



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL ADMINISTRATIVA DE LA
AVÍCOLA SANTA MÓNICA.

**Proyecto de Investigación de grado previo a la obtención del Título de Ingeniero
Comercial con mención en Administración de la Productividad**

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

SERGIO DAVID GARZÓN PAREDES

Director:

Ing. Mg. JULIO CÉSAR ZURITA ALTAMIRANO

Ambato – Ecuador

Noviembre 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL ADMINISTRATIVA DE LA
AVÍCOLA SANTA MÓNICA.

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

Sergio David Garzón Paredes

Julio César Zurita Altamirano, Mg.

CALIFICADOR

F.-----

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.

CALIFICADOR

F.-----

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

CALIFICADOR

F.-----

Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Mg.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

F.-----

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

F.-----

Ambato – Ecuador

Noviembre 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Sergio David Garzón Paredes, portador de la cédula de ciudadanía N° 180436956-7, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del proyecto propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Sergio David Garzón Paredes

C.I. 18043695-7

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios por haberme dado la sabiduría para realizar este proyecto de investigación, a mis padres Edwin y Gimena por haber inculcado valores en mi desde pequeño y hacerme notar que la herencia más grande que me pueden dejar es el estudio, sin ellos nada de esto hubiese sido posible, a mi hermano mayor Santiago por ser un ejemplo a seguir e imitar, a mi hermana Sofía por ser mi apoyo incondicional, a mi primo Freddy Llerena por su ayuda y aporte en el desarrollo del proyecto, a mi novia por su preocupación, a mis amigos, familiares, y como no agradecer a mi Tutor Ing. Mg. Julio César Zurita Altamirano por haberme direccionado con su amplio conocimiento en el tema planteado.

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Investigación a Dios por proveerle a mis padres los recursos necesarios para educarme, a ellos por darme siempre lo mejor y ahora poderles entregar esta recompensa, a mis hermanos, y a todos quienes se han preocupado de una u otra forma en el desarrollo de mi proyecto.

Espero seguir creciendo día a día como persona, hijo, hermano, amigo para en su momento dejar un legado a todos quienes me conocen, el legado de humildad y carisma que se debe transmitir a diario.

RESUMEN

La Avícola Santa Mónica se encarga de la producción de huevos, entre sus procesos está la crianza de aves, nivelar la postura y realizar su propia fórmula de balanceado para las gallinas, sin embargo por su organización tradicional e informal la Avícola está careciendo de una mejor administración y control del trabajo. El presente proyecto de investigación tiene como objetivo diseñar una estructura funcional la cual contribuya con el mejoramiento administrativo y social de la Avícola, desarrollar aspectos de direccionamiento estratégico, los cuales determinen los respectivos departamentos, jerarquías y la asignación de roles y funciones específicas dentro de la organización a través de un manual de funciones. La parte metodológica aplica dos tipos de investigación, de campo, en la cual se analiza la situación de la empresa, y la bibliográfica que permite obtener información documental y teórica del tema presentado. Es importante plantear los objetivos de la organización, para esto se propone establecer la misión y visión empresarial, considerando que todos los trabajadores tienen que saber en qué empresa están laborando, y hacia dónde quieren llegar, es trascendental establecer valores corporativos que se deben respetar y aplicar por parte de todos los obreros tanto dentro como fuera de la organización.

Palabras claves: Avícola, Estructura funcional, Filosofía organizacional.

ABSTRACT

Santa Monica Poultry is in charge of egg production, among its procedures there are bird raising, egg size leveling and its own formula food making. However, due to its traditional and informal organization, this poultry lacks of an appropriate administrative and functional structure which does not allow a suitable control of work. The present project seeks to design a functional structure that contributes to the administrative and social improvement of Santa Monica Poultry; it also seeks to develop aspects of strategic operation which will determine the different departments, hierarchies and allocation of specific functions within the organization through a manual of functions. By means of methodology, this project applied two investigative techniques; field research, which helped to analyze the poultry's actual condition; and documentary research, which helped to obtain the information about the topic that is being presented. It is important to establish the poultry's objectives, and for this is necessary to structure its corporate mission and vision, considering that all its workers must know to which kind of company they are working for and towards which goal they are heading to. It is transcendental to establish corporate values that are due to respect and to apply as much on the part of all the workers inside as outside the organization.

Key words: poultry, functional structure, organizational philosophy.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.1.1 Macro	3
1.2.1.2 Meso.....	4
1.2.1.3 Micro.....	5
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3 Antecedentes del Problema	6
1.2.4 Prognosis	7
1.3 Formulación del Problema	8
1.4 Delimitación del objeto de Investigación.....	8
1.4.1 Delimitación Contextual	8
1.4.2 Delimitación Espacial	8
1.4.3 Delimitación Temporal	9
1.5 Justificación.....	9
1.6 Objetivos	10
1.6.1 Objetivo General	10
1.6.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEORICO.....	11

2.1 Antecedentes Investigativos.....	11
2.2 Fundamentación Legal	14
2.2.1 Ley de Compañías.....	14
2.2.2 Código de Trabajo.....	17
2.3 Categorías Fundamentales	19
2.3.1 Definición de Administración	19
2.3.2 Proceso Administrativo.....	20
2.3.3 Estructura Organizacional.....	21
2.3.4 Estructura Funcional	22
2.3.5 División del Trabajo.....	23
2.3.6 Departamentalización.....	23
2.3.6.1 Tipos de departamentalización.....	24
Departamentalización por funciones de la empresa o funcional.....	24
Departamentalización por territorio o geográfica	24
Departamentalización por grupo de clientes	24
Departamentalización por producto	25
2.3.7 Diseño Organizacional.....	25
2.3.8 Misión	26
2.3.9 Visión.....	26
2.3.10 Valores Corporativos	26
2.3.11 Objetivos Estratégicos.....	27
2.3.12 Estrategia.....	27
2.3.13 Organigrama.....	28
2.3.13.1 Tipos de Organigrama.....	28
Organigrama Estructural	28
Organigrama Funcional.....	29
2.3.14 Matriz FODA	29
2.3.15 Manual de Funciones	31
CAPÍTULO III.....	32
METODOLOGÍA	32

3.1	Modalidad de la Investigación	32
3.2	Tipos de Investigación	32
3.2.1	Investigación de Campo.....	32
3.2.2	Bibliográfica.....	33
3.3	Métodos de Investigación	33
3.3.1	Descriptivo	33
3.3.2	Exploratorio.....	33
3.3.3	Inductivo	33
3.4	Fuentes de la Información.....	34
3.4.1	Primarias	34
3.4.2	Secundarias	34
3.5	Técnicas para obtener la Información	34
3.5.1	Encuesta	34
3.5.2	Entrevista.....	35
3.6	Población.....	35
3.7	Plan de recolección y procesamiento de información.....	35
	CAPÍTULO IV	36
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	36
4.1	Análisis e Interpretación de Resultados	36
4.1.1	Encuesta	36
4.1.2	Entrevista.....	45
	CAPÍTULO V	49
	PROPUESTA.....	49
5.1	Antecedentes de la Propuesta.....	49
5.2	Tema.....	49
5.3	Datos Informativos.....	49
5.4	Justificación.....	50
5.5	Objetivo General	51
5.6	Objetivos Específicos.....	51
5.7	Desarrollo de la Propuesta	51

5.7.1	Misión	52
5.7.2	Visión	52
5.7.3	Valores Corporativos	53
5.7.4	Organigrama Estructural	55
5.7.5	Organigrama Funcional.....	56
5.7.6	Análisis FODA.....	57
5.7.7	Análisis Interno	59
5.7.7.1	Determinación de fortalezas y debilidades	60
5.7.8	Análisis Externo	61
5.7.8.1	Determinación de oportunidades y amenazas	61
5.7.9	Matriz de priorización	62
5.7.10	Matriz FODA en resumen.....	67
5.7.11	Matriz de estrategias en resumen	71
5.7.12	Plan de Acción	72
5.7.13	Manual de Funciones	78
5.7.14	Etapas de control.....	98
	INFORME DE TRABAJO	103
	CAPÍTULO VI.....	104
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
	BIBLIOGRAFÍA.....	107
	ANEXOS.....	110
	ANEXO 1.....	110
	ENCUESTA.....	110
	ANEXO 2.....	113
	ENTREVISTA	113
	ANEXO 3.....	115
	EVIDENCIA DE ENCUESTA REALIZADA.....	115
	ANEXO 4.....	116
	INSTALACIONES DE LA AVÍCOLA SANTA MÓNICA	116
	ANEXO 5.....	117

FABRICA DE BALANCEADO.....	117
ANEXO 6.....	118
GALLINA LOHMANN BROWN.....	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1 Proceso Administrativo Primera Parte.....	20
Gráfico 2.2 Proceso Administrativo Segunda Parte.....	21
Gráfico 4.1 Existencia de misión, visión y valores corporativos	37
Gráfico 4.2 Existencia de organigrama estructural y funcional	38
Gráfico 4.3 Actividades bien distribuidas.....	39
Gráfico 4.4 Existe duplicidad de funciones	40
Gráfico 4.5 Tiempo necesario para cumplir tareas	41
Gráfico 4.6 Tiempo necesario para cumplir tareas	42
Gráfico 4.7 Especificaciones de labores personales	43
Gráfico 4.8 Existe oportunidad de desarrollo personal.....	44
Gráfico 5.1 Organigrama Estructural.....	55
Gráfico 5.2 Organigrama Funcional	56

Tablas

Tabla 4.1 Tabla de resultados misión, visión y valores corporativos	37
Tabla 4.2 Tabla de resultados organigrama	38
Tabla 4.3 Tabla de resultados de actividades distribuidas	39
Tabla 4.4 Tabla de resultados duplicidad de funciones	40
Tabla 4.5 Tabla de resultados tiempo para cumplir tareas.....	41
Tabla 4.6 Tabla de resultados dificultad para laborar	42
Tabla 4.7 Tabla de resultados especificaciones laborales	43
Tabla 4.8 Tabla de resultados de oportunidades de desarrollo	44
Tabla 5.1 Tabla del análisis interno y externo de la Avícola Santa Mónica.....	57
Tabla 5.2 Tabla de análisis de fortalezas	60
Tabla 5.3 Tabla de análisis de debilidades.....	60
Tabla 5.4 Tabla de análisis de oportunidades	61
Tabla 5.5 Tabla de análisis de amenazas	62
Tabla 5.6 Tabla Nivel de Impacto de fortalezas	62

Tabla 5.7	Tabla Matriz de fortalezas.....	63
Tabla 5.8	Tabla Nivel de Impacto de debilidades.....	64
Tabla 5.9	Tabla Matriz de debilidades.....	64
Tabla 5.10	Tabla Nivel de Impacto de oportunidades	65
Tabla 5.11	Tabla Matriz de oportunidades	65
Tabla 5.12	Tabla Nivel de Impacto de amenazas	66
Tabla 5.13	Tabla Matriz de amenazas.....	66
Tabla 5.14	Tabla FODA Resumen.....	67
Tabla 5.15	Tabla Estrategias Objetivo 1	68
Tabla 5.16	Tabla Estrategias Objetivo 2	69
Tabla 5.17	Tabla Estrategias Objetivo 3	70
Tabla 5.18	Tabla Estrategias Resumen	71
Tabla 5.19	Tabla Plan de Acción Objetivo 1	72
Tabla 5.20	Tabla Plan de Acción Objetivo 2	74
Tabla 5.21	Tabla Plan de Acción Objetivo 3	76
Tabla 5.22	Tabla de Control Galponero.....	99
Tabla 5.23	Tabla de Control Balanceado.....	100
Tabla 5.24	Tabla de Control Cargador.....	101

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas deben tener una estructura funcional administrativa para poder formalizar su administración y organización, con la finalidad de tener un mejor control de las actividades, tareas y funciones que desempeñen sus trabajadores dentro de la misma. De igual manera es importante especificar los niveles jerárquicos para que cada uno de los integrantes de la empresa sepan en que área se van a desenvolver y que tipo de decisiones pueden tomar bajo su responsabilidad.

El presente Proyecto de Investigación, contiene los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: Se identifica el problema, se contextualiza de manera Macro, Meso y Micro, se presenta el análisis crítico, antecedentes del problema, pronosis, formulación y delimitación del problema, justificación y los respectivos objetivos que se pretenden cristalizar.

CAPÍTULO II: Se encuentran los antecedentes investigativos, considerando que existen estudios anteriores similares al presente tema de investigación, también se presenta la fundamentación legal que está basada en el código de trabajo y la ley de compañías actual, por último están las categorías fundamentales en las mismas que se presenta de manera teórica los conceptos más importantes referentes al tema de estudio.

CAPÍTULO III: Se menciona la metodología, las técnicas, que son: la entrevista y encuesta, también se identifica la población y muestra que en este caso son todos los operarios de la Avícola Santa Mónica, por lo tanto se trabajó a través de un censo con el universo de la población.

CAPÍTULO IV: Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos tanto de la encuesta como de la entrevista, realizando un diagnóstico actual de la empresa, lo que permite tener elementos de valor para implementar en la propuesta.

CAPÍTULO V: Se plantea la propuesta y se la ejecuta en base a los objetivos establecidos, la finalidad es darle solución a la problemática presentada, con la intención de mejorar los procesos administrativos de la empresa.

CAPÍTULO VI: Se establecen las conclusiones de todo el proyecto realizado, y las recomendaciones que se puede dar a los propietarios para que pongan en marcha la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

Diseño de una estructura funcional administrativa de la Avícola Santa Mónica

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro

En el Ecuador el sector Avícola muestra un futuro alentador debido a la gran aceptación de sus productos por parte de sus consumidores, se considera al huevo como la proteína de origen animal con un valor nutritivo, lo cual ofrece una gran apertura a que los dueños de este tipo de negocio constituyan empresas sólidas y que tengan posicionamiento en el mercado nacional. En nuestro entorno es muy fácil identificar que la mayoría de empresas afines son pequeñas, medianas y grandes son familiares, no necesariamente constituidas de manera formal sino más bien haciendo referencia a una administración empírica.

Según Superintendencia de Compañías (2014), las Avícolas mejor estructuradas en base a su posicionamiento en el mercado son:

- Avícola VITALOA S.A (Ubicada en la provincia de Pichincha) (Accionista mayoritario: Manuel Jácome)
- Avícola SAN ISIDRO S.A (Ubicada en la provincia de Pichincha) (Accionista Mayoritario: Fernando Anhalzer)

Las empresas indicadas no son competidores directos de la Avícola Santa Mónica, pero se las menciona con la finalidad de asemejarse a su estructura, considerando que se encuentran organizadas de manera formal.

1.2.1.2 Meso

Según el avicultor Luis Poaquiza, en Tungurahua estima que existen alrededor de 200 productores de huevos, esto lo mencionó en una entrevista realizada en el evento del día Mundial del Huevo.

El día mundial del huevo se lo celebra cada 9 de Octubre, y es una fecha oportuna en la cual los avicultores de la provincia realizan la entrega del producto a la comunidad, también se ven en la necesidad de resaltar las propiedades del huevo y concienciar a las personas que su consumo es vital.

La provincia de Tungurahua ubicada en la zona centro del país, acoge gran cantidad de Avícolas, la mayoría manejadas de manera empírica basándose únicamente en la experiencia que los propietarios tienen en el sector, minimizando la importancia de la incorporación de una estructura empresarial, para poder establecer una mejor administración y a su vez poseer un control sólido de cada una de las actividades que la organización desempeñe frente a sus competidores.

1.2.1.3 Micro

La Avícola Santa Mónica fue creada en el año 1970, es una empresa familiar constituida por el Sr. César Llerena que junto con su esposa Sra. Martha Garzón ha ido creciendo paulatinamente, la ubicación de la Avícola es en la ciudad de Pelileo, la misma que cuenta con adecuaciones e implementos garantizados para la producción de huevos, es importante saber que cuenta con todos los permisos de funcionamiento y un estricto control ambiental con la finalidad de no afectar a ningún sector, cuenta con 35 operarios que desempeñan sus labores a diario y facilitan el cumplimiento de las actividades.

