



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de Mejoramiento continuo de Avihol Cía. Ltda., enfocado en el Área de Recursos Humanos

Trabajo de titulación presentado por la conformidad a los requisitos
Establecidos para obtener el título de
Ingeniera Comercial con mención en Negocios Internacionales

Profesor Guía:
Patricio Rafael Durán

AUTOR:
MARÍA DOLORES HOLGUÍN V.

2011

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

Patricio Rafael Durán

Master Ingeniero

C.I. 170073170-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente.”

María Dolores Holguín V.

C.I. 180272288-2

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios, por darme la vida y poner en mi camino oportunidades de crecimiento personal y profesional.

A todas las personas que influyeron para terminar una etapa más de mi vida, mi carrera universitaria.

Al Ing. Patricio Rafael Durán por sus enseñanzas, asesoría y apoyo continuo.

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo constante.

RESUMEN EJECUTIVO

“Plan de Mejoramiento Continuo de Avihol Cía. Ltda. enfocado en el área de Recursos Humanos”, consiste en la importancia que tiene el talento humano dentro de cada compañía; se puede tener las mejores instalaciones, tecnología, etc., pero si no se cuenta con el personal adecuado, nada de lo mencionado será de utilidad.

El primer capítulo contiene antecedentes de Avihol, como inició sus operaciones en el mercado, productos y servicios a ofrecer, crecimiento con el paso del tiempo, etc. Seguido de los objetivos que permitirían un mejoramiento de Avihol.

En el capítulo dos, se observa un estudio del análisis interno, en el que se analiza la misión, visión, FODA y estrategias a tomar en Avihol, incluyendo la situación de la empresa en la industria. Por otro lado se analiza el sector externo, tomando en cuenta a la industria, mercado y competencia.

A continuación podemos ver en el capítulo tres un detalle de las prácticas, propuestas y puntos de vista de los empleados de Avihol, acerca de aplicar la administración de recursos humanos por competencias en la empresa.

Se detalla cada uno de los procesos a seguir por competencias en el capítulo cuatro, en el que se muestra detalles de la selección de personal, inducción, contratación, perfiles por cargo y la estructura organizacional. Seguido de un análisis de los costos involucrados y el cronograma de implementación del proyecto.

Por último el quinto capítulo contiene conclusiones y recomendaciones.

Las citas y referencias se establecieron conforme a las normas actualizadas de la FACEA.

ABSTRACT

“An Improvement Plan focused on Human Resources for the company Avihol Cía. Ltda.” is based on the importance that the human talent has in every company; Companies usually have adequate infrastructure and technology, but not qualified personnel, causing businesses not to be as efficient as they could be.

The first chapter of this thesis focuses on Avihol’s history; it describes how the company started and talks about it’s market, products and services. It mentions the main goals of the company and describes the strategies it took in order to grow and improve.

The second chapter shows an internal analysis, establishing its mission, vision, SWOT analysis and several strategies are presented to be applied in Avihol. The current situation of the company in the industry is included. On the other hand, it analyses the external sector, taking as reference industry, market and competitors.

In chapter three the reader can be acquainted with the practices, proposals and thoughts of the companies’ employees. Especially they talk about the human resources management focused on competences.

Each process taken is described in chapter four. Details on how to recruit, select, hire and train personnel are shown. After that a cost analysis and a chronogram are made.

Last but not least, on the fifth chapter recommendation and conclusions are presented to the reader.

References and quotes are used according the current FACEA rules.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1 ASPECTOS GENERALES	2
1.1 INTRODUCCIÓN.....	2
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 OBJETIVOS	4
CAPÍTULO II	6
2 EMPRESA Y ENTORNO	7
2.1 ANÁLISIS INTERNO	7
2.1.1 Misión de Avihol.....	7
2.1.2 Visión de Avihol	7
2.1.3 Valores de Avihol	7
2.1.4 Análisis FODA.....	9
2.1.5 Estrategias de Corto y Largo Plazo	14
2.1.6 Situación General de la Empresa en la Industria	15
2.1.7 Factores Críticos de Éxito	16
2.2 ANÁLISIS EXTERNO	17
2.2.1 Industria	17
2.2.1.1 Producción y Abastecimiento de Materias Primas para la Industria de Alimentos Balanceados.....	17
2.2.1.2 Importación de Materias Primas para la Industria de Alimentos Balanceados	20
2.2.1.3 Producción de Balanceados.....	23
2.2.1.4 Producción Avícola 2000 – 2006.....	25
2.2.1.5 Número de Cabezas de Animales de Granja	26
2.2.2 Mercado	32
2.2.3 Competencia	36
CAPÍTULO III	41
3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	42
3.1 DOCUMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN QUE SURGE DEL FODA	42
3.2 PUNTO DE VISTA DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS.....	43
3.3 MEJORES PRÁCTICAS EN EL ÁREA DE INTERVENCIÓN.....	44
3.4 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA PROPUESTA DE MEJORA	47

CAPÍTULO IV	49
4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	50
4.1 OBJETIVOS DEL PLAN	50
4.2 PROPUESTA DE CAMBIO	51
4.3 PLAN DE ACCIÓN	54
4.3.1 Selección del Personal, Contratación e Inducción	55
4.3.2 Capacitación	58
4.3.3 Estructura Organizacional	60
4.3.4 Perfil por Cargo	62
4.4 COSTOS INVOLUCRADOS.....	78
4.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	80
CAPÍTULO V	81
5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
5.1 EVALUACIÓN CUALITATIVA POR PARTE DE LA EMPRESA DE LA PROPUESTA.....	82
5.2 CONCLUSIONES.....	83
5.3 RECOMENDACIONES	84
Bibliografía	86
Anexos	89

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1	Matriz FODA	9
Cuadro 2.2	Fortalezas y Oportunidades	10
Cuadro 2.3	Debilidades y Amenazas.....	11
Cuadro 2.4	Cruce del análisis FODA.....	12
Cuadro 2.5	Importación de maíz amarillo duro en toneladas.....	21
Cuadro 2.6	Importación de pasta de soya en toneladas.....	22
Cuadro 2.7	Producción avícola 2000 - 2006.....	25
Cuadro 2.8	Número de cabezas de ganado porcino por años.....	27
Cuadro 2.9	Número de cabezas de ganado ovino por años.....	27
Cuadro 2.10	Número de cabezas de ganado de otras especies	28
Cuadro 2.11	Número de cabezas de ganado vacuno por años.....	31
Cuadro 2.12	Participación porcentual de los principales clientes de Avihol	35
Cuadro 3.13	Grado de modificabilidad de los tipos de competencias.....	46
Cuadro 4.14	Procedimiento para selección, contratación e inducción del personal.....	57
Cuadro 4.15	Procedimiento para la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación del personal	59
Cuadro 4.16	Estructura Organizacional de Avihol Cía. Ltda.....	61
Cuadro 4.17	Descripción de perfiles por cargo.....	63
Cuadro 4.18	Cronograma de Implementación	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Producción nacional de maíz amarillo duro y soya 2000 / 2006 en TM (toneladas métricas).....	19
Gráfico 2.2: Producción de alimentos balanceados 2000 – 2006	24
Gráfico 2.3: Tendencias del número de cabezas de ganado de otras especies	31

