



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**Propuesta de Estructura Organizacional para la empresa Pollo  
Vencedor Cía. Ltda.**

**AUTORES**

Cayo Cayancela, Fausto Salomón  
Rebutti Lindao, Nury Mercedes

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR**

**Ing. Ind. Pérez Villamar José Guillermo, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador  
21 de agosto del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Cayo Cayancela, Fausto Salomón y Rebutti Lindao, Nury Mercedes**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciado (a) en Administración de Empresas**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Ind. Pérez Villamar José Guillermo, Mgs**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucia Magdalena, Mgs.**

**Guayaquil, a los 21 días del mes de agosto del año 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Cayo Cayancela, Fausto Salomón y Rebutti Lindao, Nury Mercedes**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Propuesta de Estructura Organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda**, previo a la obtención del Título de **Licenciado (a) en Administración de Empresas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de agosto del año 2023**

**LOS AUTORES**

f. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_

**Cayo Cayancela, Fausto Salomón**

**Rebutti Lindao, Nury Mercedes**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Cayo Cayancela, Fausto Salomón y Rebutti Lindao, Nury Mercedes**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Propuesta de Estructura Organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de agosto del año 2023**

**LOS AUTORES**

f. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_

**Cayo Cayancela, Fausto Salomón**

**Rebutti Lindao, Nury Mercedes**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REPORTE COMPILATIO**



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Nury.Rebutti\_Fausto.Cayo

3%  
Similitudes



< 1% Texto entre comillas  
0% similitudes entre comillas  
1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Nury.Rebutti\_Fausto.Cayo.doc  
ID del documento: fb4a1b59cfd0f8680d4bd9395ffb51637f6b7d15  
Tamaño del documento original: 5,97 MB

Depositante: José Guillermo Pérez Villamar  
Fecha de depósito: 24/8/2023  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 24/8/2023

Número de palabras: 21.438  
Número de caracteres: 141.374

Firma del tutor  
**Ing. Ind. José Pérez Villamar, Mgs.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucia Magdalena, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ec. David Coello Cazar, Mgs.**  
COORDINADOR DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Flor Karina Govea Andrade, Ph.D.**  
Oponente

## Tabla de Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	X
<b>ABSTRACT</b> .....	XI
<b>Introducción</b> .....	2
Formulación del Problema .....	3
Contextualización del problema .....	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	8
Preguntas de Investigación.....	8
Limitaciones .....	8
Delimitaciones.....	9
<b>Tabla 1</b> .....	9
<b>Tabla 2</b> .....	10
Resultados Esperados.....	11
Alcance del Proyecto .....	12
<b>Capítulo I</b> .....	13
<b>Marco Teórico</b> .....	13
La Producción Avícola .....	13
La Cadena de Valor del Sector Avícola.....	13
El Sector Avícola en el Ecuador .....	14
Producción y Consumo de carne en el Ecuador.....	16
La estructura y el diseño de la organización .....	18
Teorías de la Organización .....	19
Principios de Organización.....	22
Elementos que conforman las Estructuras Organizacionales .....	23
Recursos Organizacionales .....	23
Principios de Estructura.....	24
Funciones Claves de la Organización .....	25
<b>Ejemplos de Estructura Organizacional</b> .....	25

<b>Características de la Estructura Organizacional</b> .....	26
Amazon.....	28
Google.....	28
Microsoft.....	28
Inditex.....	28
Netflix.....	29
<b>Los Procesos en una Empresa</b> .....	29
<b>Importancia de los Procesos Administrativos</b> .....	30
<b>Marco Conceptual</b> .....	31
<b>Marco Referencial</b> .....	33
<b>Contribuciones Científicas</b> .....	33
<b>Identificación y relación de variables</b> .....	39
<b>Capítulo II</b> .....	41
<b>Metodología</b> .....	41
Diseño de Investigación.....	41
Tipo de Investigación/Enfoque.....	42
Por el Propósito.....	42
Investigación Aplicada.....	42
Por el Nivel.....	43
Investigación Descriptiva.....	43
Por el Lugar.....	43
Investigación Bibliográfica.....	43
Alcance.....	44
Población.....	45
Muestra.....	45
Técnica de Recolección de Datos.....	47
Entrevista.....	47
Análisis de Datos.....	48
<b>Capítulo III</b> .....	50
<b>Resultados</b> .....	50
<b>Resultado de la entrevista a la Jefa del área contable</b> .....	51



<b>Resultado de la entrevista al encargado de la granja porcina .....</b>	<b>51</b>
<b>Resultado de la entrevista personal poli funcional .....</b>	<b>52</b>
<b>Resultado de la entrevista personal de faenado .....</b>	<b>52</b>
<i>Producción.....</i>	<i>72</i>
<i>Finanzas .....</i>	<i>72</i>
<i>Ventas.....</i>	<i>72</i>
<i>Recursos Humanos.....</i>	<i>73</i>
<i>Expansión.....</i>	<i>73</i>
<b>Área de Producción .....</b>	<b>74</b>
<b>Área de Finanzas .....</b>	<b>74</b>
<b>Área de Ventas.....</b>	<b>74</b>
<b>Área de Recursos Humanos.....</b>	<b>75</b>
<b>Área de Expansión.....</b>	<b>75</b>
<b><i>Socialización y aplicación de la propuesta del organigrama e instructivo de funciones.....</i></b>	<b><i>77</i></b>
<b><i>Desarrollar y Aplicar un Plan Estratégico para Pollo Vencedor Cía. Ltda. ....</i></b>	<b><i>77</i></b>
<b><i>Lograr Excelencia Operativa .....</i></b>	<b><i>77</i></b>
<b><i>Mejoramiento continuo en producción y comercialización con los clientes .</i></b>	<b><i>78</i></b>
<b><i>Vanguardia Tecnológica.....</i></b>	<b><i>78</i></b>
<b><i>Rediseño de las políticas empresariales.....</i></b>	<b><i>78</i></b>
<b><i>Políticas de compra .....</i></b>	<b><i>78</i></b>
<b><i>Políticas del Personal.....</i></b>	<b><i>78</i></b>
<b><i>Horarios .....</i></b>	<b><i>79</i></b>
<b><i>Políticas Administrativas.....</i></b>	<b><i>79</i></b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>88</b>

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer una nueva estructura organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda., productora y distribuidora de carne de aves y cerdos, nace en La Concordia provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, durante 15 años, se ha extendido en cinco provincias adyacentes. Para lo cual se realizó un análisis bibliográfico, luego un diagnóstico organizacional y posteriormente el diseño de un esquema organizacional actualizado. La empresa, objeto de estudio es de propiedad familiar. De acuerdo al levantamiento de información, mediante la aplicación del análisis FODA, uno de los hallazgos detectados corresponde a la ausencia de una estructura organizacional adecuada. Si bien es cierto, la visiones que tiene Pollo Vencedor, es llegar en un nivel de ventas y productividad a nivel nacional, es importante la estructuración organizacional inmediata de la misma, esquema que ha sido consolidado en cinco áreas: Producción, Finanzas, Ventas, Recursos Humanos y Expansión. Es importante realizar una actualización del organigrama de la empresa; porque una vez rediseñado se procede con la correcta definición de los procesos y la asignación de responsables adecuadamente.

**Palabras claves:** Estructura organizacional, Organigrama, Diagnóstico Organizacional, Procesos.

## **ABSTRACT**

The objective of this paper is to propose a new organizational structure for the company Pollo Vencedor Cía. Ltda., producer and distributor of poultry and pork meat, was born in La Concordia province of Santo Domingo de los Tsáchilas, for 15 years, it has spread to five adjacent provinces. For which a bibliographic analysis was carried out, then an organizational diagnosis and later the design of an updated organizational scheme. The company under study is family owned. According to the collection of information, through the application of the SWOT analysis, one of the detected findings corresponds to the absence of an adequate organizational structure. Although it is true, the visions that Pollo Vencedor has, is to reach a level of sales and productivity at a national level, its immediate organizational structuring is important, a scheme that has been consolidated in five areas: Production, Finance, Sales, Human Resources and Expansion. It is important to update the organization chart of the company; because once it has been redesigned, it proceeds with the correct definition of the processes and the assignment of those responsible appropriately.

**Keywords:** Organizational Structure, Organization Chart, Organizational Diagnosis, Processes.

## **Introducción**

De acuerdo a la historia durante la primera década del siglo XXI se han reflexionado las posibilidades hacia el futuro y el impacto de la estructura de las empresas. Al hablar de estructura organizacional, se hace referencia al modelo que define la disposición de la compañía y sus empleados, así como el establecimiento de los niveles jerárquicos o lo que también se conoce como el esqueleto que sostiene a la organización.

Las organizaciones están constituidas y representadas por personas las cuales deben satisfacer no solo las necesidades materiales sino también la realización y el alcance personal. El desempeño es esencial para una sociedad y una economía activa. En otras palabras, será la estructura la que influya en el desarrollo de las compañías.

La estructura organizativa ordena o edifica los procesos y actividades para la toma de decisiones. De acuerdo con Valderrama (1998) el mercado siempre se ha caracterizado por enfocar la manera o estructura de las empresas desde Smith y Taylor, no obstante, lo niveles de competencia y competitividad conforme pasa el tiempo exige un nivel de dinámica e integración en materia empresarial.

Para Sarmiento (2001) la estructura organizacional y las reglas de funcionamiento de equipos en instancias de coordinación con las empresas, están orientadas o tienen a cargo la calidad en la producción de bienes y servicios.

Bajo esta premisa, la estructura tiene el objetivo de orientar el comportamiento individual hacia el alcance de los objetivos (Güilli, 2017). Por lo antes expuesto, se ha planteado el tema sobre estructura organizacional para una empresa ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas.

## **Formulación del Problema**

### ***Antecedentes***

En Ecuador, siempre ha existido la petición de apoyo de los avicultores al Gobierno Central, sobre todo frente a la sobreproducción y el contrabando de aves para evitar las pérdidas como las que se registraron durante el año 2018. Instituciones como la Asociación de Productores Pecuarios de la Sierra Central (ASOPEC) han manifestado que los principales problemas que afectan al sector avícola en diferentes provincias son la superproducción, el contrabando y el costo de los insumos primarios influyen en la crianza de aves.

Desde el punto de vista político la falta de soluciones frente a este tipo de crisis repercute sobre todo en el consumo. Cuyo indicador per cápita (carne de ave) fluctúa entre 30 y 32 Kg al año, considerándose como la principal proteína de mayor consumo en el territorio nacional (Gutiérrez, 2018).

A todo esto, la producción de carne de ave ha seguido una tendencia creciente en los últimos años, especialmente de pollo debido a que se lo consume en su totalidad y por su fácil preparación y menor costo con relación a otras carnes. Con respecto a la carne de pollo se ha evidenciado un leve crecimiento del 3,14% lo que representa 255 millones de dólares hasta el año 2021 según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE, 2021). En Ecuador precisamente, el consumo es de más del 50% de esta ave, datos que se concentran en las provincias del Guayas (22%), Pichincha (16%) y Santo Domingo de los Tsáchilas (14%), donde en el país se producen anualmente 250 millones de pollos de engorde, elemento considerado como la proteína de mayor consumo en el país.

Por lo antes expuesto, la empresa objeto de este estudio que nació en el 2004 en el cantón La Concordia por el emprendimiento de una joven pareja bajo el nombre de Pollo Vencedor, se identifica como un emprendimiento familiar; donde al principio realizaban compra de los pollos en pie, faenamamiento para posteriormente finalizar con la venta, en un puesto pequeño en el mercado central del cantón.

Su estructura era una mesa en la cual colocaba los pollos, cuyas ventas oscilaban entre 10 a 20 pollos diarios. Con el paso del tiempo, Pollo Vencedor

fue creciendo y evolucionando muy rápidamente; actualmente la demanda de pollo está en aumento, consolidando ventas de 7000 a 8000 pollos diarios.

La Sra. Nelly Cayo, propietaria y gerente general, comenta que la empresa tiene 15 años en el mercado central de La Concordia, considerándose como la distribuidora que más vende, ellos comercializan el pollo y otros productos como huevos, queso, maní, embutidos, arroz, aceite, y diferentes productos más. Actualmente están incursionando en la producción y distribución de carne de cerdos, lo cual generará mayor rentabilidad.

A la fecha, Pollo Vencedor ha implementado varios puntos de venta en diferentes cantones y provincias cercanas a La Concordia, llegando a ciudades como Esmeraldas, Pedernales, Monterrey, Villegas, Los Bancos, Puerto Quito, Cepsa, Guayllabamba, Atacames, Súa Tonchigue, Borbón y Muisne. Sin embargo, la situación problemática se desarrolla porque la empresa no cuenta con un modelo organizacional; en referencia a este escenario se ha planteado realizar una evaluación al esquema coyuntural de la organización con la finalidad de recopilar información relevante que permita diseñar el modelo de acuerdo a la actividad y necesidades de la misma.

Conceptualmente la formulación del problema corresponde a un tema que requiere solución. Independientemente de la naturaleza, un problema implica a todo aquello necesita ser resuelto. Si no existiera la necesidad de encontrar una solución, entonces no existiría el problema (Arias, 2006). Bajo esta premisa, se formula la pregunta:

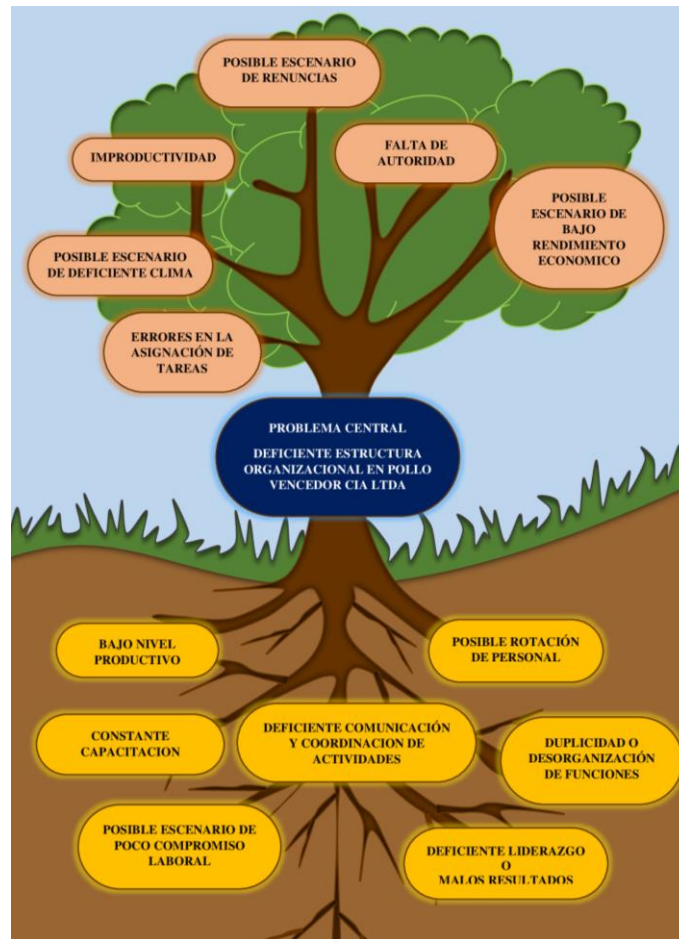
*¿De qué manera influye una deficiente estructura organizacional en la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.?*

### **Árbol de Problemas**

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación o problema central, el cual se intenta solucionar mediante intervención de un proyecto a través de la relación causa – efecto.

**Figura 1**

*Árbol de Problema*



El árbol de problemas que se expone en la figura 1 contempla las siguientes causas:

- **Causa 1:** Bajos niveles productivos.
- **Causa 2:** Constante capacitación.
- **Causa 3:** Posible escenario de poco compromiso laboral.
- **Causa 4:** Una deficiente comunicación y coordinación de actividades.
- **Causa 5:** Posible escenario e incidencia de rotación de personal.
- **Causa 6:** Duplicidad o desorganización de funciones.
- **Causa 7:** Un deficiente liderazgo o malos resultados.

Con el diseño del árbol de problemas, se puede identificar la naturaleza y contexto de la problemática que en este estudio se pretende resolver, así como la situación actual de la empresa. Es decir, se determinará en qué forma afecta una deficiente estructura organizacional en la empresa Pollo Vencedor.

Cabe destacar que sin bien el árbol de problemas permite esclarecer el escenario de esta investigación, las causas y los posibles efectos son escenarios que podrían ocurrir de no ejecutarse este estudio. Por lo demás, se presenta a continuación la evaluación del problema:

## **Contextualización del problema**

### ***Problemática***

En el presente documento se evaluarán las necesidades de establecer un orden tanto en las responsabilidades, cargos, así como en la toma de decisiones, ya que actualmente el crecimiento de Pollo Vencedero Cía. Ltda. se ve afectado corporativamente, al no contar con una adecuada estructura organizacional y funcional, lo que podrá impactar en la eficiencia y eficacia de las actividades, anticipando un posible escenario de retraso en el crecimiento profesional de sus empleado y en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Quienes administran la empresa conocen ampliamente el mercado, la operatividad del negocio y brindan el soporte necesario. Sin embargo, no cuentan con el respaldo y asesoramiento lo que ocasiona una concentración de responsabilidades, afectando el ambiente laboral por la falta de aportación de ideas y estrategias para continuar en el mercado.

Por lo tanto, la ausencia de departamento o unidades claramente establecidas, la deficiente preparación del personal para cada puesto de trabajo ocasiona que estos, sean dirigidos por agentes externos. Por ejemplo, en el área contable no se tenía un responsable, recién en este año se ha contratado a un Contador. Aspecto que de cierta manera es una imagen negativa para la empresa, implica un gasto lo que podrá limitar la realización de inversiones en pro de la empresa. Bajo este escenario y tomando como referencia la empresa objeto de este estudio se infiere que existe una deficiente estructura organizacional lo cual podría limitar y afectar directamente en la producción de la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. Aspecto que será evaluado durante el desarrollo de esta investigación y que por medio de esta se espera contribuir en el mejoramiento y óptimo desarrollo de dicha organización.



De manera que el problema a tratar en el presente proyecto de investigación posee la siguiente contextualización:

1. **Conciso:** A razón de que detalla el lugar, área y tiempo en que se origina el problema planteado de forma clara y completa.
2. **Relevante:** Porque al desarrollo de una compañía contribuye al progreso individual y también colectivo, lo que implica que el trabajo aporta a la sociedad.
3. **Vigente:** Porque el problema es actual, tiempo presente.
4. **Viable:** La resolución del problema es susceptible de acuerdo a su estado actual. Lo que significa que estará inmersa la disponibilidad de la información, métodos y técnicas que permiten el planteamiento con precisión.
5. **Variables:** Son las partes esenciales de toda organización por lo que permite interacción, relación y comunicación bilateral.
6. **Trascendental:** Por su importancia tanto para para los dueños de la empresa, empleados porque los resultados contribuirán en el desarrollo personal e institucional de Pollos Vencedor Cía Ltda. y de cualquier otra organización.

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de Estructura Organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.

### **Objetivos Específicos**

- Revisar las teorías y conceptos acerca de la Estructura Organizacional en las empresas.
- Efectuar un diagnostico situacional a la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda., a fin de conocer las dificultades actuales.
- Implantar una estructura organizacional, analizando elementos claves que se involucran en el proceso y toma de decisiones.
- Mejorar la producción de la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. mediante la propuesta de un modelo de Estructura Organizacional.

## **Justificación**

Actualmente existe un alto índice de competitividad que se ha convertido en un elemento favorable para diversas empresas que requieren ser más competitivos para liderar el mercado donde operan.

Sin embargo, no todas las organizaciones están capacitadas para enfrentar este ambiente dinámico, motivo por el cual se ha presentado la necesidad de realizar una investigación en la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. de Santos Domingo de los Tsáchilas, para desarrollar una estructura organizacional y así cumplir con el incremento de la producción proyectado dentro de la organización.

El estudio se dirige a buscar una estructura organizacional, con miras a brindar apoyo facilitando el trabajo de los empleados en la empresa, lo que quiere decir, que aquel que logre eficiencia y tenga y tenga flexibilidad necesaria para alcanzar el éxito en el entorno cambiante, dinámico y económico que exige a las empresas su estructuración. Por lo tanto, el cambio estructural dentro de una organización puede provenir de factores internos o externos. La gestión del cambio de una manera eficaz y eficiente requiere del saber identificar las causas que llevan al establecimiento de los cambios estructurales necesarios en la organización.

