empresas Agroproductivas			
Experiencia obtenida en Empresas Agroproductivas			
Estudios sobre el tema Empresas Agroproductivas			
Su intuición			
Total			

ANEXOS 2. MÉTODO DE EXPERTOS

ANEXOS 2.A. CÁLCULO DE COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

Tabla 1. Coeficiente de conocimiento de dieciocho expertos.

COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Administración de Empresas	10	10	8	10	10	7	10	10	9	10	10	10	10	10	8	8	10	9
Empresas Agroproductivas	8	10	7	9	6	7	10	9	10	10	10	10	9	7	7	8	8	10
Gestión por procesos	9	9	7	9	7	7	9	8	7	10	10	9	9	7	9	7	6	6
Manual de procesos	9	9	7	9	6	7	9	7	8	9	10	9	9	7	8	9	6	6
Manual de procedimientos	9	9	7	9	6	7	9	7	8	9	10	9	9	8	8	8	6	6
TOTAL	0,900	0,940	0,720	0,920	0,700	0,700	0,940	0,820	0,840	0,960	1,000	0,940	0,920	0,78	0,80	0,80	0,720	0,740

Fuente: Elaboración propia.

ANEXOS 2.B. CÁLCULO DE COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN

Luego, se realizó la determinación del coeficiente de argumentación, para lo cual se consideraron varios aspectos que permitieron valorar el nivel de fundamentación de los expertos.

Tabla 2. Coeficiente de argumentación de once expertos.

Fuente de argumentación (Kendall) Ka	Grado de influencia		
	B (Bajo)	M (Medio)	A (Alto)
Análisis teóricos realizados por el experto en Empresas Agroproductivas	0,03	0,09	0,1
Experiencia obtenida en Empresas Agroproductivas	0,28	0,5	0,5
Estudios sobre el tema Empresas Agroproductivas	0,06	0,1	0,35
Su intuición	0,03	0,01	0,05
TOTAL	0,4	0,7	1

Consecutivamente, se establece la respectiva valoración correspondiente a los datos obtenidos, denominado autoevaluación, los cuales permitieron valorar el grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de síntesis y fundamentación.

Tabla 4.57. Fuente de argumentación.

Fuente de argumentación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Análisis teóricos realizados por el experto en Empresas Agroproductivas	0,1	0,1	0,03	0,1	0,1	0,03	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,09	0,09	0,09	0,1
Experiencia obtenida en Empresas Agroproductivas	0,5	0,5	0,28	0,5	0,5	0,28	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Estudios sobre el tema Empresas Agroproductivas	0,35	0,35	0,06	0,35	0,1	0,06	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,1	0,1	0,1	0,06	0,1
Su intuición	0,01	0,05	0,03	0,05	0,01	0,03	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,01	0,01	0,01	0,03	0,01
TOTAL	0,96	1	0,4	1	0,71	0,4	1	0,71	0,7	0,7	0,68	0,71						

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Modelo de la entrevista aplicada al gerente de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.



ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ALTA GERENCIA DE LA AGROPECUARIA BRILLOOR S.A

Estimado lector, como parte del proceso de desarrollo del proyecto: “Manual de procesos y procedimientos para la agropecuaria BRILLOOR S.A ubicada en el cantón Portoviejo”, realizado por estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas de la “Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López”, es indispensable la aplicación de esta técnica de investigación para levantar información oportuna y actualizada; por favor, se le solicita la realización de esta entrevista, ya que la información que proporcione será utilizada para conocer la situación del negocio, el grado de aceptación del proyecto y la importancia de la aplicación del mismo. Su criterio es muy importante.

Nombre: _____

Nivel de instrucción:

Primaria Secundaria Tercer Nivel Cuarto Nivel

Fecha de inicio de actividad económica de la Agropecuaria:

Detalle los productos o servicios que ofrece la Agropecuaria BRILLOOR S.A:

¿Cuántos departamentos tiene actualmente la agropecuaria? Descríbalas.

Detalle las actividades que se realizan en los departamentos descritos.

¿Cuántas personas trabajan en cada departamento y qué actividades realizan?

¿Cuántos y cuáles son los proveedores que tiene la agropecuaria de acuerdo a la actividad de los departamentos?

¿Cuántos y cuáles son los clientes que tiene la agropecuaria de acuerdo a la actividad de los departamentos?

¿Cuáles son los principales problemas que ha enfrentado la agropecuaria durante su trayectoria en el mercado y, cuáles han sido las causas?

La agropecuaria que usted administra, ¿está debidamente organizada?

Sí

No

¿Cuenta la agropecuaria con un proceso administrativo?

Sí

No

¿Posee la agropecuaria un Manual de procesos y procedimientos?