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1

Situación de la empresa en la industria..... 1

ANEXO 2

Tendencia gráfica de la producción nacional de maíz amarillo duro 2

Cálculos de las proyecciones de los años 2007 – 2010 de la
producción nacional de maíz amarillo duro 2

ANEXO 3

Tendencia gráfica de la producción nacional de soya 4

Cálculos de las proyecciones de los años 2007 – 2010 de la
producción nacional de soya 4

ANEXO 4

Tendencia de las importaciones de maíz amarillo duro 6

ANEXO 5

Tendencia de las importaciones de pasta de soya..... 7

ANEXO 6

Tendencia de la producción de balanceado 8

Cálculo de las proyecciones de la producción de balanceado en
toneladas..... 8

ANEXO 7

Tendencia de la producción de huevos en toneladas 10

Cálculo de la estimación de la producción nacional de huevos 2007 –
2010 en toneladas..... 10

ANEXO 8

Tendencia de la producción de carne de pollo en toneladas 12

Cálculo de las estimaciones de la producción nacional de carne de
pollo en toneladas 12

ANEXO 9

Cálculo de las estimaciones del número de cabezas de ganado
porcino 2009 – 2010..... 14

Tendencia del número de cabezas de ganado porcino..... 14

ANEXO 10

Cálculo de las estimaciones del número de cabezas de ganado ovino 2009 – 2010.....	15
Tendencias del número de cabezas de ganado ovino	15

ANEXO 11

Estimaciones del número de cabezas de ganado asnal 2009 – 2010.....	16
---	----

ANEXO 12

Estimaciones del número de cabezas de ganado caballar 2009 – 2010	17
---	----

ANEXO 13

Estimaciones del número de cabezas de ganado mular 2009 – 2010	18
--	----

ANEXO 14

Estimaciones del número de cabezas de ganado caprino 2009 – 2010	19
--	----

ANEXO 15

Estimaciones del número de cabezas de ganado vacuno 2009 – 2010	20
Tendencias del número de cabezas de ganado vacuno	20

ANEXO 16

Oferta de Servicios.....	21
--------------------------	----

ANEXO 17

Evaluación del aspirante	23
--------------------------------	----

ANEXO 18

Control de asistencia.....	25
----------------------------	----

ANEXO 19

Plan anual de capacitación.....	26
---------------------------------	----

ANEXO 20

Mapa demográfico de colaboradores	27
---	----

ANEXO 21

Diccionario de Competencias.....	31
----------------------------------	----

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones poseen un elemento común; todas están integradas por personas, (...) son éstas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. [Es por eso que constituyen el recurso más importante dentro de una compañía]. Si alguien dispusiera de grandes capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, [con un desagradable clima laboral] o con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda (...) empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo. La empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente (...). Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.¹

1.2 ANTECEDENTES

Las actividades de AVIHOL iniciaron en septiembre de 1988, fecha en la cual su fundador: Ing. Germánico Holguín Callejas, señala una visión y orienta a crecer a la compañía para sus próximas décadas con los productos veterinarios destinados especialmente a la avicultura y ganadería.

Al principio, sus oficinas estaban ubicadas en el Centro Comercial Caracol de la ciudad de Ambato; en 1992 se trasladan, junto con bodegas a la Av. de los Capulíes y Montalvo de dicha ciudad.

En 1992 inaugura su propio local ubicado en el Km. 4 1/2 vía a Baños y en enero del 2006 se traslada a la Av. Julio Jaramillo y desde esa fecha toma el nombre de Avihol Cía. Ltda.

¹ González, Z. (2007), Sappiens, Recuperado 18 de junio de 2010. [www.sappiens.com].

A la fecha Avihol Cía. Ltda. se halla ubicada en la Av. Julio Jaramillo, Barrio Solís, Ambato- Ecuador, siendo esta su única y principal oficina en el país.

Actualmente AVIHOL Cía. Ltda., se dedica a la importación y comercialización de medicamentos e implementos veterinarios.

La empresa tiene su propia producción de balanceado (alimento para aves), el cual es utilizado en granjas particulares, como también para la venta al por mayor o menor al público en general ya sea fuera o dentro del país.

El mercado al cual se destinan sus productos es: distribuidores, almacenes, veterinarios, clínicas veterinarias, haciendas, planteles avícolas, avicultores y ganaderos pequeños.

La distribución (logística de despachos) de los productos se la hace por medio de:

- Ventas en oficina.
- Ventas directas a los subdistribuidores.
- Ventas a través de los vendedores externos.

Los productos que posee Avihol Cía. Ltda. son:

- Medicamentos e insumos veterinarios, estos productos en su mayoría son vacunas, antibióticos y vitaminas. Avihol Cía. Ltda., distribuye y comercializa los productos veterinarios de Laboratorios Hipra y Norel S.A. (España), Cevasa (Argentina).
- Avihol Cía. Ltda. distribuye y comercializa equipos y aparatos para la avicultura de Novatec Pagani S.A. de C.V. (México)

AVIHOL cuenta con 25 empleados, que se distribuyen en las siguientes áreas:

- Gerencia
- Ventas y atención al cliente
- Importaciones y compras locales
- Asesoría técnica
- Contabilidad
- Bodega – despachos
- Producción de balanceado – autoconsumo

Avihol Cía. Ltda., cuenta con infraestructura adecuada, tanto en la parte de oficinas como en la de bodega y balanceado.

Las oficinas cuentan con equipos modernos. La bodega, está dividida por clase de productos y proveedores y para las vacunas se cuenta con cuartos fríos.²

1.3 OBJETIVOS

- Ampliar el campo de acción de la empresa, mediante estrategias de diferenciación y de enfoque a nichos de mercado.
- Aprovechar en forma más eficiente el conocimiento y la experiencia de quienes conforman la empresa, no solo para ampliar el mercado, sino para servirlo mejor.
- Mejorar el talento humano en la empresa.
- Desarrollar e implementar procedimientos de selección e inducción del personal.

² Holguín, María Dolores., (18 de junio, 2010), Plan de Mejoramiento Continuo de Avihol Cía. Ltda., enfocado en el área de Recursos Humanos.