Es importante mencionar la raza de aves con la que trabaja la Avícola, es Lohmann Brown, utiliza esta ya que tiene mayor uniformidad e intensidad en la coloración de la cáscara, alcanza de manera rápida un buen tamaño del huevo, todo esto cuando el manejo es adecuado y se garantiza la fórmula del balanceado.

En la Avícola Santa Mónica, la informalidad en el trabajo diario se da debido a que su accionar y administración pretende ser en base a la experiencia y al tiempo que tiene funcionando la organización. No existe una estructura funcional administrativa la cual respalde a la empresa, lo cual genera que el tiempo que se ocupa en las tareas, funciones y actividades laborales no sea aprovechado al máximo. Otro factor que predomina en la informalidad administrativa es la no descripción de puestos, esto crea confusión en la distribución de ocupaciones, duplica el trabajo, y en algunas circunstancias se incumple con el trabajo primordial, todos estos efectos causan un bajo rendimiento operativo en la Avícola.

1.2.2 Análisis Crítico

El problema central de la Avícola Santa Mónica es el manejo tradicional y empírico, carece de una estructura funcional, la filosofía organizacional no se encuentra establecida, y la falta de una guía en donde se estipulen las funciones de cada trabajador.

Debido a la administración informal que tiene la empresa, se ocasiona el incumplimiento de tareas, la duplicidad de funciones, y no existe un responsable en cada área que supervise el desempeño de los empleados.

El objetivo principal de la que Avícola Santa Mónica debe proponerse es el plantear su estructura funcional administrativa, con el fin de alcanzar una mejor gestión de la empresa y tener un excelente control de las actividades que se efectúen bajo la vigilancia de los respectivos jefes de cada área.

1.2.3 Antecedentes del Problema

La Avícola Santa Mónica se ha venido manejando de una manera empírica, en la cual el jefe de la empresa asigna funciones a sus empleados y en ocasiones no tienen identificadas sus actividades concretas, aun manejándose de esta manera la Avícola está surgiendo y saliendo adelante.

Al querer manejar la empresa únicamente en base a la experiencia de los propietarios, se ocasiona la carencia un direccionamiento profesional, lo cual perjudica en la conducción y control administrativo de la Avícola.

Si la empresa diseñara una estructura funcional administrativa solventada por los dueños y consolidada por sus trabajadores de tal manera que se les asigne funciones específicas, se lograría tener mejores réditos tanto personales como económicos, y de esta manera alcanzar un mejor manejo organizacional.

1.2.4 Prognosis

De continuar la Avícola Santa Mónica con un manejo tradicional o empírico, estaría perdiendo la oportunidad de obtener una mejor administración de la empresa, y de no tener un sofisticado control de sus funciones administrativas tales como planificar, organizar, dirigir y controlar, también estaría expuesta a quedarse sin un enfoque sistemático del proceso administrativo.

Es muy probable que se dificulte la aplicación de estrategias y técnicas que esencialmente son la forma de cómo hacer las cosas para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

La constante repartición informal de trabajo a los trabajadores en la Avícola, tiende a la pérdida del control de las actividades y operaciones que estos ejecuten, lo cual no va a permitir tener una buena percepción del trabajo que se esté realizando.

1.3 Formulación del Problema

¿En qué medida la no implementación de una estructura funcional administrativa afecta el desarrollo técnico de la Avícola Santa Mónica?

1.4 Delimitación del objeto de Investigación

1.4.1 Delimitación Contextual

Campo: Administrativo

Área: Desarrollo Empresarial

Aspecto: Estructura Organizacional

1.4.2 Delimitación Espacial

El espacio físico en donde se desarrollará la investigación es en la Avícola Santa Mónica ubicada en el Km 2 Vía Huambalo – Pelileo.

1.4.3 Delimitación Temporal

El período en el que se desarrollará el Proyecto de Investigación es de Febrero a Junio del 2015.

1.5 Justificación

La Avícola Santa Mónica se encuentra constituida como un contribuyente especial, (persona natural), el presente proyecto de investigación intenta constituir a la empresa de una manera formal, mejorando los aspectos corporativos tales como su Misión, Visión y Valores, se pretende estructurar un organigrama en el cual se determinen los respectivos departamentos y asignar funciones específicas dentro de la organización, exigiendo a los operarios a cumplir actividades asignadas y no mezclar las labores dentro del trabajo.

El alcance que tendrá el proyecto de investigación será obtener una mejor administración y control del trabajo, conseguir mayor competitividad entre las Avícolas, para de esta forma poder evaluar a que sectores podemos atacar con la finalidad de mejorar el índice de crecimiento empresarial.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

- Diseñar una estructura funcional administrativa en la Avícola Santa Mónica para mejorar la eficiencia organizacional.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Avícola Santa Mónica.
- Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en una estructura funcional administrativa.
- Diseñar la estructura funcional administrativa de la Avícola Santa Mónica.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Para el presente proyecto de investigación se van a utilizar como referencias bibliográficas las siguientes disertaciones.

Lara Gavilánez, A. (2011). *Elaboración de una estructura orgánica y funcional para la empresa familiar Globagro S.A de la ciudad de Ambato*. (Tesis inédita de Ingeniería Comercial). Pontifica Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato Ecuador.

La tesis mencionada contiene los siguientes objetivos y conclusiones:

Objetivo General

- Elaborar una estructura orgánica y funcional para mejorar la gestión administrativa de la empresa familiar Globagro S.A (Lara Gavilánez, 2011)

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa Globagro S.A
- Analizar la información obtenida a través del diagnóstico para buscar alternativas de solución.

- Diseñar la estructura orgánica de la empresa Globagro S.A.
- Elaborar un manual de funciones de la empresa Globagro S.A. (Lara Gavilánez, 2011)

Conclusiones

- El 62% del personal de la empresa no conocen de la existencia de un organigrama estructural y funcional, es decir, una estructura orgánica en la que se detalla claramente la comprensión de sus unidades y niveles jerárquicos.
- En la empresa no hay un conocimiento total por parte del personal sobre los departamentos que conforman la organización y las actividades de los puestos pertenecientes a ellos.
- La empresa no cuenta con una delimitación de funciones, ya que el trabajo frecuentemente es compartido entre algunos de sus miembros.
- Las actividades y tareas no se encuentran apropiadamente distribuidas en el personal, existiendo desigualdades en la carga laboral en los puestos de trabajo

Palacios Larrea, Hernán Francisco. (2010). *Estructura orgánica y funcional de la empresa familiar "Servicio de Encomiendas M&M" de la ciudad de Ambato*. (Tesis inédita de Ingeniería Comercial.) Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, Ambato Ecuador.

La tesis mencionada contiene los siguientes objetivos y conclusiones:

Objetivo General

- Elabora la estructura orgánica y funcional de la empresa familiar “SERVICIO DE ENCOMIENDAS M&M”, para mejorar su desempeño y obtener mejores beneficios.

Objetivos Específicos

- Establecer un manual de funciones de los diferentes cargos para brindar un mejor servicio.
- Mejorar el desempeño actual de los colaboradores en sus diferentes departamentos.
- Determinar la importancia de la sucesión familiar y la renovación estratégica en una empresa familiar. (Palacios Larrea, 2010)

Conclusiones

- El establecimiento de canales de comunicación estructurados entre familia y empresa, asimismo, una cuestión pendiente, de hecho, la empresa familiar M&M prácticamente no lleven a cabo reuniones estructuradas y planificadas con este fin.
- La maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos.

- En este tipo de empresas familiares existe rapidez para la toma de decisiones, tiene un alto grado de confiabilidad y el orgullo. (Palacios Larrea, 2010)

Las disertaciones mencionadas aportan al presente proyecto de investigación ya que se pretende diseñar una estructura funcional administrativa, también ayudan como una guía en la cual se abordan temas teóricos y prácticos que sirven para tener un mejor control de las actividades y funciones que se deben especificar en las empresas.

Es importante establecer una filosofía organizacional dentro de la empresa que se está trabajando, ya que esta mantiene consientes a los empleados de cuál es la empresa en la que trabajan y los objetivos que quiere cumplir.

A continuación se abordan los aspectos legales pertinentes a la investigación.

2.2 Fundamentación Legal

Para el presente Proyecto de Investigación se tiene como base las siguientes fuentes legales:

- Ley de Compañías
- Código de Trabajo

2.2.1 Ley de Compañías

Según la Ley de Compañías del Ecuador (2015) los artículos más relevantes son:

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y, La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Art. 4.- El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. Si las compañías tuvieren sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 13.- Designado el administrador que tenga la representación legal y presentada la garantía, si se la exigiere, inscribirá su nombramiento, con la razón de su aceptación, en el Registro Mercantil, dentro de los treinta días posteriores a su designación, sin

necesidad de la publicación exigida para los poderes ni de la fijación del extracto. La fecha de la inscripción del nombramiento será la del comienzo de sus funciones.

Sin embargo, la falta de inscripción no podrá oponerse a terceros, por quien hubiere obrado en calidad de administrador. En el contrato social se estipulará el plazo para la duración del cargo de administrador que, con excepción de lo que se refiere a las compañías en nombre colectivo y en comandita simple, no podrá exceder de cinco años, sin perjuicio de que el administrador pueda ser indefinidamente reelegido o removido por las causas regales.

Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

Art. 19.- La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto, queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías, en el libro de matrículas de comercio.

Art. 33.- El establecimiento de sucursales, el aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de nombre, cambio de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que deban registrarse y publicarse.

2.2.2 Código de Trabajo

Según el Código de Trabajo del Ecuador (2015) los artículos más relevantes son:

Art. 1.- **Ámbito de este Código.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.**- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- **Libertad de trabajo y contratación.**- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- **Irrenunciabilidad de derechos.**- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales.

A continuación se presentan los fundamentos teóricos en los cuales se basa la investigación para darle sustento a la propuesta que se menciona más adelante.

2.3 Categorías Fundamentales

2.3.1 Definición de Administración

A continuación se detallan tres conceptos de administración en los cuales se pretende identificar las características principales para concluir en un concepto personal.

Según Chiavenato (2006), “La administración es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no lucrativa” (p.1).

Para Stoner (1996), “Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización” (p.11).

Robbins (2009), “La administración es el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (p.6).

La administración es el conjunto de conocimientos que establecen parámetros de planificación y control con la finalidad de servir a las personas a través del liderazgo.

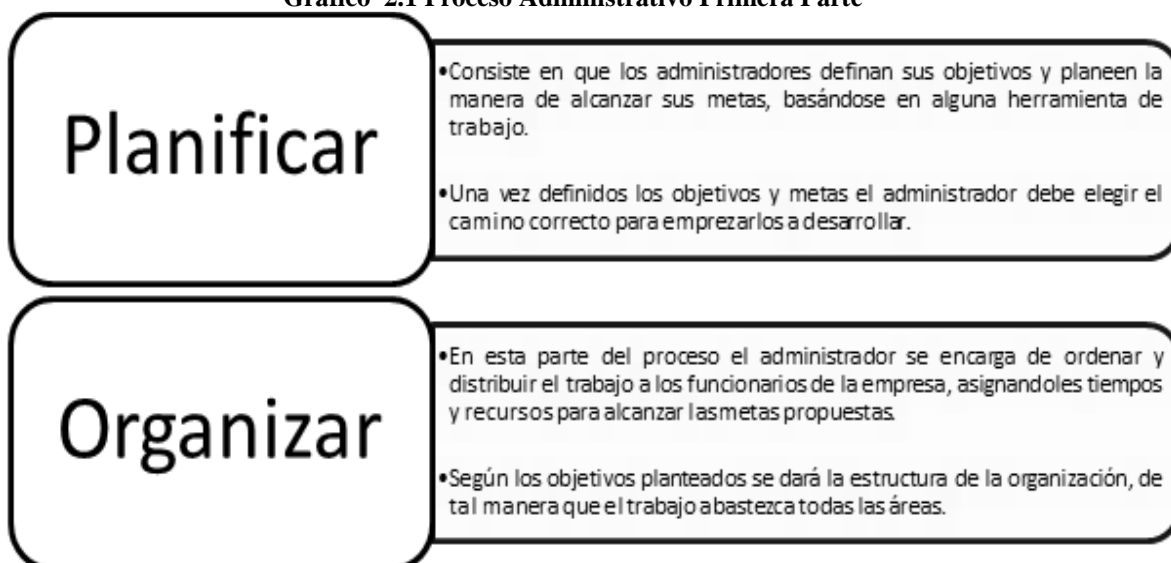
Es importante conocer el proceso administrativo que se debe aplicar en las organizaciones, para tener una excelente gestión empresarial.

2.3.2 Proceso Administrativo

Para llevar a cada una correcta administración se deben aplicar los pilares fundamentales que se han venido desarrollando desde finales del siglo XIX, considerando la importancia que estos tienen en el momento de conducir a una organización.

A continuación se detallan las características principales de cada una de las partes que componen el proceso administrativo:

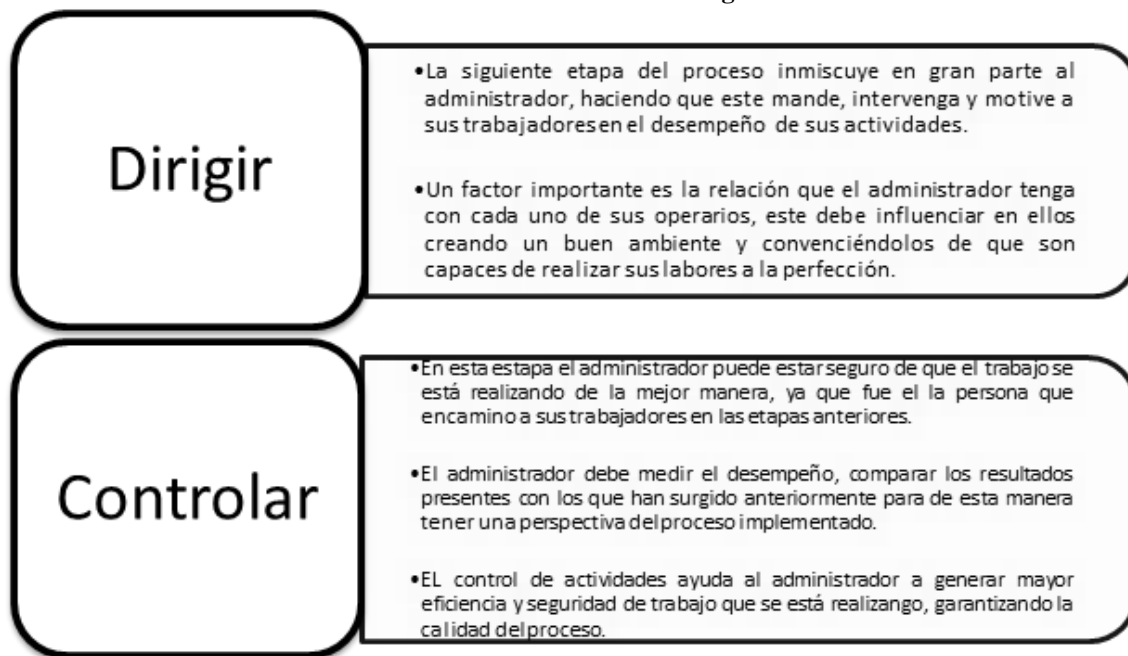
Gráfico 2.1 Proceso Administrativo Primera Parte



Fuente: Stoner, 1996, pp.11-12

Elaborado por: Garzón, David (2015)

Gráfico 2.2 Proceso Administrativo Segunda Parte



Fuente: Stoner, 1996, p.13

Elaborado por: Garzón, David (2015)

Después de conocer el proceso administrativo con el que deben cumplir las organizaciones, es importante saber sobre los tipos de estructuras que pueden incursionar las empresas en base al trabajo que desempeñen.

