



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: FINANZAS

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EFQM PARA LA
EMPRESA AVÍCOLA SÁNCHEZ, CANTÓN PELILEO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyectos de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

LETICIA MARIBEL YUCAILLA YUCAILLA

DIRECTOR:

LCDO. VÍCTOR GABRIEL ÁVALOS PEÑAFIEL

Riobamba - Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: FINANZAS

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EFQM PARA LA
EMPRESA AVÍCOLA SÁNCHEZ, CANTÓN PELILEO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyectos de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: LETICIA MARIBEL YUCAILLA YUCAILLA

DIRECTOR: LCDO. VÍCTOR GABRIEL ÁVALOS PEÑAFIEL

Riobamba - Ecuador

2020

©2020, Leticia Maribel Yucailla Yucailla

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Leticia Maribel Yucailla Yucailla, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 01 de octubre de 2020

Leticia Maribel Yucailla Yucailla
CI. 0605971191

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EFQM PARA LA EMPRESA AVÍCOLA SÁNCHEZ, CANTÓN PELILEO. PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**, realizado por la señorita: **LETICIA MARIBEL YUCAILLA YUCAILLA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Eco. María Isabel Gavilanez Vega PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: MARIA ISABEL GAVILANEZ VEGA	2020-10-01
Lcdo. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	Víctor Gabriel Avalos Peñafiel  Firmado digitalmente por Víctor Gabriel Avalos Peñafiel Fecha: 2020.11.13 11:51:24 -05'00'	2020-10-01
Ing. María Auxiliadora Falconi Tello MIEMBRO DEL TRIBUNAL	MARIA AUXILIADORA FALCONI TELLO Firmado digitalmente por MARIA AUXILIADORA FALCONI TELLO DN: cn=MARIA AUXILIADORA FALCONI TELLO o=EC l=QUITO o=BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION-ECIBCE Motivo:Soy el autor de este documento Ubicación: Fecha:2020-11-16 17:56-05:00	2020-10-01

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme brindado la oportunidad y la dicha de seguir con vida y salud, por ser mi guía y mi redentor en todo momento y darme la fuerza necesaria en mis debilidades.

A mi padre Juan Yucailla Sayay y a mi madre María Delfina Yucailla Caizaguano por su apoyo incondicional hasta la culminación de mi carrera, por su sacrificio y sus buenas enseñanzas hasta hoy en día.

A mis dos hermanos Lenin y Neicer por su gran compañía en momentos de alegría y tristeza, sobre todo compromiso sobre ser alguien en la vida.

Gracias a ti por el gran apoyo porque aprendí a creer, confiar a querer y más, pase por momentos difíciles y fuiste tú quien me brindo sus manos para levantarme, de todo mi corazón mi felicidad es gracia a ti.

A toda mi familia por su gran apoyo moral por esos ánimos que brindaron día tras día para cumplir mi sueño anhelado.

Con mucho amor

Leticia

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud para mi querida Institución ESPOCH, en la cual recibí las mejores enseñanzas, adquirí conocimientos necesarios y me forjé como profesional y persona culminando un escalón más de mi vida.

A mi Padre, Madre y mis dos hermanos quienes me apoyaron en todo momento tanto económicamente, emocionalmente siendo consejeros de mis actos y por enseñarme que Dios está sobre todas las cosas que no hay imposibles si se confía en Dios.

Quiero expresar un agradecimiento fraterno a la Ing. María Falconi, Lcdo. Víctor Ávalos y a la Eco. María Gavilánez principales colaboradores durante el desarrollo de este proceso, quienes con su conocimiento, enseñanza, dirección y apoyo me permitieron el desarrollo de este trabajo.

Finalmente a todas mis amigas y amigos, que estuvieron ahí, animándome con el desarrollo de mi tesis con sus palabras de motivación; sobre todo por brindarme una amistad sincera en los buenos y malos momentos siendo parte importante de mi vida.

Con mucho cariño

Leticia

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1. Antecedentes investigativos.....	6
1.1.1. Antecedentes históricos.....	6
1.2. Fundamentación teórica.....	9
1.2.1. Modelo, definición.....	9
1.2.2. Modelo de gestión.....	9
1.2.2.1 Principios de la gestión de la calidad.....	10
1.2.3. Modelo EFQM.....	13
1.2.4. Valores de la Excelencia.....	14
1.2.4.1 Añadir valor para los clientes.....	14
1.2.4.2 Crear un futuro sostenible.....	14
1.2.4.3 Desarrollar la capacidad de la organización.....	14
1.2.4.4 Aprovechar la creatividad y la innovación.....	14
1.2.4.5 Liderar con visión, inspiración e integridad.....	15
1.2.4.6 Gestionar con agilidad.....	15
1.2.4.7 Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.....	15
1.2.4.8 Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.....	15
1.2.5. Los criterios.....	16
1.2.6. Agentes facilitadores.....	16
1.2.6.1 Liderazgo.....	17

1.2.6.2	<i>Estrategia</i>	17
1.2.6.3	<i>Personas</i>	17
1.2.6.4	<i>Alianzas y recursos</i>	17
1.2.6.5	<i>Procesos, productos y servicios</i>	17
1.2.7.	<i>Criterios de resultados</i>	18
1.2.7.1	<i>Resultados en los clientes</i>	18
1.2.7.2	<i>Resultado en las personas</i>	18
1.2.7.3	<i>Resultados en la sociedad</i>	19
1.2.7.4	<i>Resultados de negocio</i>	19
1.2.8.	<i>Ventajas del modelo EFQM</i>	19
1.2.9.	<i>Mejora continua</i>	19
1.2.10.	<i>El Esquema lógico reder</i>	20
1.2.11.	<i>Compromiso Organizacional</i>	21
1.2.12.	<i>Liderazgo</i>	21
1.2.13.	<i>Política y Estrategia</i>	22
1.2.14.	<i>Gestión de recursos humanos</i>	22
1.2.15.	<i>Gestión de recursos y alianzas</i>	22
1.2.16.	<i>Gestión de procesos</i>	22
1.2.17.	<i>Excelencia Empresarial</i>	23
1.2.18.	<i>Productividad</i>	23
1.2.19.	<i>Competitividad</i>	24
1.2.20.	<i>Calidad total</i>	24
1.2.21.	<i>Sistema de Calidad</i>	24
1.3.	<i>Idea a defender</i>	24
1.4.	<i>Variables</i>	24
1.4.1.	<i>Variable independiente</i>	24
1.4.2.	<i>Variable dependiente</i>	24

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	25
2.1.	Modalidad de la investigación	25

2.1.1.	<i>Cualitativa</i>	25
2.1.2.	<i>Cuantitativa</i>	25
2.2.	Tipos de investigación	26
2.2.1.	<i>Investigación exploratoria</i>	26
2.2.2.	<i>Investigación descriptiva</i>	27
2.2.3.	<i>Investigación explicativa.</i>	27
2.3.	Población y muestra	28
2.4.	Métodos, técnicas e instrumentos	29
2.4.1.	<i>Método:</i>	29
2.4.2.	<i>Técnicas:</i>	29
2.4.3.	<i>Instrumento:</i>	29

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSION DE RESULTADOS	30
3.1.	Tabulación de datos	30
3.2.	Seguimiento y medición de los procesos para conocer los resultados obtenidos .58	
3.3.	Calculo para medir el nivel de excelencia de la empresa avisan	58
3.4.	Idea a defender	59
3.4.1.	<i>General</i>	59
3.5.	Variables	59
3.5.1.	<i>Variable Independiente</i>	59
3.5.2.	<i>Variables dependientes</i>	59
3.6.	Propuesta	60
3.6.1.	<i>Título</i>	60
3.6.2.	<i>Objetivo general</i>	60
3.6.3.	<i>Objetivos específicos</i>	60
3.6.4.	<i>Empresa e historia</i>	60
3.7.	Contenido de la propuesta	64
3.7.1.	<i>Pasos de implantación del modelo EFQM</i>	64
3.7.2.	<i>Mapa de procesos de producción secuencia</i>	65
3.7.3.	<i>Descripción de cada uno de los procesos</i>	66

3.7.3.1.	<i>Balanceados</i>	66
3.7.3.2.	<i>Huevos</i>	67
3.7.4.	<i>Seguimiento y medición de los procesos</i>	68
3.7.4.1.	<i>Producción de huevos</i>	68
3.7.4.2.	<i>Tabla de seguimiento</i>	70
3.7.4.3.	<i>Técnica de solución</i>	71
3.7.5.	<i>Mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada</i>	72
3.7.5.1.	<i>Áreas de mejora, nivel de conocimiento e implantación</i>	72
3.7.5.2.	<i>Producción de balanceados</i>	78
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES	80
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población y Muestra de la Empresa AVISAN	28
Tabla 1-3:	Misión, Visión y valores de la empresa	30
Tabla 2-3:	Reuniones con empleados para promover la producción	31
Tabla 3-3:	Presupuesto anual	32
Tabla 4-3:	Destinación de dinero en formación y tecnología	33
Tabla 5-3:	Recopilación de información para definir planes y estrategias	34
Tabla 6-3:	Planificación a corto y largo plazo.....	35
Tabla 7-3:	Responsables de análisis y evaluación de información	36
Tabla 8-3:	Conocimiento de planes y estrategias	37
Tabla 9-3:	Mecanismo para identificar los recursos humanos.....	38
Tabla 10-3:	Implicación de empleados en planes o estrategias	39
Tabla 11-3:	Políticas de remuneración en materia de empleo	40
Tabla 12-3:	Entrenamiento o formación en el puesto de trabajo	41
Tabla 13-3:	Reuniones periódicas entre empresa y proveedores	42
Tabla 14-3:	Relación con los proveedores	43
Tabla 15-3:	Procedimientos operativos para cada proceso	44
Tabla 16-3:	Distribución de responsabilidades y gasto	45
Tabla 17-3:	Responsable en cada proceso de producción	46
Tabla 18-3:	Medición de rendimiento para procesos	47
Tabla 19-3:	SGCA de la norma ISO	48
Tabla 20-3:	Concesión de autonomía a empleados	49
Tabla 21-3:	Uso de Indicadores en satisfacción al cliente	50
Tabla 22-3:	Evolución de nivel de satisfacción de cliente.....	51
Tabla 23-3:	Aspectos relevantes del personal y directiva.....	52
Tabla 24-3:	Evolución en el nivel de satisfacción de personal y directiva	53
Tabla 25-3:	Aspectos relevantes por la sociedad.....	54
Tabla 26-3:	Cumplimiento de objetivos	55
Tabla 27-3:	Medición de resultados económicos y no económicos.....	56
Tabla 28-3:	Correlación y consecuencia de mejora.....	57

Tabla 29-3: Ponderación de los criterios establecidos por modelo EFQM.....	58
Tabla 30-3: Funciones del personal administrativo y operativo	63
Tabla 31-3: Medición y Seguimiento por la autoevaluación	70
Tabla 32-3: Técnica de Solución.....	71
Tabla 33-3: Mejora de los Procesos	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Indicadores de la Productividad.....	12
Gráfico 2-1:	Buenas prácticas de manufactura que se consideran en la producción aviar (BPM)	13
Gráfico 3-1:	Valores de Excelencia	15
Gráfico 4-1:	Agentes y Resultados del Modelo EFQM	16
Gráfico 5-1:	Lógica REDER.....	20
Gráfico 1-3:	Misión, Visión y valores de la empresa	30
Gráfico 2-3:	Reuniones con empleados para promover la producción	31
Gráfico 3-3:	Presupuesto anual	32
Gráfico 4-3:	Destinación de dinero en formación y tecnología	33
Gráfico 5-3:	Recopilación de información para definir planes y estrategias	34
Gráfico 6-3:	Planificación a corto y largo plazo	35
Gráfico 7-3:	Responsables de análisis y evaluación de información.....	36
Gráfico 8-3:	Conocimiento de planes y estrategias	37
Gráfico 9-3:	Mecanismo para identificar los recursos humanos	38
Gráfico 10-3:	Implicación de empleados en planes o estrategias	39
Gráfico 11-3:	Políticas de remuneración en materia de empleo	40
Gráfico 12-3:	Entrenamiento o formación en el puesto de trabajo	41
Gráfico 13-3:	Reuniones periódicas entre empresa y proveedores.....	42
Gráfico 14-3:	Relación con los proveedores	43
Gráfico 15-3:	Procedimientos operativos para cada proceso	44
Gráfico 16-3:	Distribución de responsabilidades y gasto	45
Gráfico 17-3:	Responsable en cada proceso de producción	46
Gráfico 18-3:	Medición de rendimiento para procesos	47
Gráfico 19-3:	SGCA de la norma ISO	48
Gráfico 20-3:	Concesión de autonomía a empleados	49
Gráfico 21-3:	Uso de Indicadores en satisfacción al cliente.....	50
Gráfico 22-3:	Evolución de nivel de satisfacción de cliente	51
Gráfico 23-3:	Aspectos relevantes del personal y directiva	52

Gráfico 24-3:	Evolución en el nivel de satisfacción de personal y directiva	53
Gráfico 25-3:	Aspectos relevantes por la sociedad	54
Gráfico 26-3:	Cumplimiento de objetivo	55
Gráfico 27-3:	Medición de resultados económicos y no económicos	56
Gráfico 28-3:	Correlación y consecuencia de mejora	57
Gráfico 29-3:	Organigrama estructural	62
Gráfico 30-3:	Mapa de procesos de producción secuencia	65

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como fin realizar el Diseño de un Modelo de Gestión European Foundation for Quality Management para la Empresa Avícola Sánchez, ciudad de Pelileo, provincia de Tungurahua, con el propósito de mejorar los procesos de producción enfocándose en los clientes a través de los criterios, valores de excelencia para alcanzar los resultados de manera eficiente, eficaz. En cuanto a la investigación se empleó observación directa de las actividades que se realizan en la empresa AVISAN, entrevista al propietario, aplicación de un cuestionario de autoevaluación dada por el mismo modelo EFQM, donde se logró evidenciar la falta de plan estratégico, manual de procesos, funciones, estrategias para su gestión administrativa, operativa. Se desplegó una validación de datos mediante la información recopilada, en donde se elaboró mapa de procesos, descripción de esta, puntuación obtenida y sus puntos de mejora continua en cada área con la finalidad de que contribuyan al mejoramiento de la productividad y competitividad. A su vez el contenido nutritivo es un gran aporte a la Calidad y cadena alimentaria, permitiendo alcanzar un cambio de cultura organizacional, siendo participes todos los colaboradores por ser parte esencial para lograr excelentes resultados en los procesos de producción satisfaciendo a los clientes con sus productos. Por tanto, se recomienda implantar este modelo de excelencia en los procesos, dar constante seguimiento a través de la lógica REDER para generar una cultura de calidad a su vez genere rendimiento en sus ingresos, ambiente laboral, empleo, ventas, para su continuo crecimiento y desarrollo.

Palabras Clave: <MODELO DE GESTIÓN> <PROCESOS DE PRODUCCIÓN>
<AGENTES FACILITADORES> <MEJORA CONTINUA> <CALIDAD> <EFICIENCIA>
<CLIENTE> <PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD>



Firmado
electrónicamente por:

ABSTRACT

The purpose of this study is to design a European Management Model Foundation for Quality Management for a poultry company called AVISAN, located in Pelileo city, province of Tungurahua, with the purpose of improving the production processes focusing on the customers through the criteria, values of excellence to achieve results efficiently, effectively. As for the research, a direct observation of the activities was carried out in AVISAN company, an interview with the owner, the application of a self-assessment questionnaire given by the same EFQM model where it was possible to evidence the lack of a strategic plan, manual of processes, functions, strategies for their administrative and operational management. A validation of data was developed through the information collected, where a process plan and description was elaborated, along with obtained results and points of continuous improvement in each area, with the purpose to contribute to the improvement of productivity and competitiveness. It is concluded that the nutritional content is a great contribution to the quality and food chain, allowing to reach a change of culture all the collaborators being an essential part to achieve outstanding results in the production processes to satisfy customers with their products. Therefore, it is recommended to implement this model of excellence in the processes, to constantly monitor it through the REDER logic to generate a culture of quality, which generates returns on its income, work environment, employment, sales, for its continuous growth and development.

KEYWORDS: <MANAGEMENT MODEL> <PRODUCTION PROCESSES>
<CONTINUOUS IMPROVEMENT> <QUALITY> <PROCESS PLAN> <CUSTOMER SATISFACTION> <PRODUCTIVITY> <COMPETITIVENESS>

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en un mundo globalizado es importante incrementar su productividad y competitividad a través de un sistema de gestión de calidad, aunque es difícil competir sino se analiza y potencia los factores claves de la empresa. Su objetivo es alcanzar la excelencia empresarial mediante ese sistema de gestión el cual permitirá a la empresa a mejorar su ventaja competitiva, buscándose y manteniéndose en el mercado. El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) desarrolla un modelo de excelencia ya que están orientados a los resultados y enfocado en el cliente, por la cual se realiza varios procesos.

Aunque existen varios modelos de gestión desarrollados e implementados, actualmente en Europa el modelo EFQM es el más avanzado y aceptado, por lo que en las empresas privadas se basa en la obtención de ganancias económicas. Por tanto, este trabajo aborda este modelo con el objetivo establecer un modelo de gestión utilizando el modelo EFQM de Excelencia empresarial. Para lo cual se investigará los procesos y describir para generar un mapa de procesos con su respectiva evaluación e implementación del plan de mejora el cual requerirá del compromiso y liderazgo y la participación de los miembros de la organización. El modelo EFQM establece que una organización sea excelente, en liderazgo, en su política y estrategia, y en la gestión de las personas, recursos y alianzas y procesos que en ella se realizan para la mejora continua de la organización.

El Modelo de Gestión permite la administración integral desde la producción hasta la gestión del punto de venta accediendo a niveles adecuados de productividad, la planificación y control, nos ayuda a obtener un producto confiable y de buena calidad, y que a su vez podrían ser verificados por una entidad certificadora de calidad legalmente constituida como la norma ISO 9001:2000 promueve la adopción del Sistema de Gestión de Calidad, mediante el proceso del modelo EFMQ que permite reconocer el nivel de excelencia identificando los puntos fuertes para potenciarlos para la obtención de resultados eficientes, por lo que integrar sistemas permite gestionar a la agroindustria de manera rápida.

El modelo EFQM permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados de una organización, y establecer un diagnóstico de su situación. Además, este modelo es en sí mismo es una herramienta de mejora porque, después de aplicarlo, la organización puede establecer líneas de mejora continua que pueden integrarse en el plan de calidad.

El modelo EFQM ayudara a desarrollarse la visión y metas de la Empresa Avícola Sánchez AVISAN para el futuro, de manera visible ya que todos los agentes tendrán el mismo modo de pensar, después de realizar el pertinente diagnóstico para crear acciones de mejora y dar oportunidad a los puntos fuertes, después de un transcurso de tiempo la empresa pueda ser un ejemplo a seguir de las demás organizaciones agroindustrias.