- Garantizar un buen ambiente de trabajo para todo el personal de Avihol.
- Desarrollar medios de comunicación interna, para facilitar el trabajo en equipo.
- Motivar a los empleados de Avihol por medio de capacitación y adiestramiento que sean adecuados para su respectiva área de trabajo.
- Revisar políticas internas de relación laboral y control.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, mediante un manejo de sugerencias y quejas.

CAPÍTULO II

2 EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Misión de Avihol

Somos una empresa productora, importadora y comercializadora de productos veterinarios, dedicados a brindar la mejor calidad para tener animales sanos, fuertes y vitales, con una esmerada atención al cliente a través de personal capacitado y comprometido.

2.1.2 Visión de Avihol

Ser una empresa líder en un lapso de 5 años en la producción y comercialización de productos pecuarios de reconocida calidad nacional e internacional incorporando nuevas líneas y tecnología de punta garantizando así la satisfacción de nuestros clientes.

2.1.3 Valores de Avihol

- **HONESTIDAD**

La honestidad en Avihol se ve reflejada en cada uno de los procesos, que tanto el personal administrativo como el de planta realizan día tras día para conseguir satisfacción en sus clientes, al brindar servicio y productos de calidad, cobrar precios razonables y sin especulación en sus ventas. Por otro lado los pagos de sueldos y salarios recibidos por los empleados son justos y entregados a tiempo.

- RESPETO

El respeto se refleja en la empresa en el trato igual a todos los integrantes de la compañía sin importar su cargo. Se aceptan las opiniones de distinto nivel jerárquico, ya que la institución no considera diferencias en su capital humano. Brinda un excelente servicio de calidad al cliente y demuestra responsabilidad en el cumplimiento y puntualidad de todas sus obligaciones.

- CONFIABILIDAD

La confiabilidad de la organización se demuestra en la calidad de los productos entregados, el servicio ofrecido con asistencia técnica sin cobro adicional; lo que ha originado fidelidad de los clientes hacia la empresa. La confianza al interior de la empresa se logra al pagar remuneraciones justas, cumplir con las leyes laborales, dar capacitación a los empleados y motivarlos para perfeccionar su desempeño.

- COMPROMISO

La empresa ha establecido desde sus inicios un compromiso de servicio eficiente, honrado y responsable que se refleja en su trabajo diario. Es consciente de que si cumple con las expectativas de sus clientes, perfeccionará cada día su imagen.

- PROFESIONALISMO

La empresa quiere ser líder en su campo y es por eso que cada día se esfuerza por alcanzar niveles óptimos en todas sus actividades, tanto a nivel de empleados como de clientes. Quienes laboran en esta compañía son expertos en las distintas áreas que ésta requiere y cada uno cumple con su desempeño en forma efectiva para lograr su desarrollo profesional y dar prestigio a su sitio de trabajo.

2.1.4 Análisis FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos [de la organización].

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, [que se llama] matriz FODA, en la que el nivel horizontal (...) analiza los factores positivos y (...) negativos. En sentido vertical se analizan los factores internos y por lo tanto controlables (...), y los factores externos, considerados no controlables. A continuación se presenta la matriz:³

Cuadro 2.1: Matriz FODA

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: www.infopyme.com

Elaborado por: La autora

Análisis FODA Avihol

Para desarrollar el FODA, se realizó una reunión el día 4 de Junio de 2010, en las instalaciones de Avihol entre representantes de las diferentes áreas que trabajan en la empresa. Se procedió a dividir a los mismos en dos grupos. Se les explicó claramente lo que significaba un FODA y la importancia de tenerlo bien definido dentro de una organización. Se asignaron aproximadamente 30 minutos para que cada grupo discutiera sus diferentes puntos de vista y realizaran una lluvia de ideas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía.

³ Infomipyme, Recuperado el 15 de junio de 2010, [www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline]

Al concluir ese lapso, representantes de los dos grupos compartieron sus ideas, éstas fueron anotadas y luego fueron expuestas por la persona que estaba a cargo de la dirección del taller.

Finalmente se armó el FODA, clasificando en el área correspondiente cada idea y eliminando las que estaban repetidas. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Cuadro 2.2: Fortalezas y Oportunidades

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad humana gerencial 2. Buena imagen a nivel nacional 3. Equipo humano comprometido 4. Calidad de productos 5. Servicio técnico calificado 6. Buen posicionamiento en el mercado 7. Sociedades clientes largo plazo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de nuevas líneas no explotadas 2. Nuevas áreas geográficas de trabajo 3. Sensibilidad de mercado 4. Salida del mercado de varios competidores 5. Descuido de los competidores de explotar productos producidos con altos avances científicos.

Fuente: Avihol Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Cuadro 2.3: Debilidades y Amenazas

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en el desarrollo y aplicación de programas financieros 2. Falta de información oportuna de mercado 3. Mala coordinación en el manejo de cadena de recepción de materia prima 4. Pocas reuniones anuales 5. Falta presencia gerencial con clientes 6. No existe un organigrama estructural ni funcional 7. Falta coordinación interna - comunicación 8. Manejo Inventarios deficiente 9. Falta publicidad de la empresa 10. Falta trabajo en equipo 11. Problemas logísticos internos 12. Inexistencia presupuestos por áreas 13. Faltan programas de incentivos 14. Los empleados no tienen un seguro de vida 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proveedor puede cambiar sus políticas de suministros, precios, cantidades, etc., dado el pequeño tamaño del país Ecuador. 2. Restricción de crédito de proveedores 3. Falta asistencia técnica externa 4. Podría darse la pérdida de representaciones por parte de los proveedores. 5. Cambios tributarios que afecten negativamente a la empresa 6. Sensibilidad del mercado 7. Devaluación del dólar frente al euro 8. Ingreso de multinacionales 9. Contrabando de productos 10. Iliquidez de proveedores-clientes 11. Dificultad en registro de producto

Fuente: Avihol Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Cuadro 2.4: Cruce del Análisis FODA