2.3.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional consiste en la forma de dividir, organizar y coordinar el trabajo dentro de la empresa, asignando puestos, áreas y funciones a todos los empleados a través de sus jefes, enviándolos a sus respectivos departamentos y exigiéndoles un rendimiento óptimo en el desarrollo de sus tareas. (Robbins, 2014)

Dicha estructura pretende conformar a las empresas en áreas específicas, hacer que todos los niveles departamentales cuenten con un jefe el cual solicite informes del trabajo que se está realizando en cada sector, y lo más importante direccionar las funciones establecidas.

2.3.4 Estructura Funcional

Para Stoner (1996), “La estructura funcional se encarga de reunir en departamentos a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones” (p. 361).

La estructura funcional consiste en la repartición de tareas y distribución de puestos a todo el personal de la empresa, considerando que se debe establecer lineamientos de control mediante el líder que está a cargo, el mismo tendrá que implementar departamentos de trabajo que indiquen quienes son las personas que deben efectuar ocupaciones específicas en cada área o sector.

Una vez establecidas las estructuras organizacionales, se procede a especificar lo que es la división del trabajo en conjunto con la departamentalización, con la finalidad de aplicar esto en la empresa que se está desarrollando el proyecto de investigación.

2.3.5 División del Trabajo

Stoner (1996), “Descompensar una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades” (p. 347).

La división del trabajo consiste es darle a cada uno de los operarios de la organización encargos que deben cumplirse de manera eficiente, comprometiéndolos a efectuar sus actividades en los plazos establecidos sin tener ningún tipo de demora o excusa para no realizarlo.

Después de conocer sobre la división del trabajo, se presenta la departamentalización en la cual se establecen diferentes secciones de trabajo y tipos de áreas que se pueden aplicar en una empresa.

2.3.6 Departamentalización

Koontz (2012), “Departamentalización es la agrupación de las actividades según las funciones de la empresa” (p. 218).

La departamentalización consiste en la manera de agrupar diversas tareas entre los colaboradores de la organización, delimitando cada área o zona de trabajo, con la finalidad de que ningún sector se quede exento de formalizarlo.

2.3.6.1 Tipos de departamentalización

- **Departamentalización por funciones de la empresa o funcional**

Koontz (2012), “Agrupar las actividades en base a las respectivas áreas de trabajo tales como producción, ventas y finanzas” (p. 218).

En este tipo de departamentalización se especifica el espacio donde se van a ubicar a los trabajadores, al mismo tiempo que asignarles un área de operaciones en la cual se desenvuelvan a diario, en sus labores cotidianas.

- **Departamentalización por territorio o geográfica**

Generalmente, este tipo de departamentalización se lo aplica en empresas muy grandes, hace referencia a los departamentos de ventas y productividad, ya que las empresas a gran escala emprenden operaciones en distintas zonas o regiones, tratando de consolidar todas sus actividades tanto es su matriz como en sus sucursales.

- **Departamentalización por grupo de clientes**

En esta departamentalización se establece lo que el cliente quiere, y lo que la empresa es capaz de hacer por esos requerimientos, al igual que en la departamentalización por producto este sector debe estar a cargo de un solo jefe de departamento.

- **Departamentalización por producto**

Consiste en que cada producto o productos que oferte la empresa debe estar bajo la supervisión de un administrador, considerando que debe manejarse de forma individual y direccionados a los requerimientos del cliente en el mercado, el encargado de los procesos debe motivar y los empleados y convencerlos de que el producto debe ser el mejor.

2.3.7 Diseño Organizacional

Para Chiavenato (2009), “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y metas” (p. 92).

El diseño organizacional consiste en edificar la estructura de la empresa en todos sus ámbitos y acciones que se cumplen a diario, intentando mejorar y crecer como organización.

Posterior a la departamentalización y sus respectivos tipos, se procede a establecer los componentes de una filosofías organizacional, la cual servirá para estructurar de manera formal a la Avícola Santa Mónica.

2.3.8 Misión

Según Chiavenato (2009), “La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad” (p. 96).

La misión es un componente fundamental de las organizaciones, ya que establece dirección y el rumbo que la empresa debe tomar para el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas.

2.3.9 Visión

Según Chiavenato (2009), “La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es el esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo” (p. 99).

En sí la visión es la manera en que la empresa se verá a largo plazo, en esta parte se podrá notar si es que se han logrado cristalizar los objetivos y metas, realizando los mejores procesos y tomando las mejores decisiones para el bienestar de la organización.

2.3.10 Valores Corporativos

Según Chiavenato (2009), “Los valores definen la imagen corporativa de la organización en el medio en que se desenvuelve” (p. 99).

Los valores corporativos muestran el perfil que la organización expresa en el entorno, el mismo que acepta o rechaza lo que se brinda a sus consumidores finales.

2.3.11 Objetivos Estratégicos

Según Chiavenato (2009), “Los objetivos estratégicos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado, haciendo que los trabajadores contribuyan a alcanzar dichas metas en el tiempo propuesto” (p. 99).

Los objetivos estratégicos son los encargados de producir beneficios a la organización, estos se los realizan a mediano y largo plazo, según la meta que se haya planteado la empresa. Una parte importante de los objetivos estratégicos es que ayudan a cumplir con los índices de productividad y rentabilidad, de esta manera la organización logra alcanzar calidad y competitividad en el mercado que oferte sus productos, creando una diferenciación ante sus competidores y valorando el esfuerzo de cada integrante para alcanzar sus metas.

2.3.12 Estrategia

Thompson (2008), “La estrategia de una organización consiste en las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio” (p. 8).

La estrategia se la puede establecer de diferentes formas, por ejemplo se la puede concentrar en un solo mercado, o a diferentes nichos de mercado, en los mismos que su aplicación va a variar, la estrategia es el medio por el cual la empresa logra alcanzar sus objetivos y metas, realizando actividades creadas, impulsadas y orientadas por el administrador hacia sus operarios con la finalidad de cumplir el mismo propósito, posicionar en el mercado a la organización.

2.3.13 Organigrama

Según Koontz (2012), “El organigrama indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad” (p. 259).

El organigrama es una herramienta que sirve al administrador para identificar los cargos, puestos y jerarquías que las personas ocupan dentro de la empresa, es muy importante que las organizaciones estructuren su organigrama, para que de esta forma puedan identificarse los altos mandos, y más que nada saber quién está por sobre todos los operarios.

2.3.13.1 Tipos de Organigrama

- **Organigrama Estructural**

Este organigrama consiste en graficar la estructura formal de la organización de forma esquemática, identificando las áreas que lo integran, cargos y jerarquías que participan, líneas de comunicación que intervienen en el gráfico, y señalar la posición que los trabajadores ocupan en la empresa. (Thompson, 2012).

Organigrama en el cual se identifican las áreas de trabajo, el nombre del departamento y el responsable que está a cargo. Es importante identificar las líneas o enlaces que tiene el gráfico, ya que esta muestra el posicionamiento y jerarquía de las personas.

- **Organigrama Funcional**

Para Thompson (2012), “El organigrama funcional se define como una representación gráfica que incluye las principales funciones que se asigna a cada departamento o jerarquía, en conjunto con sus operarios u obreros que tengan a cargo” (p. 322).

En este organigrama se detallan las funciones principales de la persona que se encuentra al mando del puesto, y se identifica quienes son sus subordinados.

Luego de describir los componentes de una filosofía organizacional se menciona la matriz FODA, la misma que sirva para diagnosticar la situación actual de la empresa, y dar a conocer los factores que benefician y afectan directamente a la organización en el entorno que se desenvuelve.

2.3.14 Matriz FODA

Koontz (2012), “La matriz FODA es una herramienta que sirve para determinar la situación actual de una empresa, y saber que tan competitiva se encuentra en el mercado” (p. 136).

La matriz FODA consiste en dar a las empresas un enfoque sistemático y evaluativo, permitiendo identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el entorno y dentro de la organización.

La relación que se establece en esta matriz se la realiza por parejas, facilitando la comparación entre amenazas y oportunidades (medio externo) respecto de las fortalezas y debilidades (medio interno) de la organización. (Koontz, 2012)

Se establecen cuatro estrategias para evaluar la situación actual de las empresas a través de la matriz FODA.

- **Estrategia DA:** Se encarga de minimizar debilidades y amenazas.
- **Estrategias DO:** Se encarga de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- **Estrategia FA:** Maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.
- **Estrategia FO:** Si tienen debilidades buscarán convertirlas en fortalezas, y si existen amenazas se las debe transformar a oportunidades. (Koontz, 2012)

2.3.15 Manual de Funciones

Es una guía práctica en la cual se especifican las funciones, actividades y tareas que cada operario desarrolla dentro de una organización.

El modelo de elaboración depende del encargado que vaya a realizarlo, es aconsejable que se añadan las competencias que cada individuo debe tener para cubrir el puesto o área en la cual se vaya a desenvolver.

El manual de funciones debe tener el diseño de la empresa que vaya a realizarlo, una introducción, los objetivos que se quieran alcanzar, el ámbito donde se vaya a aplicar, en este también deben constar los organigramas que tenga la empresa, para en función de estos establecer las jerarquías y funciones de los trabajadores.

Las actividades deben plasmarse para cada puesto de trabajo, en caso de haber diversos operarios que cumplan la misma función, se deberá desarrollar solo una vez el cargo indicado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad de la Investigación

A través de la modalidad de investigación se pretende diseñar un procedimiento el cual ayude al cumplimiento de los objetivos establecidos, tanto general como específico.

La modalidad de la investigación incluye métodos cualitativo y cuantitativo, en vista de que se considera la población y se conoce la viabilidad del proyecto de investigación.

3.2 Tipos de Investigación

Los tipos de investigación que se han considerado ara el presente proyecto de investigación se las detallan a continuación:

3.2.1 Investigación de Campo

El presente proyecto de investigación responde a la investigación de campo debido a que el estudio se lo realizará en el lugar de los hechos. El trabajo se facilita en vista de que la información se recolecta directamente, y es más simple aprovechar al personal de la Avícola para poder encuestarlos.

3.2.2 Bibliográfica

Este tipo de investigación hace énfasis en el uso de información obtenida de textos, revistas, fascículos, esta misma información es procesada y validada por organismos técnicos para su publicación, bajo esas características lo que se pretende es emplear estos argumentos para fundamentar la investigación que se desarrollará en el Proyecto de Investigación.

3.3 Métodos de Investigación

3.3.1 Descriptivo

Este método se aplica porque describe el problema tal y como es desde su punto de origen.

3.3.2 Exploratorio

Dicho método permite identificar claramente el problema de la investigación, también ayuda a tener un diagnóstico actual de la organización.

3.3.3 Inductivo

A través de este método se identifica que la Avícola Santa Mónica no tiene bien definida su estructura funcional administrativa, dado por la carencia de políticas para la gestión empresarial, lo que acarrea al incumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.4 Fuentes de la Información

3.4.1 Primarias

Las fuentes primarias se encargan de tener herramientas indispensables para la recolección de datos e información, en este caso se utiliza la encuesta dirigida a todos los empleados del plantel avícola y la entrevista al representante de la misma.

3.4.2 Secundarias

La información se recaba de estudios anteriormente realizados sobre temas relacionados al proyecto de investigación actual, además de utilizar fuentes digitales, bibliográficas entre otras, necesarias para dar realce científico a la investigación.

3.5 Técnicas para obtener la Información

3.5.1 Encuesta

La encuesta permite recolectar información primordial para la investigación actual, está estructurada por 8 preguntas cerradas y una abierta, en la cual se pretende conocer el criterio que tienen los trabajadores acerca de las fortalezas con las que cuenta la Avícola.

3.5.2 Entrevista

La entrevista es una herramienta de vital importancia en esta investigación, ya que nos permite conocer de cerca los cambios que se han venido efectuando en la Avícola y su trajinar como organización, las preguntas que se realizan son abiertas, y están dirigidas al Sr. Freddy Llerena representante del plantel Avícola.

3.6 Población

La población que se emplea es de 35 personas, en vista de que el número de trabajadores es menor a 100, la encuesta se aplicará a todos los operarios inmersos en la Avícola Santa Mónica, transformándose en un censo poblacional.

3.7 Plan de recolección y procesamiento de información

El plan de recolección de datos permite interpretar los resultados, en base a la respuesta de todos los encuestados, en función de estos se podrá presentar una perspectiva nueva referente al aporte de los empleados.

El procesamiento permite profundizar la investigación y conocer los criterios del trabajador, se utilizará el programa SPSS para tabular.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la Avícola Santa Mónica.

4.1.1 Encuesta

La encuesta se la realiza debido a que es indispensable conocer sobre cómo se está ejecutando el trabajo por medio de los operarios, obtener información en base a las actividades que realizan, el tiempo que disponen para laborar y la satisfacción que sienten los trabajadores de la Avícola Santa Mónica dentro de la empresa.

Es importante recolectar la mayor cantidad de información posible, con la finalidad de saber la situación actual en la que se encuentra la Avícola, informar sobre el desenvolvimiento de los empleados, las capacidades que estos tienen para cubrir su área de trabajo y las fortalezas que ellos consideran que tiene la organización en el campo de trabajo.

A continuación se presenta los resultados de la encuesta realizada.

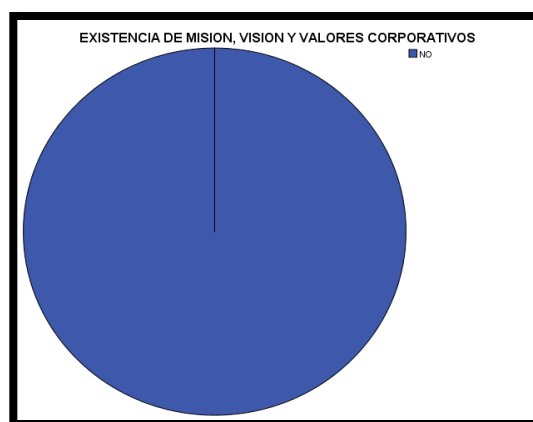
Pregunta 1.

¿Conoce usted si la Avícola Santa Mónica cuenta con una misión, visión y valores corporativos?

Tabla 4.1 Tabla de resultados misión, visión y valores corporativos

EXISTENCIA DE MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	35	100,0	100,0	100,0

Gráfico 4.1 Existencia de misión, visión y valores corporativos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de los operarios respondieron que la Avícola NO cuenta con la misión visión y valores corporativos en vista de que se ha venido manejando de manera informal, es importante estructurar estos componentes, e informárselos a los trabajadores para que tengan claro hacia dónde desea llegar la Avícola.

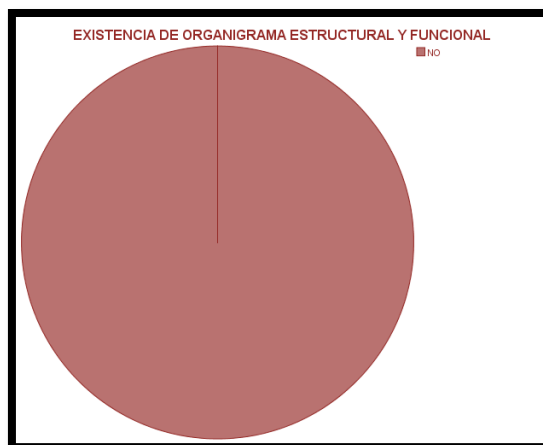
Pregunta 2.

¿Conoce usted si la Avícola Santa Mónica cuenta con un organigrama estructural y funcional?

Tabla 4.2 Tabla de resultados organigrama

EXISTENCIA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	35	100,0	100,0	100,0

Gráfico 4.2 Existencia de organigrama estructural y funcional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de los encuestados manifiestan que no conocen si es que la Avícola cuenta con una organigrama estructural y funcional constituido por el dueño de la empresa.

De esta manera podemos observar que el personal no sabe cuál es la estructura funcional administrativa correspondiente a la Avícola y las jerarquías que ocupada cada individuo dentro de ella.