## **Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son los enunciados y juicios acerca de la Estructura Organizacional en las empresas?
2. ¿Qué resultados se puede obtener mediante un diagnóstico situacional a la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.?
3. ¿Qué elementos se involucran en el proceso y toma de decisiones en la estructura organizacional de Pollo Vencedor Cía. Ltda.?
4. ¿Cómo se puede mejorar la producción de la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.?

## **Limitaciones**

Se consideran como limitaciones a los datos e información que se recopilarán durante el ejercicio del trabajo. La primera limitante corresponde al diseño de organigramas o gráficos de organización.

Los cuales están dados por gráficos de los rangos y unidades de una empresa y de las relaciones en función del grado de autoridad, responsabilidad y comunicación. Dichas estructuras tienen limitaciones para ilustrar las relacionales, es decir son útiles para captar lo sustancial de una estructura institucional. En otras palabras, no existe un modelo único que rijan a todo tipo de organización, recordando que las empresas se caracterizan por su actividad o giro del negocio, mercado, etc.

### **Delimitaciones**

El estudio será realizado en la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. que se encuentra ubicado en Provincia: Santo Domingo De Los Tsáchilas Cantón: La Concordia Calle: Loja y Primero de Mayo - Mercado Central Numero: S/N Intersección: SIN CALLE Celular De Referencia: 0993582202 Email Personal: [nellycayoc@hotmail.com](mailto:nellycayoc@hotmail.com). De la misma manera la empresa que contiene una Planta Procesadora y puntos de distribución, se encuentra ubicado en Provincia: Santo Domingo De Los Tsáchilas Cantón: La Concordia Vía Santa Numero: S/N Intersección: SIN CALLE Celular De Referencia: 0993582202 Email Personal: [nellycayoc@hotmail.com](mailto:nellycayoc@hotmail.com). Con estos antecedentes, se expone las siguientes delimitaciones para la ejecución del presente tema de investigación:

#### ***Periodo***

**Tabla 1**

*Delimitación del periodo*

<b>Detalle del desarrollo de la investigación</b>	
<b>Empresa:</b>	POLLO VENCEDOR CIA. LTDA.
<b>Fecha de Inicio:</b>	26 de enero del 2023
<b>Fecha de finalización:</b>	26 de junio del 2023

#### ***Ubicación Geográfica***

**Tabla 2**

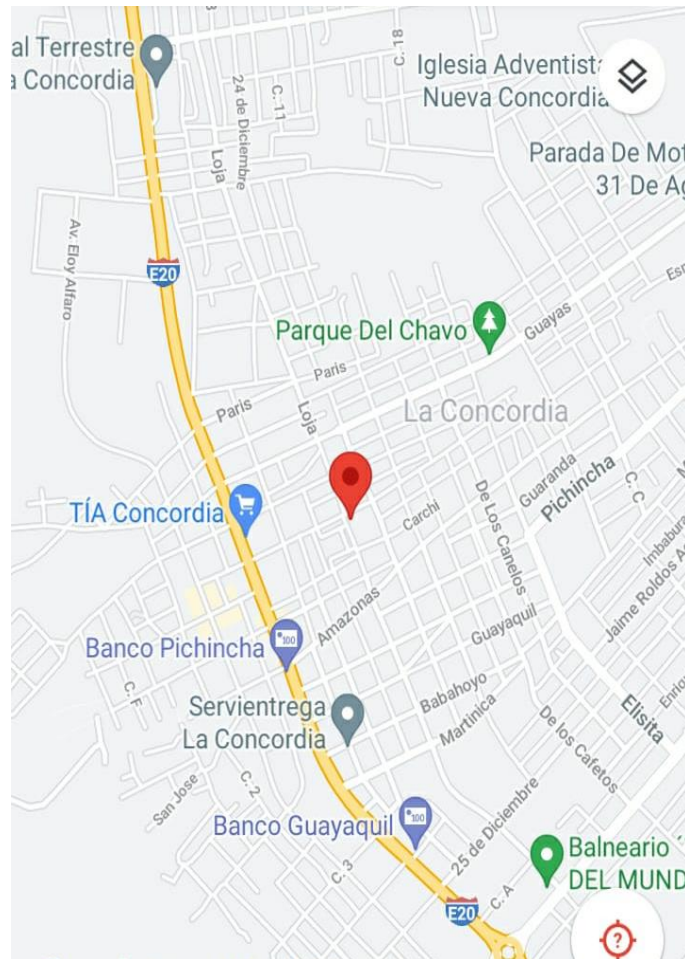
*Detalle de ubicación empresa Pollos Vencedor Cía. Ltda.*

UBICACIÓN GEOGRÁFICA	
<b>Empresa:</b>	POLLO VENCEDOR CIA. LTDA.
<b>Provincia:</b>	Santo Domingo De Los Tsáchilas
<b>Cantón:</b>	La Concordia

**Plano de Ubicación**

**Figura 2**

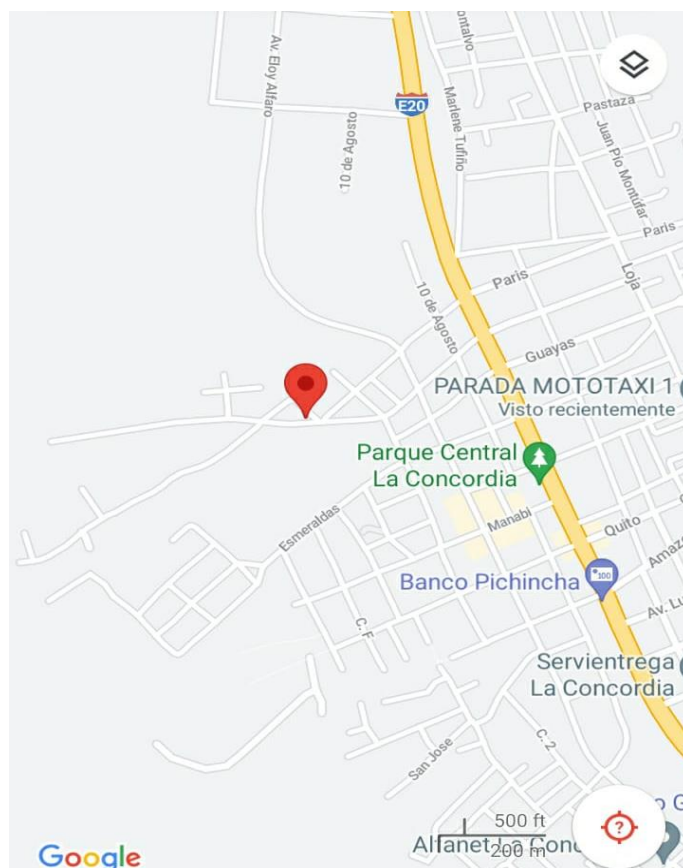
*Distribuidora*



**Nota:** Tomado de Google Maps.

### Figura 3

#### Planta procesadora



**Nota:** Tomado de Google Maps.

### Resultados Esperados

El presente documento propone un modelo de Estructura Organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. Desarrollar este tema de investigación permitirá acceder a todas las teorías, contribuciones y casos de éxito en materia de estructura organizacional, a fin de evaluar aspectos claves que influyen o se relacionan directamente en su diseño, así como en los procesos de la organización objeto de este estudio. Finalmente, entre los resultados esperados de forma personal, los autores de este proyecto de investigación esperan que a partir de este análisis se aborden más propuestas con carácter académico, profesional e investigativo para el desarrollo los futuros colegas en materia de administración de empresas, funcionamiento organizacional, entre otros.

## **Alcance del Proyecto**

El alcance de este estudio pretende una estructura organizacional de la empresa Pollo Vencedor, y constituirlo en un referente empresarial en producción avícola y porcina; local, regional y nacional. La estructura de la investigación abordará temáticas con un orden lógico que permitirá el desarrollo de la propuesta de solución a la problemática antes descrita. Desde este escenario, se realizará en primer lugar la respectiva planificación de la investigación, donde se enmarcarán los alcances del estudio, los objetivos a seguir, las contribuciones que generará su realización, fuentes de información, principales colaboradores, entre otros elementos.

Posteriormente se trabajará en el marco teórico que sustente y vincule el diseño organizacional con la realidad actual de la empresa. Después se delimitarán los lineamientos mediante la especificación de las condiciones elementales de la empresa, los cuales serán puntos de partida para la evaluación general de la misma.

Se propondrá un diseño organizacional el cual será seleccionado como el más determinante y orientado al contexto actual de la empresa.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico**

#### **La Producción Avícola**

Un artículo publicado por Fondo Único Descentralizado de Educación, FUDE (2021) la avicultura o producción avícola corresponde a la práctica de criar aves cuyo objetivo es la comercialización. Este enfoque puede dividirse en los siguientes nichos: venta de huevos y venta de carne. La introducción en la industria avícola es vital, sin embargo, es necesario tener en cuenta los eslabones más importantes que forman parte de la cadena de producción.

Esta actividad como cualquier otro tipo de la industria, está conformada por una serie de etapas que contribuyen de manera efectiva en su desarrollo. Una de ellas es la manipulación, la cual debe realizarse adecuadamente, de no hacerlo afectaría todo el proceso de producción. Otra de las fases es la adecuación de las instalaciones, suministro de agua, alimentos e implementación de un plan sanitario (Fondo Único Descentralizado de Educación, FUDE, 2021).

#### **La Cadena de Valor del Sector Avícola**

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023) en el sector avícola las cadenas de valor están vinculadas a aquellos factores y actividades orientadas a la entrega de estos productos para el consumidor final, los cuales aumentan de valor en cada proceso. Generalmente en una cadena avícola se conforma por etapas que va desde la producción, el transporte, la preparación, el recipiente, el acopio y la venta al por menor. En este tipo de actividades se requieren insumos, como el financiamiento y materias primas, elementos que permiten agregar valor y llevar productos avícolas a los consumidores. Es vital conocer el funcionamiento del sector avícola para alcanzar un desarrollo sostenible en todos los sentidos de la economía.

En lo que respecta a la producción de carne o huevos a mayor escala, su escala es vertical. Aquí se considera desde donde se crían a los animales como en granjas, fabricas e instalaciones que son los activos desde donde inicia la producción de huevos o carne.

Esta producción se ubica en las ciudades o en sectores aledaños a ellas con sus instalaciones para la elaboración y distribución de estos insumos. En el sector avícola los sistemas abastecen a las poblaciones urbanas y rurales. Los pequeños agricultores a menudo producen insumos parecidos, pero de una forma menos eficiente y quizás hasta con mayor dificultad lo cual hace dudar de la calidad de estos insumos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

De modo que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023) indicó que la demanda de carne y huevos por parte de los consumidores urbanos conforme pasa el tiempo va en aumento, lo cual ha sido considerado de gran oportunidad para los productores familiares, pequeños emprendedores, campesinos y minoristas de aves de corral. Sin embargo, es importante acotar que ellos se enfrentan a una serie de retos, donde también las dificultades para establecer un sistema de comercialización viable crecen debido a elementos limitantes tanto como la distancia que existe entre los lugares de producción, una deficiente infraestructura, el transporte, y otros problemas para establecer y mantener las cadenas de suministro.

### **El Sector Avícola en el Ecuador**

Ecuador es autosustentable en cuanto a producción de carne de pollo y huevos de mesa, esto significa que la producción se consume internamente, el país no importa productos avícolas. En 2022 en Ecuador hubo una producción de 495 mil toneladas de carne de pollo a partir de la cría de 263 millones de pollos de engorde, lo cual, en promedio un ecuatoriano consume 28 kg de pollo al año. Con respecto al huevo de mesa, durante se año se produjeron en Ecuador 3.812 millones de huevos, lo que representa que al día se produjeron en promedio 10,4 millones. Estos datos se traducen que, en promedio un ecuatoriano consume 212 huevos al año. Es importante acotar que el sector avícola es uno de los principales consumidores del maíz amarillo que produce el país, esto genera empleo y un compromiso permanente con la seguridad alimentaria del país (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, CONAVE, 2023).



Consecuentemente Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire (2020) expusieron que el sector avícola ecuatoriano ha crecido paulatinamente desde 2018, donde el número de aves de campo y planteles avícolas aumento en un 27%.

Con este dato anterior, el INEC, ESPAC (2019) durante ese año el total de aves criadas en el campo y planteles avícolas en Ecuador fue de 322.246.903 especies. Las cuales se clasifican en:

**Tabla 3**

*Tipo de aves criadas en campo y planteles (2014-2019)*

Tipo de ave	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total, General
Pollitos (as), Pollos(as)	61.170.786	33.285.581	34.966.344	29.178.940	30.352.273	38.813.881	227.767.805
Gallinas ponedoras	8.916.554	9.999.484	9.344.355	8.355.801	7.589.624	8.936.553	53.142.371
Gallos y gallinas	5.305.102	2.639.893	3.479.422	3.346.539	3.197.199	4.775.794	22.743.949
Gallinas reproductoras	1.814.048	2.520.423	1.603.925	1.822.851	2.269.552	2.399.881	12.430.680
Patos	655.223	450.749	524959	484.214	492.494	585.087	3.192.726
Pavos	520.270	291.631	280846	212.115	221.003	228.959	1.754.824
Codornices	484.461	246.326	115717	100.813	61.227	83.375	1.091.919
Avestruces	5.078	300	250	0	0	90000	95.628
<b>Total, general</b>	<b>78.871.522</b>	<b>49.434.387</b>	<b>50.315.818</b>	<b>43.501.273</b>	<b>44.183.372</b>	<b>55.913.530</b>	<b>322.219.902</b>

Nota: Adaptado de INEC, ESPAC 2014-2019.

La tabla 3 muestra que aproximadamente el 84,7% en lo que respecta a crías de aves a nivel nacional se originan en planteles avícolas, mientras que el 15,3% se da en el campo. No obstante, existen algunos tipos que son criados netamente en el campo como los gallos, las gallinas, patos; aquellos criados en planteles avícolas son las gallinas reproductoras, codornices y avestruces.

Como se muestra en los datos proporcionados por el INEC, ESPAC (2019) el tipo de ave de mayor crianza en Ecuador son los pollos con un 71% seguido de las gallinas ponedoras con un 16%. Los avestruces han sido de baja crianza, donde el 2014 se registraron 5.078 crías y al 2019 se registró 90.000 unidades sin cría en años anteriores.

En definitiva, el sector avícola se desarrolla en las 24 provincias del país, y es el 80% de crías de aves que tienen una concentración en al menos 9 de ellas. Entre las cuales destaca, Guayas, Pichincha, Tungurahua, Santo Domingo de los Tsáchilas, El Oro, Manabí, Pastaza e Imbabura.

Posterior a estos datos, el INEC (2023) mediante el boletín denominado Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) detalla que existencia total (en miles) de las especies de aves en el Ecuador. La fecha de corte de dicha evaluación fue al 2022.

**Tabla 4**  
*Existencia de aves por especie (año 2022)*

Categoría	Aves de campo	Aves de planteles avícolas	Total de aves
Pollitas, pollitos, pollos, gallinácea	2654.00	22241.00	24895.00
Gallinas ponedoras	0.00	10845.00	10845.00
Gallos y gallinas	3295.00		3295.00
Gallinas reproductoras	0.00	1548.00	1548.00
Patos	377.00	0.00	377.00
Avestruces	0.00	0.00	0.00
Pavos	41.00	414.00	455.00
Codornices	0.00	326.00	326.00

Nota: Adaptado de (INEC, 2023).

La tabla 4 muestra en detalle los tipos de aves de campo y planteles avícolas. Con respecto a la existencia de aves, durante el 2022 se registraron 2.7 millones de pollos criados en campo; de esta cifra 22.2 millones fueron criados en planteles avícolas. La tabla 4, muestra el total por categorías como son: Pollos, pollas, pollitos, y pollitas existentes a la fecha de dicha investigación. El 10,7 % de aves fueron criados en campo, mientras que 89,3 % fueron en planteles avícolas.

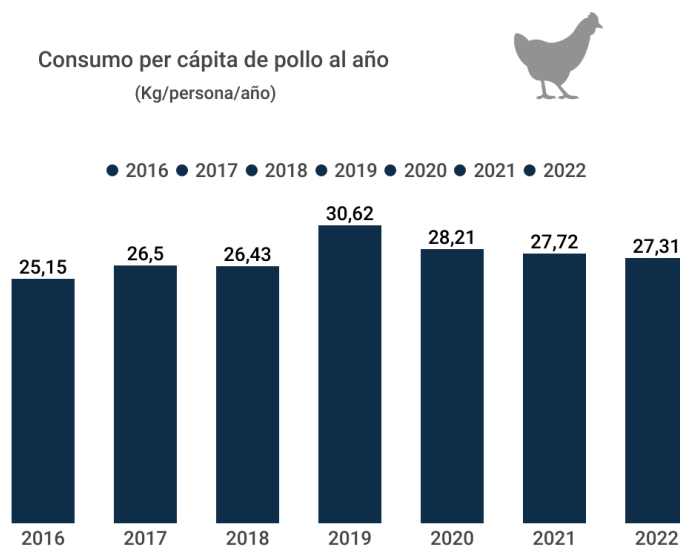
### **Producción y Consumo de carne en el Ecuador**

La Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, CONAVE (2023) demostró estadísticamente que el movimiento constante con respecto al consumo per cápita de pollo por año. La figura que se muestra a continuación

data del 2016 al 2022. Al 2022 tuvo un porcentaje constante de 27,31 kg por persona en el año.

#### Figura 4

*Consumo per cápita de pollo anual*

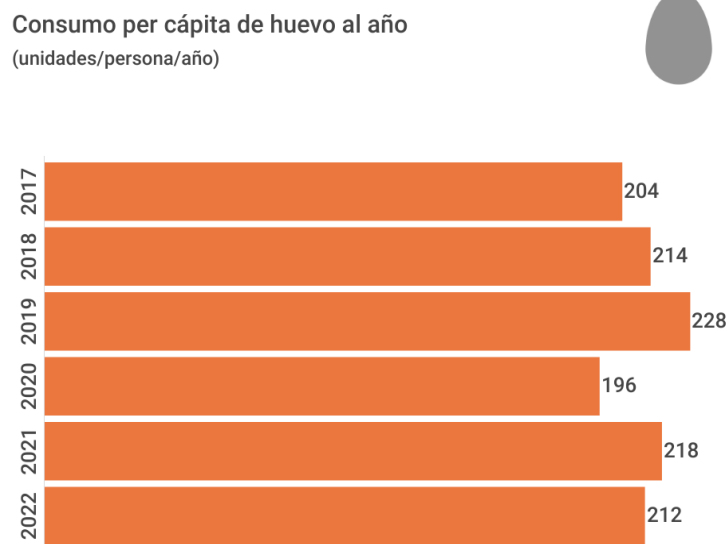


**Nota:** Tomado de (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, CONAVE, 2023).

Sobre el consumo per cápita de huevo al año en cambio, desde el año 2017 fue de 204 unidades por persona durante ese periodo, finalizando en el 2022 con un consumo de 212 unidades por persona en dicho año. Queda demostrado los principales productos por los cuales se origina el análisis de esta contribución.

## Figura 5

### Consumo per cápita de huevo anual



**Nota:** Tomado de (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, CONAVE, 2023).

### La estructura y el diseño de la organización

Acorde con Güilli (2017) las empresas están constituidas por personas y representan el medio por el cual se satisfacen no solo necesidades materiales, sino también las de realización personal. A decir de las organizaciones, estas son en la sociedad, instituciones dominantes y base de vida empezando por la familia, seguido por las empresas, gobierno, iglesias, entre otras.

Para Mintzberg (1983) el análisis y el diseño de una estructura organizacional permite a los empleados, realizar las labores con eficiencia y eficacia con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales. Aspecto que necesita definirse de aquellos elementos que son parte de una estructura. En todo caso, se puede inferir que, por estructura, corresponde a las distintas formas en que puede dividirse el trabajo dentro de un sistema para alcanzar la coordinación del mismo, enfocado al alcance de los objetivos.