	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11		
F1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	2	0	0	0	2	0	12	12
F2	10	10	2	6	6	34	6	6	6	6	0	6	0	2	0	0	2	34	68
F3	6	10	2	2	6	26	6	6	6	6	0	6	0	2	0	2	2	36	62
F4	6	10	6	10	10	42	6	2	6	6	0	2	0	2	6	0	2	32	74
F5	2	6	6	10	10	34	6	0	6	2	0	2	0	2	6	0	0	24	58
F6	10	10	6	6	6	38	10	6	6	10	0	6	0	6	6	0	0	50	88
F7	6	2	2	6	6	22	6	6	6	2	0	2	2	6	6	6	2	44	66
	40	48	24	40	44	196	42	28	38	34	0	26	2	20	24	10	8	232	428
D1	10	6	0	0	0	16	0	2	0	6	6	0	2	6	2	10	0	34	50
D2	10	10	2	2	2	26	2	2	2	6	6	2	0	6	2	6	6	40	66
D3	6	2	2	2	2	14	2	2	0	6	6	0	0	2	2	0	2	22	36
D4	10	10	0	2	2	24	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	6	30
D5	2	6	2	2	2	14	0	0	6	2	0	0	0	0	0	2	0	10	24
D6	6	6	6	6	6	30	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	6	36
D7	10	10	6	6	6	38	0	2	2	6	0	0	0	0	0	0	2	12	50
D8	2	6	2	6	6	22	0	2	0	6	0	0	2	0	0	0	0	10	32
D9	2	6	6	6	6	26	2	2	2	6	0	0	0	0	0	0	0	12	38
D10	10	10	2	2	2	26	0	6	6	6	0	0	0	0	0	2	2	22	48
D11	6	10	0	0	2	18	2	2	2	6	0	0	0	0	0	0	0	12	30
D12	6	6	2	2	2	18	0	6	6	2	0	0	0	0	0	0	2	16	34
D13	6	6	2	6	6	26	0	2	6	6	0	0	2	0	0	0	0	16	42
D14	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6
	86	94	32	42	44	298	10	30	38	62	18	2	6	14	6	20	18	224	522
	126	142	56	82	88	494	52	58	76	96	18	28	8	34	30	30	26	456	
						99												38	

0	➔	Ninguna
2	➔	Baja
6	➔	Media
10	➔	Alta

Fuente: Avihol Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

En el cuadro anterior se puede ver el cruce del análisis FODA,⁴ el mismo que refleja que en el ambiente interno de la organización, las fortalezas tienen un mayor peso y superan a las debilidades por aproximadamente el doble, es un valor de 61 frente a 33 respectivamente.

En el sector externo, las oportunidades son más representativas que las amenazas, un valor de 99 frente a 38 correspondientemente.

Analizando las fortalezas frente a las oportunidades, la fortaleza que más se debe aprovechar es la F4, es decir la calidad de productos con los que cuenta Avihol y la oportunidad O2 que es la existencia de nuevas áreas geográficas de trabajo.

En el segundo cuadrante, el análisis de las fortalezas con amenazas, dio como resultado que la fortaleza con mayor potencial que se debe aprovechar es la F6 que es el buen posicionamiento en el mercado; por otro lado la amenaza que representa más para Avihol es la A1 que es el hecho de que el proveedor puede cambiar sus políticas de suministros, precios, cantidades, etc., dado el pequeño tamaño del país Ecuador.

En el cuadrante que corresponde a la relación entre debilidades y oportunidades, se puede ver que la debilidad con mayor peso para la compañía es la D7, la misma que corresponde a la falta de coordinación interna y comunicación; la oportunidad más representativa es la O2 que es la existencia de nuevas áreas geográficas de trabajo.

En el análisis de las debilidades con amenazas, se observa que la debilidad más importante es la D2 que es la falta de información oportuna de mercado; frente a las amenazas, en la cual la que representa más es la A4, que corresponde a la posible pérdida de representaciones por parte de los proveedores.

⁴ Biblioteca Universitaria, (2007), Recuperado 02 de julio de 2010. [<http://biblioteca.unirioja.es>]

Se puede ver que la compañía tiene mayor número de factores positivos que negativos, tanto interno como externamente, los cuales deben ser aprovechados para conseguir beneficios en general. Estos aspectos positivos deben ser tomados en cuenta para obtener cierta ventaja de los puntos negativos, por medio de la utilización de las estrategias.

El contar con más aspectos positivos, da a la empresa una mejor imagen, no solo con los empleados, sino también con los clientes y proveedores, lo que da como resultado una mayor fidelidad con la compañía y crecimientos a futuro.

2.1.5 Estrategias de Corto y Largo Plazo

- Impulsar la capacitación como motor de desarrollo del personal. Para hacer realidad esta estrategia se creará una partida presupuestaria con este objeto.
- Fomentar el trabajo en equipo. Se lo llevará a cabo mediante paseos de integración, reuniones para tratar temas que involucren el trabajo en equipo o un servicio de excelencia al cliente, etc., para que de esa forma, al mismo tiempo que los trabajadores aprenden y se incentivan, se crea un mejor ambiente de trabajo.
- Difundir entre todo el personal de la empresa los conceptos de misión, visión y valores.
- Elaborar y difundir manuales de procesos para mejorar la gestión de la empresa.
- Realizar reuniones con el personal para analizar la situación de la empresa, su avance e implantación de sugerencias.

- Comprometer a los trabajadores con su trabajo diario, por medio de incentivos que no necesariamente deberán ser monetarios.
- Diseñar planes para mejorar la recuperación de cartera.
- Definir políticas que permitan economías de escala.
- Usar tecnología de información como el Internet para que el cliente pueda adquirir nuestros productos o servicios o también presentar comentarios y sugerencias.
- Realizar planes publicitarios utilizando el Internet para difundir los productos, la manera de emplearlo, contraindicaciones, etc., para que los clientes estén informados constantemente de los productos con los que Avihol cuenta.
- Diferenciar a Avihol de su competencia, a través del servicio de alta calidad que ofrecen los técnicos y por la gran variedad de productos con los que cuenta.

2.1.6 Situación General de la Empresa en la Industria⁵

Realizando un análisis a nivel nacional de las ventas netas del año 2008, de las principales provincias del Ecuador que se dedican a la actividad de importación, exportación, distribución, elaboración, comercialización de toda clase de productos veterinarios, se analizó a Tungurahua, Guayas, Pichincha y Azuay. En el que se observó que la participación de mercado de las principales empresas de dicha actividad corresponde en el primer lugar a LIFE con una participación del 28,46%, seguido de DSM Nutritional Products Ecuador S.A. con una intervención del 25.54%, encontrándose estas dos empresas en Pichincha.

⁵ Superintendencia de Compañías Quito.

Tomando en cuenta a 46 empresas que se dedican a dicha actividad, se observa que Avihol Cía. Ltda. se encuentra ubicada a nivel nacional en sexto lugar, con una participación de mercado del 7,68%, analizando las ventas netas del año 2008. En la provincia de Tungurahua se coloca en segundo puesto antecedida por Tadec Cía. Ltda. que ocupa la mayor participación en esta provincia.

Avihol está muy bien posicionada en el mercado, teniendo que preocuparse principalmente de Tadec y de Imvab (Tungurahua).

La tabla con los porcentajes de participación de mercado de las empresas a nivel nacional que se dedican a la actividad analizada, se encuentra en el Anexo 1.

2.1.7 Factores Críticos de Éxito

- Calidad humana gerencial.
- Equipo humano comprometido.
- Respeto mutuo.
- Desarrollo de nuevas habilidades.
- Libertad de pensamiento.
- Los empleados de Avihol tienen confianza de dar su punto de vista y opinar frente al gerente general; esto permitirá mejorar el desempeño de la empresa en general.
- Servicio técnico calificado.