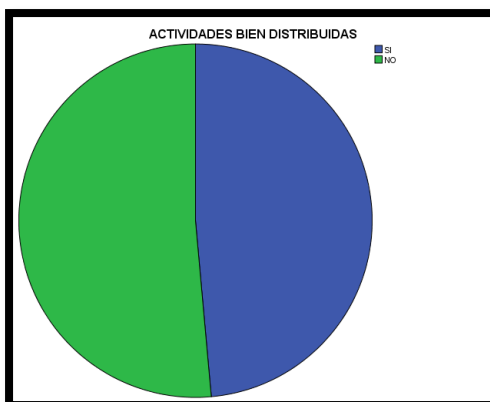
Pregunta 3.

¿Piensa usted que el trabajo y las actividades están bien distribuidas a los trabajadores de la Avícola Santa Mónica?

Tabla 4.3 Tabla de resultados de actividades distribuidas

ACTIVIDADES BIEN DISTRIBUIDAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	17	48,6	48,6	48,6
	NO	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Gráfico 4.3 Actividades bien distribuidas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El 48.6% de los encuestados expresan que SI se encuentran bien distribuidas las actividades de los trabajadores, este porcentaje indica que hay empleados que sí tienen bien asignadas sus labores, mientras que el 51.4% manifiestan que NO, esto es importante ya que se puede estructurar una mejor asignación a todos los colaboradores de la Avícola y de esta manera se desenvuelvan mejor.

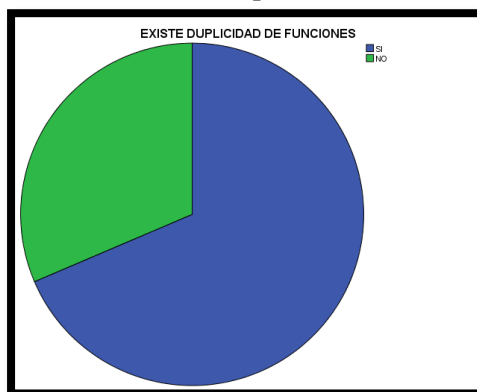
Pregunta 4.

¿Cree usted que existe duplicidad de funciones en el trabajo que realizan dentro de la Avícola Santa Mónica?

Tabla 4.4 Tabla de resultados duplicidad de funciones

EXISTE DUPLICIDAD DE FUNCIONES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	68,6	68,6	68,6
	NO	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Gráfico 4.4 Existe duplicidad de funciones



Fuente: Encuesta
Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El 68,6% de los encuestados manifiestan que SI existen duplicidad de funciones, eso se da entre los operarios que se encargan del balanceado y los galponeros, debido a que en diferentes horarios los suelen sacar de sus labores y los envían a hacer otras actividades, mientras que el 31,4% indican que NO existe duplicidad ya que ellos están a cargo de otras áreas y en general de jefaturas o supervisiones en las cuales no se pueden mover a realizar otras funciones.

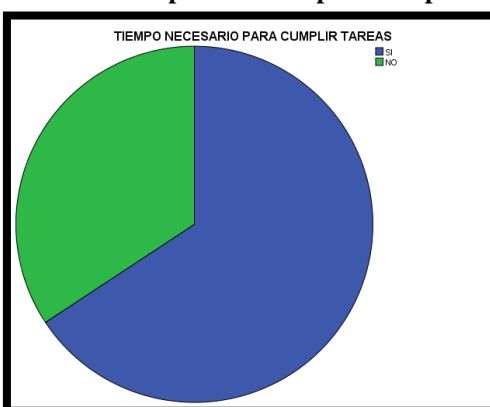
Pregunta 5.

¿Dispone del tiempo necesario para cumplir con las funciones y responsabilidades que se le han asignado?

Tabla 4.5 Tabla de resultados tiempo para cumplir tareas

TIEMPO NECESARIO PARA CUMPLIR TAREAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	23	65,7	65,7	65,7
	NO	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Gráfico 4.5 Tiempo necesario para cumplir tareas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El 65.7% de las personas encuestadas indican que SI disponen del tiempo necesario para cumplir con sus funciones y responsabilidades, existe preocupación por el 34.3% que mencionan que NO disponen del tiempo completo, a estos trabajadores se les debe estar duplicando el trabajo y para solucionarle se debe implementar un manual de funciones.

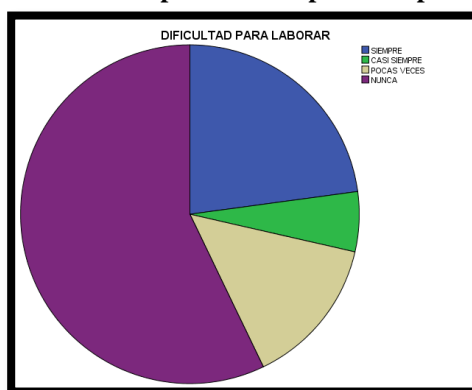
Pregunta 6.

¿Existe dificultad al momento de realizar y cumplir con sus labores diarias?

Tabla 4.6 Tabla de resultados dificultad para laborar

DIFICULTAD PARA LABORAR					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	8	22,9	22,9	22,9
	CASI SIEMPRE	2	5,7	5,7	28,6
	POCAS VECES	5	14,3	14,3	42,9
	NUNCA	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Gráfico 4.6 Tiempo necesario para cumplir tareas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Análisis e interpretación de resultados

Tal como se muestra en la tabla de resultados, el porcentaje más elevado es el equivalente a NUNCA, en vista de que a algunos empleados no se le duplica el trabajo o se les pide que cumplan con actividades extras, el problema que se encuentra es que no todos tienen claro cuáles son sus funciones y tareas dentro de la Avícola, por lo que necesitan un detalle personal de todo lo que deben realizar en función de su puesto.

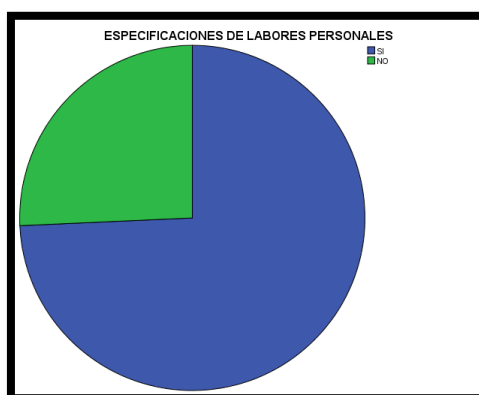
Pregunta 7.

¿Considera usted que deben existir especificaciones de las labores de cada trabajador?

Tabla 4.7 Tabla de resultados especificaciones laborales

ESPECIFICACIONES DE LABORES PERSONALES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	26	74,3	74,3	74,3
	NO	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Gráfico 4.7 Especificaciones de labores personales



Fuente: Encuesta
Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El 74,3% de los trabajadores indican que SI debe existir una guía en la cual se especifique cada una de las tareas que deben realizar.

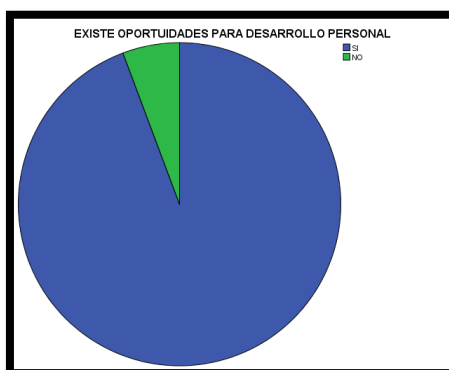
Pregunta 8.

¿Le proporciona la empresa oportunidades laborales para de esta manera cumplir con los objetivos personales en la empresa?

Tabla 4.8 Tabla de resultados de oportunidades de desarrollo

EXISTE OPORTUNIDADES PARA DESARROLLO PERSONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	33	94,3	94,3	94,3
	NO	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Gráfico 4.8 Existe oportunidad de desarrollo personal



Fuente: Encuesta
Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Análisis e interpretación de resultados

El 94.3% de los trabajadores manifiestan que la empresa si les brinda oportunidades laborales para poder cumplir objetivos personales y ser mejores cada día, la empresa lo hace a través de ascensos, o incremento de remuneraciones.

4.1.2 Entrevista

El motivo de realizar la entrevista es que se desea conocer a fondo sobre la situación que atraviesa la Avícola en cuanto al mercado, su posicionamiento y que tan fuertes son ante sus competidores.

La persona delegada para responder a la entrevista es el Sr. Freddy Llerena, ya que él está al tanto de todo lo que le compete a la empresa.

El representante se encarga de informar acerca de los factores internos y externos que benefician y afectan a la Avícola, las preguntas están enfocadas tanto al personal que labora, al entorno, políticas y hacia la tecnología que tiene implementada la organización.

La información recopilada a través de la entrevista es importante en vista de que permite identificar factores claves que inciden en el accionar de la organización en la cual se está trabajando.

Las respuestas a las preguntas realizadas en la entrevista se resumen a continuación.

1.- ¿Cómo describiría usted a la Avícola Santa Mónica actualmente?

Como una empresa dirigida por personas capaces, emprendedoras que están dispuestas a sacar adelante a la Avícola.

2.- ¿Se han implementado cambios en la Avícola Santa Mónica en los últimos tres años?

Si, en lo laboral, en la seguridad social y en lo tecnológico

3.- ¿Existe actualmente una estructura funcional administrativa dentro de la Avícola Santa Mónica?

No, muchas veces surgen problemas por manejar a la Avícola de manera tradicional tomando en cuenta que es una empresa familiar, pero se debería estructurar de una manera en la cual todo se encuentre estipulado y todos los miembros de la organización conozcan jerarquías, funciones y cargos que ocupan.

4.- ¿Considera necesario la implementación de un organigrama estructural y funcional en la Avícola Santa Mónica para poder definir los niveles jerárquicos y actividades de trabajo?

Sí, porque de esta manera cada persona sabe cuál es su puesto de trabajo y su responsabilidad se encuentra definida y documentada.

5.- ¿Cree usted que teniendo definida la estructura funcional administrativa de la Avícola Santa Mónica mejoraría su rendimiento empresarial?

Sí, ya que se cumpliría con el plan estratégico dentro de la institución y los trabajadores podrían desempeñarse de mejor manera y así elevar el índice de rendimiento.

6.- ¿Piensa usted que se debe establecer la misión y visión de la Avícola Santa Mónica para conocer lo que es actualmente y lo que llegaría a ser a futuro la organización?

Sí, porque de esta forma se sabe cuál es la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar, dar a conocer y explicar a los miembros de la Avícola.

7.- ¿Cómo se ha visto afectada la Avícola Santa Mónica frente a los factores externos tales como Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales?

Se ve afectada en todos los ámbitos, por ejemplo en lo político nos afecta económicamente debido a la inestabilidad de los impuestos, la materia prima cara encarece el producto final.

Lo tecnológico ha sido esencial ya que siempre debemos estar a la par porque caso contrario nos quedamos en el retraso total ante los competidores.

Lo ambiental nos ha servido para poder poner las prácticas de buena higiene salubridad y salud que siempre ha tenido y cumplido la empresa.

8.- ¿Existen oportunidades que podría aprovechar la Avícola Santa Mónica en el mercado que se desenvuelve?

- El crecimiento de la población beneficia al consumo de los huevos
- Expansión de mercado
- Ubicados en la zona centro del país
- El consumidor es consciente de que el producto es saludable y lo prefiere

9.- ¿Le parece a usted que existen debilidades al interior de la Avícola Santa Mónica que afectan al accionar diario del trabajo y tareas que se desempeñan?

- La asignación de tareas no se encuentra bien distribuida
- No cuenta con un manual de funciones
- Las jerarquías no están establecidas formalmente
- Existen trabajadores que tienen más carga de trabajo que otros.

10.- Pese a que la Avícola Santa Mónica no cuenta con una estructura funcional administrativa, ¿Cómo considera usted que se encuentra actualmente el funcionamiento de la misma frente a sus competidores potenciales?

La empresa se ha caracterizado por producir productos de calidad, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado y ser competitivo a pesar de los altos y bajos del mercado nacional.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes de la Propuesta

La Avícola Santa Mónica fundada en 1970, no dispone de una estructura funcional administrativa, por lo tanto no cuenta con un organigrama estructural y tampoco con un funcional, en los cuales se detallan las funciones específicas de cada área y las tareas que deben ejecutar los trabajadores que integren cada departamento.

De igual manera la empresa no tiene definida su misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos los cuales definan el presente de la Avícola, y lo que desea llegar a ser en un futuro, es decir a largo plazo.

5.2 Tema

Diseño de una estructura funcional administrativa de la Avícola Santa Mónica.

5.3 Datos Informativos

Empresa: Avícola Santa Mónica

Actividad Principal: Producción de Huevos

Ubicación: Provincia de Tungurahua – Cantón Pelileo

Dirección: Pelileo. Km 2 Vía Huambalo

5.4 Justificación

La presente propuesta se enfoca en la creación, tanto de la misión como de la visión empresarial, que en conjunto con los valores corporativos y mediante los objetivos estratégicos que se definan, se logra entender lo que en realidad es actualmente la empresa, y lo que desea llegar a ser en un período determinado.

A través de la estandarización del organigrama estructural y funcional, los integrantes de la Avícola Santa Mónica tendrán claro a qué departamento pertenecen, en qué nivel jerárquico se encuentran, sus tareas, y bajo la supervisión de quien se encuentran.

La elaboración del manual de funciones elimina todo tipo de duplicidad de tareas, hace que los trabajadores se dediquen netamente a su cargo que se le ha encomendado, y de esta manera no existen retrasos en el trabajo, lo cual ayudará a optimizar la rentabilidad administrativa de la Avícola Santa Mónica.

5.5 Objetivo General

- Diseñar un modelo de estructura administrativa funcional para la Avícola Santa Mónica.

5.6 Objetivos Específicos

- Definir la situación actual de la Avícola Santa Mónica a través de la herramienta de análisis FODA.
- Establecer la filosofía organizacional de la Avícola Santa Mónica.
- Fijar un manual de funciones con el que trabajará la Avícola Santa Mónica.

Una vez analizados los factores internos y externos, al haber aplicado la entrevista y encuesta se determina realizar la siguiente propuesta para la Avícola Santa Mónica.

5.7 Desarrollo de la Propuesta

A continuación se propone los diferentes componentes del diseño de una estructura funcional administrativa para la Avícola Santa Mónica.

En vista de que no se encuentra estructurado ningún tipo de administración dentro del plantel Avícola y solo se lo viene manejando de manera empírica, se instaura la misión de la empresa, con la finalidad de que se establezca la dirección y el rumbo que la empresa debe tomar.

5.7.1 Misión

“La Avícola Santa Mónica produce y comercializa huevos, con calidad nutricional y sanitaria, orientada a la satisfacción del cliente”.

Misión en 7 palabras

“Producimos y comercializamos huevos de alta calidad”.

Al igual que la misión, también se instaure la visión empresarial que llevará a cabo el plantel, conociendo que esta será la manera en que la organización se verá a largo plazo, a través de la cual se podrá notar si es que se han logrado cumplir con las metas planteadas por el propietario.

5.7.2 Visión

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional, contribuyendo con el desarrollo del sector Avícola, generando oportunidades de crecimiento personal a sus trabajadores y fidelidad a sus clientes”.

Visión en 7 palabras

“Ser una empresa contribuyente al desarrollo avícola”.

Toda empresa debe dar a conocer a los trabajadores sus valores corporativos, a continuación se abordan los siguientes.

5.7.3 Valores Corporativos

Los valores que se presentan a continuación tienen concordancia con lo que la Avícola brinda a sus clientes y la imagen que esta presenta hacia ellos.

Responsabilidad

Al cumplir con normas ambientales en la producción de huevos brindados a la comunidad.

Calidad

En todos los procesos productivos, realizando un trabajo con personas capacitadas y garantizando la higiene del producto.