Por lo tanto, una organización se define como un grupo social estructurado permanentemente y con una finalidad (Editorial Elearning, S.L., 2020).

En consecuencia, la estructura, es la manera de organizar que toman los elementos de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y espacio (Editorial Elearning, S.L., 2020).

De acuerdo con el grupo corporativo Editorial Vértice (2007) el término estructura corresponde a la forma de organización que está compuesta por diversos elementos de un grupo o bien de un sistema bajo circunstancias particulares en tiempo y espacio. En tanto, la teoría moderna de la Administración está basada en el principio de que no hay estructura que sea la mejor, sino que más bien esta varía de acuerdo a la situación, es por eso que existe el reto para la gerencia en el diseño de estructuras adecuadas.

Finalmente, Valdés (2023) expresa que toda organización se constituye bajo una misión, razón de ser y objetivos a cumplir. Concluyendo así que una empresa es un sistema social constituido como una única institución, dinámica, con flexibilidad y adaptabilidad al cambio, porque recibe los recursos que se transformarán en productos, bienes o servicios.

### **Teorías de la Organización**

De acuerdo con Galán (2014) la *escuela clásica* explica las bases de la organización moderna se situaron a principios del siglo pasado. Donde a partir de allí se distinguen tres pilares fundamentales como son: la administración científica del trabajo según Taylor (1911), la teoría del proceso administrativo según Fayol (1916) y el modelo burocrático de Weber (1947).

*La organización científica* de Taylor explicó que el desarrollo de la moderna teoría de gestión es la historia de dos búsquedas: hacer que la gestión sea más científica y hacerla más humana. Siendo erróneo pensar que la última búsqueda es algo más comprensivo que la primera. La capacidad sin precedentes de la industria del siglo XX para crear riqueza radica en el trabajo. De hecho, de acuerdo a la historia, la reingeniería (1990) es el taylorismo enfocado en el proceso mas no en la tarea individual, la motivación, a través de la simplificación o eliminación de esfuerzos innecesarios de hacer más con menos.

*La escuela del proceso administrativo* de Fayol (1916) tenía la visión integradora de las actividades funcionales captando la esencia de la gestión general. Aunque la tecnología moderna ha mejorado notablemente las

comunicaciones acortando distancias, en las organizaciones se ha logrado funcionar con menos directores que en la época de Fayol, donde los principios generales de gestión han resultado sorprendentemente atemporales. Fue Fayol el primer gurú de la gestión europea.

Finalmente, Weber (1947) sostuvo que la forma más eficaz de organización tenía un parecido con una máquina. En el sentido de la caracterización de reglas, controles y jerarquías, impulsadas por la burocracia. Siendo denominado así, como el modelo racional – legal. Polo opuesto donde la importancia del liderazgo natural y el modelo tradicional, en donde las cosas se hacen como siempre se han hecho.

### ***Evolución de la teoría de la organización***

En este esquema se detalla la evolución histórica del pensamiento organizativo, así como el alcance de las diferentes teorías e importancia a lo largo del tiempo.

**Tabla 5**  
*Teorías Clásicas*

<b>Teoría</b>	<b>Autores</b>	<b>Alcance</b>
Teoría científica	Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lillian y Frank Gilbreth	La empresa es la que mide el esfuerzo de forma individual.
Teoría funcional	Henri Fayol	Se sustenta en la distribución de funciones, que a su vez subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales se desarrollan entre uno o más cargos. Su base radica en las reglas claras y en las decisiones impersonales con excelencia técnica en sus empleados y quienes gestionan.
Teoría burocrática	Max Weber	Considera e integra a las personas lo cual la convierte en un elemento a funcionar.
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor	Asegura la cooperación de los miembros aplicando un trato justo y beneficios recíprocos.
Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard, 1938	

Teoría de los sistemas	Ludwig Von Bertalanffy, Robert Katz, Franz Rosenzweig	Coordina de forma armónica los subsistemas en función el sistema organizacional.
Teoría del comportamiento	James G. March, Herbert A. Simon	Permite a los empleados de todos los niveles tomar las decisiones y colaborar en el cumplimiento de los objetivos, conforme a su nivel de influencia y autoridad.
Teoría política	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier	Crea relaciones entre los grupos de interés y permite gestionar positivamente los conflictos.
Teoría del desarrollo organizacional	Kurt Lewin y Douglas McGregor	Promueve el cambio basado en intervenciones, la colaboración y participación entre cada nivel organizacional, haciendo las cosas posibles.
Teoría de la contingencia	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child	Tipo de empresa que depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente y demás agentes.

Nota: Adaptado de (Valdés, 2023).

Las teorías clásicas de la tabla 5 se caracterizan por que dividen las actividades de tareas simples y repetitivas. Como se puede evidenciar muchas, establecen los procedimientos de forma precisa y rígida. En cuanto a la jerarquía, en su mayoría la centralizan y definen por medio de la estructura organizacional. También separan las actividades de dirección en procesos ejecutores. La comunicación es en una sola dirección. En otras palabras, las teorías clásicas aportan con diversas ventajas para la estructura organizacional de las empresas, sin embargo, también presentan limitaciones (Valdés, 2023).

**Tabla 6**  
*Teorías Modernas*

Teoría	Autores	Alcance
Teoría de la población ecológica	Michael T. Hannan y John H. Freeman	Se adaptan al entorno y operan con eficiencia.
Teoría institucional	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell	Integran a las personas que la hacen funcionar el negocio.
Teoría del costo de transacciones	Oliver E. Williamson	Minimiza los costos de transacción.
Teoría de los recursos y capacidades	Jay Barney	Permite gestionar racionalmente los recursos y capacidades.

Teoría de la agencia	Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece	Permite desarrollar mecanismos a favor de propios intereses y en favor de la organización.
Teoría del caos determinista	A. B. Cambell	Permite gestionar con variabilidad la organización desde su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Ilya Prigogine	Aquella que puede adaptarse y auto organizarse sin problemas.
Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	Permite realizar ajustes continuos a sus elementos en función del entorno.
Teoría de la auto criticabilidad organizada	Humberto Maturana y Francisco Varela	Crea una red de con la finalidad de destruir elementos de un mismo sistema, en respuesta a las alteraciones del medio.

---

Nota: Adaptado de (Valdés, 2023).

La tabla 6 muestra las teorías y sus autores en lo que concierne a la administración moderna. Estos modelos tienen la finalidad de incrementar el valor de la empresa en el mercado, pues actualmente al existir una sociedad vanguardista que cada día crece a pasos agigantados, exige así mismo las mejores estrategias en estos tiempos.

Las bases teóricas expuestas poseen la tendencia hacia la universalidad, especificidad, jerarquía, valor instrumental, interdisciplinariedad y sobre todo flexibilidad. Este último elemento diferencia a las teorías clásicas, porque lo ideal es que las organizaciones opten e implementen un modelo conforme a sus necesidades, entidad e incluso grupo social – empresarial.

### **Principios de Organización**

Al elaborar una estructura organizacional es importante tener en cuenta algunos principios que según Hernández, Rodríguez y Palafox de Anda (2012) son los más importantes y creados por Fayol, los cuales son:

Principio de unidad de objetivo: Orientado a lo eficaz facilitando la cooperación de los miembros en el logro de los objetivos.

Principio de jerarquía: Mientras más claras sean las líneas de autoridad en cada nivel, más eficaces son la determinación y la comunicación organizacional.



Principio de igualdad en la carga de trabajo: El administrador organiza la empresa, equilibra las cargas

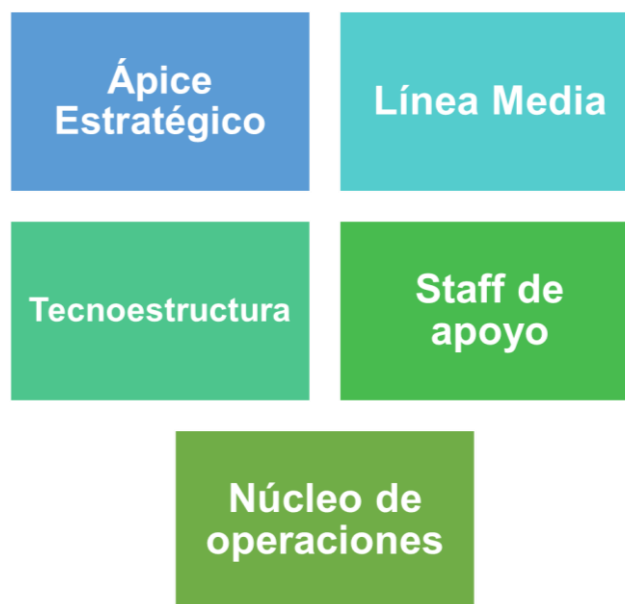
### **Elementos que conforman las Estructuras Organizacionales**

Estudiar la estructura de las organizaciones tiene sentido en el conocimiento de las partes y componentes comunes de cualquier empresa. Siendo así Mintzberg (1988) afirmaba que la estructura efectiva es aquella que logra coherencia entre sus elementos y que no cambia aspecto alguno sin previamente evaluar las consecuencias o influencias en los otros.

De acuerdo a Mintzberg (1988) son cinco los componentes presentes en toda estructura organizacional. Las cuales se mencionan a continuación:

#### **Figura 6**

*Componentes de la estructura organizacional*



Nota: Adaptado de Estructuras Organizativas, (Editorial Vértice, 2007).

### **Recursos Organizacionales**

Luego de revisar los conceptos básicos de organización, en esta sección se expone el conjunto de factores que, de acuerdo a expertos, deben ser coordinados para la obtención de resultados en la empresa. Estos recursos son descritos por (Valdés, 2023):

### ***Recursos Humanos, RRHH***

La base de toda empresa son los Recursos Humanos, integrados por personas que componen de forma inicial la organización, sin distinción de jerarquía. Este elemento se constituye como el recurso vivo, contemplativo y capaz de utilizar o no adecuadamente los demás recursos (Valdés, 2023).

Es importante acotar que este se distingue por cognición, pericia, talento, capacidad y valores que no se muestran en otros recursos; pues son capaces de innovar, crear y motivar para generar resultados integrales.

### ***Recursos materiales***

Básicamente se constituyen por la materia prima, los equipos, los edificios, terrenos y otros que son utilizados en el proceso de obtención y/o generación de bienes, productos o servicios (Valdés, 2023).

### ***Recursos financieros***

La parte medular, constituidas por distintas formas de capital que permiten y sirven la adquisición de otros recursos necesarios para la operatividad de la organización. Está compuesto generalmente por el efectivo, financiamientos, créditos, cuentas por cobrar, etc. (Valdés, 2023).

Así mismo, Chiavenato, I en Administración de Recursos Humanos (1994) planteó que, a parte de estos recursos denominados comerciales, existen los administrativos. Los primeros son los medios y actividades por los cuales las empresas localizan, contactan e influyen en los clientes. Ejemplo, análisis de mercado, sistema de ventas, promociones, precios, etc. Y lo segundo (administrativos) son aquellos medios por los que planea, organiza, dirige y controla las actividades empresariales. Es decir, constituyen los procesos para la toma de decisiones, distribución de la información entre otros. En definitiva, los recursos organizacionales son los elementos que están bajo el control de la empresa y que contribuyen en el logro de los objetivos.

### **Principios de Estructura**

La configuración de una organización está dada por el sistema. Este está constituido por varios subsistemas. Los procedimientos secundarios desarrollan funciones puntuales requeridas por la organización para pervivir en

aspectos como la producción, administración, mantenimiento, adaptación y extensión de fronteras (Lirio, 2018).

De acuerdo a Lirio (2018) la organización como sistema está dado por:

1. Evaluación inicial de las fronteras.
2. Producción, mantenimiento, adaptación y administración.
3. Extensión de las fronteras.

Es decir, los elementos: trabajadores, insumos, recursos financieros, información y materia prima pasan por la entrada, transformación y salida lo que genera o da como resultado, los productos y servicios que oferta la empresa (Lirio, 2018).

### **Funciones Claves de la Organización**

Las partes que están designadas a desarrollar las actividades en la organización son claves. Un sistema de acuerdo a Mintzberg, sugiere que toda empresa debe constituirse en cinco partes:

- a) El cuerpo operativo,
- b) La alta dirección,
- c) Los mandos intermedios,
- d) El soporte técnico y
- e) El soporte administrativo (Lirio, 2018).

El cuerpo corporativo corresponde al personal que realiza el trabajo básico en la organización. Es decir, es parte de la transformación primaria de entradas y salidas. Generalmente el cuerpo operativo, es el departamento de producción. Luego, está el soporte técnico. Quienes realizan funciones de ayuda para la organización en la adaptación, oportunidades tecnológicas, soporte, investigación, etc. Soporte administrativo son los responsables de la operación, así como el mantenimiento incluye elementos físicos y humanos. Finalmente, la administración corresponde a la unidad responsable de dirigir y coordinar otras partes de la dicha organización. Por lo general la constituyen los administradores, recursos humanos, etc. (Lirio, 2018).

### **Ejemplos de Estructura Organizacional**

De acuerdo con el Corporativo Bizneo HR (2023) existen algunas compañías que históricamente se han convertido en celebres modelos por su

distintiva estructura organizacional. Estas estructuras fueron adaptadas a sus negocios y que se renovaron para no perder la competitividad en el mercado, escenario económico que vive en constante cambio. De forma general se ha presentado un esquema de estructura organizacional funcional. Modelo que casi todas las empresas implementan, porque se estructuran en función de las actividades que en ella se ejercen.

## Figura 7

### *Estructura Funcional*



Nota: Tomado de Los diferentes tipos de estructuras organizativas de una empresa y cómo transformarlas. (ThePowerMBA, 2020).

La figura 7 muestra un esquema funcional que de acuerdo al corporativo es el diseño más utilizado desde siglos pasados porque el mercado ha permitido una mayor estabilidad por su característica de sencillas.

### **Características de la Estructura Organizacional**

Constantemente las organizaciones realizan intercambios de recursos con su entorno convirtiéndolas en dependiente del mismo y del equipo de trabajo. Su entorno por lo general ejerce influencia desde los elementos directos e indirectos que la caracterizan (Lusthaus, 2002).

Al hablar de elementos existe una serie de factores que ejercen una acción o influyen directamente sobre la organización.

De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (1996) los elementos que caracterizan la estructura organizacional son:

- Indirectos: relacionados a grupos externos como empleados, accionistas, directivos.
- Directos: relacionados a los grupos internos como clientes, usuarios, proveedores, entidades estatales, sindicatos, federaciones, organizaciones de control, competidores etc.

No obstante, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) explicaron también que las variables de acción indirecta del ambiente están compuestas por agentes ecológicos, económicos, demográficos, tecnológicos, socioculturales, políticos y legales.

Como factores ecológicos se entiende a todo aquello que conforman las leyes y que condicionan o rigen las relaciones y el entorno de cada nación. Los gerentes y administradores, por lo tanto, tienen la responsabilidad de mantenerse al tanto para el cumplimiento de las normas que rigen donde opera su organización. Por factores económicos en cambio, se comprende aquellos grupos y leyes económicas que influyen en el desarrollo de un país; a través de los cuales se evidencie un avance en cultura empresarial, una estrategia educativa, humanista y técnica para afrontar la globalización y donde se cuente con una infraestructura física y tecnológica estratégica (Vargas, 1997).

### ***Formas estructurales básicas***

Acorde con Crespo, López, Peña y Carreño (2003) la combinación de los principios de organización y el énfasis de estos, permiten el diseño de modelos específicos en cuanto a estructura organizacional. Entre las que se destacan: estructura simple, estructura funcional, estructura divisional y estructura matricial.

La estructura simple está compuesta por la dirección y los participantes. Posee una mínima división de trabajo y especialización. La centralización es absoluta y la coordinación se obtiene bajo supervisión de los altos mandos. El modelo funcional en cambio se basa en la departamentalización aprovecha las ventajas de la especialización. Es un esquema que centraliza y establece numerosos niveles jerárquicos con un ángulo de autoridad mínimo.

El diseño divisional en cambio agrupa los elementos y unidades en divisiones semiautónomas. Responde a la necesidad de descentralización. Se identifica el ápice estratégico y suele tener un staff de apoyo y las divisiones

poseen su propia estructura. Finalmente, una organización matricial es un modelo de trabajo en la que sus miembros dependen de varios líderes y los recursos de los proyectos se comparten desde las funciones específicas de cada uno (Crespo, López, Peña y Carreño, 2003), (pág.158 a 160).

### **Amazon**

El corporativo divide a toda su plantilla en doce niveles de estructura organizacional. Bezos es el nivel más alto, el resto de puestos se conforman por niveles desde 1 de repartidores y empaquetadores. Otra característica son las identificaciones de colores en función de la antigüedad de los empleados. Todos inician con azul y cada cinco años avanza a amarillo, rojo, morado y plateado.

### **Google**

Creado en el 2015 engloba los negocios y conglomerados de filiales a partir de Alphabet Inc. Google es una de las 26 empresas subsidiarias, no obstante, su diseño ha sido bastante cuestionado. Google cuenta con una estructura divisional donde los empleados están organizados por divisiones y los departamentos conforman las distintas líneas de negocio con las que cuentan como Gmail, Google Ads, YouTube, Google Maps, Google Drive, Google Play, etc.

### **Microsoft**

En el 2017 se deshizo su estructura la cual contaba con 8 tipos de productos los cuales competían entre sí. Actualmente posee la mitad y brinda mayor libertad a los profesionales creativos. El modelo se basa en una oportunidad para abordar proyectos de transformación digital, con tecnología y soluciones de impacto en todas las áreas de la empresa. En otras palabras, Microsoft posee una estructura en base a funciones y grupos de ingeniería.

### **Inditex**

El imperio textil se ha desarrollado bajo una estructura ejemplar, con marcas especializadas y un staff de directivos para incursionar en distintos públicos. Actualmente Inditex es un claro ejemplo a través del cual, millones de compañías se miran hacia el futuro. Un modelo de negocio flexible e integrado,

en función del cliente cuya estrategia multicanal y multcadena es clara. El tipo de negocio comprende todas las fases de una cadena de valor: desde el diseño, fabricación y abastecimiento, reparto, logística y tienda.

### **Netflix**

Considerada una de las empresas más sólidas, por romper los esquemas tradicionales de las estructuras organizacionales. Su esquema holocrático ha sido motivo de inspiración para millones de empresas. A nivel corporativo se dirigen los objetivos, y a ellos subordinan los roles de un equipo de trabajo y bajo un esquema de "autoridad". Los equipos gestionan de forma asociada y siempre cuentan con un objetivo común sobre ellos, aun sin jefes.

Las tres partes de Netflix: cliente, backend y red de entrega de contenidos. Netflix se divide en tres partes: el cliente, servidor y la red de distribución de contenidos (CDN "content delivery network" en inglés).

### **Los Procesos en una Empresa**

Los procesos están enlazados a las actividades que por lo general se desarrollan en las áreas administrativas de toda empresa, las cuales tienen el objetivo de aportar y enfocar hacia el logro de las metas organizacionales mediante la maximización de los recursos con los que dispone, para que su uso se efectúe de forma adecuada con total eficiencia y mayor productividad (Raffino, 2020).

Con el concepto anterior, Riquelme (2019) expresó que un proceso es el flujo continuo de actividades previamente definidas que se ejecutan para mejorar los recursos de forma efectiva en función de los objetivos. Por lo cual, es necesario que se definan políticas dentro de la empresa con la única finalidad de reforzar eficientemente los materiales en ella.

Por su parte López (2020) afirmó que por proceso administrativo se entiende como el conjunto de fases, cuya interrelación tiene como finalidad la consecución de los objetivos de la empresa de manera eficiente, minimizando gastos y maximizando los recursos. Por etapas se comprende aquellos puntos que nacen desde la planificación, organización, dirección y control; en

consecuencia, proceso administrativo son todas las etapas orientadas al logro de objetivos.

Todas estas observaciones se relacionan también con Luna (2015) quien expresó que un proceso, es el conjunto de avances estructurados por etapas necesarias para el cumplimiento de una actividad. Por lo tanto, la administración está conformada por etapas, fases y elementos las cuales son relacionadas en el desarrollo de un proceso administrativo.