El sector avícola en los últimos años dentro del país ha presentado ambiente de estabilidad y tranquilidad que incentiva a la concreción de negocios. Todas estas actividades consolidarán la posición de la empresa en el futuro en el mercado objetivo y potencial; a través de la optimización de los recursos con los que contará, ofreciendo al cliente productos de calidad con un precio accesible.

Cabe mencionar que a medida que se incorporan nuevas tecnologías y métodos de producción avícola, se van logrando productos de mejor calidad, esto hace que el mercado de producción sea mucho más competitivo y establezca nuevos retos a enfrentar, así como una deficiente infraestructura provoca bajos niveles de calidad y producción lo que debe generar corrientes de mejoramiento en la eficiencia de la gestión empresarial.

Planteamiento del problema

En un mundo globalizado la Productividad y Competitividad de las empresas ha ido creciendo constantemente, no es la excepción la industria avícola, ella se dedica a realizar dos actividades principales: la producción de la carne de pollo; la producción de huevos y balanceados, con la aplicación de varios métodos con el objeto de ser más productivos. En la actualidad la producción avícola ha crecido en nuestro país (Ecuador) debido al alto índice de consumo de la carne de pollo en la dieta de los habitantes del país, situación que requiere de preparación de su talento humano para ser competitivos.

La avicultura en la región sierra ecuatoriana es una de las actividades más relevantes en el contexto alimentario, gracias al aporte de la cadena agroalimentaria, sin embargo, en el sector económico, pocas son las empresas que han mejorado su tecnología y capacitado al personal y sí han crecido es gracias al amplio mercado y precios del producto mas no por su eficiencia.

La empresa “AVISAN” el cual se dedica a la crianza, producción y comercialización de huevos, aves y balanceados para consumo interno (Ecuador), presenta varias falencias como la falta de un manual, guía de procesos, estrategias y políticas, manual de funciones, misión, visión entren otros; esta situación en la empresa ha ocasionado un bajo nivel de competitividad,

una calidad promedio que no ingresa a norma ISO, situación que se refleja bajas ganancias por la desorganización e incumplimiento de los compromisos comerciales, por lo que se debe establecer un sistema de relación empleador - colaboradores y viceversa; en busca de que los productos sean de preferencia para el cliente dando a sus necesidades calidad, bajo costo y oportunidad.

El regular posicionamiento en el mercado, en el proceso en las ventas de huevos, trae como consecuencia el estancamiento del mercado ya que su competitividad es deficiente, por ende, hay la reducción de niveles económicos para la empresa. La planificación inadecuada por parte de la administración en los procesos de producción, inventarios trae como resultado el incumplimiento de lo que aspira la empresa y por ende al no desarrollar un adecuado control interno del proceso existe problemas con el cuidado ambiental e higiene, siendo necesario diseñar un modelo de Excelencia empresarial el cual permite gestionar, evaluar y mejorar la calidad de productos, procesos, liderazgo entre otros y el uso de indicadores básicos sin distinguir el tamaño de la empresa, provocando resultados positivos como el incremento de ventas, rentabilidad, procesos y clima laboral adecuado.

Formulación del problema

¿Como incidirá el diseño de un Modelo de Gestión EFQM en la empresa Avícola Sánchez?

Delimitación del problema

Área: Administrativo y Operativo

Aspecto: Diseño de un Modelo de Gestión EFQM

Espacio: Empresa Avícola Avisan Provincia Tungurahua, Parroquia Cotaló.

Tiempo: Periodo 2019 - 2020

Poblacional: Administrativo, operativo y directivo (Toda la Empresa)

Justificación

El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management, Fundación Europea para la Gestión de Calidad) es uno de los modelos más importantes y utilizados en Europa porque les permite mejorar la calidad de los productos mediante la mejora y gestión de los procesos que realiza una empresa sin importar el tamaño y sin distinción alguna, lo más esencial de formar parte de la excelencia empresarial es mejorar cada proceso y por dicha acción recibir un reconocimiento por parte de la EFQM, ya que a ellos les apasiona la excelencia. En el Ecuador siempre se utiliza el termino Calidad, en los productos y servicios que ofrece una empresa, pero

no se ha demostrado que realmente la calidad es la orientación de la funcionalidad del servicio, razón por que Ecuador en la competitividad es muy baja en comparación de otros países que sí, mantienen la cultura de lo que realmente es la Calidad en sus productos y servicios, siendo a su vez eficiente y eficaces. Un ejemplo es Japón aplicando su filosofía de las 5 “S” les permite ser mejores cada día.

En una planta avícola el Modelo de Gestión EFQM permite involucrar a todos quienes forman parte de la empresa u organización, realizando varias mejoras en los departamentos dependiendo la calificación que se haya obtenido mediante el método de autoevaluación de la EFQM, en las cuales se pueden mejorar capacitando a los trabajadores en la parte operativa, con la maquinaria adecuada misma que constituye una inversión considerable, pero recuperable y que a futuro es reembolsable; y con una gran ventaja que con mayor tecnología se optimizará recursos y se reducirá costos de producción y la empresa será más competente en el mercado existente y potencial. Con un nivel de productividad aceptable se podrá medir los tiempos, volúmenes, y calidad del producto con el mismo personal y con costos mínimos.

El impacto que genera el diseño del modelo EFQM en el primer objetivo, es en la orientación a resultados, y enfocados en el cliente. La gestión de este modelo se realiza por procesos y se apoya en la participación de todos los miembros de la organización. La razón por la cual se utilizará el modelo EFQM es con el fin de mejorar la gestión organizativa y operativa de la empresa AVISAN mediante el mapa de procesos, descripción y control de los mismos, para diferenciarse de la competencia, llevar por delante su legado y a su vez ser un ejemplo de empresa entre sus similares, es decir el modelo EFQM ayuda a afrontar el reto del cambio de la cultura y funcionamiento de las organizaciones aspecto necesario para conjugar la provisión de servicios orientados a las necesidades y expectativas de los usuarios y a la corresponsabilidad de los directores en la gestión, superando el dilema entre profesión y gestión para conseguir una mayor eficacia y resultados globales.

Los beneficiarios directos constituyen todo el talento humano que participan en AVISAN, porque cada mejora que se dé a los procesos ya sea administrativa u operativo será de gran beneficio y formará parte de la familia EFQM; ya que según el actual modelo EFQM 2013 permite incrementar aspectos como empleo, rendimiento, satisfacción de cliente, proveedores, ambiente laboral entre muchos, al igual que la contribución con el país.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el Modelo de Gestión EFQM, para el mejoramiento de la productividad y competitividad en la empresa Avícola Sánchez, Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

Objetivos específicos

- Explicar los procesos de la empresa Avícola Sánchez AVISAN para la generación de un mapa de procesos y descripción de los mismos.
- Realizar el seguimiento y medición de los procesos para identificar los resultados obtenidos a través del modelo EFQM de excelencia empresarial.

Proponer el proceso de mejora continua través del seguimiento y medición del modelo de gestión EFQM para la empresa Avícola Sánchez AVISAN

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

1.1.1. *Antecedentes históricos*

Entorno al Diseño de un Modelo de Gestión EFQM para la empresa Avícola Sánchez se ha podido explorar documentos base, mismos que tratan sobre el tema y se constituyen en la guía para la presente investigación.

La propuesta de implementación del modelo EFQM al proceso de gestión de control caso: Contraloría General del Estado, propuesto por González, Giovanni Javier en el año 2017, en el mismo deja ver la necesidad de las organizaciones tanto públicas como privadas de implementar mecanismos y herramientas que aseguren su permanencia dentro del mercado y del quehacer nacional.

La Contraloría General del Estado conforme lo establece el artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador, es la institución encargada del control de la utilización de los recursos públicos de las instituciones del Estado y de aquellas entidades de derecho privado que dispongan de recursos estatales; y como tal, la única institución que salvaguarda el patrimonio público y vigila permanentemente el accionar de los administradores de tales recursos, generando informes y determinado responsabilidades administrativas, civiles e indicios de responsabilidad penal por el inadecuado manejo de los recursos puestos a su disposición; y, evitando que aquellos hechos queden en la impunidad y sin su recuperación. La tecnificación y globalización ha hecho que un gran segmento de las entidades del sector público innove sus procesos y los eleven hacia las mejores prácticas que hoy por hoy existen en el mundo, incrementado intrínsecamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos; exigiendo a los organismos de control un nivel más alto de conocimiento y una modernización constante de sus procesos, a fin de que vayan a la par a los de las instituciones a intervenir y lograr obtener los resultados requeridos por la ciudadanía.

Es así que se definió la necesidad de implementar el Modelo de Excelencia EFQM, como una solución y base de mejoramiento de la calidad de los productos ofrecidos por el Organismo Superior de Control, por lo cual se analizó los resultados de la implementación de Modelo de

Excelencia EFQM de vigencia internacional y alto reconocimiento, el cual fue aplicado de forma concreta en el proceso medular de la Contraloría General del Estado, con la finalidad de optimizar sus procesos, lograr el mayor aprovechamiento de sus recursos y el eficaz cumplimiento de sus objetivos institucionales para mantener y fortalecer la presencia dentro del quehacer nacional como una entidad de control y salvaguardia de la cosa pública.

El Modelo de Excelencia EFQM implementado permitió al Organismo Superior de Control:

- Analizar los procesos clave.
- Identificar sus puntos fuertes y sus puntos de mejora.
- Implantar un nivel de excelencia en cada uno de los procesos clave.
- Implantar las prioridades donde actuar.

La aplicación de un modelo de gestión de calidad en la Contraloría General del Estado buscó posicionar a la institución en la vanguardia de la satisfacción de sus productos y servicios ofrecidos a la ciudadanía, de forma sustentable a lo largo del tiempo e implementados como procesos naturales dentro de la organización. Además, permitió profundizar sobre los requisitos que deben existir en un buen sistema de calidad y la introducción a la mejora continua, como una nueva forma de trabajo de una organización que permita: lograr sus objetivos como organización, agregar valor a sus servicios, satisfacer a la ciudadanía y desarrollar y mantener ventajas competitivas. (González, 2017)

Otro trabajo es la “APLICACIÓN DEL MODELO EFQM PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN UN SERVICIO DE FARMACIA HOSPITALARIA”, presentado por Elena Lallana Sáinz, 2018 en el cual expresa que el modelo sanitario español necesita seguir avanzando hacia un sistema público de calidad y hacerlo sostenible en el tiempo.

Expone que la cronificación de las enfermedades, la mayor exigencia por parte de los destinatarios de los servicios y la actual situación económica, con una disponibilidad de recursos cada vez más limitada, han motivado la aplicación de herramientas sistemáticas en los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) de los servicios sanitarios, con el objetivo de alcanzar una mejora continua de la calidad y una mayor eficiencia del sistema sanitario, al tiempo que permitan mejorar sus resultados.

Existen numerosas herramientas de apoyo a la gestión y mejora de las organizaciones y modelos certificados de calidad que otorgan un reconocimiento a los SGC. Asimismo, el desarrollo de la calidad total ha dado lugar a la aparición de modelos de excelencia en la gestión. Entre ellos,

destaca el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), instrumento práctico basado en la autoevaluación del SGC, con la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, y caracterizado por la implicación de las personas y la gestión de los procesos orientados al cliente.

El modelo se materializa en la integración de 3 componentes para la puesta en marcha de planes de acción: (i) los 8 conceptos fundamentales de la excelencia ; (ii) el modelo multidimensional basado en 9 criterios: 5 agentes facilitadores (liderazgo; política y estrategia; personas; alianzas y recursos; procesos) y 4 criterios resultado (resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave); y (iii) el esquema lógico REDER: resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión. Ante el escenario descrito en el que está inmerso el sistema sanitario, los Servicios de Farmacia (SF) de los hospitales se consideran clave para garantizar los criterios de calidad exigibles por la situación actual. El principal desafío de los mismos es asegurar una respuesta eficaz para alcanzar y sostener en el tiempo resultados excelentes para todos sus grupos de interés, teniendo en cuenta criterios de coste, de calidad de los servicios prestados y de satisfacción de pacientes y profesionales. Esto supone un cambio de enfoque de los SF, introduciendo herramientas de gestión empresarial y orientando su SGC hacia la calidad total y la excelencia.

La investigación plantea el siguiente Objetivo principal: Implantar y validar los principios y metodología de un modelo de gestión de la excelencia para la mejora continua de la calidad en el sistema de gestión de un SF, con el fin de obtener un mejor aprovechamiento de los recursos, una mayor seguridad en la asistencia prestada al paciente y una mayor satisfacción de los trabajadores y clientes del SF. Sus objetivos específicos 1. Estructurar las iniciativas de mejora llevadas a cabo previamente en el SF, integradas en un SGC basado en la certificación según la Norma ISO 9001:2000, en un sistema organizado de mejora continua de la calidad, basado en el modelo de excelencia EFQM. 2. Establecer planes de mejora en las áreas de mejora detectadas a partir de las evaluaciones interna y externa realizadas. 3. Motivar a los profesionales del SF en la cultura de la calidad total y la mejora continua para una mayor satisfacción e implicación. 4. Disponer de un sistema objetivo de evaluación de resultados a través de indicadores clave de gestión de la calidad del SF. 5. Aumentar el nivel científico-técnico del SF, en términos de difusión y desarrollo del conocimiento generado. 6. Adoptar el modelo EFQM como modelo de gestión en un SF, modelo con limitada experiencia en el ámbito concreto de la Farmacia Hospitalaria.

El resultado principal fue la implantación de un SGC basado en los principios del modelo EFQM, que sirvió como marco estructural para la evaluación periódica y la implantación de planes de mejora. (Sáinz, 2018)

Concluyéndose que los estudios se constituyen en guías fundamentales para el Diseño del Modelo de Gestión EFQM para la empresa Avícola Sánchez de la parroquia Cotaló en la Provincia Tungurahua, ya que motivan a las organizaciones a optar por una cultura de la calidad total y la mejorar continuamente, aspectos fundamentales para cualquier organización.

1.2. Fundamentación teórica

La fundamentación teórica se orienta fundamentalmente a dos variables: el modelo de gestión, productividad y competitividad.

1.2.1. Modelo, definición

El criterio de (Gutiérrez, 2015), sobre un modelo es que cuando las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, porque estos no suelen ser rígidos, sino que se presentan a través de técnicas, procesos y sistemas, son aplicados para producir un cambio con el uso de distintas herramientas que orientan el cambio y el desempeño.

Según (Bermo, 2011) se define: “Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudar a explicar, entender o mejorar un sistema de una Cooperativa”. (pág. 9)

En términos sencillos se puede decir que un Modelo es exactamente una representación provisional, perfectible e idealizada que permite dinamizar la estructura, el sistema de diferentes variables y procesos en una organización, con la finalidad de describir, explicar y predecir la realidad de la misma.

1.2.2. Modelo de gestión

Este epígrafe aborda algunos la referencia imprescindible de los modelos más importantes existentes para alcanzar mejores estándares de calidad y productividad, los mismos que servirán de soporte teórico para el desarrollo de la investigación. A continuación, se describe el concepto de modelo que impactan a la productividad y calidad.

Según (Porto, 2008) la “Gestión, por su parte, proviene del latín gesio y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Por lo tanto, un Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los Modelos de Gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la Administración Pública”.

Según (Ortiz, 2016) gestionar tiene que ver con el “enfoque de planeación y control de recursos” Proviene del italiano que significa modelo a su vez este tiene como concepto que es la acción de gestionar o de administrar recursos para obtener resultados positivos o negativos. Por lo tanto, gestionar es hacer diligencia o una acción en favor de un negocio o empresa.

En la gestión influyen muchas variables de la administración como son el organizar dirigir y controlar los procesos para resolver el asunto en el cual este inmerso o se necesite de gestionar.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Porque el modelo de gestión privado se basa en la obtención de ganancias económicas, el modelo de gestión público se basa en el bienestar social de la población.

Modelo de Gestión es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

1.2.2.1 *Principios de la gestión de la calidad*

Dentro de los principios de la Gestión de Calidad se encuentran: Enfoque al cliente, Liderazgo Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistemas para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores.

PRODUCTIVIDAD

Ipinsa (2002) afirma que la productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido. “...permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de producción aplicados, la fórmula para obtener la productividad, rendimiento o eficiencia de la mano de obra se expresa de la siguiente forma:”

Ipinsa, F. D. (2002). Administración y Dirección de la Productividad. Bogotá D.C.: Prentice Hall. Pág.225.Documento.

$$E= P/F_p$$

Dónde: E= Productividad, rendimiento o eficiencia del factor humano

P= Producción obtenida medida en unidades físicas (piezas, elementos, conjuntos, subconjuntos, etc.) o en unidades de tiempo asignado a la producción obtenida.

F_p= Factores productivos humanos, referidos al tiempo invertido en obtener la producción realizada (Ipinsa).

Factores que influyen en la productividad

En la productividad entran en juego otros aspectos importantes como:

(Mankiw) Indica que la productividad depende del;

Capital físico por trabajador,

Capital humano por trabajador,

Recursos naturales por trabajador y

Conocimiento tecnológico (539).

Mankiw, Gregory N. Principios de Economía. México DF: Cengage Learning Editores, 2012. Impreso.

Calidad

La calidad del producto y del proceso, se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio; y se debe fabricar a la primera, es decir sin re- procesos.

Productividad:

(Fleitman) Recalca que la productividad está ligada a varios factores como:

Materiales; mejores materiales y con más rendimiento

Administración; mejores modelos sistemas procesos y procedimientos (94).

Fleitman, Jack. Evaluación integral para implementar modelos de calidad. 1. México DF: Editorial Pax, 2007. Pág 94. Impreso.

Mano de obra; métodos de trabajo más perfeccionados

Maquinaria; mejores máquinas y herramientas más rápidas y eficientes

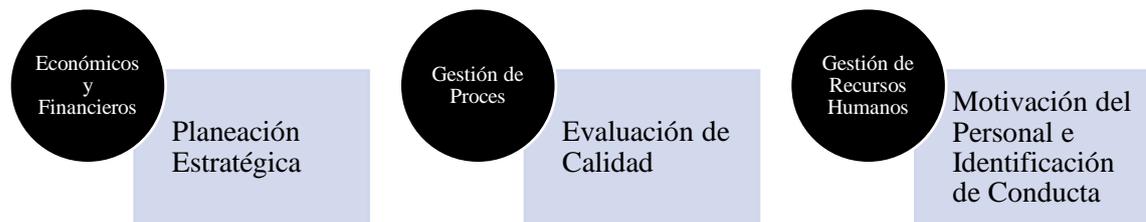


Gráfico 1-1: Indicadores de la Productividad

Fuente: CINTENFOR (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional)

BASES LEGALES

Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)

Art. 5.- “Los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y las transacciones realizadas por una empresa. El objetivo de los estados financieros de propósito general es proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de una empresa que será de utilidad para un amplio rango de usuarios en la toma de sus decisiones económicas.

Los estados financieros también presentan los resultados de la administración de los recursos confiados a la gerencia” (NEC).

NEC. «Normas ecuatorianas de contabilidad.» Registro oficial N° 270 del 06 09 99 y 273 09 09 99 art. 5, 2005. Documento.