- Distribuidores autorizados para cada una de las zonas donde Avihol cuenta con clientes. (Tungurahua, Pichincha, Azuay, Galápagos, Guayas, Pastaza, Manabí, Los Ríos).

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 Industria

De acuerdo a la clasificación industrial internacional uniforme CIIU de los datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, Avihol Cía. Ltda., pertenece a la industria manufacturera que corresponde al código D 1533.0.01.

Su actividad predominante es: “la producción, compra venta, exportación, importación y distribución de alimentos para animales de granja y de corral, balanceados y en general toda clase de productos, subproductos e insumos relacionados con esta actividad”.⁶

2.2.1.1 Producción y Abastecimiento de Materias Primas para la Industria de Alimentos Balanceados

Los componentes del balanceado son: 60% maíz amarillo duro, 20% soya, 5% carbonato de calcio, 2% fosfato dicálcico, 2% harina de pescado y el restante del porcentaje se conforma entre vitaminas y aminoácidos.⁷

Una de las materias básicas para la elaboración de alimentos balanceados para las diferentes especies constituye el maíz amarillo duro, cuyo cultivo se localiza en su mayor parte en la provincia de Los Ríos, y en menor proporción en Manabí, Guayas y Loja.

Como se ve en el gráfico 2.1, la producción de maíz amarillo duro ha tenido un crecimiento. Empezando en el año 2000 con 385.000 TM y con un gran aumento para el 2001 con aproximadamente el 30% a 500.000 TM. En el año

⁶ Superintendencia de Compañías, Recuperado 02 de julio de 2010, [www.supercias.gov.ec]

⁷ Holguín, Germánico, (13 de julio de 2010). Componentes del balanceado, Ambato.

2002 se da un decrecimiento en la producción de este cereal con 251.000 TM, el 2003 continúa bajando a 249.000 TM y a partir de este año empieza a recuperarse con una mayor fabricación. En el 2004 hubo un crecimiento del 20% aproximadamente con 299.000 TM, seguido de un incremento del 15,38% para el 2005 con 345.000 TM. En el 2006 se registraron 421.000 TM, lo que representa un aumento del 22,03%.

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el SESA [Servicios Estatales de Salud], del volumen total producido en el 2006 [que corresponde a 421,000 toneladas métricas], aproximadamente el 86% se destinó a la industria de alimentos balanceados, el 8% al mercado colombiano, estimándose que la diferencia fue para la industria de alimentación humana y autoconsumo en las fincas de los productores.

[A pesar] del crecimiento observado [en los últimos años] de la producción nacional de maíz amarillo duro (...), este volumen no responde a la demanda de la industria balanceadora del país, [teniendo que optar por la importación de dicho insumo, principalmente de Estados Unidos y Argentina].

[Otro componente esencial para la elaboración de balanceado es la soya]. (...) en la producción de éste grano, existe una (...) reducción paulatina de la superficie cultivada y los rendimientos bajos por efecto de la poca disponibilidad de semilla certificada, precios altos de los insumos, factores de orden climático y la presencia de plagas; aspectos negativos que no incentivan al agricultor a dedicarse a esta actividad.

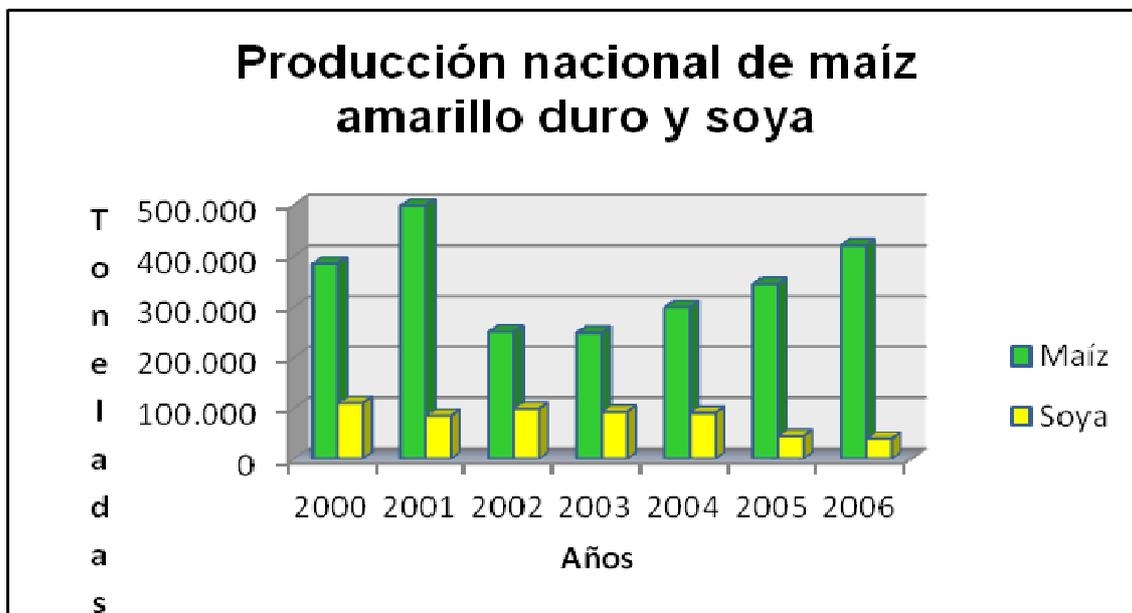
En los últimos años, la producción de soya ha tenido un decrecimiento constante, en el año 2000 se fabricaron 110.000 TM, pasando al 2001 con tan solo 85.000 TM. En el 2002 se tuvo 99.000 TM de soya y a partir de esa fecha la tendencia es a la baja. En el 2003 hubo un decremento del 6,06%, lo que corresponde a 93.000 TM, el 2004 bajo en 2,15% a una cantidad de 91.000 TM, seguido del 2005 con una caída del 50,55%, cantidad de 45.000 TM. El 2006 presentó 40.000 TM. Estos datos se pueden ver claramente en el gráfico 2.1.

En los (...) últimos periodos, la producción nacional de grano de soya (...) [ha sido absorbida] en su totalidad por la industria nacional, tanto para la extracción de aceite y pasta como para la utilización directa en la industria de balanceados (...), cuyo volumen apenas cubre los requerimientos de un mes de consumo, en términos de pasta de soya. Esta situación obliga a la sustitución de producción nacional por importaciones de pasta de soya, provenientes de Estados Unidos, Argentina y Bolivia.⁸

⁸ AFABA, (2007), Producción y abastecimiento de materias primas para la industria de alimentos balanceados, Avícola - AFABA, Pág. 2-4.