A su vez, en la investigación de Luna (2015) se explicó que un proceso está dividido en dos fases: mecánica y dinámica. El autor expuso que la parte mecánica corresponde a los elementos de carácter administrativos en relación a los aspectos teóricos propios en materia de administración, donde se define lo que se va a hacer. Por otra parte, la ejecución dinámica se refiere a la dirección del organismo social para alcanzar los objetivos a futuro.

### **Importancia de los Procesos Administrativos**

Para Blandez (2014), los procesos administrativos son importantes porque son considerados como una herramienta principal para el trabajo y un instrumento de los administradores dentro de toda empresa; la combinación de estos elementos permite a los mandos organizar y llevar a cabo esas etapas dentro de un proceso.

Conforme pasa el tiempo, la administración ha sido desarrollada como ciencia, y poco a poco ha formado parte fundamental del éxito o fracaso de las organizaciones. Cuando la gestión organizacional no se ejecuta bajo lineamientos claros y ordenados, los resultados sin duda alguna serán desfavorables. Es importante que en los procesos administrativos se definan las tareas y que se establezca la función de todo el equipo de trabajo para que realicen sus labores a cabalidad, y donde evidentemente ese desempeño contribuya a los objetivos y metas propuestas por la gerencia (Blandez, 2014).

Es por esto que los procesos son importantes porque por una correcta definición de fortalecerán o debilitarán el desarrollo, la adecuación, la estancia, el crecimiento y la sobrevivencia de las organizaciones en un mundo empresarial que se ha mostrado constantemente dinámico y cambiante, mismo que exige flexibilidad y adaptabilidad a lo que rige actualmente el mercado, todo ello orienta a que las compañías sean más competitivas. Tomando este



precepto antes señalado, se concluye que una correcta administración de los procesos facilitará a los empleados la realización de sus actividades, alcanzando las mejores condiciones laborales agradables (Prieto & Therán, 2018).

### **Marco Conceptual**

**Burocracia Maquinal o Mecánica:** Sistema burocrático por excelencia que suele verse en empresas donde su flujo de operaciones es considerado como rutinario y repetitivo; por lo que sus métodos de trabajo están normalizados. Estos modelos se evidencian en empresas de producción en serie, restaurantes de comidas rápidas, hoteles, entre otros (Mintzberg, 2012).

Sus principales características radican en:

- La necesidad de analistas para el diseño y mantenimiento de los sistemas de estandarización.
- Amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para la solución de conflictos que nacen evidentemente de la departamentalización.
- Centralización vertical cuya autoridad formal se centra en la cúspide.
- Necesita un amplio staff para actividades de apoyo.
- La integración se evidencia verticalmente donde se detecta a productores y consumidores de servicios simultáneamente.
- Este sistema es común en empresas grandes y maduras con sistemas de producción masivos (Editorial Vértice, 2007).

**Burocracia Profesional:** se presenta en organizaciones que por lo general concilian exigencias como un flujo de operaciones predeterminadas o predecibles y a la vez complejas; esto se suele presentar en las instituciones sanitarias, educativas, entre otras (Editorial Vértice, 2007).

**Centralización:** Sistema de organización en el que las decisiones más importantes se toman en los más altos niveles (Anzola, 2018).

**Creación de valor:** Las empresas generan productos como automóviles, computadoras y prestan servicios como telefonía, agua, gas, elementos que sin ellos la vida sería más difícil (Arguello, Llumiguano, Gavilánez y Torres, 2020).

**Crecimiento:** Acción de reinventir los beneficios obtenidos por la empresa con la finalidad de crecer y aumentar su participación en el mercado (Arguello, Llumiguano, Gavilánez y Torres, 2020).

**Cultura Organizacional:** Cultura social que enfatiza las ideologías, normas, valores, creencias, mitos, ritos, símbolos, etc. (Méndez, 2020).

**Dirección de empresas:** Proceso continuo que implica gestionar los recursos productivos de la empresa, con la finalidad de obtener las metas marcadas con la mayor eficiencia posible (Arguello, Llumiguano, Gavilánez y Torres, 2020).

**Empresario:** Persona encargada de una organización, quien tiene claridad en los objetivos de su empresa y procura los medios para lograrlos (Ayala, 2022).

**Emprendedor:** Persona que ve oportunidades donde nadie más las ve. Por su creatividad busca innovar constantemente (Ayala, 2022).

**Eficacia:** Capacidad para cumplir un objetivo de la mejor manera y en el menor tiempo posible (Ayala, 2022).

**Eficiencia:** Capacidad para producir de manera óptima, utilizando mínimo de inversión de recursos (Ayala, 2022).

**Estructura Organizacional:** Estructura organizativa hace referencia a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional se presenta en organigramas, donde las compañías necesitan de unidades o departamentos de línea y asesoría. Mientras que los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de las metas y objetivos, las unidades de producción, compra y distribución lo hacen de forma indirecta, pero todo hacia el mismo eje (Sánchez D., 2021).

**Estructura Simple:** Representa a aquellas empresas que poseen un mínimo de personal denominados núcleos o líneas medias, llevando la coordinación a la cúspide estratégica mediante supervisión directa (Editorial Vértice, 2007).

**Estructura Burocrática:** Este concepto se utiliza para aquellas organizaciones altamente formalizadas, donde los elementos del trabajo se definen desde la autoridad, responsabilidades, tareas y procedimientos entre otros. Este modelo se conoce como formalización o normalización extrema o lo

que también se denomina estructura rígida e impersonal, basada en reglas y normas que definen todos los posibles requerimientos que el trabajo demanda. Este modelo distingue dos tipos de Burocracia: Burocracia Maquinal y Burocracia Profesional (Mintzberg, 2012).

**Funciones:** Una función en la empresa es la contribución especializada que satisface un requerimiento necesario para el buen funcionamiento de la organización y que por lo tanto justifica su existencia (Editorial Elearning, S.L., 2020).

**Innovación:** Proceso que considera la creatividad en el cual se generan nuevos productos, procesos, diseños, métodos, servicios por lo que la organización añade valor a los ya existentes (Sánchez, 2022).

**Máximo beneficio:** Diferencia entre los ingresos y gastos. Cuyo objetivo importante es la supervivencia de la empresa (Arguello, Llumiguano, Gavilánez y Torres, 2020).

**Objetivo:** Propósito, enunciado que se establece para un periodo determinado (Anzola, 2018).

**Organigrama:** Representación gráfica de la estructura orgánica que refleja la forma esquemática, posición de unidades administrativas, tramos de control, nivel jerárquico, canales formales de comunicación y coordinación, así como líneas de mando (Anzola, 2018).

Representación esquemática de la estructura organizacional formal de una empresa y en general que visualiza la disposición e interrelación de sus partes (Lirio, 2018).

**Organización funcional:** Aquella que por funciones reúne en un departamento a todos aquellos que se dedican a una o varias actividades relacionadas las cuales se detectan como labores o funciones (Krajewski & Ritzman, 2000).

## **Marco Referencial**

### **Contribuciones Científicas**

A continuación, se exponen todas las investigaciones relacionadas con el tema propuesto. Las bases como artículos científicos contribuyen y consolidan el presente documento.

## ***Aportes Internacionales***

De acuerdo con Rodríguez (2014) en México, las agencias de agua potable no funcionan adecuadamente; su diseño organizativo es una causa de ello. El propósito de la investigación fue integrar un modelo de diseño organizacional para administrar correctamente dichas agencias. El diseño organizacional en las agencias de agua potable es de tipo tradicional porque hay rigidez en su estructura. Además, cuenta con una departamentalización por procesos. Debido a que en cada gestión se realiza una actividad específica para gestionar el agua potable. Los gerentes pierden de vista lo que es mejor para todo el sistema de gestión de agua potable. Se detectó también el poco conocimiento sobre lo que otras organizaciones de agua llevar a cabo. Por tanto, un servicio de agua potable se basa en el abastecimiento, y en este mixto intervienen diferentes intereses económicos. Gestión, por lo que ha subido el precio del agua y hay falta de coordinación y control entre los y organizaciones privadas, además de la lentitud en la toma de decisiones por la centralización y burocratización de organismos de agua potable.

La contribución de Ali Ahmady, Mehrpour y Nikooravesh (2016) demostró que una organización está compuesta por elementos, relaciones entre elementos y estructura como generalidad componiendo una unidad. Elemento que es considerado de alta combinación de relaciones entre los elementos organizacionales que forman la filosofía de existencia de la actividad organizacional. La visión sistemática de organización a estructura muestra que la estructura está compuesta de elementos duros en un lado y elementos blandos en el otro lado. La estructura organizacional es una forma o método por el cual las actividades organizativas se dividen, organizan y coordinan. Las organizaciones, por lo tanto, son estructuras para coordinar las actividades de los factores de trabajo y controlar el desempeño de los miembros. El modelo organizativo generalmente se muestra en el organigrama.

Por otra parte, Nagini, Devi y Sayed (2020) explicaron que las oportunidades comerciales y la expansión de los límites, la estructura organizativa de las empresas se vuelve constantemente muy dinámicas con varios niveles aplanados y ramificados horizontalmente, en lugar de ser verticales. Con la agilidad requerida en todas las organizaciones de rápida

evolución, es esencial verificar la idoneidad de las estructuras organizacionales modernas que prevalecen, siendo clasificadas por Mintzberg como 'estructura empresarial o simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y androcracia o innovadora (Mintzberg, 1980; Luxemburgo, 2012). El estudio propuso una estructura organizativa ágil de 360°, modelo híbrido de la estructura organizativa matricial superpuesta con equipos multifuncionales (CFT). En el artículo se discutió las posibilidades de formar equipos más pequeños sin comprometer la incidencia de las 'habilidades-talentos competencias' esenciales, necesarias para cada proyecto, superponiendo así la estructura organizacional matricial y los CFT.

Consecuentemente Burton y Obel (2018) determinaron que el diseño de la organización es un factor importante que determina el desempeño de una organización y cómo las personas trabajan juntas en estas organizaciones. Esto plantea desafíos en el diseño de empresas en contextos y situaciones que son nuevos y no se han visto antes. Las comunidades colaborativas, las nuevas empresas, las organizaciones ágiles y las organizaciones temporales son ejemplos; La experimentación permite explorar y examinar lo que es y lo que podría ser y examinar el problema del diseño organizacional y realizar experimentos para comprender la relación entre la estructura y los mecanismos de coordinación de la información, las comunicaciones, las decisiones, la confianza y los incentivos, la base de la multi-contingencia. teoría del diseño organizacional. Un diseño organizacional debe especificar el ajuste entre la estructura de división de tareas en la organización con su coordinación, o cómo hacer que estas tareas funcionen en concierto. Estas tareas pueden ser interdependientes e inciertas.

De lo anterior, en escenarios donde se pretende abordar la innovación Felizzola y Anzola (2017) tomaron como ejemplo una empresa del sector Ingeniería con presencia en Colombia a través del cual se propuso un esquema de cultura organizacional proyectado a la innovación. La cultura organizacional es un componente de suma importancia en aspectos como la innovación, ya que la capacidad de renovar exige que se afronten riesgos con voluntad de emprender, las cuales se fortalecen con un clima y ambiente apropiado que motive a los individuos a crear y desarrollar nuevas ideas. La propuesta planteó

una evaluación a la cultura organizacional actual de una empresa, identificando la diferencia existente entre la cultura organizacional y la cultura en función de la innovación.

Finalmente, para el caso de estudio, el modelo de cultura organizacional para la innovación brindó la oportunidad de generar un clima y espacio propicio para la innovación donde se premien las actitudes creativas e innovadoras, y donde continuamente surjan ideas para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos que representen rentabilidad para la empresa y ayuden a consolidar una estrategia corporativa basada en la innovación.

Así mismo, Felizzola y Anzola (2017) tomaron como estudio el caso de una empresa del sector Ingeniería con presencia en Colombia para el diseño organizacional, donde la propuesta detectó las brechas entre la cultura organizacional y la orientación hacia la innovación. Los incumplimientos que se identificaron generaron respuestas con el propósito de alcanzar una cultura de características innovadoras, cuyas recomendaciones mejoraron su intervención. Los datos confirmaron los supuestos sobre la tipología de la cultura organizacional, y la importancia de integrar la creatividad, el gusto por el riesgo y la voluntad emprendedora dentro de las organizaciones. Los resultados destacaron la cultura para la innovación.

Desde otro escenario como la inteligencia colectiva, Bohórquez, Castillo y Farfán (2020) explicaron que existen limitaciones en el uso de estructuras jerárquicas tradicionales para la gestión de organizaciones basadas en jerarquías de control, debido a su dificultad para operar eficientemente en los sistemas sociales humanos (SSH). Por eso, la propuesta tuvo como objetivo, comprender la estructura y gestión organizacional del observatorio de empleabilidad de la Alianza del Pacífico (AP) apoyado en inteligencia colectiva (IC) y organización de alta confiabilidad (HRO). Los primeros resultados de la revisión, presentaron una propuesta de estructura organizacional para el observatorio, enfatizando las alternativas para dividir y coordinar el trabajo y las características importantes de la estructura para facilitar la explotación de los recursos disponibles. Concluyendo que los CI y organizaciones confiables, son una forma diferente y descentralizada de gestión en las organizaciones que permiten crear sistemas más flexibles y robustos. Este estudio creó un

esquema general de las características y principales condiciones previas que debe tener un sistema basado en IC.

Desde otra perspectiva Nowotny, Hirsch y Nitzl (2022) explicaron que a pesar del uso generalizado de la gestión basada en el valor (VBM) en las empresas europeas, los estudios que investigan las razones de las diferencias en su sofisticación siguen siendo escasos y se centran predominantemente en los aspectos ambientales e interorganizacionales.

Suponiendo que la estructura de una empresa es la principal determinante organizacional cuyo impacto considerable en el ajuste entre una organización y una innovación administrativa, la influencia de la estructura organizacional en la sofisticación de VBM. Los hallazgos demostraron que un alto nivel de centralización se asocia positivamente con el ajuste político de una organización con VBM, mientras que la diferenciación vertical parece tener una relación negativa con el ajuste cultural con VBM. Altos niveles de formalización e integración horizontal indican un encaje técnico, político y cultural con VBM, lo que ayuda a lograr y prevalecer un alto grado de implementación de VBM en las últimas etapas de difusión. Mientras que las empresas que cotizan en bolsa muestran una asociación positiva con la sofisticación de VBM, las interconexiones de las variables de estructura organizacional con la sofisticación de VBM aparecen tanto en las empresas que cotizan como en las que no.

### ***Aportes Nacionales***

Una buena estructura organizacional influye en el comportamiento del personal, aunque muchos directivos no quieren reconocerlo. Así lo explicaron Ocampo, Huilcapi y Cifuentes (2019) donde a través de su estudio se enfocaron evaluar el comportamiento humano en función de una estructura funcional, horizontal y vertical. Es importante tener en cuenta que un modelo horizontal corresponde cuando a los empleados se les otorga la capacidad para tomar decisiones, sin previa autorización de un superior.

Por el contrario, un esquema funcional vertical es aquella que la cual se distribuyen las funciones con base a la jerarquía. Por ello se desarrolló un estudio con el fin de analizar la conducta de los colaboradores dentro de una

organización y si esta dependía de su estructura organizacional. De ser así, detectar si esto influye en las actividades que se realizan. Los diferentes procedimientos que inciden en el comportamiento del personal y que mostraron los niveles de análisis permitieron establecer las estrategias necesarias para comprender y mejorar los retos del mundo empresarial, logrando adherirse como una llave maestra para obtener un liderazgo eficiente y eficaz.

De acuerdo con (Nazareno, 2020) es preciso evaluar los conocimientos que poseen los trabajadores, gerentes y propietarios de empresas con respecto a la estructura organizacional. La investigación tomó como referencia las PYMES de la ciudad de Esmeraldas, donde se estudió las estructuras organizacionales y su contribución con la sostenibilidad de las mismas. Los resultados demostraron que la mayor parte de los encuestados tienen una misma opinión con respecto al concepto de estructura organizacional funcional, y su correlación fue muy dispersa, lo cual no permitió concretar las conjeturas necesarias. Adicionalmente, por observación se determinó que el 50 % de la muestra sí conoce y aplica este tipo de estructura organizacional, mientras que la diferencia no, lo cual llama la atención, debido a que este tipo de estructura suele ser común en las empresas convencionales. El estudio de las estructuras organizacionales es vital e importante en el campo empresarial, porque el éxito de algunos de esos modelos depende de la forma en que quienes la presiden administren el talento humano y los recursos de ese negocio.

Por otro lado, Ojeda y Rodríguez (2022) La gestión administrativa dentro de las organizaciones es clave pues permite que se tenga claro procesos como la planificación, organización, integración, dirección y control de actividades las cuales contribuye para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la empresa. El objetivo fue proponer un Modelo de Gestión Administrativo y Organización para la Pymes Cañar Red. El trabajo investigativo pudo identificar el cumplimiento del proceso administrativo y descriptiva porque permite describir cada una de las variables de estudios. De los datos recabados se pudo determinar que la organización no tiene claro su estructura organizacional y bien definida los procesos. Para el desarrollo del modelo de gestión administrativa y organizacional de la empresa fue importante



determinar su estructura organizacional, su mapa de procesos, su manual de funciones, y por último definir procedimientos.

Finalmente, para cerrar esta sección de contribuciones, se expone el trabajo presentado Izquierdo Morán, Baque y Álvarez (2021) evidenció que el desempeño laboral puede añadirse de varias formas en una empresa, sean pequeñas, medias o grandes con un enfoque estratégico hacia los procesos e integración en los sistemas tecnológicos y de competencias.

No obstante, en algunas donde no existe comunicación con el personal, ni compañerismo o cooperación para coordinar actividades, es difícil encaminar las tareas y cumplir con las metas asignadas. Por eso, es importante realizar una proyección estratégica compuesta por las políticas, misión, visión, valores, objetivos, metas para mejorar el lado técnico y humano del personal que labora en ella. Esto mejorará el servicio y la atención al cliente, incrementando la rentabilidad, sin olvidar que el trabajo en equipo y comprometido del personal contribuirá positivamente en el desempeño laboral de la empresa. Los datos de esta investigación demostraron que el diseño organizacional mejoró el desempeño laboral en la empresa Publimarket, poniendo en evidencia los puntos claves y estratégicos para lograr la concepción empresarial bajo un plan cuyos lineamientos organizacionales y administrativos contaban con ideas claras y precisas ante situaciones de conflicto, instituir cargos y responsabilidades para desarrollarse de forma óptima por cada proyecto o actividad que sea asignado al personal de la agencia publicitaria.

Todo esto ratifica que, no existe un único modelo, porque no todas las organizaciones tienen una misma línea a nivel jerárquico o sus directrices o normas legales influyen también en el concepto y diseño dichos modelos. Por lo tanto, luego de revisar los aportes antes mencionados en esta sección denominadas contribuciones científicas, se procederá a revisar posteriormente el diseño metodológico y la propuesta del tema a fin de estructurar en capítulos cada una de las partes del presente documento de investigación.

### **Identificación y relación de variables**

De acuerdo con la pregunta del problema de investigación *¿De qué manera influye una deficiente estructura organizacional en la empresa Pollo*

Vencedor Cía. Ltda.? es preciso identificar y determinar la relación de las variables. Por lo tanto:

***Variable Dependiente***

Estructura Funcional

***Variable Independiente***

Estructura Organizacional

***Novedad y/o Innovación del tema***

Plantea un modelo de estructura organizacional adecuado para Pollo Vencedor Cía. Ltda. y que este puede ser adoptado en las empresas de producción y comercialización de aves del Ecuador, como una herramienta de gestión que permita alinear las actividades, funciones e incluso problemas de forma profesional.

## Capítulo II

### Metodología

#### Diseño de Investigación

Una investigación cualitativa es aquella cuyo propósito es comprender los sentidos y las perspectivas de las personas estudiadas, lo que significa que se pretende ver el mundo desde diversos puntos de vistas en lugar de tomar la opinión del investigador (Maxwell, 2019).

La investigación puede ser también cuantitativa y cualitativa cuando se combina para ofrecer una imagen general. Es cuantitativa cuando puede emplearse para subsanar las lagunas que surgen en un estudio cualitativo porque, por ejemplo, el investigador no puede estar en más de un lugar a la vez. No obstante, puede suceder que no todos los problemas sean asequibles únicamente a la investigación cuantitativa o únicamente a la cualitativa (Blaxter Ch., (2008) pág. 100).