Art. 10.-“Un proceso de producción puede dar como resultado que se esté produciendo más de un producto simultáneamente. Este es el caso, por ejemplo, cuando se producen productos conjuntos o cuando hay un producto principal y un subproducto” (NEC). Buenas prácticas de manufactura (BMP)

Definición

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) 2009 señala un enfoque conceptual como un conjunto de principios y recomendaciones técnicas que se aplican en el procesamiento de alimentos para garantizar su inocuidad y su aptitud y para evitar su

adulteración. También se les conoce como “Buenas Prácticas de Elaboración” (BPE) o las “Buenas Prácticas de Fabricación”. (BPF) (Díaz 10)

Díaz, Alejandra. «Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA.» Buenas prácticas de manufactura una guía para pequeños y medianos agroempresarios. San José: Cuadernos de Exportación 1817 7603 N° 12, 2009. Documento.

Yeglesias, R y Smith, D (2007), afirman que las regulaciones de Buenas Prácticas de Manufactura tratan temas que incluyen el mantenimiento de registros, saneamiento, limpieza, calificación del personal, manejo de quejas y, en algunos casos verificación del equipo y validación de procesos. La mayoría de los requisitos para BPM son muy generales y abiertos, permitiendo a cada productor decidir la mejor manera para implementar los controles necesarios. Este proceso brinda flexibilidad, pero también requiere que el productor interprete los requerimientos de manera que tengan sentido para su actividad particular (185).

Yeglesias, R. Buenas Prácticas de Manufactura, Empaque o Almacenamiento de Alimentos Humanos (BPM). 2004. Pág. 185. Documento.

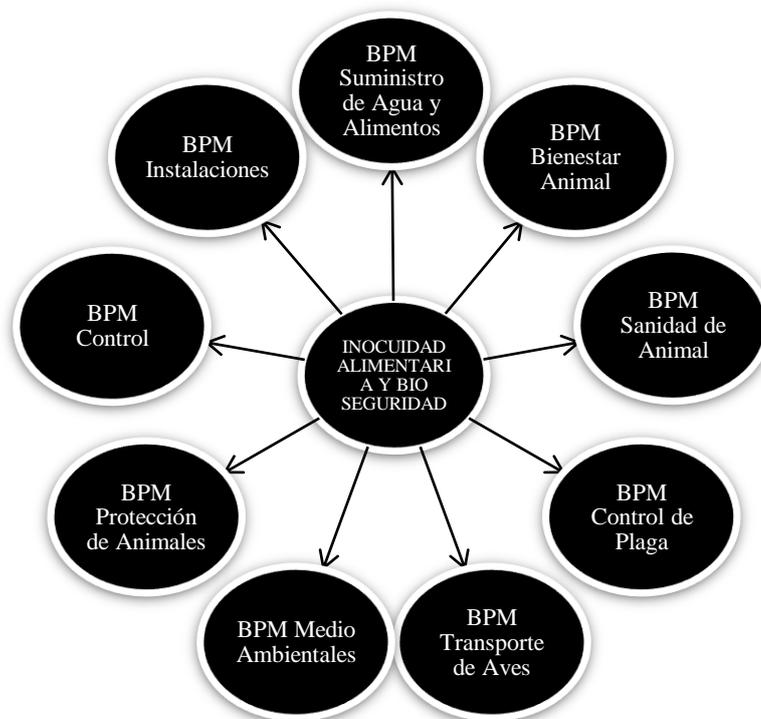


Gráfico 2-1: Buenas prácticas de manufactura que se consideran en la producción aviar (BPM)

Fuente: Codex. Normas Oficiales
Elaboración: Yacailla, L, 2020

1.2.3. Modelo EFQM

Según (Martínez, 1988) nos explica que “El modelo EFQM, como modelo de calidad total, es un modelo de excelencia, que todo tipo de organizaciones pueden utilizar y aplicar, tanto sanitarias como no sanitarias. Lo creó en 1988 la European Foundation for Quality Management (de ahí las siglas con las que coloquialmente se denomina al modelo: EFQM). La EFQM es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 empresas europeas, con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo. Esta organización se basa en la orientación a resultados, y está enfocada en el cliente. La gestión de este modelo se realiza por procesos y se apoya en la participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta aspectos éticos y sociales. En abril de 1999, el modelo se actualizó y rebautizó con el nombre de Modelo de Excelencia 2000, de ahí que en muchas ocasiones se aluda al modelo EFQM como Modelo de excelencia 2000 o como modelo EFQM de excelencia.

1.2.4. Valores de la Excelencia

Los Valores de la Excelencia Según manifiesta (Rompu, 2013) describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección, esta se sustenta 8 valores:

1.2.4.1 Añadir valor para los clientes.

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

1.2.4.2 Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

1.2.4.3 Desarrollar la capacidad de la organización.

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

1.2.4.4 Aprovechar la creatividad y la innovación.

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

1.2.4.5 *Liderar con visión, inspiración e integridad*

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

1.2.4.6 *Gestionar con agilidad*

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

1.2.4.7 *Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas*

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

1.2.4.8 *Mantener en el tiempo resultados sobresalientes*

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

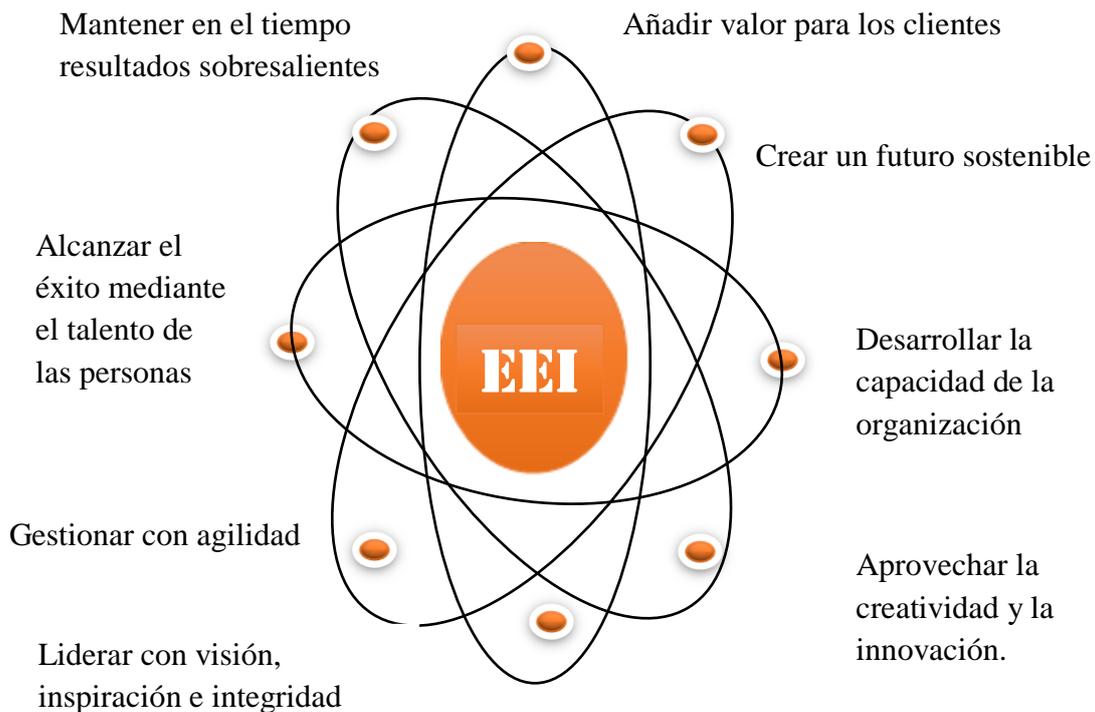


Gráfico 3-1: Valores de Excelencia

Fuente: EFQM 2013 Introducción al Modelo EFQM de Excelencia

1.2.5. Los criterios

El Modelo EFQM de Excelencia permite comprender la causa - efecto de las relaciones entre lo que hacen las organizaciones (los agentes facilitadores) y los resultados conseguidos.

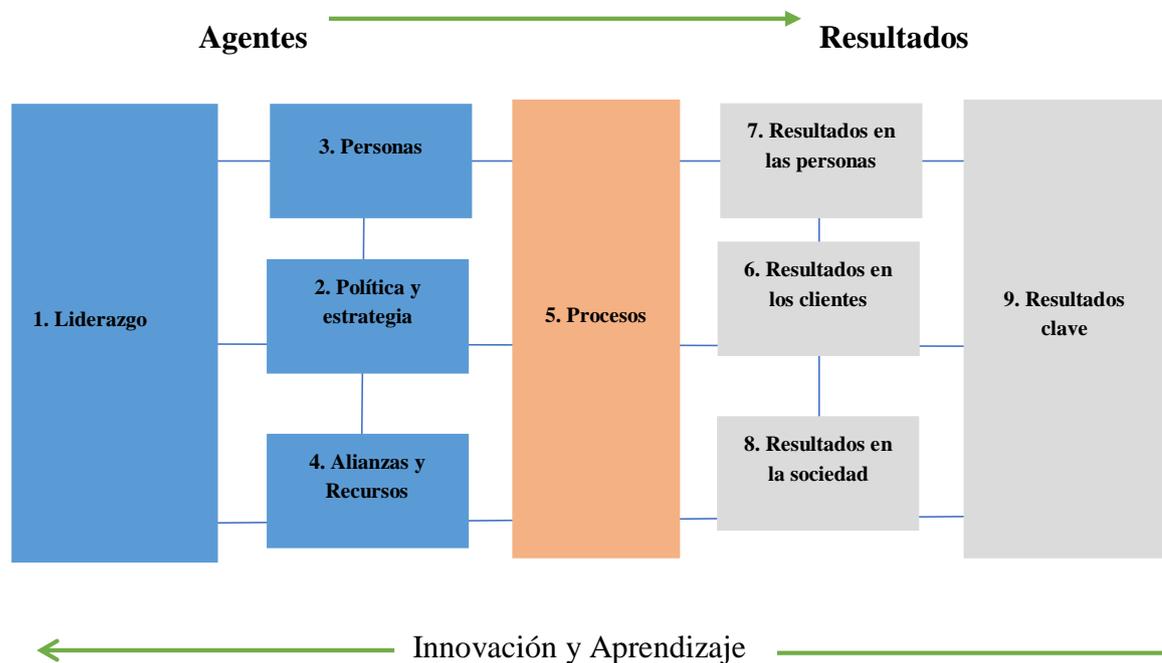


Gráfico 4-1: Agentes y Resultados del Modelo EFQM

Fuente: EFQM 2013 Introducción al Modelo EFQM de Excelencia

Para alcanzar el éxito una organización necesita reforzar su liderazgo y establecer una clara estrategia. Necesita desarrollar y mejorar la política con sus empleados, así como cuidar a los colaboradores y mejorar los procesos con el fin de dar valor añadido a los productos y servicios que ofrece a sus clientes. Si los enfoques son correctos y bien implementados, podrá alcanzar los objetivos que desea y lo que sus grupos de interés esperan.

1.2.6. Agentes facilitadores

Hay 5 agentes facilitadores según el autor (Rompu, 2013) definidos a la izquierda del Modelo. Éstas son las acciones que una organización necesita llevar a cabo para desarrollar e implementar su estrategia.

1.2.6.1 *Liderazgo*

Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

1.2.6.2 *Estrategia*

Las organizaciones excelentes desarrollan su Misión y Visión a través de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

1.2.6.3 *Personas*

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

1.2.6.4 *Alianzas y recursos*

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.

1.2.6.5 *Procesos, productos y servicios*

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

1.2.7. *Criterios de resultados*

Según (Rompu, 2013) Hay cuatro criterios de resultado que se muestran a la derecha del Modelo. Éstos son los resultados que las organizaciones consiguen en línea con sus objetivos estratégicos. En los cuatro criterios de resultados podemos encontrar que las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos y sostenidos en los clientes durante al menos 3 años. Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

1.2.7.1 *Resultados en los clientes*

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes.

1.2.7.2 *Resultado en las personas*

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas.

1.2.7.3 *Resultados en la sociedad*

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

1.2.7.4 *Resultados de negocio*

Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

1.2.8. *Ventajas del modelo EFQM*

La investigación se ha centrado en la adopción del modelo EFQM y los resultados de la empresa, dando un resultado positivo ya que ambos tienen una relación directa que permite mejorar sus actividades, teniendo las siguientes ventajas:

- Valorar las fortalezas a cargo de los directivos.
- Desarrollar estrategias y planes de negocios por directivos y colaboradores.
- Todos los miembros deben actuar y comprender asumiendo las responsabilidades que se les otorga.
- Comparar las empresas con otras como estrategia a mejorar.
- Un reconocimiento documentado o económico por su mayor desempeño en su labor.
- Un ambiente adecuado para su personal.

1.2.9. *Mejora continua*

Parte de la gestión para realizar ajustes en las actividades a realizar para tener mayor eficiencia y/o eficacia. Y para un nivel adecuado de procesos es bueno realizar estos pasos:

1. Identificación de fuentes de información de la organización.

- Indicadores de proceso
- Indicadores de satisfacción de cliente
- Indicadores de satisfacción de empleados
- Indicadores económicos
- Indicadores de competencia

2. Identificación y selección de oportunidades de mejora.
 - Observan las deficiencias más relevantes.
 - Para cada deficiencia estimar su magnitud.
 - Utilizar una matriz multicriterio, priorizar las deficiencias identificativas valorando el impacto en la satisfacción de los clientes, empleados y en resultados económicos a partir de:
 - El tipo de problema de que se trata.
 - Su magnitud estimada/medida
3. Selección de equipos de mejora.
 - Identificar los departamentos o áreas relacionados con el problema.
 - Seleccionar el “nivel jerárquico” que debe integrar el equipo
 - Elegir las personas adecuadas para el equipo.
4. Asignación de misión a los equipos de mejora
 - Descripción del Problema a Resolver
 - Establecimiento de la misión del Equipo

1.2.10. *El Esquema lógico reder*

REDER es una herramienta simple, pero a la vez poderosa para conducir las mejoras de forma sistemática a todas las áreas de la organización. La ventaja del Modelo es que puede ser aplicado a cualquier organización, independientemente del tamaño, sector o antigüedad. No caduca y tiene en cuenta un gran número de conceptos distintos. Proporciona un lenguaje común que facilita que nuestros miembros intercambien de forma efectiva sus conocimientos y experiencias, tanto dentro como fuera de su propia organización.



Gráfico 5-1: Lógica REDER

Fuente: EFQM 2013 Introducción al Modelo EFQM de Excelencia

1.2.11. *Compromiso Organizacional*

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Arias, (2001) cita a Steers, quien define compromiso como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Por otro lado, Hellriegel, (1999) define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

Chiavenato, (1992) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

La autora considera que el compromiso organizacional, no es otra cosa que la identificación de un empleado con la organización en la que presta sus servicios, es decir se compromete con la Misión de su empresa con el ánimo de mantener la pertenencia a la organización, por lo que demuestra un alto compromiso en el trabajo, se identifica propiamente con la organización.

1.2.12. *Liderazgo*

Es la capacidad de lograr el mayor de los esfuerzos por parte de un grupo social a través de influir en sus emociones para aceptar una dirección, poder compartir ideas del grupo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos generales o particulares.

John Kotter, profesor de la Harvard Business School, aporta la siguiente definición de liderazgo: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. (Kotter, 2011)

1.2.13. Política y Estrategia

Según (Dolante, 2000) “El término “estrategia” (derivado del vocablo griego *strategos*, que significa “general”) tiene muchos usos. Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia”.

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

1.2.14. Gestión de recursos humanos

Según (Gelvez, 2013) la gestión de recursos humanos es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Una aproximación al concepto de la Gestión de Recursos Humanos es la capacidad de dirigir la planificación a llevar a cabo por un grupo de personas que brindan su contingente para llevar a feliz término un objetivo particular.

1.2.15. Gestión de recursos y alianzas

Según (Quintana, 2013) define que la gestión de recursos y alianzas “es una herramienta de diferenciación competitiva, con el propósito de consolidar los objetivos y estrategias empresariales a través de la conjunción de esfuerzos (sinergias), de recursos tangibles e intangibles y de liderazgos, teniendo de presente el cliente como principio y fin de toda la cadena de suministro”.

1.2.16. Gestión de procesos

Según “ (Modeling, 2019) “La gestión de procesos de negocio o BPM – Business Process Modeling es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar (o proyectar), ejecutar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr consistencia y resultados alineados con los objetivos estratégicos de la organización, que implica también, con

la ayuda de tecnología, lograr formas de agregar valor, mejoras, innovaciones y gestión de procesos de extremo a extremo, lo que lleva a una mejora en el rendimiento de la organización y de los resultados de los negocios”.

1.2.17. Excelencia Empresarial

Según autor (Lecea, 2018) define que “La **excelencia empresarial** es organizar, gestionar y hacer todo bien a la primera, SIEMPRE Y TODOS, en todos los ámbitos de la organización, logrando resultados integrales excelentes planificados”.

Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

1.2.18. Productividad

Dice (BAIND, 1987) Productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

El concepto de producción implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, por ejemplo, producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes.

$$\text{Producción} = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumo total}} = \frac{\text{Resultados totales logrados}}{\text{Resultados totales consumidos}} = \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

1.2.19. Competitividad

Según (Fea, 1993) “Competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin soluciones de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.

1.2.20. Calidad total

Según (BERNILLON, 2000) calidad total es gestionar en toda la empresa, ella es un conjunto de principios, de métodos utilizados de estrategia global, intentando movilizar a toda la empresa a obtener una mejor satisfacción del cliente al menor coste.

1.2.21. Sistema de Calidad

Según (Martín, 2015) define que el sistema de calidad es una “Herramienta que asegura que los productos y servicios entregados a los clientes cumplen con los requisitos y satisfacen sus expectativas”.

1.3. Idea a defender

Dentro de la investigación cualitativa propuesta se plantea la siguiente idea a defender: Un Modelo de Gestión EFQM permitirá elevar el nivel de Competitividad y productividad de la empresa Avícola Sánchez.

1.4. Variables

1.4.1. Variable independiente

Diseño de un modelo de gestión

1.4.2. Variable dependiente

EFQM (European Foundation for Quality Management) para la empresa

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este estudio se utilizó una investigación bibliográfica como punto de inicio para realizar los procesos que son necesarios para la parte operática y administrativa y así diseñar este modelo de gestión EFQM que es importante, técnico y útil para la empresa avícola. Como fuente fue necesario el uso de libros, sitio web y documentos relacionados con el estudio entre otros. También la modalidad de campo porque se conoce la empresa y estar ahí, me permitirá el manejo de varias informaciones a través de observación, entrevistas entre otros.

2.1. Modalidad de la investigación

En la ejecución de la investigación “Diseño de un Modelo de Gestión EFQM para la empresa Avícola Sánchez, Provincia Tungurahua, Parroquia Cotaló”, se utilizó un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centra en la comprensión del problema, objeto de estudio, y la observación es naturalista en donde la empresa va hacer analizada interna y externamente.