Humildad

Pese a cualquier beneficio que obtenga la Avícola siempre se mantiene en un plano humilde, haciéndoles saber a los operarios que todo lo alcanzado es gracias a su dedicación y esfuerzo.

Lealtad

Valor a través del cual se entrega la producción diaria a su respectivo cliente, con calidad y precio justo.

Comprensión

Acoger siempre los argumentos de los clientes implícitos en las negociaciones, tratando de llegar a un acuerdo mutuo que sea de beneficio para las dos partes, también atender las opiniones y criterios de los trabajadores.

Respeto

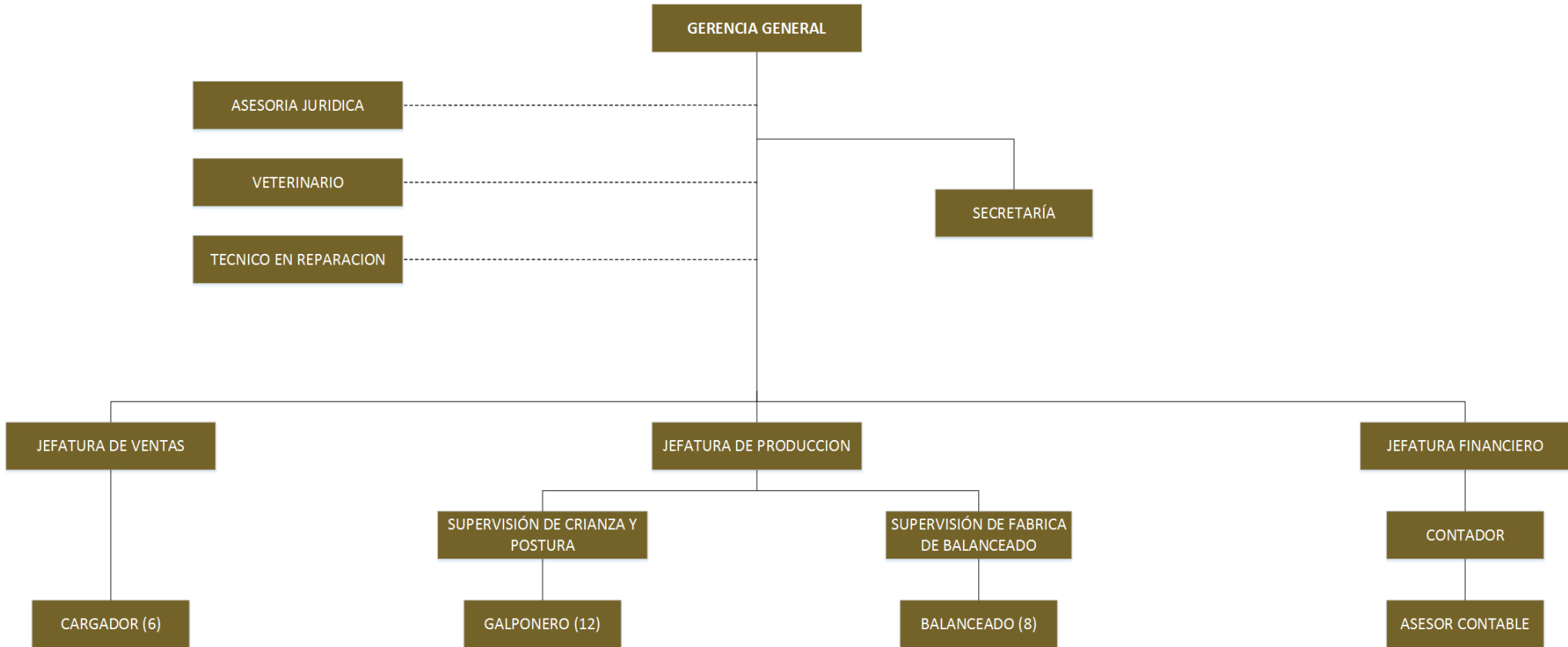
El trato a todos los clientes y trabajadores es igual, sin distinción alguna, respetando los criterios y observaciones que realicen hacia la Avícola.

En cuanto concierne a los organigramas tanto estructural como funcional, se los desarrollan considerando el número de trabajadores que tiene actualmente la Avícola (35).

En el organigrama estructural se muestra claramente las jerarquías que existen dentro de la empresa, la distribución de los operarios en cada área de trabajo y el responsable que se encuentra a cargo de cada departamento, mientras que en el funcional se determinan las actividades principales que cada trabajador debe realizar en su labor diaria.

5.7.4 Organigrama Estructural

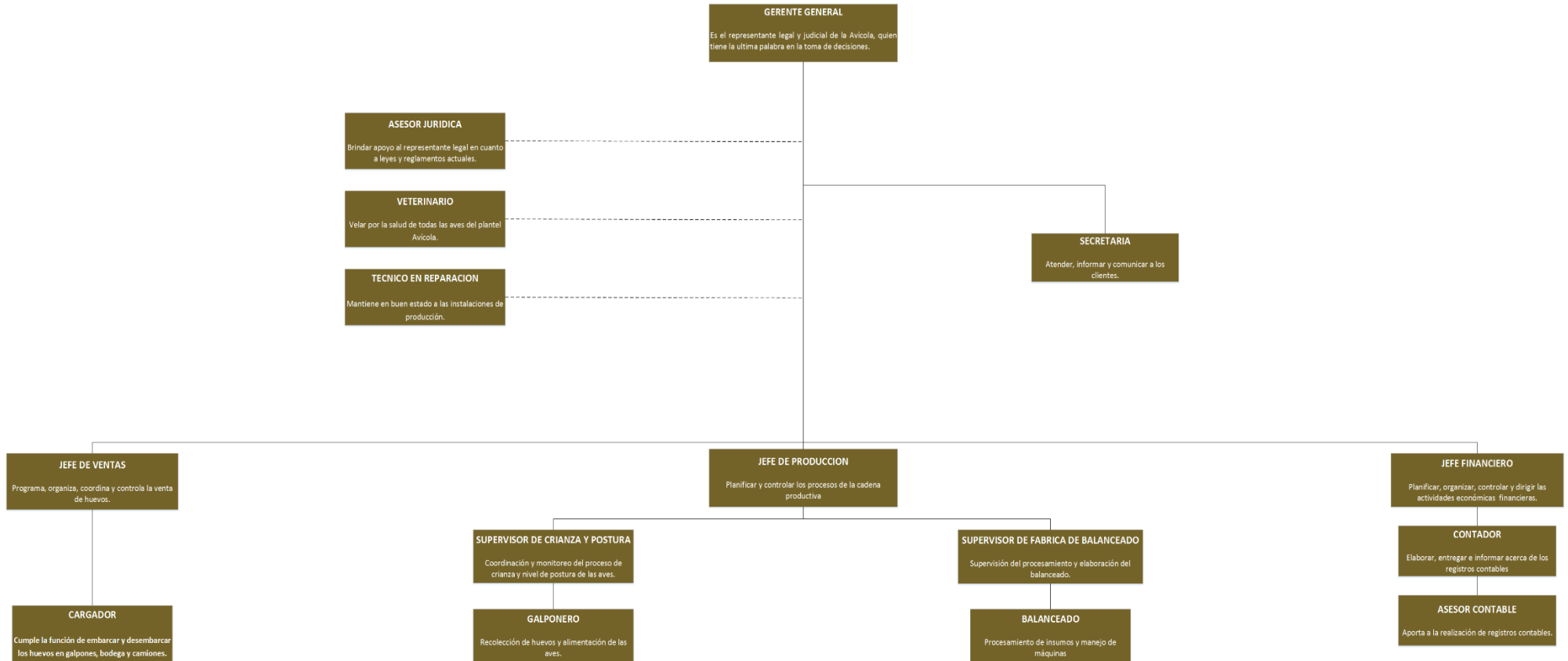
Gráfico 5.1 Organigrama Estructural



REFERENCIAS	
	Línea Autoridad
	Nivel Auxiliar Operativo
	Nivel Asesor
Fecha	Elaborado por
16/09/2015	David Garzón Paredes

5.7.5 Organigrama Funcional

Gráfico 5.2 Organigrama Funcional



REFERENCIAS	
	Línea Autoridad
	Nivel Auxiliar Operativo
	Nivel Asesor
Fecha	Elaborado por
16/09/2015	David Garzón Paredes

5.7.6 Análisis FODA

Para realizar el análisis FODA se han tomado en cuenta las fortalezas mencionadas por los trabajadores a través de la encuesta realizada, aparte se han extraído oportunidades, debilidades y amenazas mencionadas por el Sr. Freddy Llerena en la entrevista realizada a él como representante de la Avícola.

Tabla 5.1 Tabla del análisis interno y externo de la Avícola Santa Mónica

	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
F1	Calidad del producto.	O1	Proveedores garantizados en materia prima.
F2	Alto Nivel de productividad (postura).	O2	El crecimiento de la población beneficia al consumo de los huevos.
F3	Infraestructura garantizada.	O3	Expansión de mercado.
F4	Espacio físico adecuado.	O4	Ubicación estratégica.
F5	Permisos de funcionamiento referente al medio ambiente.	O5	El consumidor es consciente de que el producto es saludable y lo prefiere.
F6	Operarios cuentan con seguridad industrial.	O6	El producto final (huevo) es un alimento de primera necesidad, gran consumo.

F7	Genera su propia fórmula de balanceado.	O7	Asesores externos están disponibles siempre.
F8	Personal calificado por experiencia y entrenado para laborar.	O8	Clientes pagan un precio especial por la calidad del producto y son fieles.
F9	Las ventas son diarias y no se acumula la producción.	O9	Comprar y almacenar maíz cuando su precio baja.
F10	La crianza se la realiza desde el primer día de nacimiento de la gallina.	O10	Alianzas estratégicas con otros avicultores para liderar en el mercado.
F11	Capacitación y charlas continuas.	O11	Posibles puntos de venta sin intermediarios.
	DEBILIDADES		AMENAZAS
D1	La asignación de tareas no se encuentran bien distribuida.	A1	Inestabilidad económica, alza de impuestos.
D2	No cuenta con un manual de funciones.	A2	Materia prima e infraestructura elevan sus precios.
D3	Las jerarquías no están establecidas formalmente.	A3	Avicultores grandes bajan el precio del producto final.
D4	Existen trabajadores que tienen más carga de trabajo que otros.	A4	Sobreproducción de huevos a nivel provincial (Tungurahua).

D5	El clima hace que las gallinas coman más y consuman menos agua.	A5	No existe apoyo a inversión por parte del estado.
D6	Se maneja todo de manera tradicional.	A6	Epidemias pueden llegar a enfermar a las gallinas.
D7	Las áreas de trabajo no se encuentran departamentalizadas.	A7	Competidores pueden tornarse desleales.
D8	Se presentan trabas para entrar al mercado internacional (Huevo Sellado).	A8	Expuesto a desastres naturales (Volcán Tungurahua).
D9	No cuenta con un plan de marketing.	A9	Existen muchos moscos rondando la avícola.
D10	Infraestructura se deteriora con facilidad (jaulas, bebederos, coches recolectores).	A10	Abono salga húmedo y no seco por factores climáticos.

Fuente: Encuesta/Entrevista
Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

5.7.7 Análisis Interno

Esta herramienta nos permite identificar los factores internos de la organización, se puede reconocer claramente lo más importante y destacado que la Avícola tiene como fortalezas y las debilidades que se están presentando al momento de laborar.

5.7.7.1 Determinación de fortalezas y debilidades

De la lista mencionada anteriormente se procede a tomar cinco factores internos, los cuales se consideran más importantes, esto en base a las respuestas que expuso el representante de la Avícola en la etapa de diagnóstico, a través de la entrevista.

Tabla 5.2 Tabla de análisis de fortalezas

FORTALEZAS	
F1	Alto Nivel de productividad (postura).
F2	Genera su propia fórmula de balanceado.
F3	Las ventas son diarias y no se acumula la producción.
F4	Permisos de funcionamiento referente al medio ambiente.
F5	Personal calificado por experiencia y entrenado para laborar.

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.3 Tabla de análisis de debilidades

DEBILIDADES	
D1	La asignación de tareas no se encuentra bien distribuida.
D2	No cuenta con un manual de funciones.
D3	El clima hace que las gallinas coman más y consuman menos agua.
D4	Las áreas de trabajo no se encuentran departamentalizadas.
D5	Se maneja todo de manera tradicional.

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

5.7.8 Análisis Externo

Esta herramienta nos permite identificar los componentes externos de la organización, se puede identificar los aspectos más importantes que están siendo de beneficio y también afectando a la organización desde el entorno, se presentan las oportunidades de mercado, por otro lado las amenazas de distintos factores que pueden ser políticos, económicos y en este caso ambientales.

5.7.8.1 Determinación de oportunidades y amenazas

De la lista realizada anteriormente se procedió a tomar cinco factores externos, los cuales se consideran más importantes, esto en base a la respuesta que entregó el representante de la Avícola en la etapa de diagnóstico, a través de la entrevista.

Tabla 5.4 Tabla de análisis de oportunidades

OPORTUNIDADES	
O1	Proveedores garantizados en materia prima.
O2	El consumidor es consciente de que el producto es saludable y lo prefiere.
O3	Clientes pagan un precio especial por la calidad del producto y son fieles.
O4	Posibles puntos de venta sin intermediarios.
O5	El producto final (huevo) es un alimento de primera necesidad, gran consumo.

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.5 Tabla de análisis de amenazas

AMENAZAS	
A1	Materia prima e infraestructura elevan sus precios.
A2	Avicultores grandes bajan el precio del producto final.
A3	Sobreproducción de huevos a nivel provincial (Tungurahua).
A4	Expuesto a desastres naturales (Volcán Tungurahua).
A5	Epidemias pueden llegar a enfermar a las gallinas.

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

5.7.9 Matriz de priorización

Una vez realizado el análisis interno y externo de la Avícola, se procede a realizar una matriz de priorización referente a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de determinar los factores más importantes a través de la siguiente ponderación.

Tabla 5.6 Tabla Nivel de Impacto de fortalezas

FORTALEZAS	
VALOR	NIVEL DE IMPACTO
0	NINGÚN IMPACTO
1	BAJO IMPACTO
2	REGULAR IMPACTO
3	MEDIANO IMPACTO
4	ALTO IMPACTO

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.7 Tabla Matriz de fortalezas

MATRIZ DE FORTALEZAS							
Fortalezas	Alto Nivel de productividad (postura).	Genera su propia fórmula de balanceado	Las ventas son diarias y no se acumula la producción.	Permisos de funcionamiento referente al medio ambiente	Personal calificado por experiencia y entrenado para laborar.	Total	Priorización
Alto Nivel de productividad (postura).	-	4	3	1	2	10	1
Genera su propia fórmula de balanceado.	4	-	1	1	3	9	3
Las ventas son diarias y no se acumula la producción.	3	1	-	2	2	8	4
Permisos de funcionamiento referente al medio ambiente.	1	1	2	-	2	6	5
Personal calificado por experiencia y entrenado para laborar.	2	3	3	2	-	10	2

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Las tablas 5.7, 5.9, 5.11, 5.13, son consideradas como insumos para la obtención de una matriz FODA global, que es considerada del análisis de la empresa.