Por otro lado, cuando se define que la investigación es cualitativa porque da a conocer datos de información dependiendo de las percepciones y actitudes que observe de los trabajadores que conforman la empresa, el desenvolvimiento de la atención que suministran a los clientes, la asistencia que ofrecen y la información que se detallan cuando el usuario la requiera. Lo que significa que esta investigación suele ser más subjetiva ya que el investigador expone su punto de vista en relación con el objeto de estudio que investiga y del cual podrá sacar sus conclusiones del estudio de investigación.

De manera que la presente investigación es de tipo cualitativa porque se da a conocer datos de información en función de las percepciones y actitudes que se observe en los trabajadores que conforman la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.

Ha sido definida como cualitativa porque en el diseño de investigación descriptiva corresponde a un procedimiento científico que conlleva a examinar y especificar el comportamiento de un sujeto sin influir de alguna forma sobre el (Shuttleworth, 2023).

Y la observación engloba un conjunto de técnicas según García Ferrer (2005) por medio de las que se pueden clasificar múltiples formas. Entre estas técnicas que abarca la observación existe el tratamiento cualitativo.

## **Tipo de Investigación/Enfoque**

Para Maldonado (2018) los enfoques de la investigación han surgido de diversas teorías filosóficas del pensamiento como el Empirismo, el Materialismo Dialéctica, el Idealismo, la Fenomenología, el Estructuralismos, el Positivismo y el Neopositivismo; los cuales han marcado claros caminos del cocimiento entre los que se han destacado dos tipos de enfoques: cuantitativo y cualitativo.

El enfoque cuantitativo es el más conocido porque utiliza la recolección, el análisis e interpretación de los datos para contestar preguntas o probar hipótesis previamente establecidas. Fundamentado en la medición numérica, conteo de datos y la utilización de la estadística para determinar con exactitud los factores de comportamientos en una población o muestra. Utiliza las variables para la recolección de los datos, es deductivo, objetivo, medible y comprobable (Maldonado, 2018) (pág.35).

Un enfoque cualitativo descubre y establece preguntas de investigación. Generalmente utiliza técnicas de recolección de datos que no necesitan medición estadística como notas de campo, las entrevistas, la observación directa, las descripciones, etc. las respuestas a esas preguntas de investigación y sus resultados se determinan mediante categorías. La recolección es flexible, se mueve entre eventos e interpretación y su propósito es reconstruir o transformar la realidad (Maldonado, 2018) (pág.35).

De allí, que existen tres categorías que caracterizan al tipo de investigación las cuales son:

### **Por el Propósito**

#### **Investigación Aplicada**

Según Rodríguez E. (2005) la investigación es aplicada, activa o dinámica cuando se encuentra íntimamente ligada a la anterior ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Se aplica la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta investigación se dirige a una utilización inmediata y no al desarrollo de teorías. Pág. 23.

Es una investigación dirigida hacia la solución de problemas específicos que el investigador encuentre en la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. estos problemas pueden manifestarse en las áreas en donde se encuentren inconvenientes limitando el desarrollo de las actividades de la organización. Para el presente estudio, los inconvenientes surgen a la estructura organizacional.

### **Por el Nivel**

#### **Investigación Descriptiva**

Para Guizar M. Rafael (2008) el principal objetivo de los estudios científicos y sociales es describir situaciones y eventos. Un investigador debe examinar y describir lo que observó; porque la observación científica es cuidadosa y deliberada. Las descripciones científicas son más confiables y precisas que las descripciones casuales. Pág. 144.

En consecuencia, la investigación describe la situación real detectada en la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. detallando los acontecimientos en que se desenvuelven las actividades laborales, en relación con sus actividades, procesos y personas que laboran en ella ya que identifica las variables que intervienen y describe las acciones de los problemas a solucionar.

### **Por el Lugar**

#### **Investigación Bibliográfica**

Acorde con Bernal C. (2006) la investigación bibliográfica corresponde a un análisis sobre un tema en específico, con la finalidad de instaurar relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio. Pág. 110.

Aplicar la investigación bibliográfica permitió el crecimiento de la investigación a través de la recopilación de fuentes primarias y secundarias, el presente trabajo, se sustenta en la consulta de libros relacionados con el diseño organizacional que se implementará en la empresa para el buen funcionamiento de sus actividades diarias y relacionadas con la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.

Ante lo descrito, este estudio tiene un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo – exploratorio el cual se llevará a cabo mediante entrevistas al personal que conforma el negocio Pollo Vencedor Cía. Ltda. con el propósito de abordar la problemática y visión de la organización. Aspectos analizados en el contexto de la estructura y funciones departamentales de la empresa. La plantilla de entrevista corresponde a un modelo semiestructurado el cual es muy útil para poder sintetizar mediante análisis, la distribución de los puestos de trabajo y actividades de cada empleado; todo esto con la finalidad de examinar el entorno de la organización, asignando las debidas funciones. De igual manera, se procederá a realizar el levantamiento de la información para obtener datos de la percepción interna que tienen los colaboradores para con la empresa.

En este sentido, se identificará de forma precisa la estructura orgánico – funcional de Pollo Vencedor Cía. Ltda.

### **Alcance**

La investigación posee un alcance de tipo con un alcance explicativo o causal. La base de las entrevistas fue aplicada a los colaboradores de la empresa Pollo - Vencedor Cía. Ltda. Pollo Vencedor es una organización ubicada en Ecuador, cuya sede principal es Santo Domingo, lugar donde opera a través la crianza y posteriormente a la venta de animales, así como el procesamiento de alimentos de origen animal de dicho sector. De acuerdo a sus últimos informes financieros, Pollo - Vencedor Cía. Ltda., reportó ingresos netos cuyo incremento osciló en un 55,12% durante el año 2021. Su Activo Total registró crecimiento negativo of 65,59%.

Los resultados obtenidos de este análisis descriptivo permitirán detallar las tendencias claves de los datos existentes que gracias a la observación del entorno conducirán a la formulación de nuevos hechos. Por lo tanto, bajo este método se corroborarán las preguntas de investigación planteadas al inicio de este documento para finalmente aceptar o no la hipótesis. Es importante acotar también que el estudio se desarrolló bajo el método inductivo, el cual se caracteriza por instrumentos que aportaron la respectiva obtención de antecedentes, referencias, así como los documentos que contribuyeron en la comprensión e interpretación de la muestra desde distintos escenarios.

## **Población**

Se denomina población a una colección finita o infinita de unidades (individuos o elementos) de las cuales se desea obtener una información Grande I. (2009). Pág. 253.

Población es el conjunto de personas o unidades con diferentes características, que pueden ser sometidos a una evaluación estadística, la población conforma el universo de informantes con quienes se relaciona el objeto de estudio. La población que se consideró para este estudio de investigación comprende aquella población que se encuentra inmersa en la empresa ya que podrán dar la mayor información, como es el personal de Pollos Vencedor Cía. Ltda., quienes conocen las actividades que en ellas se realiza.

Para esta investigación se tomará como población el personal que conforma la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. A continuación, se presenta el desglose de los involucrados:

**Tabla 7**

*Número de empleados de Pollo Vencedor Cía. Ltda.*

<b>Área/Actividades</b>	<b>Cantidad</b>
Fundadores/Socios	9
Administración	2
Financiero	7
Recursos Humanos	3
Operaciones	19
Ventas/Comercialización	20
Nº de empleados	60

## **Muestra**

De acuerdo con Grande I. (2009) se entiende por muestra a una parte de las unidades que forman la población y del marco. A partir de la muestra se pueden inferir o estimar las características de la población. Pág. 254.

La muestra entonces, es la selección sobre algunas características de la población que ayuda a obtener información sobre el problema que se está investigando, en este caso se obtuvo la muestra en la empresa Pollos Vencedor Cía. Ltda. De acuerdo al precepto antes descrito, teóricamente son

dos tipos de muestra, la probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística, aquí todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para ser seleccionados en una muestra. En la muestra no probabilística, no existe certeza de que la muestra seleccionada sea representativa, debido a que no todos los elementos de la población tendrían la probabilidad de ser seleccionados. En esta ocasión se consideró como punto de partida el total de empleados activos que laboran en la empresa. Bajo esta premisa se calcula el tamaño de la muestra para concretar la inferencia. De modo que se aplicó una fórmula de estimación para una proporción de una población finita.

$$\text{Donde, } n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Comprende al tamaño de la población (60).

Z: Es el elemento estadístico en una distribución normal que por general posee el valor de 1.96 entre un nivel de confianza del 95%.

p: Es la probabilidad de éxito que se desconoce, pero que se asume con un 50%.

q: Es la probabilidad de fracaso del mismo con lo cual se asume en un 50%.

d: Es el error máximo permitido en este modelo definido por un 5%.

Muestra: 45.

## Figura 8

*Cálculo de la muestra*

### Calcula el tamaño de tu muestra

<b>Tamaño de la población</b> ⓘ <input type="text" value="60"/>	<b>Nivel de confianza (%)</b> ⓘ <input type="text" value="80"/>	<b>Margen de error (%)</b> ⓘ <input type="text" value="5"/>
--	--	--

**Tamaño de la muestra**

# 45



## **Técnica de Recolección de Datos**

### **Entrevista**

Una entrevista es la formulación de preguntas que a través del diálogo previo permitió obtener información relacionada a la empresa para de esta manera, profundizar en el tema de investigación, de un diseño organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. a través de la comunicación oral que se establece con el entrevistado y el entrevistador del objeto de estudio. Se aplicó esta técnica para conseguir información de la fuente primaria que está involucrada directamente en el estudio de este tema, las preguntas que se realizaron están vinculadas exclusivamente a la empresa y las cuales deben ser de fácil comprensión para el entrevistado, a fin de que pueda responder sin ningún inconveniente de forma ágil y precisa.

La entrevista se realizó al personal de la empresa con el objeto de conocer los motivos por el cual se infiere en la ausencia de una estructura organizacional. Para ello se utilizó un esquema de entrevista estructurada que se basó en preguntas consecutivas planteadas con anterioridad; la entrevista se la realizó de forma amena con la finalidad de lograr serenidad y cordialidad con el entrevistado para obtener toda la información necesaria que permita conocer hechos y dar solución a la empresa. Se desarrolló la entrevista de manera personal previa cita con el personal donde además se coordinó el horario para que no interfiriera con las actividades laborales, la entrevista fue realizada dentro de la empresa en uno de los espacios administrativos a fin de evitar interrupciones. Las preguntas que se formularon fueron de fácil comprensión para el entrevistado, además se obtuvo la información necesaria y sugerencias que aportaron a esta tesis.

Heinemann K. (2007) expresó que las técnicas de recopilación de datos son los procedimientos de medición o recopilación a través de los cuales es posible recopilar datos o mediciones exactas, válidos, fiables y objetivos; los cuales representan y son de utilidad científica sobre los objetos de estudio, con el fin de resolver la pregunta planteada en la investigación. Pág. 90.

Estos pasos permiten organizar los instrumentos de recolección de datos de información que se ha utilizado en el transcurso de este proyecto de investigación y que han sido indispensables para el desarrollo de este tema

estudio el cual se ha ejecutado mediante análisis, para detectar las causas para la elaboración del trabajo de investigación. Por lo tanto, al ser una población pequeña, se ha establecido la implementación de entrevistas. Con base en la población identificada de 60 personas, quienes forman parte de Pollo Vencedor Cía. Ltda. se realizarán 45 entrevistas a profundidad.

### **Análisis de Datos**

Para la recopilación de los datos se aplicó un formato de entrevistas donde se formularon preguntas muy puntuales sobre la estructura organizacional y ciertos aspectos relacionados al esquema organizacional de Pollo Vencedor Cía. Ltda. A manera de guion, De La Cuesta M. (2010) expresó que el guión de la entrevista permite plantear los diferentes modos de abordar el tema y cómo se irá enfocando éste hacia las cuestiones clave. Permitiéndose flexibilidad en el esquema en base a las contestaciones. Pág. 293.

La entrevista se llevó a cabo al personal de la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. con el fin de conocer la situación actual y el desarrollo de las actividades ante la ausencia de una estructura organizacional. En la entrevista se formularon preguntas sencillas para que el entrevistado pueda responder con facilidad y en el menor tiempo posible, expresando todas sus opiniones en el tema que se está investigando. Los elementos importantes que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar la entrevista es el momento oportuno y lugar adecuado, bien iluminado, con la comodidad posible; es importante generar un clima de confianza para que el entrevistado mantenga un comportamiento normal, sin interrupciones y más bien guiarlo a los temas importantes de la investigación. Se emplearon preguntas generales al realizar la entrevista para después adentrarse en aspectos específicos para obtener la información precisa. Por ejemplo: ¿Cómo concibe usted la política educativa del país? La entrevista es estructurada ya que se realiza una guía de preguntas específicas, las cuales deben tomar entre media hora y dos horas. Adicional a esto se debe informar al entrevistado el propósito de la entrevista y el uso que se le dará a la información garantizando su confidencialidad ya que solo se tomará en cuenta la información para poder realizar el respectivo análisis y conclusión.

Es importante aclarar que la guía de preguntas fue proporcionada de manera electrónica a cada uno de los empleados. Se explicó el objetivo del estudio, el cual corresponde a una investigación académico – profesional que permitirá contribuir con la empresa.

### Capítulo III

#### Resultados

En este trabajo investigativo se aplicó un método a través del cual se obtuvo una muestra representativa y sujeta de estudio con la finalidad de aplicar correctamente las entrevistas. Las cuales fueron dirigidas a la planta personal que forma parte de la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. Quienes fueron elegidos conocedores de las actividades y funciones que en ella se realizan.

A partir del siguiente acápite se evidencia el análisis realizado con respecto a las respuestas obtenidas por los empleados de Pollo Vencedor Cía. Ltda.

**Tabla 8**

*Total, de entrevistados*

Cargos/Áreas	N° Personas
Jefe del área contable	1
Encargado granja porcina	1
Polifuncional	2
Faenado	8
Servicio al cliente	5
Limpieza	3
Distribución La Concordia	1
Distribución Pedernales (Administrativo)	1
Encargado de Talento Humano (Administrativo)	1
Contador Interno (Administrativo)	1
Despachador y Servicio al Cliente	1
Supervisora	1
Operador faenamamiento	5
Encargado crianza cerdos bebés	1
Empacador y distribuidor planta faenadora	1
Operador sistema industrial planta faenadora	1
Encargado de distribución Los Bancos - Pichincha	1
Encargado de cobranza - puntos de distribución	1
Encargado de distribución Quinindé	1
Encargado de distribución Esmeraldas	1
Supervisor planta faenadora	1
Conductor Profesional Tipo E	2
Jefe de Marketing & Ventas (Administrativo)	1
Servicio al cliente y Auxiliar de Bodega	1
Cajera	1
Carnicero - especialista en cortes	1
<b>Total</b>	<b>45</b>

La tabla 8 muestra el total de empleados que actualmente labora en la empresa Pollo Vencedor de forma detallada y consolidada; donde se evidencia los cargos o áreas a las cuales cada uno pertenece.

En la siguiente sección se muestra los resultados más significativos y relevantes obtenidos durante la entrevista. A pesar de que en el estudio se aplicó un cálculo estadístico para la aplicación del instrumento; es necesario acotar que, de las 45 personas consultadas, las seleccionadas para este análisis contribuyeron con respuestas bastante interesantes.

### **Resultado de la entrevista a la jefa del área contable**

Marisela Carranza Castro se desempeña como jefa del área contable en Pollo Vencedor Cía. Ltda. Al consultarle sobre las disposiciones o reglamentos que se desarrollan en la empresa expresó que no existe documento alguno para ello. Sobre la misión, visión, valores y principios la profesional contestó que no conoce si en la empresa los hay. En cuanto al número de empleados, afirmó que son 60. Con respecto a la estructura organizacional, indicó que no se visualiza un modelo donde se definan posiciones jerárquicas o funciones como tal. Y que las funciones que realiza en su puesto de trabajo son las adecuadas para el cargo que ejerce. La Srta. Carranza expresó que ella depende la gerencia, es decir de los propietarios. La pregunta 10 sobre qué tipo de organización brindaría mejores resultados a la situación actual de Pollo Vencedor Cía. Ltda. la profesional manifestó que lo ideal sería una estructura organizacional departamental. Con respecto a los medios por los cuales ella se comunica con sus subordinados para la realización de las actividades, expresó que lo hace por radio y celular. Sobre el método que utiliza para la toma de decisiones, manifestó que realiza sus informes periódicos los cuales son dirigidos a la gerencia; es decir a los propietarios. Finalmente, detalló que su mayor expectativa es estructura la empresa, considerando que un adecuado modelo brindaría eficiencia y rentabilidad a las operaciones de Pollo Vencedor en el corto, mediano y a largo plazo.

### **Resultado de la entrevista al encargado de la granja porcina**

El Sr. Germán Moncada se desempeña como encargado de la granja porcina en Pollo Vencedor Cía. Ltda. Al consultarle sobre las disposiciones o

reglamentos expresó que la empresa no cuenta con un reglamento. Sobre la existencia de la misión, visión, valores y principios la profesional contestó que, a su criterio, la organización no tiene clara la misión ni visión. Sobre el número de empleados que laboran en la empresa coincide en que son 60 personas las que trabajan en la empresa. Con respecto a la estructura organizacional, la profesional expresó que en el tiempo que lleva laborando no ha visto o no se le ha comunicado sobre algún modelo empresarial, por lo que, de implementarse, espera que mejore los procesos tanto en lo administrativo como en lo operativo. A decir también que actualmente no se ha socializado un manual, y que muchas de las funciones que él desarrolla dependen de la aprobación del propietario del negocio. A pesar de este malestar, es claro en afirmar que las funciones que realiza son totalmente definidas para lo cual fue contratado.

### **Resultado de la entrevista personal polifuncional**

Como personal polifuncional se entiende aquel empleado o colaborador que ejerce más de dos actividades para las cuales fue contratado. Hernán Celi Giler es uno de ellos. El entrevistado afirma que en la empresa no existen reglamentos y que las disposiciones generalmente son verbales. Confirma que en total laboran 60 personas y que las actividades que desempeña a diario están dadas en función del supervisor asignado cada día. Su medio de comunicación es la radio, antes de tomar una decisión, debe tomar la aprobación o rechazo de su superior inmediato. Cuando se consultó sobre la necesidad de implementar un esquema organizacional, el Sr. Celi mencionó que sería una buena gestión para que así exista más compañerismo.

### **Resultado de la entrevista personal de faenado**

Kevin Barret forma parte del equipo de faenado. El entrevistado coincide en que no existe un modelo adecuado que defina funciones y rangos. Ya que muchas veces cuando se está bajo la responsabilidad de diversos funcionarios, las actividades no siempre se desarrollan adecuadamente. Una de las razones por las cuales considera necesaria la implementación de una estructura organizacional es por la falta de capacitaciones de quienes ocupan el puesto de encargados.

## **Resultado de la entrevista personal servicio al cliente**

La Srta. Jennifer García, quien labora en el área de servicio al cliente manifestó que las disposiciones en la organización son por lo general, de tipo verbal. Quien las emite es el supervisor. Son 60 empleados, pero la empresa, por lo que esta, debería ser administrada de forma organizada. Ella también afirmó que las labores dependen del supervisor asignado en el día. Por lo que, de aplicarse la propuesta ella espera más compromiso y responsabilidad de todos en la empresa.