2.1.1. *Cualitativa*

por que se consideran descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (Fernández, 2012)

Centrada en la fenomenología y comprensión, Observación naturista sin control, Subjetiva con Inferencias de sus datos y Exploratoria, inductiva y descriptiva orientada al procesamiento de datos ricos y profundos.

El trabajo está orientado a la comprobación de la investigación, la misma que tiene un enfoque universal donde se va a buscar las causas del problema de una manera fragmentaria.

2.1.2. *Cuantitativa*

La investigación es cuantitativa ya que trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre las variables utilizadas, la generalización y **objetivación** de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (Fernández, 2012)

Con la utilización de estos métodos la investigadora ha podido orientar adecuadamente la información en torno al diseño de un modelo de gestión EFQM para la empresa Avícola Sánchez de la Parroquia Cotaló, y así ir construyendo lo que pretende el presente trabajo investigativo.

El estudio no es experimental, ya que se basa en la observación de como es y cómo se presentan las variables en su contexto, esto permite analizar los sucesos entorno a la empresa AVISAN

2.2. Tipos de investigación

El enfoque del diseño no experimental, nos permite utilizar los siguientes tipos de investigación considerando el alcance del objetivo general y objetivos específicos, así como los requerimientos de los siguientes niveles de investigación:

2.2.1. Investigación exploratoria

La investigación corresponde a un estudio de carácter exploratorio y descriptivo. Exploratorio, ya que se trata de una de las primeras aproximaciones empíricas en torno al plan de negocios y la competitividad. En este sentido, “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Paredes, 2014).

El conocimiento de la investigación es impreciso, situación que impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

La voluntad y entusiasmo para investigar un tema, si se desconoce del mismo se debe realizar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo, familiarizarse con él, y precisar el problema, dando forma a la idea a defender previa sobre la cuestión que tengamos.

Se realizará el estudio exploratorio con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada en la empresa Avícola Sánchez y se encontrará los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplificará al abrir otras líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. (Paredes, 2014).

Sobre lo expuesto y con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión bibliográfica. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismo, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte de la investigadora. El estudio exploratorio se centra en el descubrir.

2.2.2. Investigación descriptiva

Se va aplicar la investigación descriptiva ya que se va a realizar una encuesta para establecer la realidad de la empresa Avícola Sánchez”. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, y se lograra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. (Paredes, 2014).

Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

2.2.3. Investigación explicativa.

Mediante esta investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, los mismos que tratan de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a

preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado. (Paredes, 2014).

Los estudios explicativos dentro de la presente investigación nos van ayudar a la comprensión y entendimiento del fenómeno de estudio (la competitividad) como es el caso del por qué ocurre el disenso de la misma y desde que momento se hizo presente el disenso.

Determinar, planear productos o servicios de calidad y enfocarse al cliente y a la aplicación del método de autoevaluación del modelo EFQM pueden describir los resultados y analizar cada resultado obtenido para luego dar soluciones gestiones que debe realizar y poner en marcha la mejorar la competitividad, productividad de la empresa AVISAN.

2.3. Población y muestra

La población considerada en nuestro tema de investigación es:

Todas las personas que trabajan en la empresa desde la parte administrativa hasta la operativa, ya que cada uno desarrolla funciones diariamente y nos pueden facilitar información solicitada para la investigación del problema que existe en la empresa Avícola Sánchez y que actualmente según el Rol de pagos cuenta con 18 personas y extra con 2 personal que no constan en el Rol, es decir un total de 20 personas.

Tabla 1-2: Población y Muestra de la Empresa AVISAN

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativo	3	13,64%
Directivo	4	18,18%
Operativo	13	68,18%
TOTAL A ENCUESTAR	20	100,00%

Elaborado por: Yucailla, L, 2020

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos

2.4.1. Método:

Son los Medios o caminos a través del cual se establece la relación entre el investigador y el consultado para la recolección de los datos, se citan la observación y la encuesta.

Los métodos utilizados son:

- Inductivo: Iniciaré por lo particular y llegar a las conclusiones generales.
- Deductivo: De lo general con el propósito de señalar verdades particulares.
- Analítico: Identificar cada uno de los procesos o partes que caracterizan una realidad, de esa manera para ver las causas y efectos que tendrá el modelo EFQM.

2.4.2. Técnicas:

Las Técnicas constituyen un conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación. La técnica que se ha utilizado es la encuesta, la misma que consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

2.4.3. Instrumento:

Los instrumentos que usa la investigadora para recolectar y registrar la información son: formularios de encuesta que se aplicará a todo el personal identificado como la población en estudio dentro de la empresa. Se utiliza un cuestionario o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el sujeto investigado llena por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador incluso puede enviarse por correo a los destinatarios y a su vez es fácil para obtener, cuantificar, analizar e interpretar datos.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSION DE RESULTADOS

3.1. Tabulación de datos

Los resultados de las encuestas que se aplicó al personal de la empresa, se presentan en varios aspectos:

A.) Encuestas al personal de la empresa sobre liderazgo

1. ¿Se encuentran definida por escrito misión, visión y valores de la empresa?

Tabla 1-3: Misión, Visión y valores de la empresa

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10,00%
NO	18	90,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 1-3: Misión, Visión y valores de la empresa

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto indica que un 90.00% de las personas encuestadas argumentan que no tiene definido la misión, visión y valores y tan solo un 10.00% que sí.

Análisis: Esto nos da a saber que se debe definir claramente la misión, visión y valores para que todos los colaboradores de la empresa tengan conocimiento de aquello.

2. ¿Se emplea reuniones con los empleados para difundir y promover la producción?

Tabla 2-3: Reuniones con empleados para promover la producción

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	15,00%
NO	17	85,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Yucailla, L. 2020

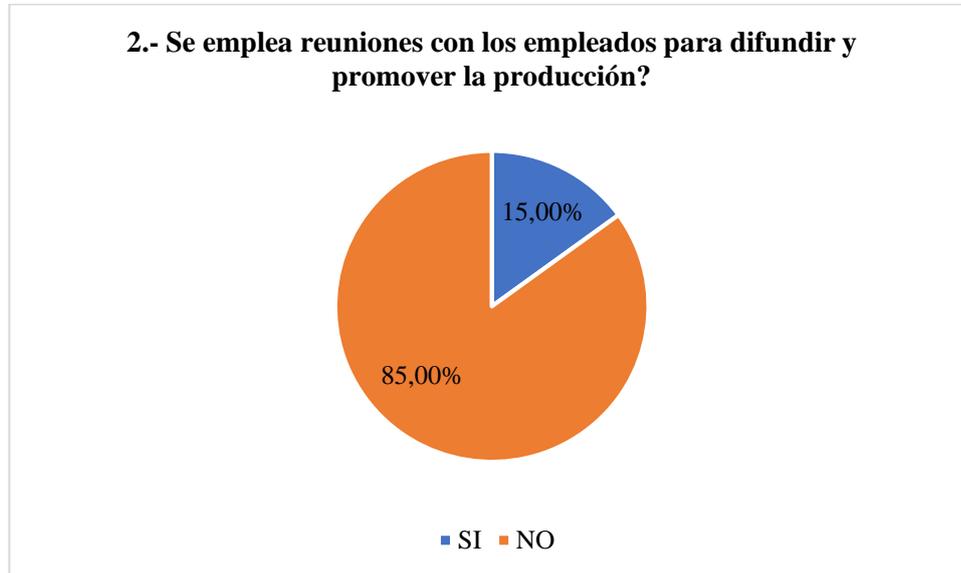


Gráfico 2-3: Reuniones con empleados para promover la producción

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Un 85.00% de las personas encuestadas argumentan que no emplea reuniones con los empleados para difundir y promover la producción y que tan solo un 15.00% que si emplea reuniones con los empleados.

Análisis: Esto nos ayuda a dar un cambio ya que debe haber más interacción entre directivos y empleados para gestionar de mejor manera la producción, al igual que la calidad en productos, porque los empleados son parte fundamental en la empresa por conocer las operaciones.

3. ¿Se establece un presupuesto anual?

Tabla 3-3: Presupuesto anual

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	35,00%
NO	13	65,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

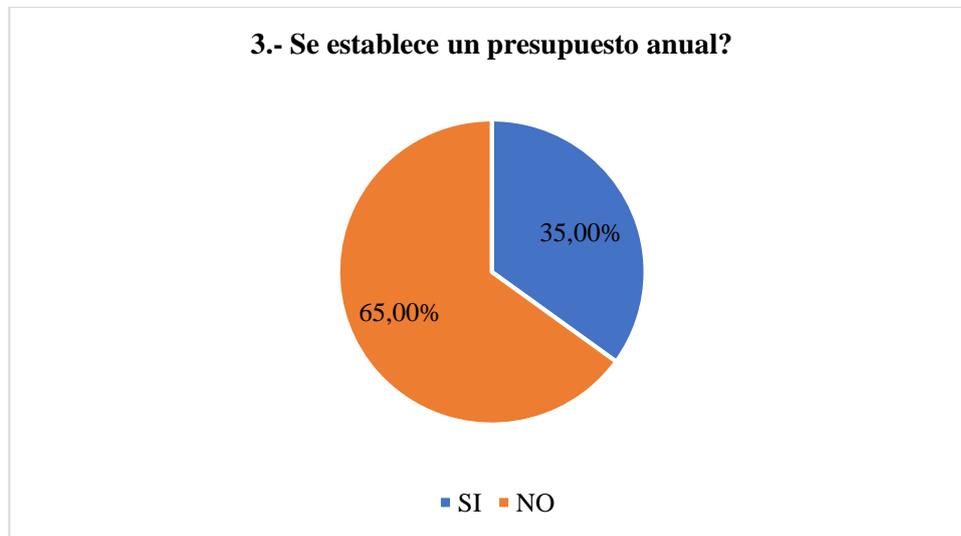


Gráfico 3-3: Presupuesto anual

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto muestra que un 65.00% de las personas encuestadas no establece un presupuesto anual y que un 35.00% que si realiza un presupuesto.

Análisis: Con esto entendemos que no cuentan con una planificación de los gastos e ingresos que tiene la empresa durante un año o por lo menos trimestralmente por tanto no tienen un histórico para realizar variaciones entre el valor histórico y actual para observar las diferentes circunstancias o cambios de las cuentas para tomar medidas correctivas.

4. ¿Se destina dinero para la formación, equipo de tecnología?

Tabla 4-3: Destinación de dinero en formación y tecnología

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	65,00%
NO	7	35,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

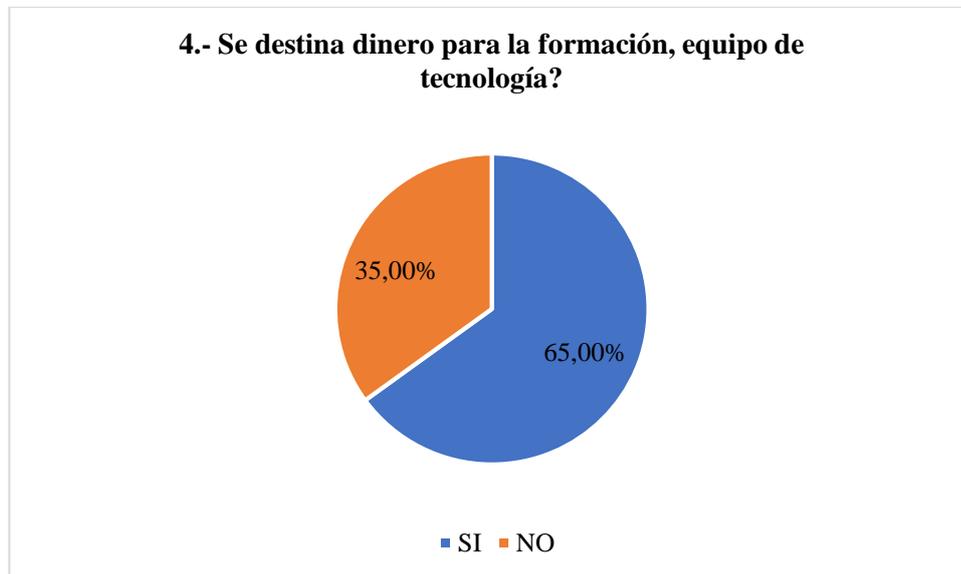


Gráfico 4-3: Destinación de dinero en formación y tecnología

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: El 35.00% de las personas encuestadas indican que no se destina dinero para la formación, equipo de tecnología, mientras que el 65.00% que sí.

Análisis: Por tanto, existe destinación de dinero para el talento humano y las maquinarias para los procesos de producción, al igual que la formación de los trabajadores, aunque no a través de un plan financiero o POA.

B.) Encuestas al personal de la empresa sobre política y estrategia

1. Se recopila información de clientes, proveedores, ¿empleados para definir planes y estrategias?

Tabla 5-3: Recopilación de información para definir planes y estrategias

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	30,00%
NO	14	70,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 5-3: Recopilación de información para definir planes y estrategias

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto nos indica que el 30.00% de las personas encuestadas argumentan que, si se recopila información de clientes, proveedores, empleados para definir planes y estrategias, sin embargo, un 70.00% no son considerados en cuenta.

Análisis: Con esto se comprende que no existe comunicaciones constantes con todos los empleados y clientes sobre los planes y estrategias de la empresa para mejorar la toma de decisiones.

2. ¿Existe una estrategia planificada a corto y a largo plazo?

Tabla 6-3: Planificación a corto y largo plazo

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	20,00%
NO	16	80,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 6-3: Planificación a corto y largo plazo

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto explica que un 80.00% de las personas encuestadas argumentan que no existe una estrategia planificada a corto y a largo plazo y un 20.00% que si se planifica.

Análisis: Esto nos hace entender que, si realizan una planificación, pero diarias que se dan en el momento y entorno, pero no cuentan con una planificación que les permita guiarse o avanzar de acorde a lo planteado.

3. ¿Existe responsables para análisis y evaluación de información?

Tabla 7-3: Responsables de análisis y evaluación de información

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	20,00%
NO	16	80,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 7-3: Responsables de análisis y evaluación de información

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto menciona que un 80.00% de las personas encuestadas argumentan que no existe responsables para análisis y evaluación de información y que un 20.00% que si existe evaluación de la información.

Análisis: Según la encuesta realizada no posee personal para análisis de políticas y estrategias que debe tener siendo una empresa, el cual es indispensable para mejorar las dificultades y aprovechar al máximo las oportunidades.

4. ¿Conocen los empleados los planes y estrategias mediante algún medio?

Tabla 8-3: Conocimiento de planes y estrategias

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10,00%
NO	18	90,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

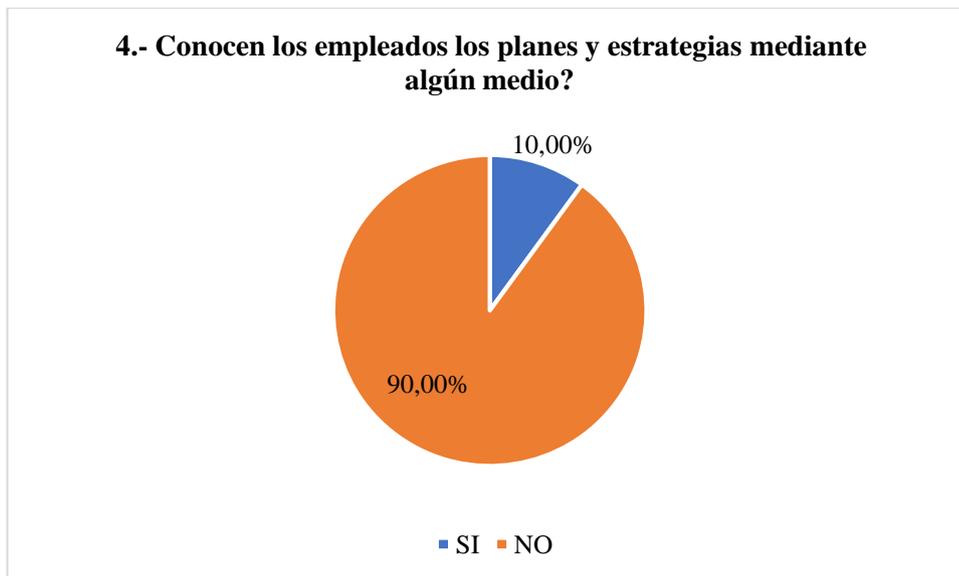


Gráfico 8-3: Conocimiento de planes y estrategias

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Un 90.00% de las personas encuestadas argumentan que los empleados no conocen los planes y estrategias mediante algún medio de comunicación y que un 10.00% que sí.

Análisis: Esto nos da a entender que solo el alto nivel conoce las actividades a realizar.

C.) Encuestas al personal de la empresa sobre Personas

1. ¿Existe algún mecanismo para identificar la necesidad de recursos humanos en la empresa?

Tabla 9-3: Mecanismo para identificar los recursos humanos

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	20,00%
NO	16	80,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

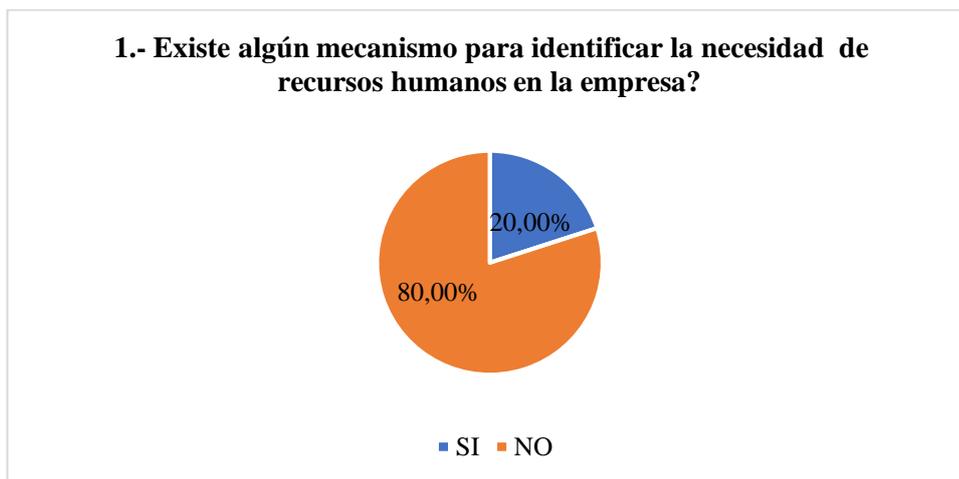


Gráfico 9-3: Mecanismo para identificar los recursos humanos

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto muestra que un 80.00% de las personas encuestadas nos dicen que no identifican la necesidad de recursos humanos en la empresa y que un 20.00% que si identifican la necesidad.

Análisis: La empresa no cuenta con un mecanismo para identificar las necesidades, porque no existe un inventario de artículos y control para entregar los equipamientos que necesitan los empleados para desarrollar sus actividades laborales.

2. ¿Se implica a los empleados para realización de planes o estrategias?

Tabla 10-3: Implicación de empleados en planes o estrategias

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	35,00%
NO	13	65,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 10-3: Implicación de empleados en planes o estrategias

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto indica que un 65.00% de las personas encuestadas no son implicados para realización de planes o estrategias y que un 35.00% si los utiliza.