En el siguiente gráfico se detalla la producción nacional de maíz amarillo duro y soya, en el periodo 2000 – 2006:

Gráfico 2.1: Producción nacional de maíz amarillo duro y soya 2000 / 2006 en TM (toneladas métricas)



Fuente: MAG

Elaborado por: MAG

Para el cálculo de las estimaciones a partir del año 2007 tanto para la producción de maíz amarillo duro como de soya, se tomó en cuenta datos reales desde el 2002, considerando el método de regresión lineal.⁹

En la producción de maíz amarillo duro, la tendencia de crecimiento continúa, en el 2007 hubo 443.800 TM, cantidad mayor a la del 2006 en aproximadamente el 6%; el 2008 registró 473.143 TM, el 2009 tuvo 522.853 y creció en 5,71% para el 2010.

El gráfico de la tendencia de crecimiento de la producción de maíz amarillo duro, de los datos reales entre los años 2002 - 2006 y sus proyecciones del 2007 – 2010, con sus respectivos cálculos de estimaciones, se presenta en el Anexo 2.

⁹ Sapag Chain, Nassir, (2007), Preparación y evaluación de proyectos, México: McGraw Hill, 5ta. Edición, Pág. 96-99.

En las estimaciones de producción de soya a partir del año 2007, se puede ver que de igual manera existe un decrecimiento notable en la elaboración de dicho grano. El 2007 registró 23.800 TM, cantidad menor a la del 2006 en 40,50%, el 2008 tuvo 11.357 TM y a partir del 2009 que hubo -7.024 TM, las cantidades obtenidas son negativas, teniendo así en el 2010 datos de -17.852 TM.

La producción de soya es poco atractiva en el Ecuador, ya que el único mes en el que se tiene dicho grano a nivel nacional es en septiembre, por lo que se considera y se ve claramente en los datos expuestos anteriormente que es un negocio no rentable.¹⁰

El gráfico de la tendencia de crecimiento de la producción de soya, de los datos reales entre los años 2002 - 2006 y sus proyecciones del 2007 – 2010, con sus respectivos cálculos de estimaciones, se presenta en el Anexo 3.

2.2.1.2 Importación de Materias Primas para la Industria de Alimentos Balanceados

Como ya se mencionó anteriormente, la producción nacional de materia prima para la elaboración de balanceado es deficitaria, tanto de maíz amarillo duro, como de soya, teniendo así que recurrir a las importaciones.

Según datos del Banco Central del Ecuador, las importaciones de maíz amarillo duro, que pertenece a la partida arancelaria 1005.90.11, corresponden a las siguientes cifras:

¹⁰ Holguín, Germánico, (25 de julio de 2010), Componentes del balanceado. (María Dolores Holguín, Entrevistador) Ambato.

Cuadro 2.5: Importación de maíz amarillo duro en toneladas

Año	Toneladas	E
2002	381.178,44	
2003	356.281,43	-6,53
2004	457.710,67	28,47
2005	417.866,54	-8,71
2006	483.320,79	15,66
2007	553.160,41	14,45
2008	327.952,78	-40,71
2009	348.681,32	6,32
2010*	274.416,35	-21,30

Fuente: BCE¹¹

Elaborado por: La autora

La E representa la variación porcentual año tras año, en sus crecimientos en algunos periodos y decrecimientos en otros. El año 2010* registra datos de las importaciones de toneladas de maíz amarillo duro hasta el mes de mayo.

Se puede ver que en el año 2002 hubo 381.178,44 toneladas, un decrecimiento de las importaciones del 6,53% para el año 2003 con 356.281,43 toneladas. En el 2004 la importación se incrementa a 457.710,67 toneladas, lo que corresponde a un aumento de aproximadamente el 29%; el 2005 presenta nuevamente una baja del 8,71% y a partir de ese año se incrementa, el 2006 a 483.320,79 toneladas y el 2007 a 553.160,41 toneladas y luego empieza a descender otra vez, registrando únicamente un pequeño incremento en el 2009 del 6,32%. El año 2010 registra un decrecimiento ya que constan datos únicamente hasta el mes de mayo, por lo que no se puede considerarlo como referencia.

Las importaciones de maíz amarillo duro provienen principalmente de Estados Unidos y Argentina,¹² las mismas que no mantienen una tendencia constante,

¹¹ Banco Central del Ecuador, Recuperado el 12 de julio de 2010, [www.bce.fin.ec/frame.php]

¹² AFABA, (2007), Op. Cit, Pág. 2-4.

ya que existen meses que tienden al alza y otras a la baja. El gráfico de las tendencias de importación de maíz amarillo duro se presenta en el Anexo 4.

En el caso de las importaciones de pasta o torta de soya, vemos que han ido incrementando notablemente en el lapso del año 2002 – 2010. Según datos del Banco Central del Ecuador, las importaciones de torta de soya, que pertenece a la partida arancelaria 2304, corresponden a las siguientes cifras:

Cuadro 2.6: Importación de pasta de soya en toneladas

Año	Toneladas	E
2002	238.828,67	
2003	297.536,04	24,58
2004	312.116,81	4,90
2005	414.997,42	32,96
2006	384.779,38	-7,28
2007	523.784,08	36,13
2008	470.208,48	-10,23
2009	469.788,47	-0,09
2010*	197.652,14	-57,93

Fuente: BCE¹³

Elaborado por: La autora

La E representa la variación porcentual año tras año, en sus crecimientos en algunos periodos y decrecimientos en otros. El año 2010* registra datos de las importaciones de toneladas de torta de soya hasta el mes de mayo.

Se nota que en el año 2002 se importaron 238.828,67 toneladas de pasta de soya, cantidad que ha tenido una tendencia al alza hasta el 2005, que se incremento en un promedio del 21% aproximadamente, registrando un total de toneladas importadas en ese año de 414.997,42. En el año 2006 hubo un pequeño decrecimiento del 7,28% y en el 2007 se recupera ya que aumento en 36,13% con una cantidad de 523.784,08 toneladas. En los años 2008 y 2009

¹³ Banco Central del Ecuador, Recuperado el 12 de julio de 2010, [www.bce.fin.ec/frame.php]

ha tendido a la baja la cantidad importada de soya. El año 2010 registra un decrecimiento ya que constan datos únicamente hasta el mes de mayo, por lo que no se puede considerarlo como referencia.

Las importaciones de pasta de soya provienen principalmente de Estados Unidos, Bolivia y Argentina,¹⁴ las mismas que mantienen una tendencia al alza.

El gráfico de las tendencias de importación de pasta de soya se presenta en el anexo 5.