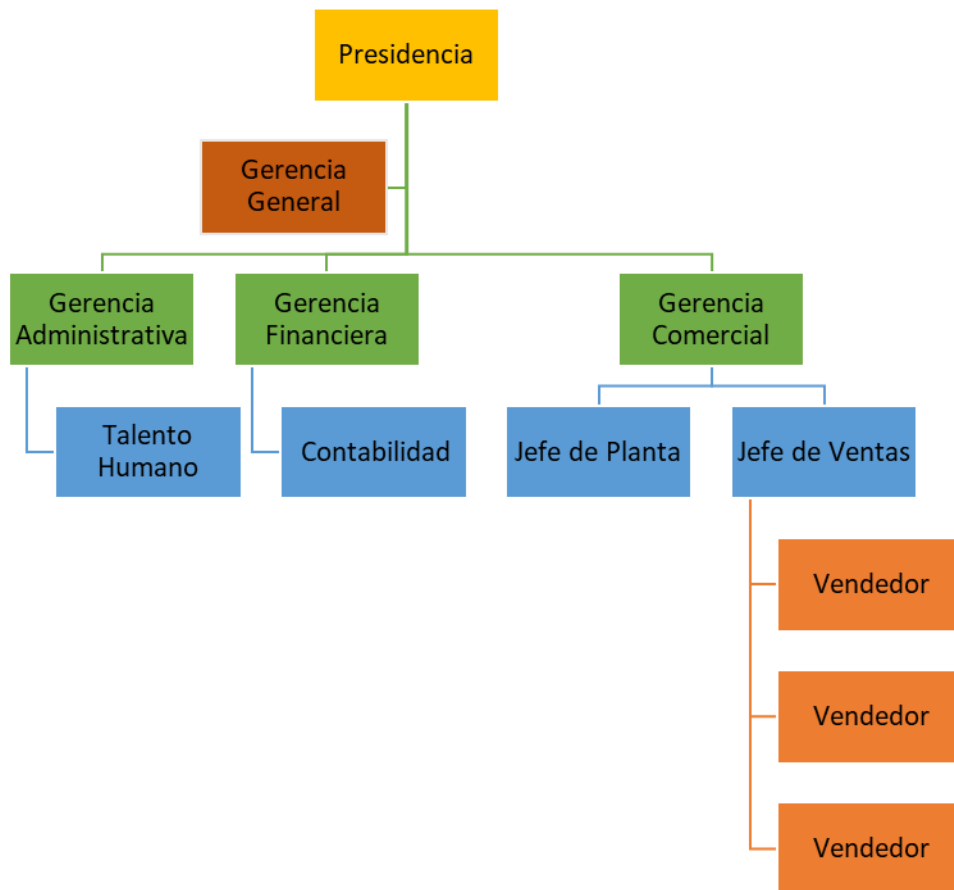
Con base en las entrevistas realizadas se puede señalar que la empresa presenta una relación de línea staff, en función de la cadena de mando que se observa desde dos escenarios: la presidencia y la administración. A nivel de empresa está dirigida por la presidencia, seguido de la gerencia general quien a su vez tiene el control de la parte administrativa, financiera y comercial. Desde el otro punto de vista está la administración. Que está compuesto por la asistente de gerencia administrativa, talento humano y adquisiciones.

La cadena de mando es clara porque especifica donde parte la autoridad, responsabilidad y unidad de mando, aspectos que son esenciales en toda organización. Sin embargo, la separación de la presidencia con la administración desencadena en los siguientes escenarios:

1. La amplitud y control de la gerencia es baja y óptima para el supervisor.
2. No existe una clara definición de las áreas vs los puestos que ocupan los empleados, según expresaron en las entrevistas.
3. Debe consolidarse en un solo esquema jerárquico los niveles y áreas de mandos altos y medios a fin de que existe absoluta congruencia en el desarrollo de las actividades.

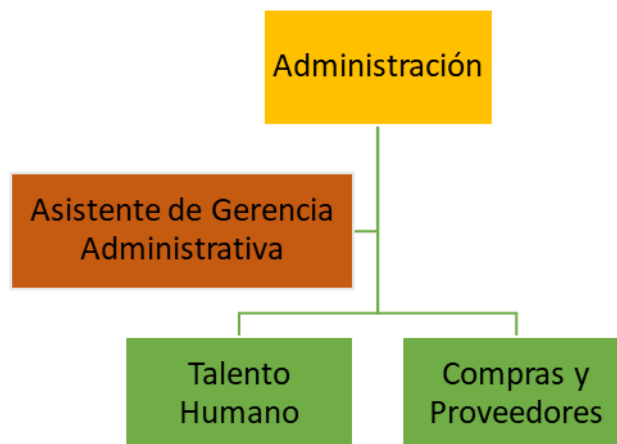
**Figura 9**

*Organigrama general (actual)*



**Figura 10**

*Organigrama por área (actual)*





## **Conclusiones de las entrevistas**

Una vez realizadas las entrevistas y conforme a la información obtenida se concluye lo siguiente:

- La especialización del trabajo debe poseer un alto grado de división por parte de la organización. Los problemas radican por las múltiples tareas que realizan ciertos puestos lo que genera un malestar y un poco concentración en el desempeño de las actividades.
- La departamentalización de Pollo Vencedor Cía. Ltda. no es la adecuada.
- La cadena de mando es clara sin embargo se evidencia malestar e inconformidad en ciertos puntos donde se ejerce autoridad.
- Las funciones y responsabilidades de los trabajadores son clara y totalmente conocidas, lo cual genera un aspecto positivo para la organización.
- La formalización de las actividades generará una fortaleza y una mejor orientación bajo el concepto de departamentalización en Pollo Vencedor Cía. Ltda.

### **Análisis F.O.D.A.**

Posterior a las entrevistas, en este apartado se identificó la situación por la cual atraviesa la empresa objeto de este estudio, para lo cual se elaboró una matriz F.O.D.A. donde se plasmaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta actividad es importante ya que a través de este recurso se puede visualizar y comprender de mejor manera el funcionamiento de la organización para así determinar una estructura que se alinee a sus necesidades.

### **Figura 11**

*Matriz F.O.D.A.*



## Fortalezas

**F1. Precios más bajos del mercado:** Una de las razones por las cuales Pollo Vencedor se ha mantenido en el mercado, son sus precios accesibles. El público siempre busca lo mejor y a buen precio.

**F2. Productos frescos de muy buena calidad:** De la mano del precio siempre está la calidad. Pollo Vencedor se ha destacado por la excelente materia prima que dispone al consumidor, lo que ha generado en que su marca se consolide en el mercado.

**F3. Cadenas de distribución propia:** Al ser una empresa familiar, lo cual genera una ventaja, Pollo Vencedor cuenta con su propia cadena de distribución. Recurso importante en la producción y comercialización de alimentos entregados a tiempo.

**F4. Infraestructura adecuada para manejo de productos para el consumo humano:** Así como la calidad, el precio y el tiempo de entrega, es importante la infraestructura. Aunque no lo parezca el entorno donde se realizan las actividades y más aún donde se crían los animales, previo al faenamiento, juega un papel vital, por lo que su mantenimiento no solo debe ser el mejor, sino óptimo.

**F5. Muy buena atención al cliente:** La empresa cuenta con personal apto para la atención de los consumidores. Brindando una asesoría personalizada y respondiendo a todas sus inquietudes.

**F6. Buena logística de distribución de los productos:** La logística en la distribución optimiza la entrega de mercancías, contribuyendo en el aceleramiento correcto de este proceso, además de ser uno de los elementos más seguro y económico. Para lograr este punto, es necesario cumplir con un determinado flujo de estrategias que genere un impacto positivo en cada una de las áreas de la empresa.

### **Debilidades**

**D1. Estructura organizacional no adecuada:** Una mala organización puede generar consecuencias graves para la empresa, tales como la disminución de clientes, baja productividad y rentabilidad. Indistinto del tamaño que tenga la empresa, es importante contar con una Misión, una Visión, unos Valores, una estrategia, un Organigrama, etc. Todo lo que una empresa de gran tamaño tiene; lo único que debería de diferenciarla son los niveles estructurales, los nombres de los puestos los cuales están dados en función de los niveles o bandas salariales.

**D2. Horarios de atención cortos:** El horario de atención define las horas de trabajo en una organización y se suelen basar en la ubicación de la empresa. Es importante también respetar estos horarios en función de las normas donde opera la empresa y los reglamentos internos de trabajo.

**D3. No tienen granjas avícolas:** A la fecha de este estudio, la empresa no cuenta con un espacio el cual pueda ser denominado como granja. Sin embargo, donde actualmente se crían a los animales, cumple con las debidas especificaciones de ley.

**D4. Existencia de sobrantes de producto:** Es importante la valorización y evaluación de existencias. Sobre todo, en materia de producción, por lo que una de las debilidades son los excesos de materia prima. Aspecto que debe ser analizado de forma constante.

**D5. Responsabilidades acumuladas en poco personal:** El ausentismo laboral es uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas. Este elemento genera un alto impacto en la sostenibilidad de la economía de las organizaciones de forma negativa. Aumenta los costos de personal e incrementa la carga de trabajo, lo que cual contribuye a que el ambiente laboral desmejore. Existen diversas formas de mitigar la carga

laboral, algunas generan ventajas y beneficios, tales como: flexibilidad laboral, seguro de gastos médicos, bonos de productividad, acceso a cursos o talleres, vales de despensa o vales de gasolina.

### **Oportunidades**

**O1. Mercado en expansión:** La expansión del mercado es una meta de desarrollo que nace cuando los mercados actuales no reflejan potencial para lanzar un producto más o que no genera éxito. Una forma de asegurar el éxito, es entrar en nuevos mercados, acción necesaria en una fase de descubrimiento. De manera que la expansión de mercado para Pollo Vencedor Cía. Ltda. dará como resultado ganancia en dinero y captando más clientes. Se incrementará la competitividad mediante la construcción de recursos más enormes a través de la tecnología en las empresas. Dominación del mercado al controlar una cuota mayor.

**O2. Créditos productivos con facilidades por parte del gobierno:** Generalmente son los créditos para la producción. Estos, son otorgados a los sectores primario, secundario y terciario por la banca comercial y de desarrollo respecto al producto interno bruto (PIB).

**O3. Políticas económicas que favorecen a la avicultura:** Tomando en cuenta que los factores que inciden en el sector avicultor son la temperatura, humedad, calidad del aire, es importante tener en cuenta el periodo productivo de las aves domésticas; las políticas económicas también influyen en la producción de estos sectores. Un claro ejemplo fue la fijación del precio mínimo de sustentación del maíz duro, siendo este grano la materia prima principal para la elaboración de alimentos balanceados que demanda la industria avícola y de proteína animal.

**O4. Cambios tecnológicos para procesamiento de aves:** Los últimos avances son la Inteligencia artificial, ChatBot, realidad virtual, entre otros temas que son noticia de los medios en la última década. Mirando al pasado, se encuentran algunos recursos tecnológicos considerados como los más importantes del siglo XXI. Por lo que, para el sector avícola los cambios en la producción evidencian la implementación de micrófonos y cámaras para detectar enfermedades aviares, las vacunas que protegen a las aves contra 3 enfermedades, Robots avícolas, entre otros.

**O5. Incremento poblacional:** Al aumentar la población, aumentaría el factor trabajo y, con ello, la producción de bienes y servicios. En consecuencia, el crecimiento demográfico es para sí mismo un estímulo para la implementación de técnicas mucho más productivas.

### **Amenazas**

**A1. Cambios climáticos inesperados:** Actualmente, las altas temperaturas y/o calor, lluvias, tormenta y estrés hídrico son consideradas amenazas mortales por cambio climático declaradas en diversas zonas donde se realizan estas actividades. Aunque hay quienes dicen que no necesariamente son las más relevantes por las proyecciones científicas. Científicos aseguran que los eventos climáticos extremos serán cada vez más frecuentes y supondrán un desafío para la humanidad.

**A2. Posibilidad de enfermedades y pestes en pollos:** La epidemia aviar puede causar la muerte de las aves que se encuentran gravemente infectadas. De igual manera, y con mayor frecuencia, la enfermedad provoca pérdida de peso, crecimiento deficiente y reducción de la producción de huevos.

**A3. Disminución del poder adquisitivo de los clientes:** Una amenaza latente en todo mercado es el poder de adquisición. De este, existen elementos que influyen aún más como son la información, cultura, el tiempo, el entorno, la situación económica, social, política y cultural. Todos ellos influyen en el proceso de negociación.

**A4. Incremento de la competencia:** Económicamente se entiende como la competencia a la situación en la que existe una cantidad indefinida de compradores y vendedores que intentan maximizar el beneficio o satisfacción. Aquí los precios están determinados por la oferta y la demanda. Si existe un aumento de la competencia, incrementa la producción, forzando las ventas en la económica de mercado.

**A5. Productos sustitutos:** Un producto sustitutivo es un bien similar que puede utilizarse en lugar de otro. Los bienes competitivos pueden mejorar la estrategia de producto comercial de una marca. En consecuencia, son bienes que satisfacen una misma necesidad o una de muy similar por lo que

pueden ser reemplazados por otro bien según los factores que decanten la decisión del comprador (precio).

Conocer de forma oportuna las leyes y gestionar el cumplimiento brindará estabilidad a la empresa y quienes la conforman. A raíz del análisis F.O.D.A. se identifican las mejores estrategias. Esta actividad permite la optimización de la información para definir la situación a futuro de la empresa mediante el diseño, selección e implementación de esta pericia.

**Tabla 9**

*Ausencia de estructura organizacional*

Hoja de Hallazgos Pollo Vencedor Cía. Ltda.				
Hallazgo	Criterio	Causa	Efecto	Dictamen
Ausencia de estructura organizacional	La estructura organizacional es un componente fundamental para toda empresa. Describe los puestos y relación con los colaboradores	Como es una empresa familiar se ha manejado de forma empírica, por lo que se evidencia la ausencia de una estructura organizacional	Procesos comunicacionales deficientes. Afectación en el desempeño de las actividades	Al implementar una estructura orgánica esta agilizará los procesos en cada área planteada.

La tabla 9 muestra los hallazgos con respecto al problema central detectado en esta investigación, la ausencia de un modelo organizacional que describa los puestos, roles y demás actividades para el desarrollo de los procesos.

**Tabla 10***Ausencia de manual de funciones y procedimientos*

<b>Hoja de Hallazgos Pollo Vencedor Cía. Ltda.</b>				
<b>Hallazgo</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Dictamen</b>
Ausencia de manual de funciones y procesos	Los manuales son instrumentos que indican la forma en que se deben ejecutar los procesos y las responsabilidades que conlleva para lograrlo.	Para el desarrollo de las actividades en la empresa los trabajadores se adaptan a la metodología actual, en función de las necesidades diarias.	Al no contar con los procesos y funciones claramente definidos; estos podrían entorpecer las actividades en la empresa.	Un manual de funciones y procesos se convierte en una herramienta que alineará la estructura de la empresa.

La tabla 10 evidencia la ausencia de un manual de funciones y procesos, instrumento que ha sido respuesta por parte de los empleados quienes consideran que es necesario e importante su implementación.

De acuerdo a las entrevistas, algunos colaboradores coinciden que este instrumento permitiría una mejor funcionalidad de las actividades en la empresa.

**Tabla 11***Inestabilidad y falencias en la comunicación*

<b>Hoja de Hallazgos Pollo Vencedor Cía. Ltda.</b>				
<b>Hallazgo</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Dictamen</b>
Una inestable y débil comunicación interna	La comunicación es un elemento vital e importante en toda organización. Al no transmitir la información de forma adecuada, se	Si no se tienen definidos las actividades de forma clara, así como los roles, fallaría la comunicación interna y	Malestar en los trabajadores. Dificultad en el cumplimiento de las actividades. Afectación en las relaciones interpersonales	Al implementar el modelo, cualquier actividad debe ser emitida con suficiente información, de forma clara y

genera un desconcierto en los trabajadores y por ende afectaría al cliente.	externa en la empresa.	concisa para que exista sinergia en el personal.
---	---------------------------	---

La tabla 11 detalla los hallazgos concernientes a la comunicación. Algunos colaboradores expresaron que es importante la sinergia en el ordenamiento de las actividades, esto se lograría con una adecuada interlocución. Con el modelo, se pretende la asignación de tareas y un eficiente desarrollo de los procesos. Para ello se presenta el modelo de estructura organizacional.

### Discusión

De conformidad con Zapata (2008) y las implicaciones sobre el enfoque clásico de la administración de acuerdo a lo revisado son estructuras que se derivan de aquellos criterios tradicionales, particularmente cuando se establece la asignación de departamento con un bosquejo lógico.

Un nuevo modelo de organización del trabajo desde el enfoque clásico basado en la división del trabajo agrupa funciones, de acuerdo con su uniformidad.

En este contexto, los tipos de estructuras organizacionales nacen desde la perspectiva clásica como un común denominador distribuyendo e integrando todas las actividades de la empresa. En consecuencia, las relaciones jerárquicas entre directivos y colaboradores con un esquema de formalización, toma de decisiones, especialización y líneas de comunicación directa; hace que la selección de estas estructuras dependa de las necesidades y giro de los negocios, naturaleza, tamaño e incluso antecedentes históricos. Lo anterior se evidencia en Pollo Vencedor Cía. Ltda., empresa con mayor antigüedad en la Concordia; lo cual no siempre ocurre con las empresas familiares o negocios emprendedores.



Tomando en consideración el precepto de Valle et al. (2017), es posible analizar a Pollo Vencedor, como un tipo de organización cuya estructura jerárquica está enlazada a las actividades de supervisión directa y normalización de procesos. Estas características están sujetas a cambios, los que tendrán que garantizar la implementación de la estrategia y la obtención de una alta eficacia organizacional.

De manera coherente se ha evidenciado que en la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. se cumple lo que expresó Pertuz-Belloso (2013) en que una estructura de tipo matricial asigna especialistas por departamentos funcionales para que gestionen en una o varias actividades; sin embargo, esto suele crear una doble cadena de mando para atender los direccionamientos del gerente y la presidencia. Por otro lado, la creación de departamentos funcionales suele enfocarse a la especialización del trabajo que se requiere realizar. Es por eso que Morales y Amaro (2014) expresaron que la especialización dependerá del conocimiento adquirido de los profesionales inmersos en el proceso organizacional, lo cual garantizará una mayor productividad laboral. De este modo, se promoverá la innovación, aspecto que hoy en día les permite a crear ventajas competitivas más sólidas a las empresas.

Adicionalmente, se ha identificado que en una empresa donde se manejen las actividades por producto o por mercadeo, se pueden asociar las unidades de trabajo tales como la producción con la comercialización, así mismo que puede dirigir un grupo específico de consumidores, generando un grado de independencia entre unidades de trabajo frente a las demás divisiones de la empresa. Estos modelos de estructuras suelen adquirir diversas formas de constitución, división por producto, segregación geográfica, división por cliente, etc. (Minsal y Pérez, 2007).

Tomando el caso de Pollo Vencedor, es evidente la relación de las áreas administrativas y producción, donde una depende de la otra, y la primera no tendría razón de ser si la otra no existiera. De esta forma se fue identificando cada uno de los criterios, la división del trabajo para finalmente definir los roles de los cargos que conformarán la estructura de la organización desde una visión más formal. En ese sentido, es importante resaltar que la separación o

agrupación de departamentos, es un modelo que agrupa las actividades en función de la similitud y correspondencia. Estos elementos poseen una gran influencia con la cultura organizacional y el establecimiento de sus objetivos. Por lo antes expuesto, es preciso aclarar que una organización deberá garantizar el refuerzo de sus procesos a partir de los cambios estructurales con miras hacia un desarrollo estratégico (Piñeros, Castro, Yolima y Nova, 2014).