Tabla 5.8 Tabla Nivel de Impacto de debilidades

DEBILIDADES	
VALOR	NIVEL DE IMPACTO
0	NINGÚN IMPACTO
1	BAJO IMPACTO
2	REGULAR IMPACTO
3	MEDIANO IMPACTO
4	ALTO IMPACTO

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.9 Tabla Matriz de debilidades

MATRIZ DE DEBILIDADES							
Debilidades	La asignación de tareas no se encuentra bien distribuida.	No cuenta con un manual de funciones.	El clima hace que las gallinas coman más y consuman menos agua.	Las áreas de trabajo no se encuentran departamentalizadas	Se maneja todo de manera tradicional.	Total	Priorización
La asignación de tareas no se encuentra bien distribuida.	-	4	1	3	3	11	1
No cuenta con un manual de funciones.	4	-	1	3	2	10	2
El clima hace que las gallinas coman más y consuman menos agua.	1	1	-	1	1	4	5
Las áreas de trabajo no se encuentran departamentalizadas	3	3	1	-	3	10	3
Se maneja todo de manera tradicional.	3	2	1	3	-	9	4

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.10 Tabla Nivel de Impacto de oportunidades

OPOTUNIDADES	
VALOR	NIVEL DE IMPACTO
0	NINGÚN IMPACTO
1	BAJO IMPACTO
2	REGULAR IMPACTO
3	MEDIANO IMPACTO
4	ALTO IMPACTO

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.11 Tabla Matriz de oportunidades

MATRIZ DE OPORTUNIDADES							
Oportunidades	Proveedores garantizados en materia prima.	El consumidor es consciente de que el producto es saludable y lo prefiere.	Cientes pagan un precio especial por la calidad del producto y son fieles.	Posibles puntos de venta sin intermediarios.	El producto final (huevo) es un alimento de primera necesidad, gran consumo.	Total	Priorización
Proveedores garantizados en materia prima.	-	2	1	1	2	6	5
El consumidor es consciente de que el producto es saludable y lo prefiere.	2	-	3	3	2	10	1
Cientes pagan un precio especial por la calidad del producto y son fieles.	1	3	-	2	2	8	2
Posibles puntos de venta sin intermediarios.	1	3	2	-	1	7	4
El producto final (huevo) es un alimento de primera necesidad, gran consumo.	2	2	2	1	-	7	3

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.12 Tabla Nivel de Impacto de amenazas

AMENAZAS	
VALOR	NIVEL DE IMPACTO
0	NINGÚN IMPACTO
1	BAJO IMPACTO
2	REGULAR IMPACTO
3	MEDIANO IMPACTO
4	ALTO IMPACTO

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.13 Tabla Matriz de amenazas

MATRIZ DE AMENAZAS							
Amenazas	Materia prima e infraestructura elevan sus precios.	Avicultores grandes bajan el precio del producto final.	Sobreproducción de huevos a nivel provincial (Tungurahua).	Expuesto a desastres naturales (Volcán Tungurahua).	Epidemias pueden llegar a enfermar a las gallinas.	Total	Priorización
Materia prima e infraestructura elevan sus precios.	-	1	1	2	1	5	5
Avicultores grandes bajan el precio del producto final.	1	-	3	2	2	8	1
Sobreproducción de huevos a nivel provincial (Tungurahua).	1	3	-	1	2	7	4
Expuesto a desastres naturales (Volcán Tungurahua).	2	2	1	-	3	8	3
Epidemias pueden llegar a enfermar a las gallinas.	1	2	2	3	-	8	2

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

5.7.10 Matriz FODA en resumen

Tabla 5.14 Tabla FODA Resumen

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Alto Nivel de productividad (postura).	O1	El consumidor es consciente de que el producto es saludable y lo prefiere.
F2	Personal calificado por experiencia y entrenado para laborar.	O2	Cientes pagan un precio especial por la calidad del producto y son fieles.
F3	Genera su propia fórmula de balanceado.	O3	El producto final (huevo) es un alimento de primera necesidad, gran consumo.
F4	Las ventas son diarias y no se acumula la producción.	O4	Posibles puntos de venta sin intermediarios.
F5	Permisos de funcionamiento referente al medio ambiente.	O5	Proveedores garantizados en materia prima.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	La asignación de tareas no se encuentra bien distribuida.	A1	Avicultores grandes bajan el precio del producto final.
D2	No cuenta con un manual de funciones.	A2	Epidemias pueden llegar a enfermar a las gallinas.
D3	Las áreas de trabajo no se encuentran departamentalizadas	A3	Expuesto a desastres naturales (Volcán Tungurahua).
D4	Se maneja todo de manera tradicional.	A4	Sobreproducción de huevos a nivel provincial (Tungurahua).
D5	El clima hace que las gallinas coman más y consuman menos agua.	A5	Materia prima e infraestructura elevan sus precios.

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

La matriz FODA permite combinar sus componentes con la finalidad de establecer estrategias agresivas (FO), competitivas (FA), conservadoras (DO) y defensivas (DA), las cuales ayuden al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 5.15 Tabla Estrategias Objetivo 1

Objetivo N°1: Elaborar un manual de funciones para la Avícola Santa Mónica										
ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	El consumidor es consciente de que el producto es saludable y lo prefiere.	Cientes pagan un precio especial por la calidad del producto y son fieles.	El producto final (huevo) es un alimento de primera necesidad, gran consumo.	Posibles puntos de venta sin intermediarios.	Proveedores garantizados en materia prima.	Avicultores grandes bajan el precio del producto final.	Epidemias pueden llegar a enfermar a las gallinas.	Expuesto a desastres naturales (Volcán Tungurahua).	Sobreproducción de huevos a nivel provincial (Tungurahua).	Materia prima e infraestructura elevan sus precios.
FORTALEZAS		FO - ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Alto Nivel de productividad (postura).	F2-O1-O2-O5 Estableciendo tareas dirigidas al personal.				F2-A1-A5 Generando una guía práctica que detalle las labores de cada trabajador.				
F2	Personal calificado por experiencia y entrenado para laborar.									
F3	Genera su propia fórmula de balanceado.									
F4	Las ventas son diarias y no se acumula la producción.									
F5	Permisos de funcionamiento referente al medio ambiente.									
DEBILIDADES		DO – ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA – ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	La asignación de tareas no se encuentra bien distribuida.	D1-D2-D3-D4-O1-O2 Implantando funciones para cada área respecto a su jerarquía.				D1-D2-D3-D4-A1-A5 Describiendo competencias en cada puesto de trabajo.				
D2	No cuenta con un manual de funciones.									
D3	Las áreas de trabajo no se encuentran departamentalizadas									
D4	Se maneja todo de manera tradicional.									
D5	El clima hace que las gallinas coman más y consuman menos agua.									

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.16 Tabla Estrategias Objetivo 2

Objetivo N°2: Implementar la filosofía organizacional de la Avícola Santa Mónica											
ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
	El consumidor es consciente de que el producto es saludable y lo prefiere.	Clientes pagan un precio especial por la calidad del producto y son fieles.	El producto final (huevo) es un alimento de primera necesidad, gran consumo.	Posibles puntos de venta sin intermediarios.	Proveedores garantizados en materia prima.	Avicultores grandes bajan el precio del producto final.	Epidemias pueden llegar a enfermar a las gallinas.	Expuesto a desastres naturales (Volcán Tungurahua).	Sobreproducción de huevos a nivel provincial (Tungurahua).	Materia prima e infraestructura elevan sus precios.	
FORTALEZAS		FO - ESTRATEGIAS AGRESIVAS					FA - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Alto Nivel de productividad (postura).	F1-F2-F5-O1-O2 Instaurando departamentos que se responsabilicen de cada actividad.					F1-F2-A1-A4 Dando a conocer a los trabajadores cómo quiere verse la Avícola en el futuro.				
F2	Personal calificado por experiencia y entrenado para laborar.										
F3	Genera su propia fórmula de balanceado.										
F4	Las ventas son diarias y no se acumula la producción.										
F5	Permisos de funcionamiento referente al medio ambiente.										
DEBILIDADES		DO – ESTRATEGIAS CONSERVADORAS					DA – ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	La asignación de tareas no se encuentra bien distribuida.	D1-D4-O1-O3 Concientizando a los operarios lo que se plantea la Avícola ante la sociedad.					D1-D4-A1-A5 Transmitiendo a los empleados la imagen que tiene la organización en el entorno.				
D2	No cuenta con un manual de funciones.										
D3	Las áreas de trabajo no se encuentran departamentalizadas										
D4	Se maneja todo de manera tradicional.										
D5	El clima hace que las gallinas coman más y consuman menos agua.										

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.17 Tabla Estrategias Objetivo 3

Objetivo N°3: Obtener mayor rentabilidad para la empresa										
ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
	El consumidor es consciente de que el producto es saludable y lo prefiere.	Clientes pagan un precio especial por la calidad del producto y son fieles.	El producto final (huevo) es un alimento de primera necesidad, gran consumo.	Posibles puntos de venta sin intermediarios.	Proveedores garantizados en materia prima.	Avicultores grandes bajan el precio del producto final.	Epidemias pueden llegar a enfermar a las gallinas.	Expuesto a desastres naturales (Volcán Tungurahua).	Sobreproducción de huevos a nivel provincial (Tungurahua).	Materia prima e infraestructura elevan sus precios.
FORTALEZAS		FO - ESTRATEGIAS AGRESIVAS				FA - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Alto Nivel de productividad (postura).	F1-F3-F4-O1-O2-O3-O4 Aumentando puntos de venta propios de la empresa.				F1-F2-F4-A1-A2-A4 Manteniendo un índice de producción estándar.				
F2	Personal calificado por experiencia y entrenado para laborar.									
F3	Genera su propia fórmula de balanceado.									
F4	Las ventas son diarias y no se acumula la producción.									
F5	Permisos de funcionamiento referente al medio ambiente.									
DEBILIDADES		DO – ESTRATEGIAS CONSERVADORAS				DA – ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	La asignación de tareas no se encuentra bien distribuida.	D4-D5-O1-O2-O3-O4 Conservando los niveles de calidad y productividad en el plantel.				D4-D5-A2-A3 Generando planes de cuidado e inversión en la empresa.				
D2	No cuenta con un manual de funciones.									
D3	Las áreas de trabajo no se encuentran departamentalizadas									
D4	Se maneja todo de manera tradicional.									
D5	El clima hace que las gallinas coman más y consuman menos agua.									

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

5.7.11 Matriz de estrategias en resumen

Tabla 5.18 Tabla Estrategias Resumen

ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
	El consumidor es consciente de que el producto es saludable y lo prefiere.	Clientes pagan un precio especial por la calidad del producto y son fieles.	El producto final (huevo) es un alimento de primera necesidad, gran consumo.	Posibles puntos de venta sin intermediarios.	Proveedores garantizados en materia prima.	Avicultores grandes bajan el precio del producto final.	Epidemias pueden llegar a enfermar a las gallinas.	Expuesto a desastres naturales (Volcán Tungurahua).	Sobreproducción de huevos a nivel provincial (Tungurahua).	Materia prima e infraestructura elevan sus precios.	
FORTALEZAS		FO - ESTRATEGIAS AGRESIVAS					FA - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS				
F1	Alto Nivel de productividad (postura).	<p>Estableciendo tareas dirigidas al personal. Instaurando departamentos que se responsabilicen de cada actividad. Aumentando puntos de venta propios de la empresa.</p>					<p>Generando una guía práctica que detalle las labores de cada trabajador. Dando a conocer a los trabajadores cómo quiere verse la Avícola en el futuro. Manteniendo un índice de producción estándar.</p>				
F2	Personal calificado por experiencia y entrenado para laborar.										
F3	Genera su propia fórmula de balanceado.										
F4	Las ventas son diarias y no se acumula la producción.										
F5	Permisos de funcionamiento referente al medio ambiente.										
DEBILIDADES		DO – ESTRATEGIAS CONSERVADORAS					DA – ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
D1	La asignación de tareas no se encuentra bien distribuida.	<p>Implantando funciones para cada área respecto a su jerarquía. Concientizando a los operarios lo que se plantea la Avícola ante la sociedad. Conservando los niveles de calidad y productividad en el plantel.</p>					<p>Describiendo competencias en cada puesto de trabajo. Transmitiendo a los empleados la imagen que tiene la organización en el entorno. Generando planes de cuidado e inversión en la empresa.</p>				
D2	No cuenta con un manual de funciones.										
D3	Las áreas de trabajo no se encuentran departamentalizadas										
D4	Se maneja todo de manera tradicional.										
D5	El clima hace que las gallinas coman más y consuman menos agua.										

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

5.7.12 Plan de Acción

Tabla 5.19 Tabla Plan de Acción Objetivo 1

PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 1							
OBJETIVO N°1: Elaborar un manual de funciones para la Avícola Santa Mónica							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO
1.1 F2-O1-O2-O5 Estableciendo tareas dirigidas al personal.	1.1.1 Analizar cada puesto de trabajo.	Saber los requerimientos de la empresa	Número de puestos analizados/Total de puestos asignados	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa	\$0,00	Cuadro de requerimientos que se necesitan.
	1.1.2 Planificar cada tarea.	Desglosar las tareas de cada individuo	Tareas desarrolladas/tareas planificadas	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Detallar las más importantes.
	1.1.3 Organizar las actividades	Efectuar el cumplimiento de actividades	Porcentaje de cumplimiento	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa/pr oducción		Personal con actividades establecidas.
1.2 F2-A1-A5 Generando una guía práctica que detalle las labores de cada trabajador.	1.2.1 Detallar el cargo	Conocer el lugar que ocupan	Cargos asignados/cargos cumplidos	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa/pr oducción	\$0,00	Detalle del puesto de cada trabajador
	1.2.2 Describir las funciones	Saber que tiene que realizar	Manual de funciones.	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa/pr oducción		Detalle de las funciones de cada trabajador
	1.2.3 Establecer competencias	Conocer las capacidades de cada trabajador	Número de tareas desarrolladas/ Número de tareas encomendadas	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa/pr oducción		Detalle de las cualidades de cada trabajador

1.3 D1-D2-D3-D4-O1-O2 Implantando funciones para cada área respecto a su jerarquía.	1.3.1 Delimitar jerarquías	Estructurar la empresa	Organigrama estructural	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa	\$0,00	Fomentar el respeto según el puesto de trabajo
	1.3.2 Colocar responsables en cada área	Supervisar las labores	Cumplimiento de responsabilidades/ Responsabilidades planificadas.	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Tener control del trabajo que se realiza
	1.3.3 Asignar responsabilidades	Desempeñarse en el puesto	Responsabilidades asignadas/responsabilidades cumplidas	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Aclarar las labores de cada persona
1.4 D1-D2-D3-D4-A1-A5 Describiendo competencias en cada puesto de trabajo.	1.4.1 Desarrollar el trabajo	Cualidades y capacidades	Número de tareas desarrolladas/Número de tareas encomendadas	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa	\$0,00	Conocer las personas más idóneas para el puesto
	1.4.2 Instruir al personal	Conocer de qué manera trabaja	Número de tareas desarrolladas/Número de tareas encomendadas	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Saber quién está apto para cada área de trabajo
	1.4.3 Capacitar en el trabajo	Perfeccionar el trabajo	Capacitaciones realizadas/capacitaciones planificadas.	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Conocer las fortalezas de cada individuo

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.20 Tabla Plan de Acción Objetivo 2

PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 2							
OBJETIVO N°2: Implementar la filosofía organizacional de la Avícola Santa Mónica							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO
1.1 F1-F2-F5-O1-O2 Instaurando departamentos que se responsabilicen de cada actividad.	1.1.1 Definir las jerarquías	Establecer departamentos de la Avícola	Organigrama estructural	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa	0,00	Departamentos establecidos
	1.1.2 Fijar la autoridad de las personas	Determinar el posicionamiento de cada individuo	Organigrama estructural	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Poder de decisión y autoridad definido
	1.1.3 Diseñar organigramas	Estructurar cargos y funciones	Control de diseño	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Organigrama estructural/funcional terminado
1.2 F1-F2-A1-A4 Dando a conocer a los trabajadores cómo quiere verse la Avícola en el futuro.	1.2.1 Transmitir lo que quiere alcanzar la empresa	Trabajadores comprometidos	Visión empresarial	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa	\$0,00	Cumplir con metas de la empresa
	1.2.2 Fijar objetivos a cumplir	Cristalizar objetivos	Objetivos cumplidos/Objetivos fijados.	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Objetivos cumplidos por medio de estrategias
	1.2.3 Diseñar la visión de la empresa	Trabajadores conozcan la visión	Control de diseño	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Visión estructurada