2.2.1.3 Producción de Balanceados

La dinámica del mercado de productos terminados, es uno de los principales factores que ha motivado el aumento de la producción de alimentos balanceados para los diferentes subsectores, cuya tendencia durante los últimos años guarda relación con el comportamiento que ha tenido la población avícola.¹⁵

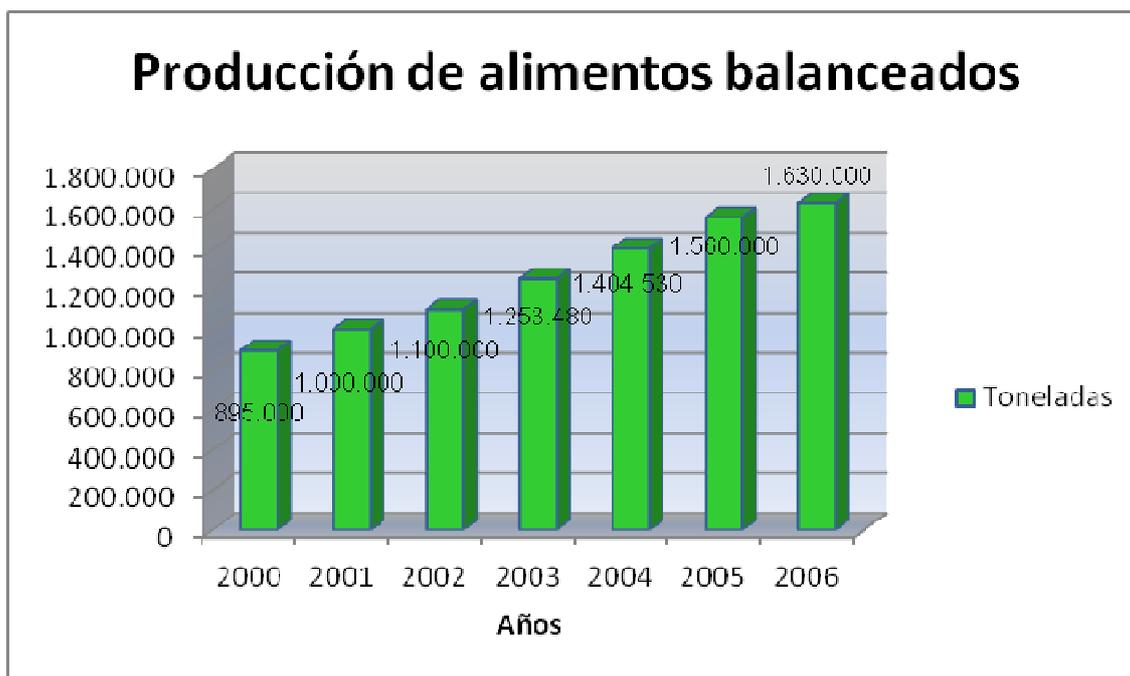
Se puede ver en el gráfico 2.2 que la producción de alimentos balanceados a nivel nacional entre los años 2000 – 2006, ha tenido un crecimiento constante. El 2000 registra 895.000 TM, dato que tuvo un crecimiento continuo hasta el 2006 con un promedio de aumento del 11% aproximadamente, registrando en el 2006 1.630.000 TM.

El siguiente gráfico ilustra la producción real de balanceados entre los años 2000 – 2006:

¹⁴ AFABA, (2007), Op. Cit, Pág. 2-4.

¹⁵ AFABA, (2007), Producción de balanceados, Avícola - AFABA, Pág. 6-7.

Gráfico 2.2: Producción de alimentos balanceados 2000 – 2006



Fuente: Investigación directa - MAG – AFABA

Elaborado por: MAG

Para el cálculo de las estimaciones de producción de balanceado a partir del año 2007, se consideró el método de regresión lineal,¹⁶ tomando en cuenta datos reales desde el 2002, en las que se puede ver que el incremento de dicho producto continúa al alza. El 2007 tuvo 1.799.558 TM, cantidad mayor a la del 2006 en 11% aproximadamente, la tendencia sigue hasta el 2010, teniendo un aumento promedio en los 4 últimos años del 7% aproximadamente, registrando en el 2010 una cantidad de 2.130.214 TM.

El gráfico con las tendencias de crecimiento de los datos reales entre los años 2002 - 2006 y sus proyecciones del 2007 – 2010, de la producción de balanceado, seguido de los cálculos respectivos de las estimaciones, se presenta en el anexo 6.

¹⁶ Sapag Chain, Nassir, (2007), Op. Cit, Pág. 96-99.

2.2.1.4 Producción Avícola 2000 – 2006

La producción de carne de pollo para el año 2006 se estimó en alrededor de 330,000 TM, lo que significa un incremento del 59% con relación al volumen registrado en el año 2000; con un promedio anual de crecimiento del 8.1% (...); mientras que la producción de huevos para el año 2006 alcanzó un volumen de 108,000 TM, cifra superior en un 69% al volumen registrado en el año 2000 y una variación promedio anual del 9%; parámetros que concuerdan con el aumento de (...) la producción de balanceados en nuestro país, [datos que se expusieron anteriormente].¹⁷

En el cuadro 2.7 se muestra los valores de la producción nacional de huevos y de carne de pollo en toneladas métricas, con su respectivo incremento anual:

Cuadro 2.7: Producción avícola 2000 - 2006

Años	Huevos (tm)	Carne pollo (tm)	Incre. Anual %
2000	63,84	207	4.02
2001	72,139	220	6.28
2002	78,3	240	9.09
2003	82,215	253,26	5.53
2004	93,725	283,651	12.00
2005	104,972	312,016	10.00
2006*	108	330	5.76

Fuente: MAG – AFABA. * estimado por MAG

Elaborado por: MAG

Para el cálculo de las estimaciones de los años 2007 – 2010, de la producción nacional de huevos y de carne de pollo, se consideró el método de regresión lineal,¹⁸ tomando en cuenta datos reales a partir del 2002.

En las estimaciones de producción de huevos, se ve que en el año 2007 se registró una cantidad de 118,09 toneladas, cantidad mayor a la del 2006 en 9,34%; el 2008 aumentó a 123,58 toneladas, el 2009 hubo una suma de 132,96 toneladas, monto que subió para el 2010 en 3,87% con 138,10 toneladas.

¹⁷ AFABA, (2007), Dinámica de la industria avícola, Avícola - AFABA, Pág. 8-10.

¹⁸ Sapag Chain, Nassir, (2007), Op. Cit, Pág. 96-99.

El gráfico con las tendencias de crecimiento de la producción de huevos con sus datos reales del lapso 2002 – 2006 y las estimaciones del 2007 – 2010, seguido de la tabla con los cálculos de las proyecciones, se presenta en el anexo 7.

En las estimaciones de la producción a nivel nacional de carne de pollo, se observa que en el 2007 se tuvo un monto de 355,41 toneladas, cantidad mayor a la del 2006 en 7,70%. El 2008 aumentó a 371,16 toneladas y se incrementó en 7,37% para el 2009. Para el 2010 hubo 413,78 toneladas.