Sí

No

Si su respuesta es NO, ¿le gustaría que se elabore un manual de procesos y procedimientos para la agropecuaria?

Sí

No

¿En qué medida cree usted que es viable un manual de procesos y procedimientos para la agropecuaria?

- Totalmente viable
- Poco viable
- No es viable

¿Cuál sería el beneficio para la agropecuaria con un manual de procesos y procedimientos que detallan como se deben llevar a cabo las operaciones?

- Optimización de tiempo y recursos.
- Información confiable y oportuna.
- Toma de decisiones acertadas.
- Útil para evaluar el trabajo del departamento.
- Otros: _____

¿Cree usted que, al desear implementar un manual de procesos y procedimientos, el personal mostraría resistencia a los cambios propuestos para mejorar las actividades?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4. Encuesta aplicada a los trabajadores de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

ENCUESTA PARA RECOPIACIÓN DE DATOS DEL PROYECTO
 “MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA AGROPECUARIA
 BRILLOOR S.A UBICADA EN EL CANTÓN PORTOVIEJO”

Estimado lector, como parte del proceso de desarrollo del proyecto: “Manual de procesos y procedimientos para la agropecuaria BRILLOOR S.A ubicada en el cantón Portoviejo”, realizado por estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas de la “Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López”, es indispensable la aplicación de esta técnica de investigación para levantar información actual; por favor, le solicitamos ayudar a completar esta pequeña encuesta, ya que la información que proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación del presente proyecto y la importancia de la aplicación del mismo. La encuesta no le llevará más de 10 min.

Por favor, marque la casilla con una X o responda las preguntas abiertas.

1. Indique su género

Masculino

Femenino

2. ¿Conoce usted la misión, visión y los valores corporativos de la agropecuaria?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

3. ¿Conoce con detalle cuáles son sus tareas y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

4. ¿A qué departamento de la agropecuaria pertenece y qué actividades realiza?

5. Frecuencia con la que realiza la actividad seleccionada.

Diaria
 Quincenal

Semanal
 Esporádica

6. Tiempo estimado para realizar dicha actividad.

1 hora
 15 min

30 min
 10 min

7. ¿Usted cree que hay actividades que no generen ningún valor al proceso que desempeña?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

8. ¿Existe una coordinación adecuada para el desarrollo de las actividades con las otras áreas?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

9. Si se diseña un manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria, ¿estaría en la disposición de involucrarse para su aplicación?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10. ¿Considera usted que, el manual de procesos y procedimientos en la agropecuaria contribuirá en el fortalecimiento de los departamentos y la minimización de riesgos y pérdidas de tiempo en las actividades que se efectúan?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Gracias por su gentil colaboración.

Anexo 5. Ficha de levantamiento de los Procesos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

	FICHA DE PROCESOS	
	Proceso	
	Subproceso	
	Tipo de proceso	
	Responsable	
	Código	
Misión:		
Objetivo		
Actividades	Frecuencia	Observaciones
	si No	
Preparada por:		Revisada por:

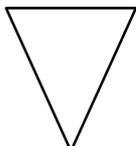
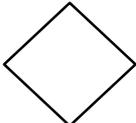
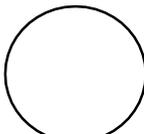
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Simbología ANSI empleada en los diagramas de flujo.

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida o entrada de datos.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad de diagrama en otra página.

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009)

Anexo 7: Ficha de procesos del manual.

	AGROPECUARIA BRILLOOR S.A.	PÁGINAS 1-39	Elaborado por: (Nombres y apellidos)
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		Revisado por: (Nombres y apellidos)
DIAGRAMA DE FLUJOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8.- Registro de la producción diaria de huevos de la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

		<h2 style="text-align: center;">Registro producción diaria de huevos</h2>														CÓDIGO:			
																REGISTRO:			
Galpón		Semana					%Tabla				Encargado				Huevos		OBSERVACIONES		
FECHA	Consumo	Producción					Mortal	Despachos				Cliente	Salud					Peso	Color
	% Alim	% Prod	Sanos	Rotos	Dobles	Blancos		Sanos	Rotos	Dobles	Blancos		Sanos	Rotos	Dobles	Blancos			
Lunes																			
Martes																			
Miércoles																			
Jueves																			
Viernes																			
Sábado																			
Domingo																			
TOTAL																			

Anexo 11.- Registro de control de visitas a la Agropecuaria BRILLOOR S.A.

			<h2 style="text-align: center;">Registro de control de visitas</h2>		REGISTRO	
					CÓDIGO	
Fecha	Nombre	Empresa	Motivo de la visita	Hora de entrada	Hora de salida	Firma
ELABORADO POR :			VERIFICADO POR :			

Fuente: Elaboración propia.