1.3 D1-D4-O1-O3 Concientizando a los operarios lo que se plantea la Avícola ante la sociedad.	1.3.1 Comunicar lo que es actualmente la empresa	Trabajadores consientes	Misión empresarial	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa	\$0,00	Trabajadores consientes de cómo se ve la Avícola
	1.3.2 Inmiscuirse con el entorno	Conocer el entorno	Nivel de conocimiento	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Operarios conocedores del entorno
	1.3.3 Diseñar la misión de la Avícola	Trabajadores conozcan la misión	Control de diseño	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Misión estructurada
1.4 D1-D4-A1-A5 Transmitiendo a los empleados la imagen que tiene la organización en el entorno.	1.4.1 Atender al cliente con respeto	Mostrar respeto y transparencia	Clientes satisfechos/Cientes frecuentes.	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa	\$0,00	Empresa reconocida por sus valores
	1.4.2 Tratar a todos los clientes por igual	No tener preferencias	Valores corporativos	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Clientes satisfechos con la atención que se brinda
	1.4.3 Implementar valores corporativos	Trabajadores deben conocer los valores corporativos	Control de implementación	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa		Valores corporativos estructurados

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)


Tabla 5.21 Tabla Plan de Acción Objetivo 3


PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 3							
OBJETIVO N°3: Obtener mayor rentabilidad para la empresa							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO
1.1 F1-F3-F4-O1-O2-O3-O4 Aumentando puntos de venta propios de la empresa.	1.1.1 Analizar el mercado	Observar la demanda del producto.	Política de ventas	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa/ventas	\$0,00	Satisfacer la demanda del producto
	1.1.2 Estudiar a competidores	Examinar el producto competente	Política de precios	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa/ventas		Tener información sobre la competencia
	1.1.3 Buscando zonas claves para vender	Encontrar un punto estratégico.	Número de competidores fuertes/Número de competidores totales	Humano-Técnicos – Material	Área administrativa/ventas		Implementar nuevos puntos de venta accesibles para el consumidor
1.2 F1-F2-F4-A1-A2-A4 Manteniendo un índice de producción estándar.	1.2.1 Mantener el número de aves	Conservar la producción	Número de cubetas al día	Humano-Técnicos – Material	Área de producción	\$0,00	No se creara sobreproducción
	1.2.2 Controlando epidemias	Lograr que no se enfermen las gallinas	Carnet de vacunación	Humano-Técnicos – Material	Área de producción		Gallinas sanas con un nivel de postura óptimo
	1.2.3 Repartir el balanceado por igual	Gallinas coman la misma cantidad	Número de quintales al día	Humano-Técnicos – Material	Área de producción		Alimentación por igual y a la misma hora


1.3 D4-D5-O1-O2-O3-O4 Conservando los niveles de calidad y productividad en el plantel.	1.3.1 Conservar la fórmula de balanceado	Mantener la postura	Nivel de postura (Huevos Pequeño – Mediano - Grueso)	Humano-Técnicos – Material	Área de producción	\$0,00	Producto reconocido y garantizado
	1.3.2 Vacunar en base al calendario	Librarse de virus o enfermedades	Carnet de vacunación	Humano-Técnicos – Material	Área de producción		Aves con un excelente cuidado
	1.3.3 Criar aves de la misma raza	No mezclar razas de aves	Raza de las aves	Humano-Técnicos – Material	Área de producción		Raza de aves iguales, producción unificada
1.4 D4-D5-A2-A3 Generando planes de cuidado e inversión en la empresa.	1.4.1 Capital para contingencias	Tener capital disponible	Cantidad de capital	Humano-Técnicos – Material	Área de producción/financiera	\$0,00	Capital disponible para invertir instantáneamente
	1.4.2 Vigilar el almacenamiento de materia prima	Materia prima no se dañe	Políticas de control	Humano-Técnicos – Material	Área de producción/financiera		Planes de control de almacenamiento
	1.4.3 Supervisar cuando sacan el abono	Higiene y salud de las aves	Políticas de control	Humano-Técnicos – Material	Área de producción/financiera		Planes de cuidado e higiene

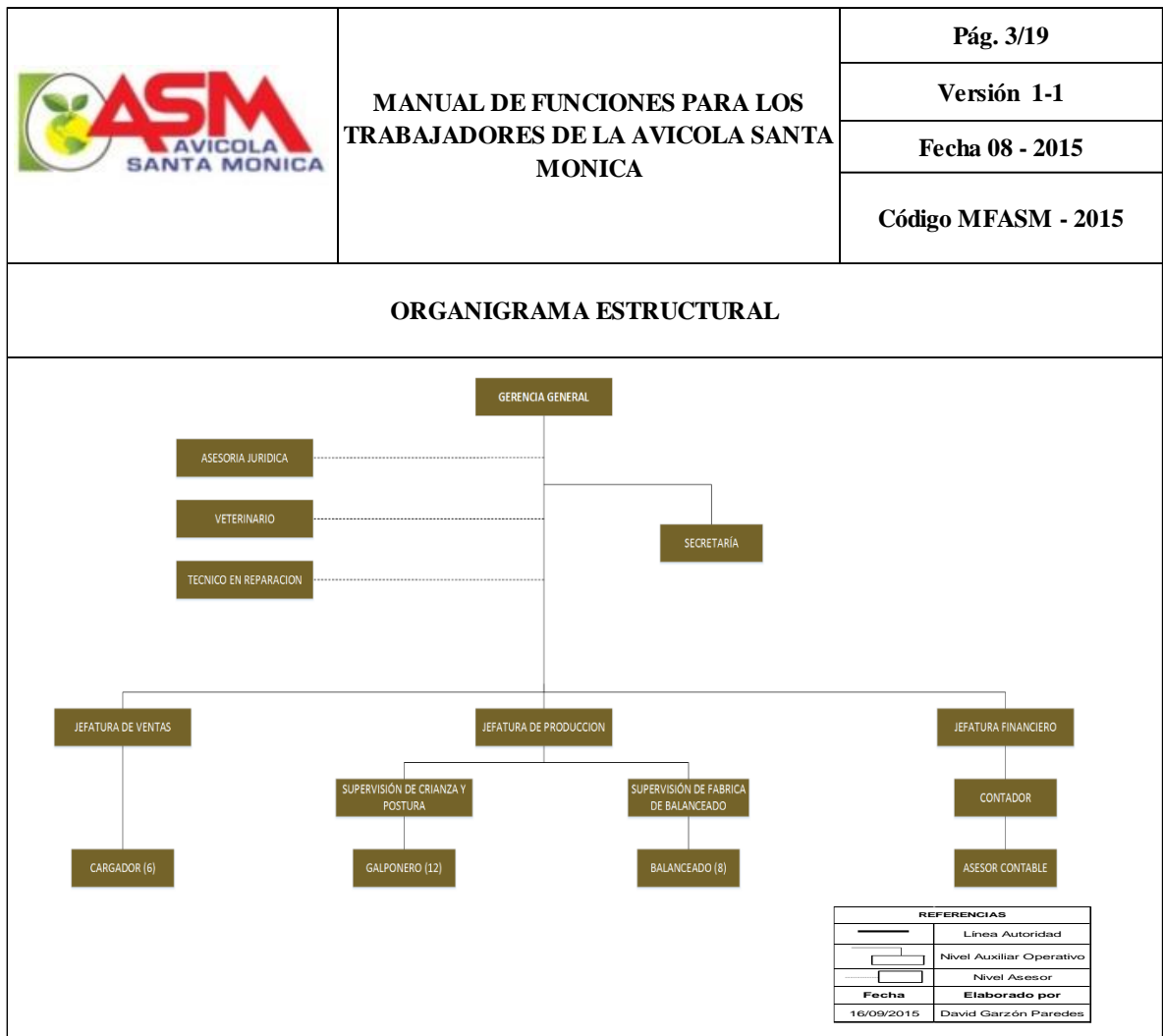
Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

5.7.13 Manual de Funciones

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág.
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO		
MANUAL DE FUNCIONES "AVICOLA SANTA MONICA"		

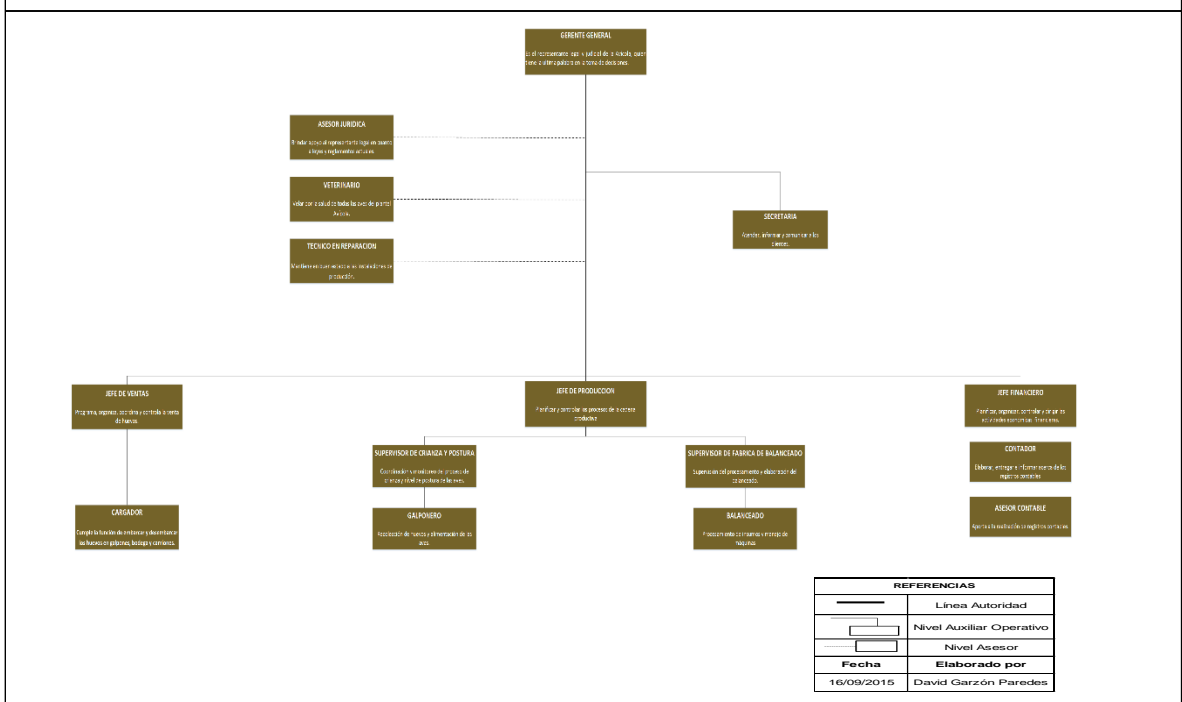
	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 1/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
INDICE		
Introducción.....	2	
Objetivo del manual.....	2	
Ambitos de aplicación.....	2	
Organigrama Estructural.....	3	
Organigrama Funcional.....	4	
Gerente General.....	5	
Asesor Jurídico.....	6	
Veterinario.....	7	
Técnico en reparación.....	8	
Secretaría.....	9	
Jefe de ventas.....	10	
Jefe de producción.....	11	
Gerente Financiero.....	12	
Supervisor de crianza y postura.....	13	
Supervisor de fábrica de balanceado.....	14	
Jefe de Contabilidad.....	15	
Asesor Contable.....	16	
Cargador.....	17	
Galponero.....	18	
Balanceado.....	19	


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 2/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
<p>INTRODUCCIÓN La elaboración del manual de funciones en la Avícola Santa Mónica, se ha realizado con la finalidad de establecer cada una de las operaciones, tareas y actividades que todos los miembros de la empresa ejecutan a diario. Para realizar este manual se contó con la información proporcionada por los dueños de la Avícola, lo cual se ha plasmado en una guía fácil de comprender para todos sus trabajadores, en el cual se mencionan las jerarquías respectivas.</p> <p>OBJETIVO DEL MANUAL Proporcionar a los trabajadores de la Avícola Santa Mónica un manual de funciones que sirva como instrumento para el cumplimiento adecuado de las tareas que cada uno efectúa.</p> <p>AMBITO DE APLICACION El manual de se puede aplicar en todas las áreas de la Avícola, ya que contiene las funciones de todos quienes conforman la empresa.</p>		




	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 4/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015

ORGANIGRAMA FUNCIONAL




	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 5/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representante legal y judicial de la Avícola Santa Mónica - Toma de decisiones en inversión - Encargado de elaborar la formula para el balanceado - Delegar funciones a sus subordinados - Responsable del buen accionar y desempeño de la Avícola - Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal - Mantenerse en constante capacitación en base a las normas y leyes que la Avícola debe implementar - Autorizar la contratación o despido de personal - Autorizar la compra o venta de maquinaria, terrenos o implementación de nueva tecnología <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Responsabilidad - Liderazgo 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 6/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	ASESOR JURIDICO	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abastecer al gerente de normas, leyes y reglamentos que se encuentren actualizados - Elaborar contratos o finiquitos con cada uno de los empleados en base a lo que establece la ley - Notariar el índice de mortalidad que existe en la Avícola - Defender los intereses de la empresa - Hacer que la Avícola no entre en problemas legales <p>.</p> <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Capacidad para representar a una empresa - Dignidad y lealtad 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 7/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	VETERINARIO	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vacunar periódicamente a las gallinas - Realizar exámenes y análisis de las epidemias - Diagnosticar la enfermedad que atraviesen las aves - Llevar el control del carnet de vacunación - Enviar muestras a laboratorios especializados - Entragar reportes e informes de las enfermedades que tengan las aves al gerente <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer en base a los avances científicos para obtener la cura de las aves - Adecuado manejo y control del carnet de vacunación según indique el período - Manejar un léxico acorde al que le soliciten los laboratorios médicos 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 8/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	TECNICO EN REPARACION	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento a jaulas, galpones, silos y demás instalaciones - Encargado de que todos los molinos funcionen para el balanceado - Tiene como función enseñar conocimientos básicos a los galponeros y personal del balanceado en caso de emergencia <p>COMPETENCIAS</p> <p>Ser capaz de manejar todo tipo de maquinaria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos tecnológicos - Entregar tiempo extra en caso de ser grave el daño 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 9/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente y asignación con la persona que debe atender al cliente - Informar acerca de las llamadas y mensajes que dejen los clientes - Realizar el fichero de clientes y darle seguimiento - Presionar a los clientes que estén atrasados en sus pagos - Manejo de caja chica - Reportar al departamento financiero, el dinero gastado de caja chica - Agendar citas con los respectivos gerentes o jefes - Dar información a los clientes en base a la Avícola <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de comunicarse con las personas - Personalidad equilibrada - Autoestima positiva 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 10/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE VENTAS	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programar un cliente para cada día de la semana - Organizar los huevos en bodega, en base al tamaño del mismo - Coordinar la recolección de los rumos de huevos por la bodega de cada galpón - Realizar la lista diaria de las cantidades exactas que se almacenan en base al tamaño del huevo. - Supervisar el trabajo de los cargadores en el respectivo camión - Negociar el precio en base al mercado con los clientes en base al día que deban cargar - Mantenerse en constante actualización del precio de los huevos en base a su tamaño y peso. - Delegar tareas a los cargadores, dentro de la bodega de huevos <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Responsabilidad - Capacidad de comunicación con el cliente 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 11/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE PRODUCCION	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar la línea de producción durante todo el proceso productivo - Asegurar que el producto sea de calidad - Solicitar a los supervisores que están a su cargo un informe diario del proceso productivo - Delegar funciones a sus subordinados - Garantizar que las aves cumplan con todo los requisitos en su proceso de crianza - Coordinar con el vendedor la producción diaria, para que esta sea vendida - Asegurarse de que la formula del balanceado se prepare tal y como la entrega el gerente general - Realizar el pedido de pollas para crianza - Realizar el pedido de materia prima para elaborar el balanceado - Autorizar el almacenamiento de materia prima en los silos <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelente manejo de cadena productiva - Aplicación de conocimientos en el trabajo - Gestión y trabajo en equipo 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 12/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE FINANCIERO	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones en inversión en conjunto con el gerente general - Encargado de autorizar los balances y estados financieros - Delegar funciones a sus subordinados - Responsable de las actividades económicas que se realicen en la Avícola - Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas de la empresa - Mantenerse en constante supervisión de gastos - Encargado de autorizar los roles de pago a los trabajadores - Autorizar la compra o venta de suministros y pago a proveedores <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades que generen el desarrollo económico - Responsabilidad - Personalidad equilibrada, el mismo trato a todos 		