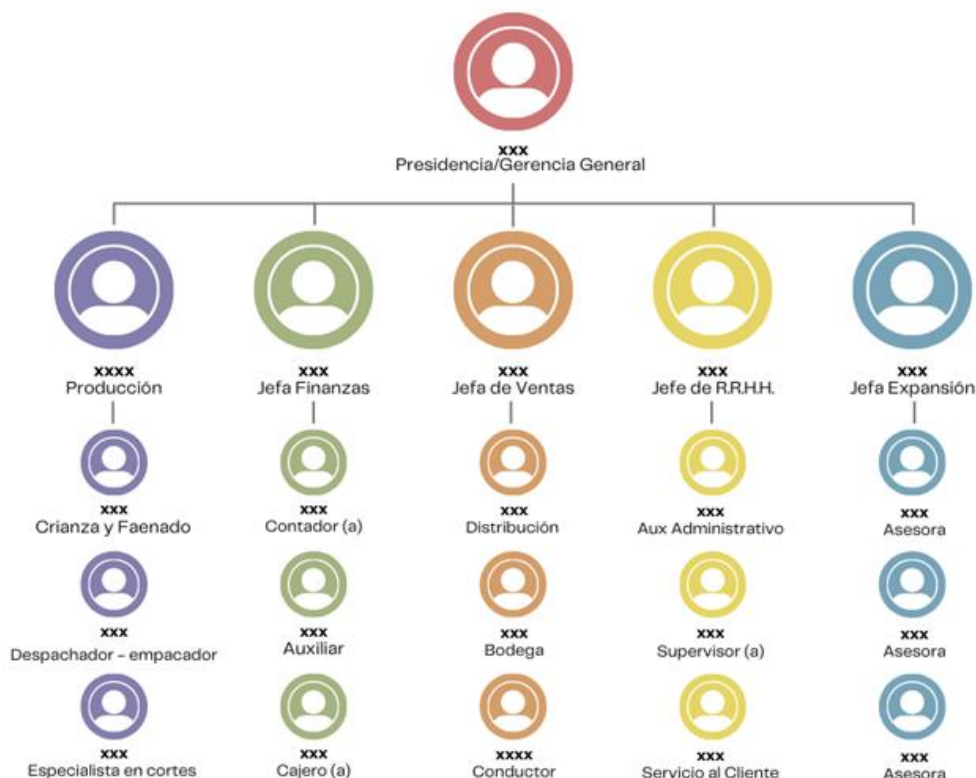
Para reforzar lo anterior, Marín y Losada (2015) expresaron que la centralización ocasionalmente puede ser desfavorable durante la conformación de relaciones colaborativas, porque reduce el intercambio de información, la alineación de objetivos y valores, por el modo en que se integran los recursos físicos y el capital humano. Por otra parte, difieren también en que la formalización promueve la correcta asignación de roles teniendo una base estructural previamente establecida únicamente así, se fortalecerán las relaciones.

Finalmente, y en relación a los hallazgos de la investigación realizada a Pollo Vencedor, cabe acotar que una buena comunicación fomenta la motivación, recordando que este es medio por el cual se definen las actividades en la búsqueda del mejoramiento y desempeño organizacional.

Gracias a la comunicación las personas expresan emociones, toman decisiones y gestionan la información en cada una de las unidades departamentales. En este contexto y con base en los conceptos de estructura, tipos y características, la evaluación al esquema empírico de Pollo Vencedor en el ámbito del actual organigrama de la empresa, se expone un nuevo modelo de estructura para este tipo de empresa tal como se evidencia en la figura 10.

**Figura 12**

*Estructura Organizacional Actualizada*



La figura 12 muestra la estructura organizacional compuesta en cinco elementos departamentales como son: Producción, Finanzas, Ventas, Recursos Humanos y un área nueva denominada Expansión. Cada uno de los mandos medios tiene bajo su responsabilidad a los mandos operativos. Así mismo los jefes de áreas están sujetos a la dirección de la Presidencia y la Gerencia General.

Con este esquema se pretende focalizar y centralizar las áreas, sus responsables y los colaboradores que en ella pertenecen.

Es importante que bajo este diseño se desarrollen las actividades para que no exista malestar o escenarios de conflictos producto por la falta de la misma. Se resalta una vez más que este modelo no es un esquema universal, es un esquema que se ajusta a la operatividad y necesidad de Pollo Vencedor Cía. Ltda.

## **Modelo de Estructura Organizacional**

### **La Propuesta**

La idea principal planteada en el título de este documento es el diseño de una estructura organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. que luego de haber realizado los análisis correspondientes a los datos de esta investigación se describirán las funciones y actividades.

Adicionalmente el establecer niveles jerárquicos en el negocio es vital para conocer a detalle las responsabilidades.

Es importante destacar también que se debe adaptar al personal a los posibles cambios en mandos superiores con la finalidad de que efectivicen los trasposos o lineamientos correctamente.

Así mismo determinar el rol de cada empleado y las normas que deberán realizarse con eficiencia para que el negocio funcione de la mejor manera.

Con todo lo anterior, no está demás exponer que se espera ofrece un servicio de calidad tanto en la atención como en el producto final que se comercializará, marcando la diferenciación entre la competencia en búsqueda del posicionamiento de Pollo Vencedor Cía. Ltda.

El siguiente modelo que se expone a continuación está orientado a las necesidades de la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.

Para la formulación de la misión y visión se tomó en cuenta lo siguiente:

1. La identificación de una idea a futuro que motive a la organización:  
La empresa es líder en el mercado alimentación por la comercialización de productos avícolas.
2. Se identificó los puntos clave de la organización (actividad principal):  
Matanza de Animales y Procesamiento de Alimentos de Origen Animal.
3. Identificación de las necesidades de los clientes: Excelencia en productos y precios justos.
4. Definición de la imagen pública de la organización: La empresa espera un aumento en su reconocimiento como una entidad solida con los mejores productos.

## **Misión**

La empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. es una organización dedicada al faenamiento y comercialización de productos avícolas, en donde se trabaja con la mejor calidad al servicio de los clientes con productos de calidad al mejor precio.

## **Visión**

Para el año 2025 Pollo Vencedor Cía. Ltda. será identificada por los consumidores como una empresa inteligente, con calidad, variedad, innovación conformado por un equipo de trabajo orientado al desarrollo, crecimiento sostenible, cumpliendo eficientemente las expectativas de nuestros clientes.

## **Valores**

- Calidad
  - Aseguramiento de la calidad en nuestros productos desde la negociación con proveedores confiables hasta la entrega del producto a nuestros clientes.
  - Personal apto y profesional que garantice la mejor calidad en productos y el servicio.
- Compromiso
  - Actitud de trabajo en equipo, donde los esfuerzos de cada colaborador se unen hacia un mismo objetivo, el máximo beneficio para la empresa, los clientes y por supuesto el personal.
  - Dar seguimiento y orden a los pedidos realizados por nuestros clientes.
- Confiabilidad
  - Cuidamos que los productos ofrecidos satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

- Seguridad y credibilidad en las relaciones que se establecen en el interior de una empresa. Con dinámicas fluidas y eficaces, donde el nivel de confianza entre los trabajadores será alto y las relaciones más productivas.
- No se puede prometer, lo que no se puede cumplir. Ese es nuestro ideal.
- Disponibilidad
  - Total, acceso con el fin de brindar soporte al negocio y por supuesto a nuestros clientes.
- Integridad
  - Buenas prácticas, herramientas, procesos y estructuras internas que forman un marco común para combatir decisiones o acciones incorrectas dentro de la empresa.
- Honestidad
  - La verdad, ante todo.
  - Reconocimiento a los méritos correctamente.
  - Transparencia en las labores que se realicen.
- Respeto
  - Comprensión, cordura y tolerancia en todas las situaciones que se presenten en la empresa.
  - Respeto hacia los clientes internos y externos.
  - Comunicación cordial y oportuna para cada situación.
- Responsabilidad
  - Total, aceptación de las decisiones y acciones.
  - Contribución en el logro de los objetivos empresariales.

- Cumplimiento con las obligaciones adquiridas con los clientes.
- Servicio
  - Orientación hacia las necesidades del cliente y la empresa.
  - La mejor actitud garantizando un servicio eficiente y eficaz.
  - Personal altamente capacitado para el cumplimiento de las actividades de la organización.
- Trabajo en equipo
  - La unión del talento y el esfuerzo conlleva al logro de los objetivos comunes. Valorando las opiniones para mantener relaciones de confianza en la empresa.

### ***Objetivos Estratégicos***

1. Desarrollar un plan estratégico que optimice los proceso con la finalidad de mantener el control y evaluación constante de las actividades y funciones asignadas.
2. Establecer de forma continua los altos estándares que contribuyan en la satisfacción del cliente.
3. Posicionar la marca dentro del grupo de líderes del mercado.
4. Desarrollar planes de capacitación potencializando los valores, la calidad y la orientación al servicio en la empresa.

### ***Objetivos Empresariales***

1. Llegar al más alto índice en satisfacción del cliente.
2. Evaluar los estándares de calidad de los productos a fin de alcanzar las metas en ventas.
3. Suministrar de forma clara, precisa y oportuna toda información de las actividades y funciones en cada puesto y/o unidad departamental.

## ***Políticas de Pollo Vencedor Cía. Ltda.***

### **- Políticas de Calidad**

De conformidad con la misión, y de manera especial a las aptitudes distintivas claves se expone:

- Calidad eficiente y humana en la prestación de servicio.
- Innovación practica y eficaz en los costos.
- Cumplimiento total de las normas de calidad.

### **- Políticas de Recursos Humanos**

- El trabajo deberá ser justo y brindará las condiciones necesarias para el desarrollo de cada una de las funciones asignadas al personal. Promoviendo un ambiente laboral sano, donde predomine la puntualidad, el respeto, la confianza y la responsabilidad para que Pollo Vencedor Cía. Ltda. logre un óptimo manejo del personal.

### **- Políticas de Mercadeo**

- Posicionar la empresa como empresa inteligente y líder en innovación en calidad de los productos.
- Consolidar la ampliación de red de comercialización buscando potenciales y nuevos clientes.
- Realizar estudios de mercado a los productos que están generando interés de nuestros clientes en Pollo Vencedor.
- Medir y realizar constantemente la retroalimentación necesaria para conocer el grado de satisfacción de nuestros consumidores conforme a deseos y necesidades.



- Políticas de Clientes Externos
  - El cliente es la razón de ser, siempre que sean tratados con atención, puntualidad y comodidad con todos los productos que se brinda en la empresa.
  
- Políticas de Precios
  - Estará sujeto a las condiciones del mercado y la evaluación final del directorio.
  
- Políticas de Servicio
  - Atención eficiente de las necesidades de los clientes.
  - Servicio de calidad en función del portafolio de productos.
  - Conocer las expectativas, deseos y necesidades de los clientes internos y externos.
  - El talento humano debe estar capacitado porque el servicio debe ser una experiencia agradable para nuestros clientes.
  - La evaluación de los clientes mediante sugerencias, quejas, reclamos son indispensables para el óptimo desarrollo.
  
- Políticas de Crédito y Pago
  - Accesibilidad en el sistema de crédito y pagos de manera que se garantice la sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.
  
- Formas de pago
  - Semanal, quincenal y mensual. Al finalizar el tercer mes el crédito deberá cancelarse en su totalidad.

## ***Las áreas funcionales de Pollo Vencedor Cía. Ltda.***

La empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. cuenta con una planta de personal de 60 colaboradores. Al ser una empresa que inicio de forma empírica y que al momento se ha mantenido en el mercado, es ideal que establezcan las áreas enfocadas al giro del negocio. Las cuales son:

### *Producción*

Las granjas avícolas son uno de los sistemas productivos de más importancia en el mundo. En este sector son tres tipos de sistemas de producción basados en las instalaciones y manejo. Por ejemplo, el sistema intensivo, semi intensivo y extensivo. Cada uno posee características, ventajas y desventajas que deben evaluarse antes de su implementación adecuadamente. Aquí influye la región donde se instale una granja avícola, la capacidad económica y el mercado, o la selección entre un sistema u otro. Por lo tanto y en función de este concepto, se ha formulado en la propuesta la creación de este importante departamento como corazón de la empresa.

### *Finanzas*

Esta área es la encargada de llevar el control interno del efectivo de la empresa y a su vez de dar el debido cumplimiento a los requerimientos legales como el pago de impuestos, tasas, retenciones, etc. Es importante acotar que esta unidad es la responsable del ámbito financiero de Pollo Vencedor, por lo tanto, es vital que en el cargo se encuentre un profesional que cumpla, pero sobre todo conozca, cada una de las etapas de la empresa.

### *Ventas*

La unidad lleva a cargo el monitoreo del mercado, los productos y/o servicios de la empresa. Esta área tiene el contacto más directo con el cliente tanto para vender como para determinar la demanda, las necesidades, deseos, quejas y requerimientos para el mejoramiento y competitividad de la organización.

### *Recursos Humanos*

Al hablar de Recursos Humanos se hace referencia a la unidad interna de una empresa en la que se gestiona y administra todo lo relacionado con las personas que laboran en ella. En la organización incluye desde el reclutamiento, selección, contratación, onboarding o bienvenida, formación, promoción, nóminas y despidos. La unidad estará conformada por quienes legalmente pertenezcan al equipo humano de la empresa; expertos aseguran que los recursos de estos departamentos son necesarios para cualquier empresa en crecimiento porque cuenta con los mejores trabajadores. Sea para cada puesto o por la ayuda que necesiten las personas que se desarrollan en ella para seguir formándose y creciendo.

### *Expansión y desarrollo*

La expansión es una forma de crecimiento empresarial que radica en avivar el esfuerzo y la actividad actual de una empresa. Extender comprende la inserción en el mercado se evidencia en el aumento de las ventas, gracias a la implementación de estrategias de marketing para buscar clientes potenciales. Implica también el desarrollo de mercado, incluso en otros países. Lo cual aplica para empresas multinacionales. Expandir también comprende el desarrollo de productos, porque hay empresas que deciden mejorar sus productos tradicionales, evolucionando. En otras palabras, parte de las funciones que realiza este departamento son fortalecer el mercado actual, identificar y conocer el mercado objetivo; desarrollar más productos, detectar más canales de venta, enfocarse hacia el valor agregado que necesita la empresa, buscar nuevas formas de promoción, alianzas con otros negocios e incluso, los profesionales que conforman dicho departamento tienen la responsabilidad de adaptar el negocio a las exigencias del mercado.

### ***Responsabilidades***

Luego de establecer las áreas funcionales de la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. se procede a definir las responsabilidades que en cada una de ellas deberán desempeñarse.

### ***Área de Producción***

Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del área a su cargo.

Mantener actualizado y capacitado a su equipo de trabajo.

Tener un back up informativo con los últimos datos del área.

Supervisar la ejecución y permanencia de los procedimientos acordados en el área.

Elaborar y ejecutar el plan de visitas técnicas y emitir informes para las áreas funcionales autorizadas de la empresa.

Revisar las necesidades correspondientes al presupuesto del mes.

Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informático, que respalde las actividades realizadas.

Estudiar, proponer y tramitar la aprobación de las políticas, directivas, reglamentos, métodos y procedimientos que contribuyan en la mejora de su gestión.

Garantizar el menor costo de producción.

Mantener la cadena de suministro en todos sus procesos: levante, reproducción, incubación, engorde y procesamiento de aves; así como la distribución y comercialización de todos sus productos.

### ***Área de Finanzas***

Presentar los detalles de ingresos y egresos de la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.

Mantener en orden las declaraciones, retenciones, tasas e impuesto ante la Administración Tributaria.

Emitir facturas y gestionar los cobros pertinentes de la empresa.

Realizar las proyecciones de ingresos, ventas y los costos asociados a la operatividad y desarrollo del negocio.

### ***Área de Ventas***

Distribuir y vender los productos.

Elaborar la promoción de los productos.

Realizar los estudios necesarios en cuanto a satisfacción del cliente y mercado de la empresa.

Crear y cumplir los objetivos reales y medibles de la empresa.  
Diseñar y seleccionar las estrategias y promociones de ventas.

### ***Área de Recursos Humanos***

Establecer y socializar el horizonte institucional: misión, visión, valores, objetivos, etc.

Evaluar la estructura organizacional.

Organizar y planificar las funciones acordes al área y del personal.

Reclutamiento y selección de personal.

Administración del personal.

Diseñar y ejecutar Planes de formación.

Evaluar periódicamente el desempeño y control del personal.

Evaluar el Clima y satisfacción laboral.

Evaluar las Relaciones laborales.

Evaluar, socializar y Prevenir los riesgos laborales.

### ***Área de Expansión***

La persona que lidere esta unidad tiene la responsabilidad buscar nuevos mercados para potenciar productos y/o servicios que la empresa oferte; para ello deberá planificar las mejores estrategias de crecimiento y ejecutarla.

Realizará el debido seguimiento y corroborará la expansión comercial.

Definirá los lineamientos de desarrollo comercial de la compañía, considerando el mejor camino de crecimiento y planificando el calendario de expansión del mismo.

Determinará la viabilidad de apertura de nuevos locales, la creación de franquicias, o la creación de acuerdos con distribuidores, todo esto son algunas de las posibilidades en las que Pollo Vencedor puede crecer.

Si se trata de una expansión internacional, lo usual es que el responsable inicie con una actividad de exportación para más adelante posicionar a la empresa de una manera más estable en mercados extranjeros, actividad que se logra con la apertura de filiales u otras fórmulas.

Elaborará el plan de expansión el cual, será un documento donde recopilará la previsión de crecimiento de la sociedad bajo elementos como el

volumen de trabajo, crecimiento territorial (nacional o internacional) o si es en ámbito online, trazando plazos y objetivos a cumplir, entre otros.

Tomará las acciones que sean necesarias para ejecutar la expansión en aspectos como contratación de personal, la ampliación de instalaciones, apertura de sedes e incluso en las estrategias de marketing y comercialización.

En esta unidad de la empresa se asumirán las siguientes funciones:

Exploración de nuevos mercados, nacionales e internacionales, físicos u online, con miras hacia nuevas oportunidades de expansión.

Preparar el plan estratégico de expansión, con un mercado potencial y en función de las necesidades de la compañía.

Analizar la viabilidad de los proyectos de crecimiento.

Localizar la mejor ubicación para los nuevos establecimientos y negociar las condiciones de los contratos en beneficio de la empresa.

Coordinar los proyectos de apertura en aspectos como nuevas áreas geográficas, nuevos mercados, etc.

Supervisar y velar por la imagen de marca en las dichas aperturas.

Para el caso de franquicias, deberá seleccionar y asesorar a los franquiciados la planificación estratégica comercial.

Finalmente, el rol en el área de expansión comprende un mando directivo para aquellas empresas que buscan profesionales con iniciativa, capacidad analítica, visión de crecimiento de negocio y habilidades negociadoras e idiomas.

### ***Acciones y Lineamientos***

Es importante para Pollo Vencedor Cía. Ltda. la identificación de los principales lineamientos estratégicos dentro de los cuales se regirán sus principales objetivos y retos a futuro. La definición de estos le permitirá a Pollo Vencedor Cía. Ltda. orientarse y focalizarse en el cumplimiento de los propuesto en la Visión. La detección de estos parámetros se fundamenta en el análisis realizado a las oportunidades y amenazas en que se desarrollan las operaciones de la organización; así como la identificación de las fortalezas y debilidades internas.

En este contexto el análisis que se mostró en la matriz FODA de la pág. 46 y tomando en consideración la situación y entorno de la empresa, se formulan las acciones que darán como resultado las siguientes acciones:

***Socialización y aplicación de la propuesta del organigrama e instructivo de funciones***

Elaborar un cronograma de socialización para dar a conocer su funcionamiento y la finalidad de la propuesta plasmada en este documento.

Alcanzar la propuesta innovadora para mejorar la productividad y eficiencia de la empresa.

La capacitación se la realizara a inicio de enero del 2017 para poner en marcha esta iniciativa.

***Desarrollar y Aplicar un Plan Estratégico para Pollo Vencedor Cía. Ltda.***

Elaborar e implementar una planificación estratégica con la finalidad de obtener una mejor eficiencia y eficacia en las tareas realizadas.

Cumplir las obligaciones de forma eficiente en la gestión, para mostrar resultados a la sociedad.

Diseñar una planificación estratégica para contrarrestar la actual comunicación que existe en la empresa.

Definir políticas respecto al funcionamiento de la Empresa Pollo Vencedor S.A.

***Lograr Excelencia Operativa***

Diseñar manuales de procedimientos para cada uno de los puestos de la Empresa Pollo Vencedor S.A.

Crear una estructura orgánica funcional acorde a las necesidades de la nueva característica de Empresa Pollo Vencedor S.A.

Diseñar programas de capacitación que abarque temas técnicos y administrativos sobre el sector acuícolas, así como aquellos temas en auge del mercado.

Establecer políticas de control, evaluación y supervisión con respecto a los procesos productivos en la Empresa Pollo Vencedor S.A.

### ***Mejoramiento continuo en producción y comercialización con los clientes***

Implementar planes de capacitación.

Reestructurar los procesos productivos.

Adquirir tecnología que permita desarrollar una mejor producción.

### ***Vanguardia Tecnológica***

Contratar un profesional capacitado, de preferencia un Biólogo de tal forma que se minimice al máximo la pérdida en la producción.

Determinar un proceso de verificación, validación y control de calidad en la producción.

Generar los manuales de procedimientos para la estructura orgánica funcional.