Análisis: La falta de comunicación hace que no existe participación de los colaboradores, ya que cada área conoce los procesos que se utiliza diariamente a su vez aportaran con ideas para planificar o tomar medidas correctivas.

3. ¿Contempla políticas de remuneración cumpliendo todos los requisitos legales en materia de empleo?

Tabla 11-3: Políticas de remuneración en materia de empleo

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	65,00%
NO	7	35,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

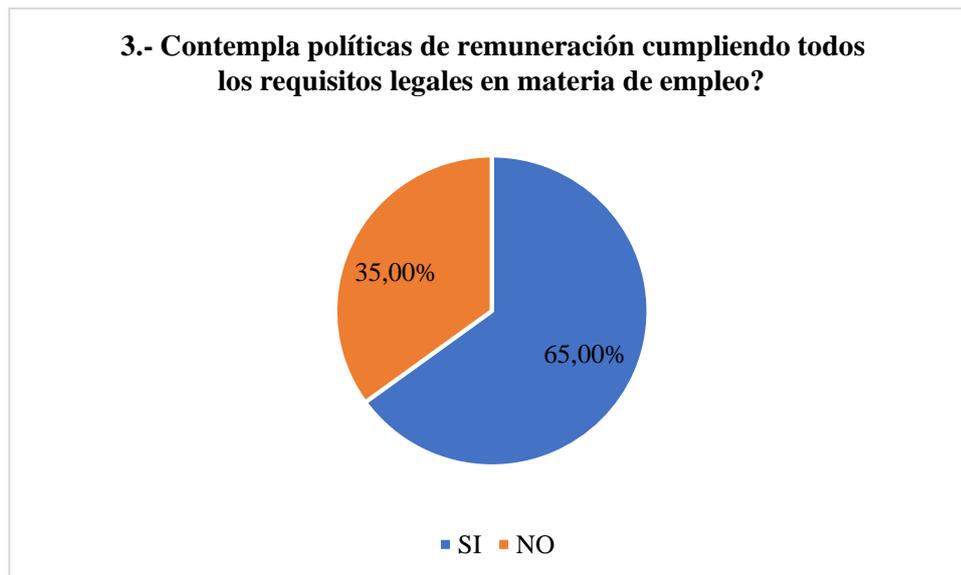


Gráfico 11-3: Políticas de remuneración en materia de empleo

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto explica que un 35.00% de las personas encuestadas no se contempla políticas de remuneración cumpliendo todos los requisitos legales en materia de empleo y un 65.00% si los cumple.

Análisis: La empresa cumple con los requisitos sólo por exigencia de la ley o quejas por parte de los trabajadores pidiendo el reconocimiento de sus derechos, porque la empresa no reconoce la capacidad, esfuerzo y empeño del trabajador.

4. ¿Existe entrenamiento o formación en el puesto de trabajo y su evaluación respectiva?

Tabla 12-3: Entrenamiento o formación en el puesto de trabajo

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	50,00%
NO	10	50,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

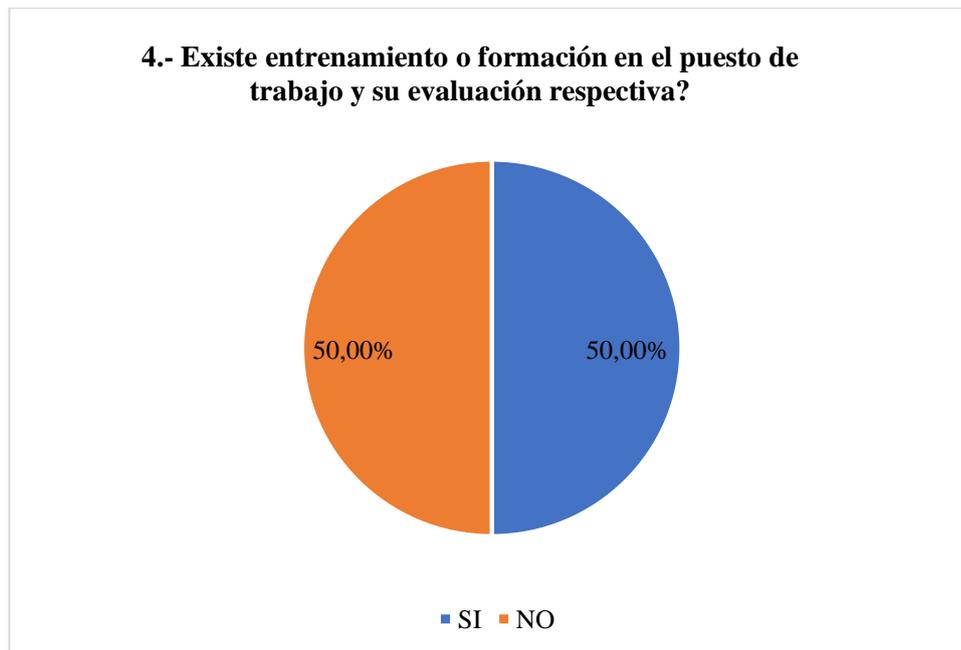


Gráfico 12-3: Entrenamiento o formación en el puesto de trabajo

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020a

Interpretación: Según la gráfica observamos que un 50.00% de las personas encuestadas no recibe entrenamiento o formación en el puesto de trabajo y su evaluación respectiva y un 50.00% si los capacita.

Análisis: Esto da a entender que solo la mitad de sus trabajadores son capacitados en el área administrativa y la parte operativa es un de vez en cuando.

D.) Encuestas al personal de la empresa sobre alianzas y recursos

1. ¿Existe reuniones periódicas al más alto nivel entre la empresa y los proveedores?

Tabla 13-3: Reuniones periódicas entre empresa y proveedores

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	30,00%
NO	14	70,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Yucailla, L. 2020

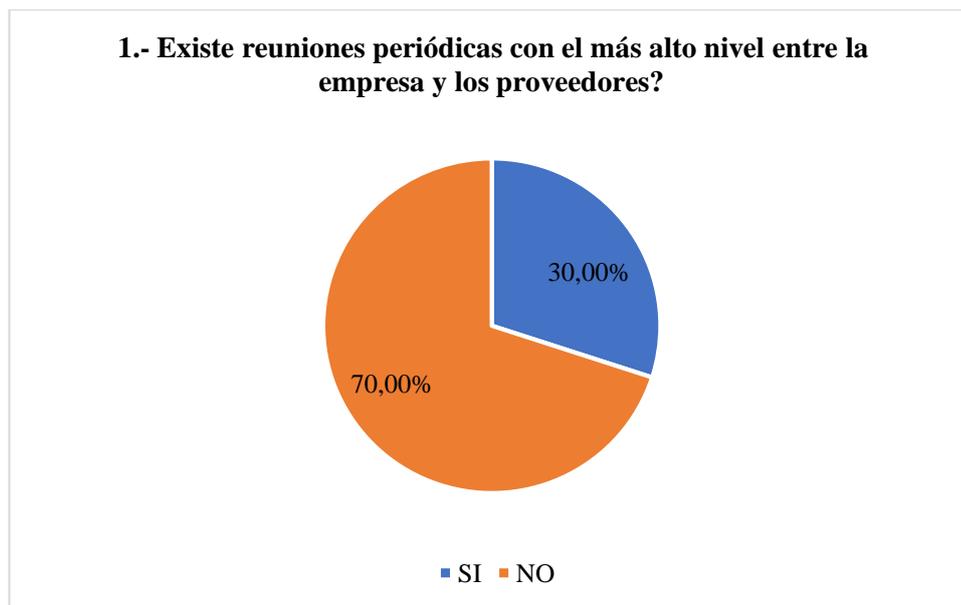


Gráfico 13-3: Reuniones periódicas entre empresa y proveedores

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Tenemos que un 70.00% de las personas encuestadas no tienen reuniones periódicas con el más alto nivel entre la empresa y los proveedores y un 30.00% que si los tiene.

Análisis: Esto da a comprender que no tienen reuniones planificadas para tratar sobre los asuntos de producción o calidad de productos, sin embargo, hasta hoy en día sus condiciones son las mismas por tanto no buscan estrategias en negociación de costos para mejorar el nivel de productividad.

2. ¿Se realiza evaluación de la relación con los proveedores?

Tabla 14-3: Relación con los proveedores

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	35,00%
NO	13	65,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 14-3: Relación con los proveedores

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Poseemos que un 65.00% de las personas encuestadas con una respuesta que no se realiza una evaluación de la relación con los proveedores y un 35.00% que si los realiza.

Análisis: Con esto analizamos que no realizan evaluación de la relación con los proveedores, solo realizan pedidos por llamada telefónica la mayoría de veces, por lo cual no hay contacto con las personas que ayudan a entregar los recursos para su producción por aquello en veces llegan defectuosos.

3. ¿Existe procedimientos operativos para cada proceso?

Tabla 15-3: Procedimientos operativos para cada proceso

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	60,00%
NO	8	40,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 15-3: Procedimientos operativos para cada proceso

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto explica que un 40.00% de las personas encuestadas manifiestan que no existe procedimientos operativos por cada proceso y un 60.00% que si posee procedimientos.

Análisis: No todo el personal de la empresa conoce los procedimientos operativos, pero sí la mayor parte por lo que realizan dichos procedimientos, pero es recomendable que todo el personal conozca cada proceso operativo para algún caso de fallido para evitar casos fortuitos o accidentes.

4. ¿Existe una clara distribución de responsabilidades y ejecución en el gasto?

Tabla 16-3: Distribución de responsabilidades y gasto

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	35,00%
NO	13	65,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 1-3: Distribución de responsabilidades y gasto

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto indica que un 65.00% de las personas encuestadas no existe una clara distribución de responsabilidades y ejecución en el gasto y un 35.00% que si lo tiene claro.

Análisis: Esto nos da a conocer que no posee un manual de funciones por escrito que se deba cumplir para que cada función otorgada se realice de manera correcta, y al ejecutar el gasto sea responsable ya que debe conocer del tema o proyecto que se vaya dar a poner en marcha.

E.) Encuestas al personal de la empresa sobre procesos

1. ¿Existe un encargado responsable en cada proceso de producción?

Tabla 17-3: Responsable en cada proceso de producción

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	50,00%
NO	10	50,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

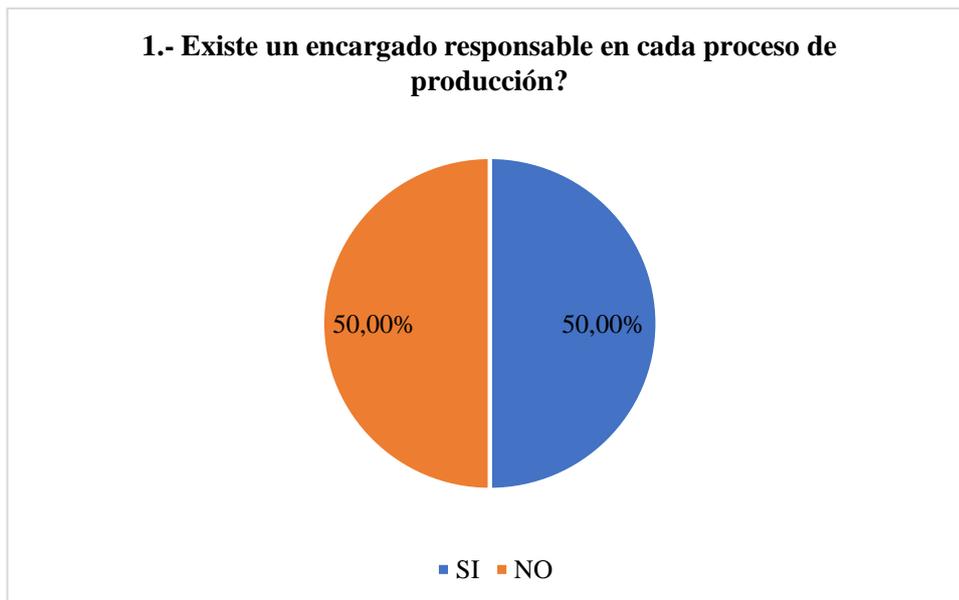


Gráfico 2-3: Responsable en cada proceso de producción

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: El 50.00% de las personas encuestadas nos dicen que no existe un encargado responsable en cada proceso de producción y un 50.00% que tienen responsables.

Análisis: La mayoría de los procesos de producción no tiene un responsable, por esta razón algunos colaboradores son multifuncionales existiendo falta de verificación de los procesos ocasionando fallos de procesos.

2. ¿Existe medición de rendimiento para los diferentes procesos?

Tabla 18-3: Medición de rendimiento para procesos

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	40,00%
NO	12	60,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

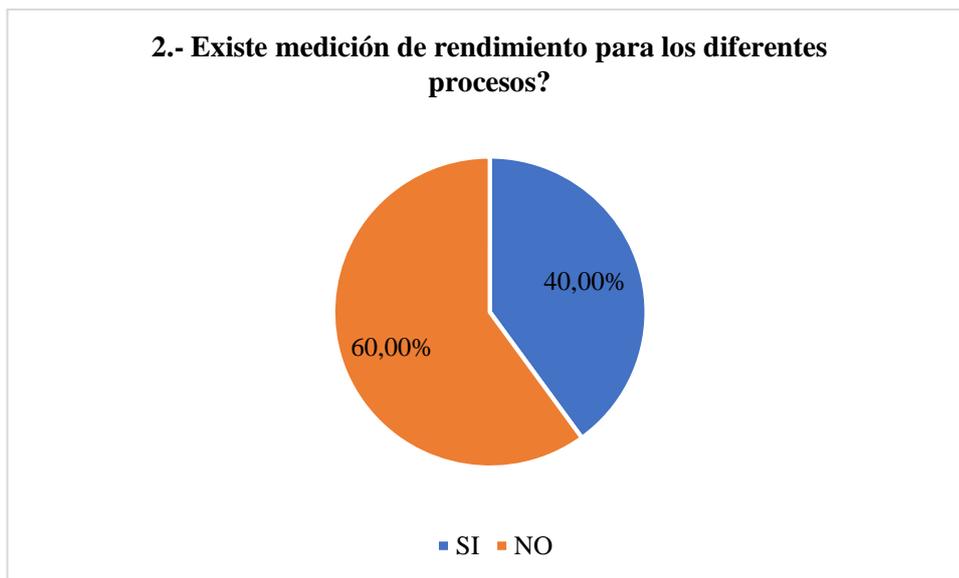


Gráfico 3-3: Medición de rendimiento para procesos

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto muestra que el 60.00% de las personas encuestadas nos manifiestan que no existe medición de rendimiento en los diferentes procesos y un 40.00% que sí.

Análisis: Esto nos da a entender que los procesos de producción no son medidos en rendimiento; a su vez no en todas las naves están estandarizadas por lo cual es poco complicado medir la eficiencia y eficacia.

3. ¿Se aplica un sistema de gestión de calidad de las normas ISO?

Tabla 19-3: SGCA de la norma ISO

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	20,00%
NO	16	80,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

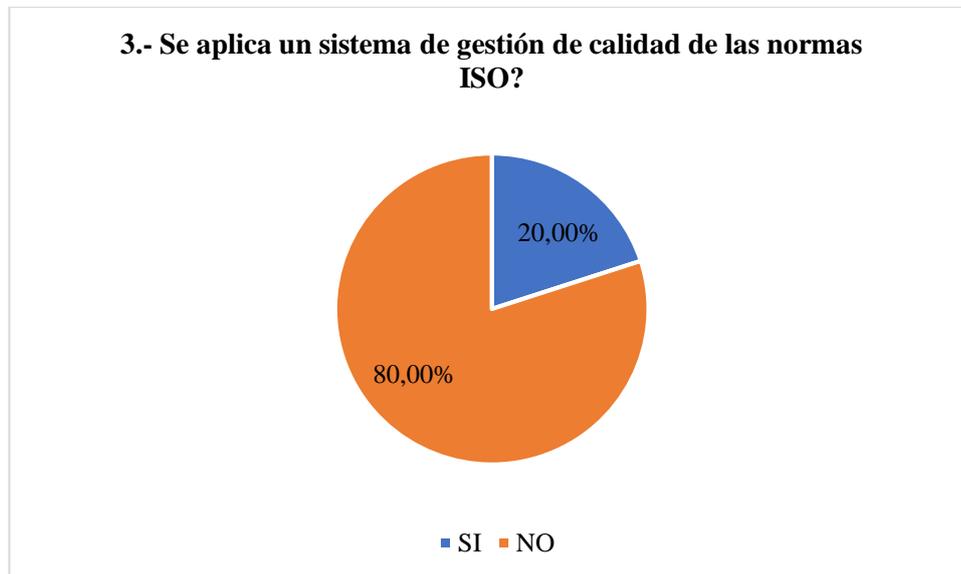


Gráfico 4-3: SGCA de la norma ISO

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Tenemos que un 80.00% de las personas encuestadas manifiestan que no aplica un sistema de gestión de calidad de las normas ISO y un 20.00% que sí.

Análisis: Esto nos da a conocer que no posee ninguna norma de calidad de las normas ISO que permita que la producción de huevos tenga un marcaje de fecha de vencimiento el tiempo de consumo al igual que la producción de balanceado no especifica para que tipo de aves es el balanceado.

4. ¿Se concede autonomía a los empleados para mejorar los procesos?

Tabla 20-3: Concesión de autonomía a empleados

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10,00%
NO	18	90,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

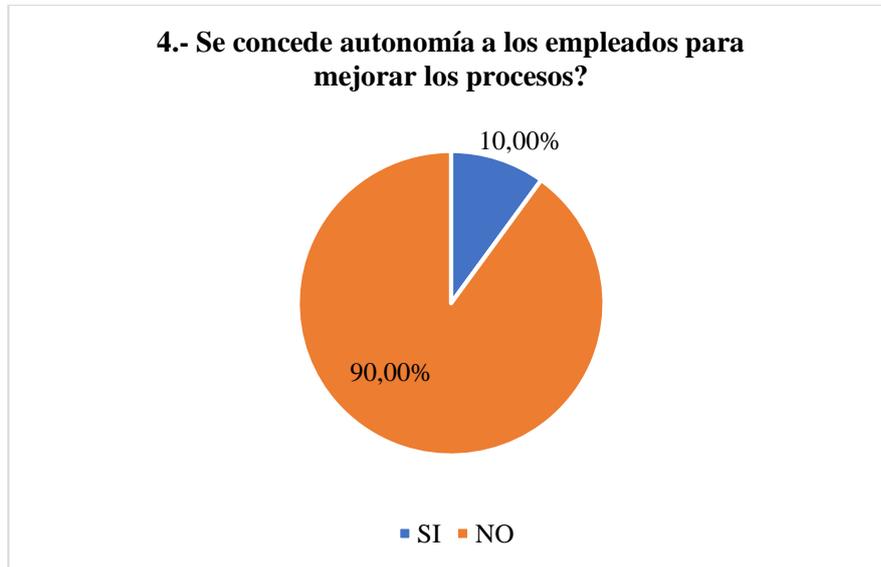


Gráfico 5-3: Concesión de autonomía a empleados

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Según datos obtenidos el 80.00% de las personas encuestas no se concede autonomía a los empleados para mejorar los procesos y un 20.00% que sí.