	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 13/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	SUPERVISOR DE CRIANZA	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo constante de la crianza de aves - Coordinar el proceso de crianza junto con los galponeros - Delegar funciones diarias a los galponeros, según la edad en la que se encuentren las gallinas - Informar al jefe de producción acerca del nivel de postura diario - Mantenerse en constante capacitación en base a crianza y postura - Explicar a los galponeros la manera en la que sirvan el balanceado a las gallinas - Coordinar la recepción de pollas y el galpón en donde van a ser ubicadas <p>.</p> <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Responsabilidad - Trabajo en equipo 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 14/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	SUPERVISOR DE FABRICA DE BALANCEADO	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el procesamiento del balanceado - Encargado de receptor la materia prima para balanceado - Informar al jefe de productividad la materia prima que se esta terminando para que lo abastezca - Delegar funciones a sus subordinados - Responsable de que la formula de balanceado sea acorde a la entregada - Explicar a los chicos de la fábrica de balanceado de que manera se usan las máquinas - Mantenerse en constante capacitación en base a las máquinas que se adquieran <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Responsabilidad - Trabajo en equipo 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 15/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE CONTABILIDAD	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar que los estados financieros realizados por su asesor esten bien hechos - Rendir cuentas al gerente financiero en base a las utilidades adquiridas en cada año - Realizar anexos, reporte de pagos, reportes de facturas e ingresos de la Avícola - Informar de los pagos que se deban realizar en el SRI, tales como anticipos del impuesto a la renta - Notificar al gerente financiero los pagos mensuales que se deben ejecutar para que sean autorizados - Comunicarse con entidades bancarias para realizar crédito - Avisar al gerente financiero acerca de los créditos bancarios en cada entidad para que se tome una decisión <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades Contables - Capacidad de comunicarse con los demás - Fomentar el ahorro y no gastos innecesarios 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 16/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	ASESOR CONTABLE	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar estados financieros y presentarlos a su jefe - Aportar en los procesos contables, en conjunto con su jefe - Redactar informes económicos dictados por su jefe - Conocer acerca de todos los movimientos financieros de la Avícola - Mantenerse en constante capacitación en base a las normas y leyes que rigen <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoestima - Personalidad equilibrada - Habilidades para comunicarse 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 17/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	CARGADOR	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Embarcar los huevos en el camion desde la bodega de cada galpón - Desembarcar los huevos del camión hacia la bodega principal - Colocar los rumos de huevos según el tamaño y en la forma que el jefe de ventas le indique - Repartir las cubetas a los galpones - Sacar el abono de las gallinas - Obedecer las ordenes que el jefe de ventas le asigne <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega total al trabajo - Entusiasmo - Responsabilidad 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 18/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	GALPONERO	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recolectar a diario los huevos de su galpón asignado - Dar de comer a las gallinas en la hora que se le a indicado - Ayudar al veterinario a vacunar a las gallinas - Mantener el orden y aseo dentro del galpón - Depositar los huevos recoletados en la bodega de su galpón - Asegurarse de que los bebederos estén funcionando correctamente - Informar en caso de que exista algun daño de la jaula <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de recolección de huevos - Responsabilidad - Entusiasmo 		

	MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA AVICOLA SANTA MONICA	Pág. 19/19
		Versión 1-1
		Fecha 08 - 2015
		Código MFASM - 2015
NOMBRE DEL CARGO	BALANCEADO	
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar el balanceado en base a la fórmula entregada - Repartir el balanceado a cada una de las bodegas en los galpones - Mantener el orden y aseo dentro de la bodega - Depositar los huevos recoletados en la bodega de su galpón - Mantenerse en constante capacitación acerca del funcionamiento de la maquinaria - Informar en caso de que exista algún daño de las máquinas <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades para el manejo de maquinaria - Responsabilidad - Entusiasmo 		

5.7.14 Etapa de control

En la presente etapa, se establecen los sistemas de control, que sirvan para constatar que las funciones de cada persona se están cumpliendo a cabalidad.

En las tablas se menciona al operario que está a cargo del puesto, y al responsable de cada departamento, quien debe cerciorarse de si se cumplen o no con las tareas propuestas.

Las actividades están estipuladas en el manual de funciones, pero para un mejor manejo y control de ellas, es importante que los responsables supervisen el trabajo a diario, y de esta manera se pueda verificar que se estén efectuando con normalidad todas las labores.


Esto se lo realiza con el propósito de que los empleados sean más productivos y el rendimiento del plantel avícola será superior al que presenta actualmente.

A continuación se presenta un modelo de control para las actividades del nivel operativo, en el cual se mencionan los siguientes puestos:

- Galponero
- Balanceado
- Cargador


En cada una de estas tablas se estipula el encargado de constatar que todo se realice sin ninguna anomalía, y se obtengan resultados óptimos.

Tabla 5.22 Tabla de Control Galponero

	AVÍCOLA SANTA MÓNICA	
	CONTROL DE ACTIVIDADES	
PUESTO DE TRABAJO	GALPONERO	
NOMBRE DEL RESPONSABLE	SUPERVISOR DE CRIANZA Y POSTURA	
FECHA		
NOMBRE DEL OPERARIO		
GALPON N°		
PRODUCCIÓN DE HUEVOS DIARIA		
NÚMERO DE AVES MUERTAS		
FUNCIONES	CUMPLE	NO CUMPLE
Recoge los huevos a diario		
Proporciona balanceado a las gallinas		
Ordena y asea su galpón		
Deposita los huevos en la bodega		
Se asegura de que los bebederos funcionen		
Aporta en la vacunación de gallinas		
OBSERVACIONES		
FIRMA DEL OPERARIO	FIRMA DEL RESPONSABLE	


Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.23 Tabla de Control Balanceado

	AVÍCOLA SANTA MÓNICA	
	CONTROL DE ACTIVIDADES	
PUESTO DE TRABAJO	BALANCEADO	
NOMBRE DEL RESPONSABLE	SUPERVISOR DE FÁBRICA DE BALANCEADO	
FECHA		
NOMBRE DEL OPERARIO		
PRODUCCIÓN DE QUINTALES DÍA		
FUNCIONES	CUMPLE	NO CUMPLE
Prepara el balanceado en base a la fórmula		
Reparte el balanceado a cada bodega		
Mantiene el orden y aseo en la bodega		
Asiste a las capacitaciones de maquinaria		
Informa en caso de daños de máquinas		
OBSERVACIONES		
FIRMA DEL OPERARIO	FIRMA DEL RESPONSABLE	

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Tabla 5.24 Tabla de Control Cargador

	AVÍCOLA SANTA MÓNICA	
	CONTROL DE ACTIVIDADES	
PUESTO DE TRABAJO	CARGADOR	
NOMBRE DEL RESPONSABLE		
FECHA		
NOMBRE DEL OPERARIO		
PRODUCCIÓN DE QUINTALES DÍA		
FUNCIONES	CUMPLE	NO CUMPLE
Embarca los huevos en el camión		
Desembarca los huevos del camión		
Coloca los ramos de huevos según el tamaño		
Reparte las cubetas a los galpones		
Obedece las órdenes asignadas		
OBSERVACIONES		
FIRMA DEL OPERARIO	FIRMA DEL RESPONSABLE	

Elaborado por: GARZÓN, David (2015)

Unas ves establecidas las tablas de control para el nivel operativo, se propone un modelo de informe el cual sea útil para los siguientes departamentos:

- Supervisor de crianza y postura
- Supervisor de fábrica de balanceado
- Jefe de ventas
- Jefe de producción
- Jefe financiero

Todos ellos deben rendir informes hacia el gerente general, tal y como indica en sus respectivas funciones mencionadas en el manual presentado.

La finalidad de los informes es que todos tengan conocimiento de lo que está pasando en cada área de trabajo, consolidar el trabajo en equipo y fomentar el desenvolvimiento de los operarios para alcanzar mayor eficacia y eficiencia según corresponda.

Es de vital importancia detallar cada una de las cosas que no se encuentran en orden o correcto funcionamiento, ya que es la única manera de darle solución por más pequeño que sea el problema.

INFORME DE TRABAJO

Lugar y fecha.....

Departamento de.....

Dirigido a.....



Por medio de la presente, se da a conocer que

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Conclusiones

-
-
-

Recomendaciones

-
-
-

Elaborado por

Recibe conforme

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se concluye que la Avícola Santa Mónica se ha venido administrando de manera tradicional y empírica, ocasionando que exista duplicidad de funciones, mala asignación de tareas y en ocasiones los operarios no dispongan del tiempo necesario para cumplir con su trabajo ya que están con cargas extras.
- Las empresas deben tener definida su estructura funcional administrativa con la finalidad de planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades que se efectúen internamente, aparte de tener un mejor manejo de las labores que desempeñan los empleados y conseguir un mejor accionar como organización.
- La Avícola no tiene definida su filosofía organizacional, lo cual ocasiona que los trabajadores no estén conscientes de la manera en que se ve la empresa actualmente y de cómo quisiera verse en el futuro, es importante que se fomenten los valores corporativos para ser reconocidos por una imagen distinta a los demás.

- La organización no cuenta con un organigrama estructural en el cual se detallen los niveles jerárquicos que cada individuo ocupa dentro de la empresa, el área de trabajo donde debe desenvolverse, y los responsables de cada departamento que deben hacer cumplir con el trabajo.
- Dentro del plantel avícola no existe un manual en el cual estén definidas las tareas, actividades y funciones que deben desempeñar los trabajadores en cada puesto de trabajo, y las competencias que deben tener para realizar un excelente trabajo.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la Avícola Santa Mónica ponga en marcha la estructura funcional administrativa mencionada en este proyecto, con la finalidad de elevar sus niveles productivos y tener un reconocimiento mucho más alto en el entorno que se desenvuelve como empresa.
- Aplicar el manual de funciones propuesto, para que los trabajadores tengan claro su puesto de trabajo, y las funciones que deben realizar a diario dentro de la Avícola, de esta manera desaparecerá la duplicidad de funciones y el rendimiento de cada empleado será mayor.
- Implementar los organigramas presentados anteriormente, la misión, visión, valores corporativos y planes de acción, con el propósito de manejar a la empresa de una manera formal y correcta.
- Mantener al personal con el que cuentan actualmente y brindarles estabilidad, ya que son capacitados y tienen gran experiencia en el sector avícola, siendo este un factor muy importante para el crecimiento de la empresa.
- Conservar la fórmula de balanceado de manera privada, para que los competidores no se enteren y de esta manera diferenciarse por la calidad del producto que brinda la Avícola Santa Mónica.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México, D.F., México: McGraw-Hill.

Ecuador Leyes y Decretos. (2015). Ley de Compañías: Legislación Conexa, Concordancias. Ecuador, Quito: CEP.

Ecuador. Leyes y Decretos (2015). Código der trabajo leyes y reglamentos. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Koontz, Harold. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. México, D.F., México: McGraw-Hill.

Lara Gavilánez, A. (2011). *Elaboración de una estructura orgánica y funcional para la empresa familiar Globagro S.A de la ciudad de Ambato*. Ambato.

Malhotra, Naresh K. (2004). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. México, D.F., México: Pearson Educación.

Palacios Larrea, Hernán Francisco. (2010). *Estructura orgánica y funcional de la empresa familiar "Servicio de Encomiendas m&m" de la ciudad de Ambato*. Disertación (Ingeniero Comercial, Mención Marketing) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Administración de Empresas.

Prieto Herrera, Jorge. (2009). *Proyectos enfoque gerencial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Poaquiza, L. (10 de Octubre de 2015). *Sector Avícola*, págs. 3-A.

Robbins, Stephen P. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales aplicaciones*. México, D.F., México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen P. (2010). *Administración*. México, D.F., México: Prentice Hall/Pearson/Alhambra.

Robbins, Stephen. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Stoner, James Arthur Finch. (1996). *Administración*. México, D.F., México: Prentice-Hall.

Superintendencia de compañías. (2014). Portal de información sector societario. Recuperado de

http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul.

Superintendencia de compañías. (2014). Portal de información sector societario. Recuperado de

http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul.

Thompson, Arthur A. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos*. México, D.F., México: McGraw-Hill.

Thompson, Arthur. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México, D.F., México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1



ENCUESTA

Objetivo: Obtener información de los operarios de la Avícola Santa Mónica para proponer una estructura funcional administrativa dentro de la empresa.

Dirigido a: Los operarios de la Avícola Santa Mónica.

Instrucciones: Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

1.- ¿Conoce usted si la Avícola Santa Mónica cuenta con una misión, visión y valores empresariales?

SI NO

2.- ¿Conoce usted si la Avícola Santa Mónica cuenta con un organigrama estructural y funcional?

SI NO

3.- ¿Piensa usted que el trabajo y las actividades están bien distribuidas a los trabajadores de la Avícola Santa Mónica?

SI

NO

4.- ¿Cree usted que existe duplicidad de funciones en el trabajo que realizan dentro de la Avícola Santa Mónica?

SI

NO

5.- ¿Dispone del tiempo necesario para cumplir con las funciones y responsabilidades que se le han asignado?

SI

NO

6.- ¿Existe dificultad al momento de realizar y cumplir con sus labores diarias?

Siempre

Casi Siempre

Pocas veces

Nunca

7.- ¿Considera usted que deben existir especificaciones de las labores de cada trabajador?

SI

NO

8.- ¿Le proporciona la empresa oportunidades laborales para de esta manera cumplir con los objetivos personales en la empresa?

SI

NO

9.- ¿Escriba dos fortalezas que considere que tiene la Avícola Santa Mónica?

-

-

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 2



ENTREVISTA

Objetivo: Obtener información del representante de la Avícola Santa Mónica para proponer una estructura funcional administrativa dentro de la empresa.

Dirigido a: Sr. Freddy Llerena (Representante del plantel Avícola).

1.- ¿Cómo describiría usted a la Avícola Santa Mónica actualmente?

2.- ¿Se han implementado cambios en la Avícola Santa Mónica en los últimos tres años?

3.- ¿Existe actualmente una estructura funcional administrativa dentro de la Avícola Santa Mónica?

4.- ¿Considera necesario la implementación de un organigrama estructural y funcional en la Avícola Santa Mónica para poder definir los niveles jerárquicos y actividades de trabajo?

5.- ¿Cree usted que teniendo definida la estructura funcional administrativa de la Avícola Santa Mónica mejoraría su rendimiento empresarial?

6.- ¿Piensa usted que se debe establecer la misión y visión de la Avícola Santa Mónica para conocer lo que es actualmente y lo que llegaría a ser a futuro la organización?

7.- ¿Cómo se ha visto afectada la Avícola Santa Mónica frente a los factores externos tales como Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales?

8.- ¿Existen oportunidades que podría aprovechar la Avícola Santa Mónica en el mercado que se desenvuelve?

9.- ¿Le parece a usted que existen debilidades al interior de la Avícola Santa Mónica que afectan al accionar diario del trabajo y tareas que se desempeñan?

10.- Pese a que la Avícola Santa Mónica no cuenta con una estructura funcional administrativa, ¿Cómo considera usted que se encuentra actualmente el funcionamiento de la misma frente a sus competidores potenciales?

ANEXO 3

EVIDENCIA DE ENCUESTA REALIZADA



ANEXO 4

INSTALACIONES DE LA AVÍCOLA SANTA MÓNICA



ANEXO 5

FABRICA DE BALANCEADO



ANEXO 6

GALLINA LOHMANN BROWN