### ***Rediseño de las políticas empresariales***

Una forma para tener un buen manejo de las políticas las hemos planteados dividiéndolas por departamentos:

#### ***Políticas de compra***

Ingreso y elaboración de órdenes de compra previa revisión de stocks.

Para compra de insumos nuevos se deberá presentar comparativo y/o cotizaciones mínimo de 3 ofertas para que posteriormente sea aprobada por el Gerente General.

Se deberá utilizar materiales e insumos de óptima calidad para garantizar el producto final que será entregado al cliente.

Los pagos de las facturas de compra por insumos se regirán según el crédito otorgado por el proveedor con un mínimo de 90 días.

Se recomienda que los días de pago de las facturas se realicen los viernes en horario de 15h00 a 18h00 y en caso de feriado será el día hábil posterior.

#### ***Políticas del Personal***

La empresa Pollo Vencedor dará el equipamiento necesario a sus empleados para protección e imagen de la empresa.



Se cuidará de la maquinaria y las herramientas asignadas por los jefes, en caso de pérdida se descontarán en el sueldo.

Los trabajadores tendrán presente que su rol juega un papel importante, por lo que sus valores de honorabilidad, respeto, honradez, puntualidad, y compañerismo son esenciales en el desempeño de las tareas asignadas.

En caso de requerirse mano de obra por situaciones adversas, el personal estará presto para laborar horas extras suplementarias cuando el empleador lo requiera previo aviso y serán canceladas las horas de conformidad con lo que dispone el Código de Trabajo.

### ***Horarios***

La Empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. previa autorización solicitada al Ministerio de Trabajo, por el tipo de actividad a que se dedica, el personal de producción se acoge al horario que prescriban en sus respectivos contratos de trabajo y conforme a las condiciones de las instalaciones donde se operan las actividades.

### ***Políticas Administrativas***

Correcta administración de recursos para el crecimiento sostenido de la Empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.

El respeto en lo laboral como valor significativo en la organización.

Crear una situación adecuada para la superación personal y laboral.

### ***Parámetro de Diseño Organizacional – Pollo Vencedor Cía. Ltda.***

Este trabajo se realizó con base en las teorías y contribuciones de diversos autores y profesionales especializados en la rama de Administración de Empresas. Por lo tanto, en esta sección y a manera de aporte de este proyecto se procede a recomendar los nueve parámetros que fortalecen el diseño de estructura organizacional perfilados por Mintzberg (2008) los cuales son idóneos para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.

**Necesaria especialización para los cargos:** Corresponde a la división del trabajo o repartición de tareas entre puestos asignados de trabajo.

**Precisión del comportamiento organizacional:** Con ello se pretende regular el comportamiento para así predecir y controlar la estandarización de procesos con el objetivo de reducir su variabilidad.

**Capacitación y adoctrinamiento:** Permite determinar las habilidades y conocimientos requeridos en cada uno de los puestos de trabajo.

**Agrupación y construcción de mando:** Su finalidad corresponde al establecimiento de una autoridad formal, así como la denominación de jerarquía de la organización.

**Tamaño de las áreas:** Cantidad de puestos en función de los departamentos o unidades, a fin de que sean manejables y posean comunicación fluida.

**Planificación y control:** Se pretende generar un resultado global y el cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

**Desconcentración vertical:** La delegación para la toma de decisiones debe ser compartida, desde los altos niveles de dirección orientada a la cadena de autoridad.

**Desconcentración horizontal:** El peso de las decisiones a quienes efectúan el trabajo.

**Dispositivos de enlace:** Representa el recurso de unión y colaboración entre personas, departamentos, áreas, unidades, y demás elementos necesarios e importantes en la organización.

Bajo estos puntos expuestos en esta sección denominada como Propuesta, se espera que en la empresa se efectúen y se siga paso a paso las bases y recomendaciones para que las actividades se desarrollen sin inconveniente alguno.

Es importante destacar que el bosquejo de este proyecto de investigación está orientado a aquellas compañías que, como Pollo Vencedor, no cuenta con una estructura organizacional formal tal y como se ha expuesto en este trabajo de grado. De igual manera, se invita a las generaciones venideras el aporte a las pequeñas empresas del país, sector que evidentemente es poco atendido en materia económico – empresarial.

## Conclusiones

El estudio de la estructura organizacional es vital en el ámbito empresarial porque de la puesta en marcha depende la forma en que se administraran los recursos y el talento humano. Es necesario que los propietarios, presidentes, gerentes, etc. y los trabajadores posean el suficiente conocimiento sobre este tema tan importante. De manera que luego de la revisión teórica, conceptual, referencial y con base en los resultados obtenidos en este estudio se concluye lo siguiente:

- El esquema horizontal o vertical permite identificar el accionar interno y externo de la empresa, lo cual se consolida en la representación gráfica del organigrama. Instrumentos que además establece la influencia y sostenibilidad en el tiempo de la estructura de Pollo Vencedor Cía. Ltda.
- La empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. se ha manejado de forma empírica desde su creación y al no contar con una estructura organizacional esto ha generado ligeros pero muy importantes puntos de alerta en relación con los trabajadores.
- Los propietarios o fundadores han desarrollado las actividades en relación a la experiencia, sin embargo, al existir un plan piloto de expansión es necesario ejercer el respectivo control y gestión de los procesos.
- Conforme la empresa crece, existe la necesidad de una correcta comunicación entre empleados y jefes departamentales.
- Entre las respuestas de las entrevistas se ha evidenciado una pequeña anomalía con respecto al ambiente laboral el cual se espera a futuro sea evaluado oportunamente.
- Finalmente, el análisis permitió conocer el escenario actual, así como la propuesta y puesta en marcha de la estructura organizacional ajustada al giro del negocio. Este modelo orgánico funcional, plantea la definición de cinco unidades esenciales para la operatividad de la empresa. Producción, Finanzas, Ventas, Recursos Humanos y Expansión. Cada uno con sus respectivos colaboradores y funciones de acuerdo a las actividades de Pollo Vencedor Cía. Ltda.

## **Recomendaciones**

Si la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda. decide implementar el modelo organizacional planteado en este proyecto de grado, se recomienda tomar en consideración lo siguiente:

Es importante siempre tener un plan de contingencia funcional de las posibles prioridades de la empresa y a su vez ponerlo en marcha.

Es recomendable socializar los cambios con los miembros de la empresa, donde cada uno conozca la importancia de las actividades y cuál es el papel que juega en cada situación.

Definir un líder de forma rotativa, quien se encargará de evaluar, dar seguimiento y designar las diferentes actividades y que estas sean ejecutadas por el personal de forma equitativa.

Proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de esta propuesta, así como de los planes que el negocio requiera.

Realizar una evaluación preventiva de las actividades lo cual permita detectar los posibles errores o situaciones que podrían afectar en el desempeño de los colaboradores y en los procesos de la organización.

Conforme a ciertos aspectos que llamaron la atención durante las entrevistas como por ejemplo la falta de compromiso, compañerismo etc. se recomienda realizar un estudio orientado a la correlación del ambiente laboral, desempeño organizacional e inclusive sobre satisfacción laboral. Estos focos de alerta podrían desencadenar en situaciones que muchas veces suelen ser incontrolables en una empresa.

Finalmente, se espera que a partir de esta contribución muchos negocios que han decidido emprender como Pollo Vencedor, consideren la evaluación a su estructura organizacional con la finalidad de fortalecer las relaciones laborales y el desarrollo de los procesos de acuerdo a sus necesidades.

## Bibliografía

- Ali Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 ( 2016 ) 455 – 462., 455 - 462.
- Anzola, C. (2018). *Administración, Innovación y Conectividad*. Bogotá, Colombia.: ECO Ediciones.
- Arguello, P., Llumiguano, P., Gavilanez, C., & Torres, O. (2020). *Administración de Empresas. Elementos Básicos.* . Bolívar, Guayas.: Pons Publishing House/Pons ASBL. .
- Arias, G. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta. Edición*. Caracas - Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Ayala, C. (2022). *Capacitación en Administración I*. CDMX, México.: Klik Soluciones Educativas S.A.
- Bizneo HR. (s/n de s/n de 2023). *Software de Recursos Humanos - Bizneo HR. Portal de Recursos Humanos*. Obtenido de Software de Recursos Humanos - Bizneo HR. Portal de Recursos Humanos.: <https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>
- Bohorquez, A., Castillo, R., & Farfán, G. (2020). Diseño de la estructura organizativa y coordinación de un observatorio basado en la inteligencia colectiva. *Ingeniería Solidaria, vol. 16 N°1.*, <https://doi.org/10.16925/2357-6014.2020.01.10>.
- Burton, M., & Obel, B. (2018). La ciencia del diseño organizacional: ajuste entre estructura y coordinación. *Diseño J Org* 7 , 5 (2018). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>.
- Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, CONAVE. (23 de febrero de 2023). *Cifras actualizadas del sector avícola*. Obtenido de Cifras actualizadas del sector avícola.: <https://conave.org/cifras-actualizadas-del-sector-avicola/#:~:text=En-2022-se-produjo-en,kg-de-pollo-al-año>.
- Crespo, R., López, Y., Peña, A., & Carreño, S. (2003). *Administración de Empresas, Volumen II*. Madrid, España: Editorial Mad, S.L.
- Editorial Elearning, S.L. (2020). *Estructura y diseño organizativo*. (n.p.): Editorial Elearning, S.L.
- Editorial Vértice. (2007). *Estructuras Organizativas*. Málaga, España.: Publicaciones Vértice S.L.

- Felizzola, C., & Anzola, M. (2017). Proposal of an organizational culture model for innovation. *Cuadernos de Administración. Journal of Management. Print ISSN: 0120-4645 / E-ISSN: 2256-5078 / Short name: cuad.adm. / Pages: 20-31.*, 20 - 31.
- Felizzola, C., & Anzola, M. (2017). Propuesta de un modelo de cultura organizacional para la innovación. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)* , vol. 33 , núm. 59 , págs. 20-31 , 2017., 20 - 31.
- Fondo Único Descentralizado de Educación, FUDE. (s/n de s/n de 2021). *¿Qué es la producción avícola?* Obtenido de *¿Qué es la producción avícola?*: <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-produccion-avicola-876.html>
- Galán, Z. (2014). *Diseño Organizativo*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- García Ferrer, G. (2005). *Investigación Comercial*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires, Argentina: Libro Digital: EPUB. Archivo Digital: descarga y online ISBN 978 - 950 - 641 - 908 - 0.
- Gutiérrez, M. (09 de enero de 2018). *Avicultores ecuatorianos anuncian que están produciendo a pérdidas*. Obtenido de *Avicultores ecuatorianos anuncian que están produciendo a pérdidas.*: <https://avinews.com/avicultores-ecuatorianos-anuncian-que-estan-produciendo-a-perdidas/>
- INEC. (2023). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)*. Quito, Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.
- INEC, ESPAC. (2019). *Boletín Técnico N°-01-2019-ESPAC*. Quito, Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC.
- Izquierdo Morán, A., Baque , V., & Álvarez, G. (2021). Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la agencia Vélez. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 319-325. , 319-325.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*-. México: 928 págs.
- Lillo, M., & Cedeño, T. (2020). Estructuras organizacionales de gobiernos universitarios y su máxima autoridad. Estudio comparado

Universidad de Guayaquil-Ecuador y Universidad de Concepción-Chile. <http://dx.doi.org/10.15332/dt.inv.2020.01642>,  
<http://dx.doi.org/10.15332/dt.inv.2020.01642>.

- Lirio, L. (2018). *Organigramas: Técnicas y Métodos*. Perú: ISBN:978-612-00-3584-9.
- Lusthaus, C. (2002). *Banco Interamericano de Desarrollo. Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Maldonado, P. (2018). *Metodología de la Investigación Social. Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Maxwell, J. (2019). *Diseño de Investigación Cualitativa. Un enfoque interactivo*. Barcelona, España: Editorial Gedisa, S.A.
- Méndez, Á. (2020). *Universidad del Rosario*. . Colombia: Editorial Universidad del Rosario. .
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.
- Nagini, R., Devi, S., & Sayed, M. (2020). Una propuesta sobre el desarrollo de una estructura organizativa ágil de 360° mediante la superposición de una estructura organizativa matricial con equipos multifuncionales. *SAGE Journals*.  
<https://doi.org/10.1177/0258042X20922108>.
- Nazareno, V. (2020). Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas. *FIPCAEC (núm. 16) Vol. 5, Año 5. Enero-Marzo 2020, pp. 428-450.*, 428 - 450.
- Nowotny, S., Hirsch, B., & Nitzl, C. (2022). La influencia de la estructura organizativa en la sofisticación de la gestión basada en valores. *Management Accounting Research. Volume 56, septiembre de 2022 , 100797.*, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100797>.
- Ocampo, U., Huilcapi, M., & Cifuentes, R. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. The organizational structure based on the behavior of human capital in organizations. *reciMundo. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 3 núm. 4., diciembre, ISSN: 2588-073X, 2019, pp. 114-137.*, 114 - 137.

- Ojeda, O., & Rodríguez, P. (2022). Modelo de gestión administrativa y organizacional. Administrative and organizational management model. *CIENCIAMATRIA, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología. Año VIII. Vol. VIII. Nro. 3. Edición Especial 3.2022.*, DOI 10.35381/cm.v8i3.945.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s/n de s/n de 2023). *Producción y productos avícolas*. Obtenido de La cadena de valor del sector avícola: <https://www.fao.org/poultry-production-products/socio-economic-aspects/poultry-chain/es/>
- Rodríguez, d. (2014). Propuesta de un Modelo de Diseño Organizacional para la Gestión de Organismos de Agua Potable en la Ciudad de México. *Revista internacional de negocios y ciencias sociales. Vol. 5, núm. 11(1); octubre de 2014*, 169 - 177.
- Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). Sector Avícola Ecuador. *Observatorio Económico y Social de Tungurahua. Universidad Técnica de Ambato.*, <https://obest.uta.edu.ec/wp-content/uploads/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>.
- Sánchez, C. (2022). *Gestión de la innovación en las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Administración de Empresas.
- Sánchez, D. (2021). *Temas de Administración. Para bachilleratos tecnológicos*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Sarmiento, A. (2001). Programa Integral de Mejoramiento (PIM) en empresas de construcción. . *Revista Ingeniería de Construcción. Volumen 16º2, julio - diciembre 2001*, <https://books.google.com.ec/books?id=jPnZgbHUts8C&pg=PP9&dq=Estructura+Organizacional+para+la+Empresa&hl=>
- Shuttleworth, M. (2023). Diseño de Investigación Descriptiva. *Revista Explorable, Think Outside the Box*, <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva#:~:text=El-Diseño-de-investigacion-descriptiva,sobre-de-ninguna-manera.&text=No-te-pierdas-estos-articulos>.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall p. 30-65.
- ThePowerMBA. (s/n de s/n de 2020). *Los diferentes tipos de estructuras organizativas de una empresa y cómo transformarlas*. Obtenido de



Los diferentes tipos de estructuras organizativas de una empresa y cómo transformarlas.: <https://www.thepowermba.com/es/blog/tipos-de-estructuras-organizativas-de-una-empresa>

Valderrama, O. (1998). Información Tecnológica. *Información Tecnológica*. Vol.9 N°2 ISSN 0716 - 8756, ISSN 0716 - 8756.

Valdés, H. (s/n de s/n de 2023). *Teoría de la organización y estructuras organizacionales*. Obtenido de Teoría de la organización y estructuras organizacionales.: <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>

Vargas, A. (1997). Entorno económico y competitividad. In Forjando empresas exitosas. *Revista Rumbo*. 1997. p. 47 52., 47 52.

## **Anexos**

### **Formato de preguntas para las entrevistas**

1. ¿Puede comentar bajo qué disposiciones, leyes o reglamentos se desarrollan las actividades de Pollo Vencedor Cía. Ltda.?
2. ¿Sabe usted si Pollo Vencedor Cía. Ltda. cuenta con una Misión, Visión, Valores y Principios establecidos?
3. ¿Conoce usted con cuántos empleados cuenta Pollo Vencedor Cía. Ltda. y que cargos desempeñan?
4. ¿Visualiza usted si Pollo Vencedor Cía. Ltda. cuenta con una estructura organizacional que defina posiciones jerárquicas y funciones específicas?
5. ¿Qué significa para usted una estructura organizacional y cuál cree que es su utilidad?
6. Enumere las principales funciones que realiza en su puesto de trabajo. ¿Son las adecuadas?
7. ¿La estructura organizacional actual le ha dado resultados en la gestión administrativa de su cargo en apoyo al negocio?
8. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones donde se especifique la naturaleza de un puesto y las funciones principales de este?
9. ¿El cargo que usted desempeña de quien depende y a quien supervisa para llevar a cabo las actividades asignadas?
10. ¿Cuál considera usted brindaría mejores resultados a la realidad de Pollo Vencedor Cía. Ltda. una estructura organizacional funcional (jerarquía vertical) o departamental (jerarquía horizontal)?
11. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus subordinados?
12. ¿Cuál es el método que utiliza para tomar de decisiones?
13. ¿Cuál es su expectativa al implementar una estructura organizacional definida con jerarquías, funciones bien definidas y responsabilidades?
14. ¿Considera que una mejor estructura organizacional brindaría eficiencia y rentabilidad a la operación de Pollo Vencedor Cía. Ltda.?
15. ¿A más de una estructura organizacional adecuada, que más considera necesario implementar en Pollo Vencedor Cía. Ltda. para una eficiente gestión administrativa?

*Al finalizar por favor especifique su cargo actual.*



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACION Y AUTORIZACION

Yo, **Cayo Cayancela Fausto Salomón**, con C.C: # **1713678801** autor del trabajo de titulación: **Propuesta de Estructura Organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.**, previo a la obtención del título de Licenciado (a) en Administración de Empresas, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de agosto del 2023.

f. \_\_\_\_\_  
Cayo Cayancela, Fausto Salomón

C.C: # **1713678801**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACION Y AUTORIZACION

Yo, **Rebutti Lindao Nury Mercedes**, con C.C: # **0924274772** autora del trabajo de titulación: **Propuesta de Estructura Organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.**, previo a la obtención del título de Licenciado (a) en Administración de Empresas, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de agosto del 2023.

f. \_\_\_\_\_  
Rebutti Lindao, Nury Mercedes

C.C: # **0924274772**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de Estructura Organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda.		
AUTOR:	Cayo Cayancela, Fausto Salomón; Rebutti Lindao, Nury Mercedes		
REVISOR/TUTOR:	Ing. Ind. Pérez Villamar José Guillermo, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.		
UNIDAD/FACULTAD:	Economía y Empresas		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado (a ) en Administración de Empresas		
FECHA PUBLICACIÓN:	21 de agosto del 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	88
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Gestión Empresarial.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estructura Organizacional, Organigrama, Diagnóstico Organizacional, Procesos.		

#### RESUMEN:

El presente trabajo tiene como objetivo proponer una nueva estructura organizacional para la empresa Pollo Vencedor Cía. Ltda., productora y distribuidora de carne de aves y cerdos, nace en La Concordia provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, durante 15 años, se ha extendido en cinco provincias adyacentes. Para lo cual se realizó un análisis bibliográfico, luego un diagnóstico organizacional y posteriormente el diseño de un esquema organizacional actualizado. La empresa, objeto de estudio es de propiedad familiar. De acuerdo al levantamiento de información, mediante la aplicación del análisis FODA, uno de los hallazgos detectados corresponde a la ausencia de una estructura organizacional adecuada. Si bien es cierto, la visiones que tiene Pollo Vencedor, es llegar en un nivel de ventas y productividad a nivel nacional, es importante la estructuración organizacional inmediata de la misma, esquema que ha sido consolidado en cinco áreas: Producción, Finanzas, Ventas, Recursos Humanos y Expansión. Es importante realizar una actualización del organigrama de la empresa; porque una vez rediseñado se procede con la correcta definición de los procesos y la asignación de responsables adecuadamente.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593 99 307 1539 +593 96 819 5036	E-mail: fausto.cayo@cu.ucsg.edu.ec nury.rebutti@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	<b>Nombre:</b> Ec. Pico Versoza Lucia Magdalena, Mgs.	
	Teléfono: +593	
	E-mail: lucia.pico@cu.ucsg.edu.ec	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	