Análisis: Esto nos da a entender que solo el gerente toma decisiones y nos los empleados por lo que cuando se necesite alguna acción ya sea urgente debe esperar la decisión de alto nivel jerárquico.

F.) Encuestas al personal de la empresa sobre resultados en personas

1. ¿Se usa o se identifica los indicadores de rendimiento en el nivel de satisfacción del cliente?

Tabla 21-3: Uso de Indicadores en satisfacción al cliente

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10,00%
NO	18	90,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

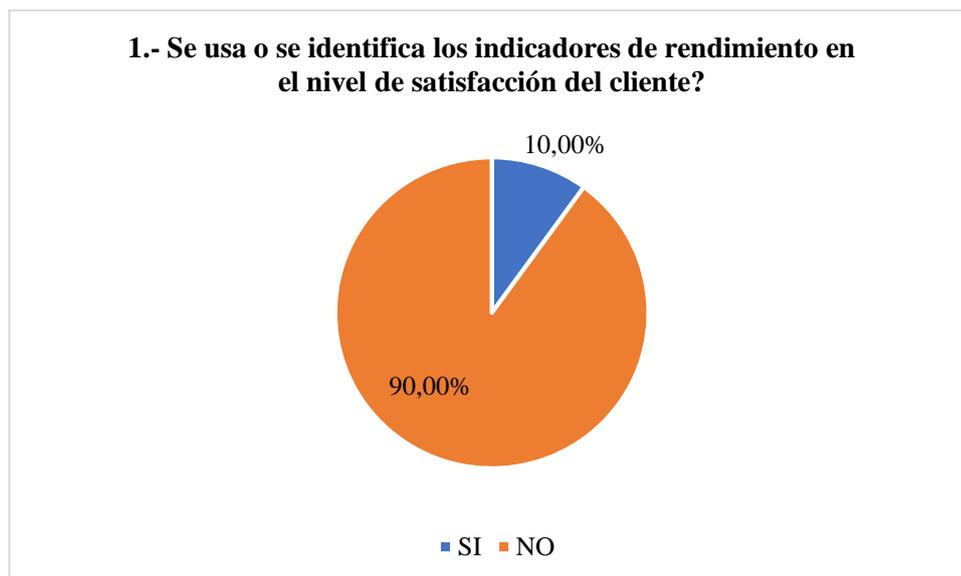


Gráfico 6-3: Uso de Indicadores en satisfacción al cliente

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto explica que un 90.00% de las personas encuestadas no se usa, ni se identifica los indicadores de rendimiento en el nivel de satisfacción del cliente y un 10.00% que sí.

Análisis: Esto nos a conocer que no manejan indicadores para medir la satisfacción del cliente, pero podrían usar buzón de sugerencia o postventa sin embargo solo usan el lenguaje verbal.

2. ¿El rendimiento en el nivel de satisfacción de cliente muestra una evolución positiva?

Tabla 22-3: Evolución de nivel de satisfacción de cliente

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	60,00%
NO	8	40,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

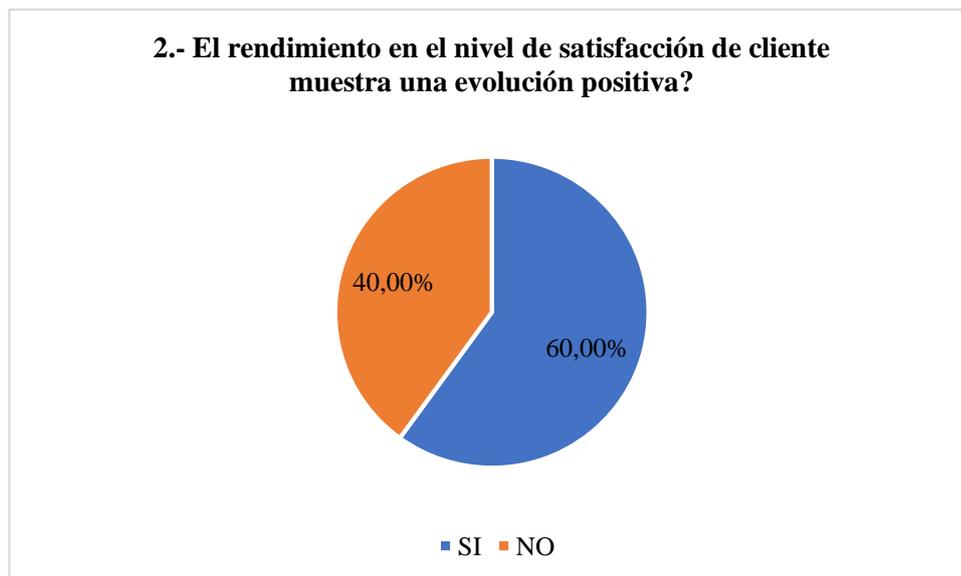


Gráfico 7-3: Evolución de nivel de satisfacción de cliente

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Un 40.00% de las personas encuestadas nos dicen que El rendimiento en el nivel de satisfacción de cliente no muestra una evolución positiva y un 60.00% que si muestra evolución.

Análisis: A pesar de que no se tiene un indicador para medir la relación son buenas y que la negociación es activa, aunque no sea directamente.

G.) Encuestas al personal de la empresa sobre resultados en clientes

1. ¿Se identifica cuáles son los aspectos relevantes para su personal y directiva de la empresa?

Tabla 23-3: Aspectos relevantes del personal y directiva

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	50,00%
NO	10	50,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 8-3: Aspectos relevantes del personal y directiva

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Esto nos dice que un 40.00% de las personas encuestadas no se identifica cuáles son los aspectos relevantes para su personal y directiva de la empresa y un 60.00% que si saben cuáles son.

Análisis: Los aspectos relevantes de su personal y la directiva para tener buenos resultados en los clientes son un mejor sueldo, el ambiente laboral, la responsabilidad sin acumulaciones por el mismo sueldo.

2. ¿El rendimiento en el nivel de satisfacción del personal y directiva muestra una evolución positiva?

Tabla 24-3: Evolución en el nivel de satisfacción de personal y directiva

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	50,00%
NO	10	50,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 9-3: Evolución en el nivel de satisfacción de personal y directiva

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 50% no se identifica cuáles son los aspectos relevantes para su personal y directiva de la empresa y un 50.00% que si saben cuáles son.

Análisis: El rendimiento de satisfacción del personal y la directiva a pesar de no cumplir por parte del propietario de la empresa dan su mejor esfuerzo por mantener satisfecho al cliente y continuar en su labor, sin embargo, su esfuerzo no es reconocido.

H.) Encuestas al personal de la empresa sobre resultados en la sociedad

1. ¿Se identifica los aspectos más relevantes por la sociedad e incide en el nivel de satisfacción?

Tabla 25-3: Aspectos relevantes por la sociedad

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	60,00%
NO	8	40,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

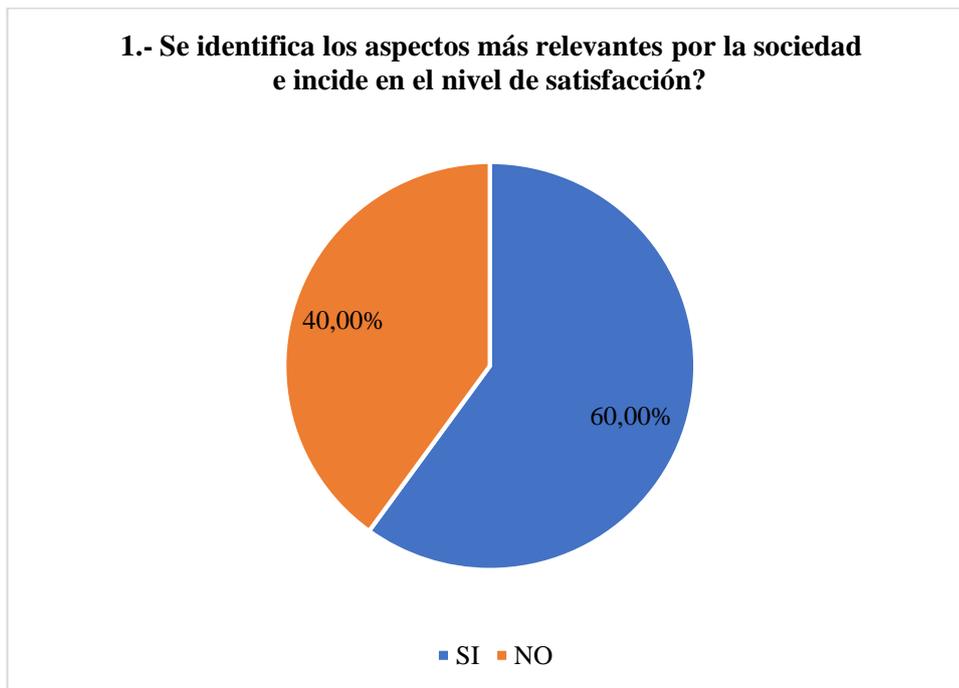


Gráfico 10-3: Aspectos relevantes por la sociedad

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Un 40.00% de las personas encuestadas nos dicen que no se identifica los aspectos más relevantes por la sociedad al igual que no incide en el nivel de satisfacción y un 60.00% que si incide.

Análisis: Esto nos da a percibir que la sociedad aporta al crecimiento de la empresa ya que colabora con mano de obra barata y a su vez es consumidor menor o ayudan con su distribución a otras provincias.

2. ¿Cumple los objetivos marcados por mes o periodo y lo superan frecuentemente?

Tabla 26-3: Cumplimiento de objetivos

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	20,00%
NO	16	80,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 11-3: Cumplimiento de objetivo

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: El 80.00% de las personas encuestadas nos dicen que no cumple los objetivos marcados por mes o periodo y tampoco lo superan frecuentemente y un 20.00% manifiesta que si se cumple.

Análisis: No plantean objetivos para lograrlos ya sea corto o largo plazo, solo se toman decisiones que se dan día a día.

I.) Encuestas al personal de la empresa sobre resultados clave

1. ¿Mide la organización sus resultados económicos y no económicos?

Tabla 27-3: Medición de resultados económicos y no económicos

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	60,00%
NO	8	40,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

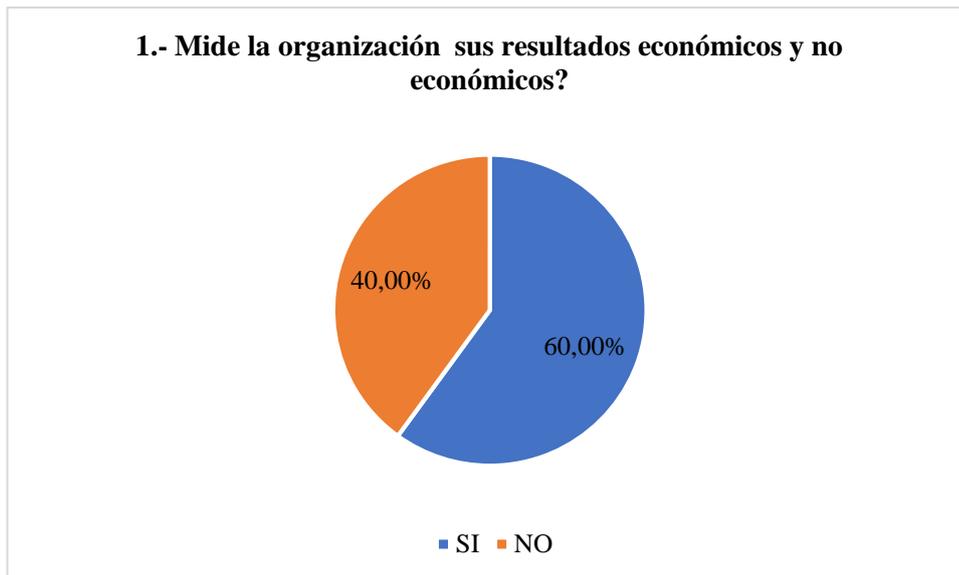


Gráfico 12-3: Medición de resultados económicos y no económicos

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Tenemos un 40.00% de las personas encuestadas que nos dicen que la organización no mide sus resultados económicos y no económicos, mientras que el 60.00% nos dice que si mide sus resultados.

Análisis: Esto nos da a entender que, si miden los resultados económicos a través de estados financieros, aunque netamente no trabajan con indicadores, solo con el Sistema General Net para avícolas desde el año 2014.

2. ¿Muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora realizadas?

Tabla 28-3: Correlación y consecuencia de mejora

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	60,00%
NO	8	40,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020



Gráfico 13-3: Correlación y consecuencia de mejora

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

Interpretación: Con el 40.00% de las personas encuestadas nos dicen que no muestran una correlación tampoco son consecuencia de las acciones de mejora realizadas, mientras que el 60.00% nos dice que si son consecuencia de mejoras.

Análisis: Esto nos da a comprender que la empresa ha realizado cambios de maquinaria para realizar de manera más rápida la producción, también silos para almacenar el balanceado, aunque faltan muchas cosas por mejorar.

3.2. Seguimiento y medición de los procesos para conocer los resultados obtenidos

Para determinar la situación actual, en este caso nuestra empresa en donde se va a desarrollar la implementación del modelo EFQM es una empresa de poca experiencia por lo cual se utilizó el **método del cuestionario de autoevaluación** que ofrece el mismo modelo, como una herramienta para aplicar una encuesta donde se integraron todos los agentes y recursos del modelo EFQM para poder obtener una información verídica y que a su vez dependiendo su posición dar cambios o apoyar los puntos fuertes que requiera la empresa.

El cuestionario tiene preguntas cerradas de SI o No, formado por 28 preguntas que cubren los 9 criterios que da el modelo EFQM, el que me permite autoevaluar en qué nivel de excelencia empresarial actualmente se encuentra la empresa Avícola Sánchez.

3.3. Calculo para medir el nivel de excelencia de la empresa avisan

Para calcular cada criterio se da una puntuación de 5 puntos a cada pregunta o subcriterios de las respuestas obtenidas “es decir” Sí “si” tuvo un 10% se valora un 0,5 ya que el 10% se multiplica por 5 el cual es la valoración, luego divide para 100 realizando una regla de tres dando el resultado de 0,5 y para calcular el “no” solo se resta el puntaje de valoración menos la respuesta obtenida del “si”.

$$5 * 10 = 50 \implies 50/100 = 0,5 \implies 5 * 0,5 = 4,5$$

Continuamente se calcula la media aritmética o promedio que da el mismo resultado ya que se suma los subcriterios de un criterio y se divide para el número de datos de subcriterios.

Mientras que la puntuación del EFQM es obtenida de la tabla del modelo EFQM, el cual califica cada criterio.

Tabla 29-3: Ponderación de los criterios establecidos por modelo EFQM

CRITERIO	PESO (%)
Gestión del liderazgo	10
Gestión del Personal	9
Políticas y estrategias	8
Alianzas y Recursos	9
Gestión por Procesos	14
Resultados en la Personas	9
Resultados en los Clientes	20
Resultados en la Sociedad	6
Resultados Clave	15

Fuente: Modelo EFQM 2013

La puntuación de los subcriterios es el valor de “si” multiplicado por la puntuación del modelo EFQM dividido para 10. $0,5*10 = 10$ $10 / 5 = 1.$ \Rightarrow

Y por último sumamos la columna de puntuación de criterios y al final sumamos nuevamente y tenemos el puntaje de nivel de excelencia de la empresa AVISAN.

3.4. Idea a defender

3.4.1. General

La realización del diseño de un modelo de Gestión EFQM servirá como herramienta en la Empresa Avícola Sánchez en el Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

3.5. Variables

3.5.1. Variable Independiente

Diseño

3.5.2. Variables dependientes

Modelo de Gestión

3.6. Propuesta

3.6.1. Título

“Modelo de Gestión EFQM para la empresa Avícola Sánchez, Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua”.

3.6.2. Objetivo general

Diseñar un modelo de excelencia empresarial EFQM para la empresa Avícola Sánchez.

3.6.3. Objetivos específicos

- Controlar los procesos de balanceados y aves mediante el mapa de procesos según la cadena establecida para su uso correcto para una adecuada mejora y eficiencia en costo, tiempo, calidad.
- Obtener resultados a través del seguimiento y medición para tomar medidas mediante un plan de mejora.
- Continuar con el proceso de mejora teniendo en cuenta la medición previa de los procesos para la implementación continua del modelo de gestión EMFQ.

3.6.4. Empresa e historia

Toda la información contenida a continuación como objetivos, misión, visión y valores es propuesta por Leticia Yucailla, para que tenga una Planificación estratégica.

Empresa Avícola Sánchez Avisan



“AVISAN” inició sus operaciones el año 1995 categorizada como persona natural dirigida por el Sr. Eloy Solano Sánchez Herrera, definiendo como su actividad económica principal la producción y comercialización de huevos. La empresa “AVISAN” posee su planta de producción en el cantón de Pelileo (Parroquia Cotaló), la avicultura desarrolla su actividad económica por lotes y por periodos; cada galpón pequeño tiene 5.500 aves, las medianas 12.500

aves y las grandes 16.000 aves tanto manuales y semimanuales. Las aves son adquiridas al proveedor de 1 días de salir del cascaron.

Objetivos de la Organización

Brindar a los clientes un producto (Huevos) de gran contenido nutritivo y excelente calidad.

Un producto de calidad (Balanceados) que involucre en sus procesos, eficiencia y calidad, enfatizando en una utilización de la logística como valor agregado del producto, en toda la cadena de abastecimiento, con el aprovisionamiento de materias primas, producción bajo normas de calidad y procesos de sacrificios ambientales, empaque del producto, y su distribución hacia el cliente final, administrando su conservación según criterios nacionales de trazabilidad.

Misión

Es una empresa que garantiza la producción de huevos con alto contenido de nutrición y con el fin de satisfacer a los clientes por su experiencia que los caracteriza en toda la planta con la responsabilidad de sus miembros de trabajo.

Visión

Ser una agroindustria reconocida a nivel nacional proporcionando calidad de vida a los clientes, permitiendo ser líder en costos de un producto sano, nutritivo, natural y de calidad.

Valores

- Respeto
- Servicio
- Calidad
- Solidaridad
- Compromiso
- Cuidado con el medio ambiente
- Puntualidad
- Innovación

Estructura Orgánica Funcional:

Actualmente, la empresa genera empleo para 20 personas: A continuación, se presenta la estructura orgánica funcional propuesta:

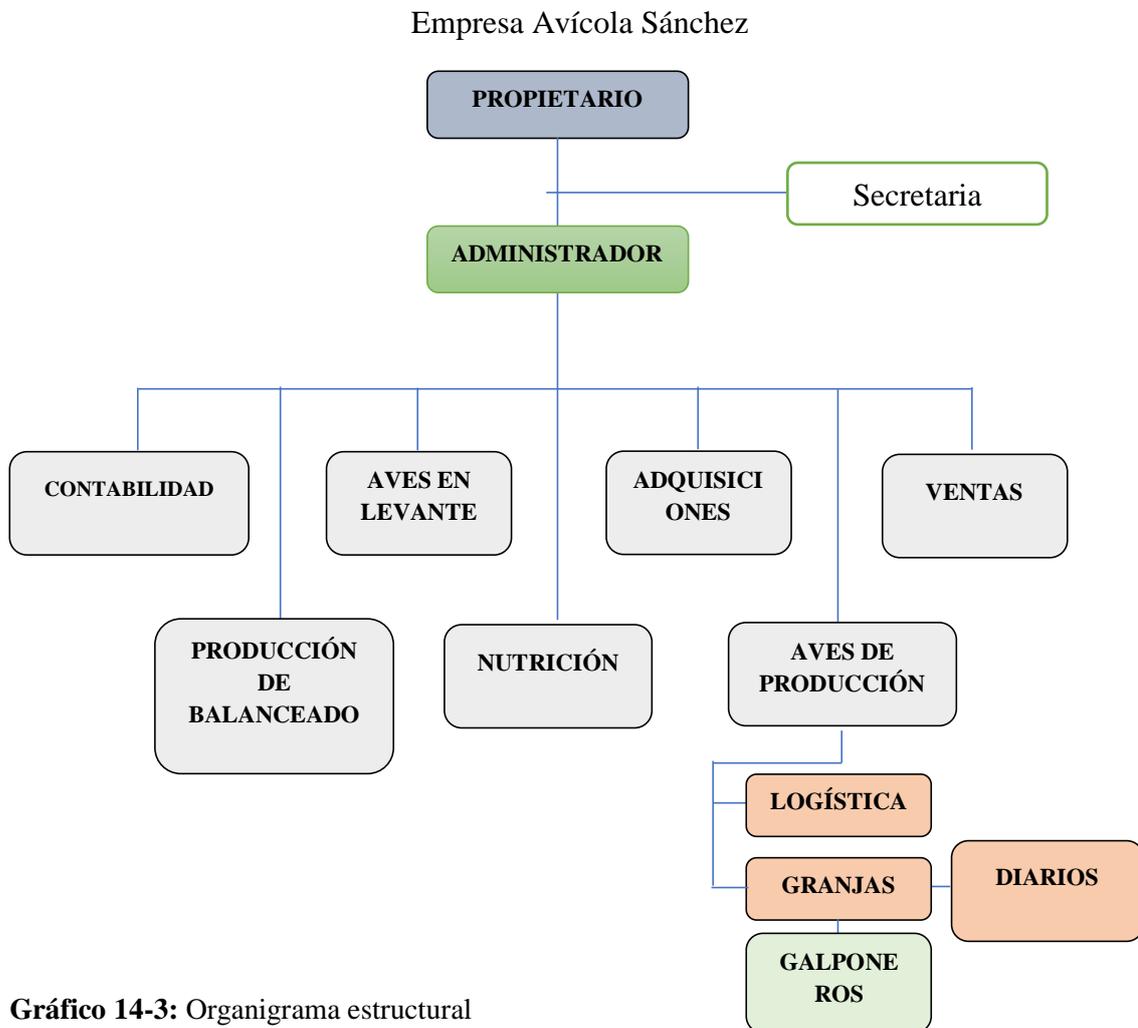


Gráfico 14-3: Organigrama estructural

Fuente: Empresa Avícola Sánchez

Elaborado por: Yucailla, L. 2020

A continuación, se detalla las actividades que deben realizar su personal administrativo y operativo de la empresa según su función.

Tabla 30-3: Funciones del personal administrativo y operativo

CARGO	RESPONSABLE	FUNCIONES
Propietario	Sr. Eloy Sánchez	Controlar todos los departamentos, Análisis de Estados financieros, Toma de decisiones, cuentas bancarias entre otros.
Administrador	Sra. Marcia Sánchez	Supervisar todos los galpones, Controla los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.
Contabilidad	Dr. Luis Altamirano	Elaborar Estados Financieros, Rol de pagos, Declaraciones, Presentar Estados de cuentas de los Bancos.
Compras	Sra. Amanda Ojeda	Adquisición de materia prima, vacunas, desinfectantes y aditivos, todo lo que requiere la empresa avícola, y manejar un sistema de inventario de forma estandarizado.
Nutrición	Ing. Juan Pablo Sánchez	Realiza Formulas de nutrición para aves de diferentes edades o semanas. Al igual para el balaceado de ganado bovino.
Ventas	Srta. Tannia Chávez	Ventas huevos, aves y balanceados; manejo de inventario de productos terminados
Producción de Balanceados	Ing. Juan Pablo Sánchez	Manejo de Inventarios de Materia prima que requiere la producción de balanceados y administración de personal de la misma.
Levante de Polla	Ing. José Collantes	Recibe aves de 1 día de nacido hasta las 14 semanas. Para ello requiere de vacunas, desinfectantes vitaminas entre otros, para dar su mejor cuidado y crecimiento de aves.
Aves Productoras	Srta./ra. Secretaria.	Manejo de aves productoras, personas, materia primas e informes de producción al día y mensual.
- Galponeros - Trabajadores	Equipo de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Alimentación de aves a diario y junte de huevos y rejunte, pase de manos, limpieza de calles y desinfección entre más actividades. Realizar todas las actividades encomendadas en el establecimiento AVISAN.
Logística	Sr. Mario Uvas Sr. Rodrigo Pérez	Distribución de cubetas o desalojo de abono. Distribución de balanceado a todas a las naves mediante el granelero de 9 toneladas.

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Yucailla, L, 2020

3.7. Contenido de la propuesta

3.7.1. *Pasos de implantación del modelo EFQM*

Dentro de los pasos a considerar están:

- 1.- Mapa de procesos de producción secuencial
- 2.- Descripción de cada uno de los procesos
- 3.- Seguimiento y medición de los procesos
- 4.- Mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada

3.7.2. Mapa de procesos de producción secuencial

PRODUCCION DE BALANCEADOS



PRODUCCIÓN DE HUEVOS

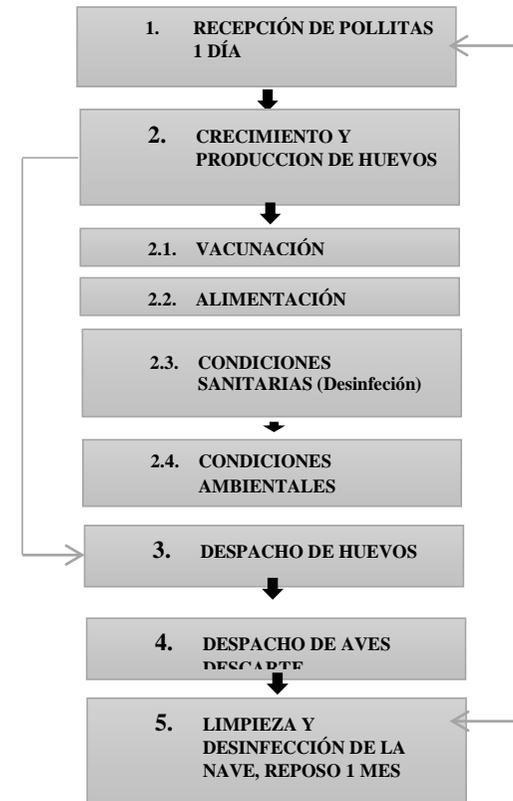


Gráfico 15-3: Mapa de procesos de producción secuencial
Elaborado por: Yucailla, L, 2020

3.7.3. Descripción de cada uno de los procesos

3.7.3.1. Balanceados

Recepción de materia prima

En primer lugar, se deben elegir correctamente a los proveedores y asegurarse de que éstos servirán las materias primas en un óptimo estado higiénico y comprobar en qué estado llegan los productos: etiquetado, temperatura, embalajes, envases, colocación en el camión.

Almacenamiento adecuado de la materia prima

Las materias primas tendrán almacenaje en bodega plana o silo a granel o en sacos para así romper el ciclo de reproducción de cualquier insecto que pueda estar presente, reducir el incremento de temperatura acumulada y reducir el crecimiento de hongos.

Molido de productos no procesados

El molido se da con una serie de martillos que oscilan como las manecillas del reloj, en un eje horizontal donde golpea la materia prima a gran velocidad, alrededor se encuentran las cribas, donde es fragmentado transformándolo en harina, reduciendo el tamaño de las partículas según las cribas que utilice para la molienda, para ser transformada en alimento como harina o pellet.

Mezclado de todos los ingredientes

Movimiento de la materia prima ejercida por un eje de cintas en el cual se realiza la mezcla durante un tiempo estandarizado y se hace la inyección de líquidos y micro ingredientes, homogenizando completamente el bache, se da un tiempo de mezcla seca de 30 segundos, se adicionan las premezclas, aminoácidos o medicamentos. Finalmente se hace la inyección de aceite de palma y melaza y se da un tiempo de mezcla húmeda de 180 segundos. Todo este proceso dura aproximadamente 7 minutos.

Pesado por Kilos o Libras

Se pesa por tonelada para el granelero o el ensacado que tiene un 42.33 kg dos tolvas que tienen como nombre la 1 y la 2, y es donde se almacena el producto que van hacer dosificados en sacos con una capacidad 42.33 Kg. proceso que se empaqueta el concentrado en sacos por medio de una báscula que garantiza la cantidad adecuada mediante una mordaza, que puede ser cambiada

según el peso indicado que se vaya a dosificación del saco que pueden ser de 40kg, 20kg o 15kg, la ensacadora dependiendo del operario y del producto tiene un tiempo promedio de 15 a 17 sacos por minuto.

Almacenamiento de producto terminado

El departamento de producción asigna la ubicación del producto terminado en bodega los que están en sacos o en silos dependiendo de su peso y su crecimiento: crecimiento, postura y engorde.

Despacho del producto terminado

El departamento de producción debe actualizar constantemente el despacho que se hace a diario en la planta, para que el área de producción sepa con el inventario que cuenta. Para evitar el stock de los productos así también el inventario de materia.

Mantenimiento general

Se tiene que dar un mantenimiento de todas las herramientas y maquinarias que se dan uso para la producción de balanceados para que no exista ningún fallo en el proceso de producción.

3.7.3.2. Huevos

Recepción de pollitas 1 día

Es imprescindible una correcta limpieza, desinfección, desinsectación y desratización de la granja, incluyendo silos y tuberías de agua, antes de la entrada de las aves a la nave de crianza. La programación de entrada de las aves debe realizarse teniendo en cuenta un periodo de vacío sanitario de mínimo tres semanas entre lotes.

Crecimiento y producción de huevos

En esta etapa las aves son colocadas en nuevas naves de producción en cual se debe hacer vacunación contra enfermedades como: Newcastle, Congola, Salmonella entre otros, alimentación y adaptando condiciones sanitarias y condiciones ambientales. En esto las aves desde las 14 o 16 semanas inician su producción de huevos inicial hasta las 40 semanas, luego huevo mediano hasta las 60 semanas y por último huevo grueso hasta la venta por las 80 o 90 semanas.

Despacho de huevos

Cada día se recolecta los huevos por cada nave en coches luego es almacenado en la bodega por rumas de 20 cubetas de huevos, 10 por base, y se despacha al cliente dependiendo la cantidad que será adquirida, e igualmente se le da cambios, a los huevos que están quebrados en la cubeta.

Despacho de aves de descarte

Cuando las aves están en el proceso de producción entre 89 y 95 semanas, inicia el despacho de las aves de todo el lote ya sean uno, dos, o más galpones. Al enviar las aves se contabiliza las ventas para cuadrar con el inventario existente antes de la venta. Por cada compra que realiza los clientes tiene desinfección de vehículo al entrar y salir del establecimiento.

Limpieza y desinfección

Después del despacho de todas las aves inicia la limpieza o desalojo de abono de las naves vendidas, luego el lavado de las jaulas y canales de alimentación; verificación de los nipples, continuamente desinfección de nave con productos de desinfección para dar un ambiente sanitario y cuidadoso para un siguiente crecimiento de un lote nuevo.

3.7.4. Seguimiento y medición de los procesos

3.7.4.1. Producción de huevos

Dentro de la producción de huevos según el seguimiento observatorio que se da a la granja es que no cuentan con ninguna planificación que se pueda ver su cumplimiento en porcentajes, ya que esto permite verificar a través de los indicadores medir si es eficiente o eficaz. Lo que se realizó es la autoevaluación para determinar el nivel de excelencia en la actualidad. Sin embargo, tiene varios cambios que realizar las que mencionamos en lo siguiente:

Las naves que son semimanuales son más fáciles de realizar las actividades que las naves manuales, permitiendo ahorrar tiempo, fuerza física, y la manera más adecuada de alimentar aves.

El control de aves es defectuoso por lo que no tienen fechas establecidas en la cual deben ser visitas por el veterinario o profesional encargado, para evitar enfermedades. Lo que realiza la empresa es curar cuando ya la enfermedad tiene un avance de mortalidad o baja su producción

dependiendo las enfermedades entre las más comunes que se presentan son la salmonella, laringo y coriza.

Los medicamentos que se otorgan a las aves son cuando presentan alguna enfermedad y no tienen una ficha en donde cada lote sea desinfectado cada cierto tiempo para evitar esas enfermedades.

La erradicación de roedores no es completa por no desalojar el abono en un tiempo estimado, donde el abono llega al tope de las jaulas de las aves ya debería ser retirado y desinfectado para que no ocurran enfermedades que ya se hayan presentado o que se pueda dar.

Poseen un sistema de registro de compra de suministros, recursos, medicamentos, materia prima, pero, no un sistema que permita ver las salidas y su destino que conste según el inventario existente real que se tiene en el sistema.

Integrar una norma de calidad ISO 9000:2001 para el marcaje de huevos para dar mayor satisfacción a los clientes o consumidores, ya que la empresa no posee ninguna norma ISO.

La asociación de avícolas debería pensar en crear una planta de producción donde puedan transformar la materia prima en varios productos determinados, y a su vez fomentar empleo, contribuir a la sociedad y al país.

3.7.4.2. Tabla de seguimiento

Tabla 31-3: Medición y Seguimiento por la autoevaluación

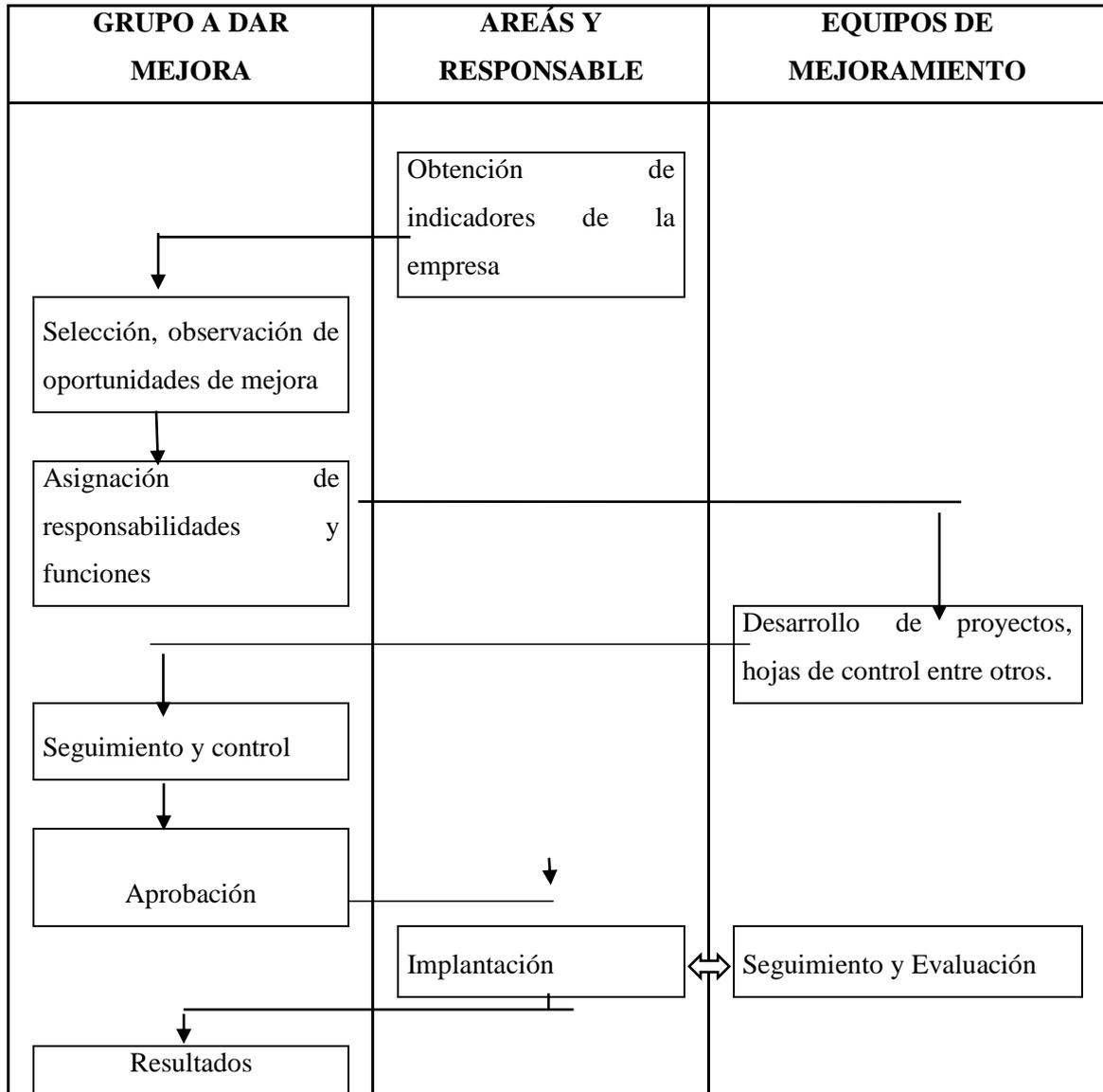
SUBCRITERIO	VARIABLES		MEDIA		EFQM	PUNTUACION SUBCRITERIOS (SI)	PUNTUACION SUBCRITERIOS (NO)	PUNTUACIÓN CRITERIO	PUNTUACIÓN CRITERIO PARA MEJORAR
	SI	NO	SI	NO	Puntuación				
C1 a	0.50	4.50	1.56	3.44	10	1.00	9.00	12.50	27.50
C1 b	0.75	4.25				1.50	8.50		
C1 c	1.75	3.25				3.50	6.50		
C1 d	3.25	1.75				6.50	3.50		
C2 a	1.50	3.50	1.00	4.00	9	3.00	7.00	8.00	32.00
C2 b	1.00	4.00				2.00	8.00		
C2 c	1.00	4.00				2.00	8.00		
C2 d	0.50	4.50				1.00	9.00		
C3 a	1.00	4.00	2.13	2.88	8	2.00	8.00	17.00	23.00
C3 b	1.75	3.25				3.50	6.50		
C3 c	3.25	1.75				6.50	3.50		
C3 d	2.50	2.50				5.00	5.00		
C4 a	1.50	3.50	2.00	3.00	9	3.00	7.00	16.00	24.00
C4 b	1.75	3.25				3.50	6.50		
C4 c	3.00	2.00				6.00	4.00		
C4 d	1.75	3.25				3.50	6.50		
C5 a	2.50	2.50	1.50	3.50	14	5.00	5.00	12.00	28.00
C5 b	2.00	3.00				4.00	6.00		
C5 c	1.00	4.00				2.00	8.00		
C5 d	0.50	4.50				1.00	9.00		
C6 a	0.50	4.50	1.75	3.25	9	1.00	22.50	16.00	32.50
C6 b	3.00	2.00				15.00	10.00		
C7 a	2.50	2.50	2.50	2.50	20	5.00	12.50	10.00	25.00
C7 b	2.50	2.50				5.00	12.50		
C8 a	3.00	2.00	2.00	3.00	6	6.00	10.00	8.00	30.00
C8 b	1.00	4.00				2.00	20.00		
C9 a	3.00	2.00	3.00	2.00	15	6.00	10.00	12.00	20.00
C9 b	3.00	2.00				6.00	10.00		
PUNTUACIÓN EMPRESA								111.50	242.00

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Leticia Yucailla

3.7.4.3. *Técnica de solución*

La técnica de solución que permitirá a la empresa planificar, organizar, priorizar las actividades y solucionar las oportunidades de mejora. Por tanto, los máximos de la empresa o jefes de área son los responsables son quienes ejecutan las actividades y los equipos de mejora son quienes solucionan el dilema. Por lo que se recomienda el uso del siguiente cuadro.

Tabla 32-3: Técnica de Solución



Fuente: Universidad de Valencia

3.7.5. Mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada

3.7.5.1. Áreas de mejora, nivel de conocimiento e implantación

Tabla 33-3: Mejora de los Procesos

AREAS DE MEJORA	NIVEL DE CONOCIMIENTO	IMPLATACIÓN
CRITERIO 1	<p>C1 a</p> <p>No se encuentran definida por escrito misión, visión y valores de la empresa</p> <p>C1 b</p> <p>No se emplea reuniones con los empleados para difundir y promover la producción</p> <p>C1 c</p> <p>No se establece un presupuesto anual</p> <p>C1 d</p> <p>Se destina dinero para la formación, equipo de tecnología</p>	<p>C1 a</p> <p>Para que la empresa tenga la razón de ser en el mercado y sus objetivos sean definidos para alcanzar lo propuesto en la visión.</p> <p>C1 b</p> <p>Realizar reuniones periódicas para saber el crecimiento- decrecimiento de la producción, conocer la razón y cuales serian las propuestas para sobresalir en</p> <p>C1 c</p> <p>Establecer Presupuesto de Gastos e Ingresos en un periodo y destinar el ahorro para cumplir las metas.</p> <p>C1 d</p> <p>Tiene un 65 % de ventaja, por tanto, se pide mejorar tecnología para igualdad de trabajo, tiempo</p>
CRITERIO 2	<p>C2 a</p> <p>No se recopila información de clientes, proveedores, empleados</p>	<p>C2 a</p> <p>Conocer las preferencias y gustos del cliente, estandarizar los productos,</p>

	<p>para definir planes y estrategias</p> <p>C2 b</p> <p>No existe una estrategia planificada a corto y a largo plazo</p> <p>C2 c</p> <p>No existe responsables para análisis y evaluación de información</p> <p>C2 d</p> <p>No conocen los empleados los planes y estrategias mediante algún medio</p>	<p>C2 b</p> <p>En corto plazo preparar lo que este por avecinar y a largo plazo establecer las metas que se debe cumplir y de que manera se van lograr.</p> <p>C2 c</p> <p>Evaluar y analizar los puntos estratégicos para mejorar y aprovecharlo.</p> <p>C2 d</p> <p>Hacer conocer los planes básicos mediante charlas o reuniones, para dar guía y aportación a las metas.</p>
<p>CRITERIO 3</p>	<p>C3 a</p> <p>No existe algún mecanismo para identificar la necesidad de recursos humanos en la empresa</p> <p>C3 b</p> <p>No se implica a los empleados para realización de planes o estrategias</p> <p>C3 c</p>	<p>C3 a</p> <p>Realizar un cronograma de instrumentos y equipos para uso diario que se necesitar para realizar las actividades.</p> <p>C3 b</p> <p>Los colaboradores son parte esencial en la producción ya que conocen a fondo las actividades necesitan un cambio: hacer consenso de ideas para los planes.</p> <p>C3 c</p> <p>Incentivar la remuneración por el</p>

	<p>Se contempla políticas de remuneración cumpliendo todos los requisitos legales en materia de empleo</p> <p>C3 d</p> <p>Existe entrenamiento o formación en el puesto de trabajo y su evaluación respectiva</p>	<p>esfuerzo físico y mental, por mayor producción y trabajo por número de aves.</p> <p>C3 d</p> <p>Reconocer enfermedades cuando recién inicia y evitar el contagio, vacunas en agua, uso de registros, cuidado de ambiente.</p>
<p>CRITERIO 4</p>	<p>C4 a</p> <p>No existe reuniones periódicas al más alto nivel entre la empresa y los proveedores</p> <p>C4 b</p> <p>No se realiza evaluación de la relación con los proveedores</p> <p>C4 c</p> <p>Existe procedimientos operativos para cada proceso</p> <p>C4 d</p> <p>No existe una clara distribución de responsabilidades y ejecución en el</p>	<p>C4 a</p> <p>Debe realizar reuniones periódicas gerente – proveedor sobre productos, vitaminas, materia prima, tratamientos de ultimo uso que mejore costos, y sobre manejar la negociación de Harvard GANAR- GANAR, dando una relación de largo plazo.</p> <p>C4 b</p> <p>Revisar los pedidos - condición excelente, hacer pedidos método PEPS revisando bodega e inventario, crear buzón de sugerencias.</p> <p>C4 c</p> <p>Crear un manual de producción, Manual de fórmulas y nutrición (enfermedades – producción).</p> <p>C4 d</p> <p>Realizar un manual de funciones para mejorar la productividad.</p>

	gasto	En la producción de balanceado mejorar el control de mezcla por tonelada para evitar desperdicios.
CRITERIO 5	<p>C5 a</p> <p>Existe un encargado responsable en cada proceso de producción</p> <p>C5 b</p> <p>No existe medición de los procesos en rendimiento</p> <p>C5 c</p> <p>No se aplica un sistema de gestión de calidad de las normas ISO</p> <p>C5 d</p> <p>No se concede autonomía a los empleados para mejorar los procesos</p>	<p>C5 a</p> <p>Control de asistencia, uso implementos, control de vacunas, desinfección, registro de cubetas.</p> <p>C5 b</p> <p>Manejar indicadores de rendimiento sobre la producción diaria, por lote, naves y número aves,</p> <p>C5 c</p> <p>Clasificar los huevos por tamaño.</p> <p>Trabajar y gestionar el marcaje de huevos o INEC.</p> <p>C5 d</p> <p>Dar confianza de la toma de decisiones a personas responsables y responder a imprevistos o ausencia de alto jerárquico.</p>
CRITERIO 6	<p>C6 a</p> <p>No se identifica los indicadores de rendimiento en el nivel de satisfacción del cliente</p> <p>C6 b</p> <p>El rendimiento en el nivel de satisfacción de cliente muestra una</p>	<p>C6 a</p> <p>Utilizar indicadores, encuestas de trato, gusto, producción, para mejorar las deficiencias.</p> <p>C6 b</p> <p>La negociación es activa por antigüedad, buscar nuevos clientes</p>

	evolución positiva	potentes, entrar a nuevos mercados.
CRITERIO 7	<p>C7 a</p> <p>Se identifica cuáles son los aspectos relevantes del personal y directiva de la empresa</p> <p>C7 b</p> <p>El rendimiento en el nivel de satisfacción el personal y directiva muestra una evolución positiva</p>	<p>C7 a</p> <p>Buen servicio, calidez. Productos de calidad y costo.</p> <p>C7 b</p> <p>Recibir cursos de atención al cliente interno y externo para aprovechar la relación.</p>
CRITERIO 8	<p>C8 a</p> <p>Se identifica los aspectos más relevantes por la sociedad e incide en el nivel de satisfacción</p> <p>C8 b</p> <p>No se cumple los objetivos marcados por mes o periodo y lo superan frecuentemente</p>	<p>C8 a</p> <p>Uso de mano de obra del mismo sector y distribuidores.</p> <p>C8 b</p> <p>Definir objetivos y establecer medidas correctivas ante eventos que preocupe la producción ejemplo un declive de precios.</p>

CRITERIO 9	<p>C9 a</p> <p>Mide la organización sus resultados económicos y no económicos</p>	<p>C9 a</p> <p>Realizar un análisis relativo y horizontal del balance general y estado de resultado para ver su comportamiento en el crecimiento o su vez hacer proyecciones de crecimiento.</p>
	<p>C9 b</p> <p>Muestran similitud y son consecuencia de las acciones de mejora realizadas.</p>	<p>C9 b</p> <p>Romper el paradigma</p> <p>Dar estandarización en el uso de maquinarias, cubetas, colores, silos por tamaño de naves entre otros.</p>

Elaborado por: Yucailla, L, 2020

3.7.5.2. *Producción de balanceados*

Poseen un sistema de registro de ventas de balanceados, pero no un sistema que permita ver las salidas de su mercadería cuantificadas para verificar con la constancia del producto en bodega y no exista un stock. Al igual que la materia prima que se adquiere a los proveedores.

No existe un implemento de una maquinaria para el alce de quintales de balanceados en el almacenaje que evite el exceso desgaste de fuerza física de los empleados que se encuentran a cargo de este departamento de operación.

Mantenimiento de maquinarias según el tiempo de desgaste de acuerdo a la depreciación de los activos fijos.

CONCLUSIONES

Por la investigación realizada a la empresa AVISAN se llega a las siguientes conclusiones:

- Se realizó los mapas de procesos tanto de balanceados y producción de huevos para mejorar su orden o cadena en el cual deben basar sus actividades para su mejor función y que su resultado sea eficiente y eficaz. La secuencia es según el modelo EFQM 2013, el más actualizado que se utiliza en EUROPA, aunque la fórmula para las aves según su semana debe ser realizado secretamente por el personal de nutrición y quienes realizan ese proceso, ya que es confidencial es decir “receta secreta” de la empresa.
- Se detalla todas las actividades el cual se encuentra en el mapa de procesos para que tenga noción de que realizar en cada una de ellas, así también permite tener mayor comunicación tanto con el alto nivel de jerarquía con el nivel operativo, para mejorar los procesos y que en caso de que exista problemas sean resueltas de manera correcta tomando en cuenta la última parte de la conclusión anterior.
- Mediante la autoevaluación aplicada a través de una encuesta de 28 preguntas se obtuvo un resultado en cual demuestra que la empresa avícola Sánchez AVISAN tiene muchas cosas por gestionar para tener un nivel de excelencia empresarial, ya que su puntaje es de 111,50 es decir debe tener 200 puntos o mayor a ello, para ser un nivel de excelencia, aunque el nivel total de excelencia empresarial es de 500 puntos. Es decir, la empresa esta con más de 300 puntos abajo.
- Se especifica algunos puntos que debe manejarse o gestionarse y a su vez ideas de ambos procesos que debe existir en la empresa AVISAN el cual debe darse esos cambios para volver a realizar una autoevaluación y seguir dando mejorar continua y aplicar la técnica de solución para mejor desarrollo de planes.

RECOMENDACIONES

Por el conocimiento e investigación que amerita la empresa AVISAN las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda realizar sub mapas de los procesos para la empresa que ayudaría a solucionar problemas que se presenten en un momento dado. Ya que esto ayudan a distinguir los procesos operativos de la empresa AVISAN, por lo tanto, el modelo EFQM ayuda alcanzar la excelencia a quienes desean alcanzar sin distinción de su tamaño.
- Se recomienda seguir cada palabra detallada y podrán aumentar más ideas que contribuyan con la gestión y mejorar las relaciones con empleados, trabajadores, clientes, proveedores para elevar su rendimiento a través de indicadores y contribuir con la sociedad ya que el modelo EFQM permite incrementar empleo, ingresos, rendimientos, beneficios y poseer una norma ISO de calidad 9000:2001 entre otros y a su vez manejar indicadores básicos de una empresa como la liquidez, apalancamiento, rentabilidad y rotación de inventarios.
- Realizar las gestiones mencionadas en la tabla de áreas de mejora para la implantación mejorando los agentes y recursos para ser parte del modelo EFQM y tratar de alcanzar los primeros 200 puntos que es el inicio de un nivel de excelencia de una empresa y empezar a marcar diferencia sin distinción alguna ya que para la asociación es una familia contribuyendo actualmente con el PIB un 20% y al IBEX un 25%.
- Se recomienda desarrollar la mejora continua mediante la técnica o por la lógica de REDER el cual es una herramienta poderosa para conducir las mejoras de forma sistemática a toda la organización y permite a cada departamento intercambiar experiencias, conocimientos y sentimientos para alcanzar el éxito mutuamente.

BIBLIOGRAFÍA

- BAIND, D. (1987). *Productividad. La solución a los problemas de la empresa*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Bermo, A. (2011). *Simulación: definición de modelo*. Obtenido de: [http://euroclima.iica.int/sites/default/files/Documento%20Herramientas%20de%](http://euroclima.iica.int/sites/default/files/Documento%20Herramientas%20de%20)
- Dolante, F. (2000). *Estrategias, políticas y premisas de planeación*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/estrategias-politicas-y-premisas-de-planeacion/>
- Fea, U. (1993). *Competitividad es Calidad Total*. España: MARCOMBO.
- Gelvez, J. A. (2013). *Gestión de talento humano: Definición hecha por algunos autores*. Obtenido: <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- González, G. (2017). *Propuesta de implementación del modelo EFQM al proceso de gestión de control caso: Contraloría General del Estado*. (Tesis Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador) Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/13822>
- Gutiérrez, M. (2015). *Diseño de un modelo administrativo financiero para mejorar la rentabilidad, aplicado en la empresa familiar Ingeniería Servicios y Comercio*. (Trabajo de titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador) Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10661>
- Kotter, J. (2011). *Gestión*. Recuperado de: <https://www.gestion.com.do/ediciones/enero-2011/item/129-john-kotter-liderazgo-para-un-entorno-cambiante>
- Lecea, I. (2018). *Guía de calidad*. Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/excelencia-empresarial/>
- Martín, S. (2015). *Sistema de gestión de la calidad NC ISO 9000:2001 con enfoque a calidad total. familiarización..* Obtenido de: <https://slideplayer.es/slide/5394949/>
- Martínez, B. (1988). *Calidad. ¿ Que es el modelo EFQM* Obtenido de: http://appswl.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pidet_articulo=80000456&pidet_usuario=0&pcontactid=&pidet_revista=51&ty=158&accion=L&origen=apcontinuada&web=www.apcontinuada.com&lan=es&fichero=v6n5a356pdf001.pdf&anuncioPdf=ERROR_publici_pdf
- Modeling, G. (2019). *Definición de gestión de procesos*. Obtenido de: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>

- Porto, J. P. (2008). *Definición de gestión*. Obtenido de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Quintana, C. (2013). *Las alianzas estratégicas*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/GestionGerencialAlvarezQuintanaAsesores/posts/las-alianzas-estrat%C3%A9gicas-autor-carlos-alberto-%C3%A1lvarez-quintana-introducci%C3%B3n-las-al/388152141298363/>
- Rompuy, H. v. (2013). *Introducción al Modelo EFQM de Excelencia*. Europa: Primary Partner.
- Sáinz, E. (2018). *Aplicación del modelo EFQM para la mejora continua de la calidad en un servicio de farmacia hospitalaria*. (Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid) Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/46603/1/T39627.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión EFQM para la empresa Avícola Sánchez, Provincia Tungurahua, Cantón Cotaló.

Objetivo: Aplicar la encuesta para evaluar las condiciones actuales y dar mejoramiento de la productividad y competitividad de la empresa Avícola Sánchez, de la Parroquia Cotaló, Provincia Tungurahua.

Señores, su veracidad en las respuestas permitirá al investigador desarrollar un trabajo ideal. Agradecemos su colaboración y garantizamos absoluta reserva de su información.

LIDERAZGO

1. ¿Se encuentran definida por escrito misión, visión y valores de la empresa? Si () No ()
2. ¿Se emplea reuniones con los empleados para difundir y promover la producción?
Si () No ()
3. ¿Se establece un presupuesto anual? Si () No ()
4. ¿Se destina dinero para la formación, equipo de tecnología? Si () No ()

POLÍTICA Y ESTRATEGIA

1. ¿Se recopila información de clientes, proveedores, empleados para definir planes y estrategias? Si () No ()
2. ¿Existe una estrategia planificada a corto y a largo plazo? Si () No ()
3. ¿Existe responsables para análisis y evaluación de información? Si () No ()
4. ¿Conocen los empleados los planes y estrategias mediante algún medio? Si () No ()

PERSONAS

1. ¿Existe algún mecanismo para identificar la necesidad de recursos humanos en la empresa? Si () No ()
2. ¿Se implica a los empleados para realización de planes o estrategias? Si () No ()
3. ¿Contempla políticas de remuneración cumpliendo todos los requisitos legales en materia de empleo? Si () No ()
4. ¿Existe entrenamiento o formación en el puesto de trabajo y su evaluación respectiva?
Si () No ()

ALIANZAS Y RECURSOS

1. ¿Existe reuniones periódicas al más alto nivel entre la empresa y los proveedores?
Si () No ()

2. ¿Se realiza evaluación de la relación con los proveedores? Si () No ()
3. ¿Existe procedimientos operativos para cada proceso? Si () No ()
4. ¿Existe una clara distribución de responsabilidades y ejecución en el gasto? Si () No ()

PROCESOS

1. ¿Existe un encargado responsable en cada proceso de producción? Si () No ()
2. ¿Existe medición de rendimiento para los diferentes procesos? Si () No ()
3. ¿Se aplica un sistema de gestión de calidad de las normas ISO? Si () No ()
4. ¿Se concede autonomía a los empleados para mejorar los procesos? Si () No ()

RESULTADOS EN PERSONAS

1. ¿Se usa o se identifica los indicadores de rendimiento en el nivel de satisfacción del cliente?
Si () No ()
2. ¿El rendimiento en el nivel de satisfacción de cliente muestra una evolución positiva?
Si () No ()

RESULTADOS EN CLIENTES

1. ¿Se identifica cuáles son los aspectos relevantes para su personal y directiva de la empresa?
Si () No ()
2. ¿El rendimiento en el nivel de satisfacción del personal y directiva muestra una evolución positiva?
Si () No ()

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

1. ¿Se identifica los aspectos más relevantes por la sociedad e incide en el nivel de satisfacción?
Si () No ()
2. ¿Cumple los objetivos marcados por mes o periodo y lo superan frecuentemente?
Si () No ()

RESULTADOS CLAVE

1. ¿Mide la organización sus resultados económicos y no económicos?
Si () No ()
2. ¿Muestran similitud y son consecuencia de las acciones de mejora realizadas?
Si () No ()

Gracias por su Colaboración