El gráfico con las tendencias de crecimiento de la producción de carne de pollo de los datos reales 2002 – 2006 y sus estimaciones de 2007 – 2010, seguido de la tabla con los respectivos cálculos de las proyecciones, se muestra en el anexo 8.

El incremento significativo de la producción de carne de pollo y huevos en estos últimos años, se debe a la gran demanda que existe en el mercado, estimándose que esta perspectiva se mantenga para los próximos años; debido a los precios preferenciales del mercado doméstico, en comparación con las carnes de otras especies.

2.2.1.5 Número de Cabezas de Animales de Granja

En el cuadro 2.8 se ve que a partir del año 2002 que se registraron 1.427.515 cabezas de ganado porcino, hubo un promedio a la baja hasta el 2005 del 3,46% con 1.281.011 cabezas en ese año. En el año 2006 se incrementa en un 50% aproximadamente, teniendo 1.912.046 cabezas y en el 2007 empieza a decrecer nuevamente en 30,80% y el 2008 en 17,07%.

Cuadro 2.8: Número de cabezas de ganado porcino por años

AÑOS / TOTAL NACIONAL	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	1.427.515	1.409.518	1.281.775	1.281.011	1.912.046	1.323.080	1.097.251

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ESPAC 2008

Elaborado por: La autora

Debido a que los datos no siguen un movimiento constante, las estimaciones realizadas para los años 2009 – 2010, fueron calculadas en base al método de la media aritmética,¹⁹ las cuales muestran que para el 2009 hubo un crecimiento del 30,34%, teniendo 1.430.191 cabezas, continuando con la misma tendencia para el 2010, pero en menor proporción, con un aumento del 0,03% que corresponde a 1.430.583 cabezas de ganado porcino.

El cuadro con los cálculos de las estimaciones del número de cabezas de ganado porcino 2009 - 2010, se presenta en el anexo 9, seguido de sus tendencias gráficas.

El cuadro 2.9 presenta el número de cabezas de ganado ovino, con sus datos reales desde el 2002 hasta el 2008, en el que se ve que en el año 2002 hubo 1.109.845 cabezas de ganado ovino, cantidad que bajó para el 2003 en 8,61% con un número de 1.014.321 cabezas. El 2004 tuvo un aumento a 1.046.737 cabezas y continuó el incremento en el 2005 a 1.053.129 cabezas. A partir del 2006 se registran decrecimientos en un promedio del 10,94% hasta el 2008 que hubieron 743.136 cabezas.

Cuadro 2.9: Número de cabezas de ganado ovino por años

AÑOS / TOTAL NACIONAL	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	1.109.845	1.014.321	1.046.737	1.053.129	973.223	846.435	743.136

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ESPAC 2008

Elaborado por: La autora

¹⁹ Levine, David.; Krehbiel, Timothy., (2006), Estadística para administración, Pearson Prentice Hall, 4ta. Edición, Pág. 73-74.

Debido a que los datos del número de cabezas de ganado ovino no siguen un movimiento constante, las estimaciones realizadas para los años 2009 – 2010, fueron calculadas en base al método de la media aritmética,²⁰ las cuales muestran que para el 2009 hubo un incremento del 32,47% con respecto al año 2008, el 2010 tuvo una baja del 2,12%, registrando 963.544 cabezas de ganado ovino.

El cuadro que resume los cálculos de las estimaciones de cabezas de ganado ovino para los años 2009 – 2010, seguido de las tendencias graficas con sus datos reales y estimados, se presenta en el anexo 10.

En el cuadro 2.10 se presenta el número de cabezas de ganado de otras especies, en el que se analizan asnos, caballos, mulas y cabras a nivel nacional.

Cuadro 2.10: Número de cabezas de ganado de otras especies

TOTAL NACIONAL							
AÑOS / GANADO DE OTRAS ESPECIES	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Asnal	160.840	179.946	168.078	170.913	169.274	162.058	145.139
Caballar	391.229	399.851	411.012	411.158	403.146	382.741	363.886
Mular	137.124	125.620	129.476	124.066	134.233	119.214	119.929
Caprino	154.697	140.940	135.360	144.163	156.420	170.750	149.606

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos (INEC) ESPAC 2008

Elaborado por: La autora

Debido a que los datos de número de cabezas de ganado asnal, caballar, mular y caprino no siguen un movimiento constante, las estimaciones realizadas para los años 2009 – 2010, fueron calculadas en base al método de la media aritmética.²¹

²⁰ Ibídem.

²¹ Ibídem.

Se puede ver que en el caso del ganado asnal, el año 2002 registró 160.840 cabezas, número que se incrementó en el 2003 a 179.946. En el 2004 hubo una baja del 6,60% correspondiente a 168.078 cabezas. El 2005 se recupera en 1,69%, tendencia que no se mantiene ya que a partir de ese año la cantidad decrece hasta el 2008 en un promedio de 5,22%. En las estimaciones para los años 2009 y 2010 se observa que en el 2009 el número aumenta en 14,23%, incremento que se mantiene para el 2010 en un 0,41%.

El cuadro que se presenta en el anexo 11 resume el cálculo de las estimaciones del número de cabezas de ganado asnal para los años 2009 – 2010.

En el ganado caballar, se da un crecimiento del número de caballos a partir del año 2002 hasta el 2005, en un promedio del 1,68%, pasando de 391.229 cabezas en el 2002 a 411.158 cabezas en el 2005. Después del 2005 los datos empiezan a decrecer hasta el año 2008 en un promedio del 4% aproximadamente. En las estimaciones del 2009 tiene un pequeño crecimiento de 8,65% con 395.347 y continúa creciendo hasta el 2010 a 395.929 caballos.

El cuadro que se presenta en el anexo 12 resume en cálculo de las estimaciones del número de cabezas de ganado caballar para los años 2009 – 2010.

La situación del ganado mular es muy similar al comportamiento del ganado asnal, ya que no mantiene un movimiento constante. En el 2002 se registran 137.124 cabezas de ganado mular, cantidad que baja a 125.620 cabezas en el 2003. El 2004 tuvo 129.476 mulas, número que bajó al 2005 en 4,18% a 124.066 cabezas. El 2006 se recuperó en 8,19% y nuevamente bajo en el 2007 en 11,19% a 119.214 cabezas. El 2008 se incrementó en tan solo 0,60% y corresponde a la cantidad de 119.929. En las estimaciones realizadas, los datos para el 2009 presentan un monto de 127.412 cabezas, número mayor al 2008 en 6,24%, esta tendencia cambia en el 2010 con un pequeño

decrecimiento del 1,19%. La variación promedio entre el año 2002 – 2010 ha sido un decrecimiento del 1% aproximadamente.

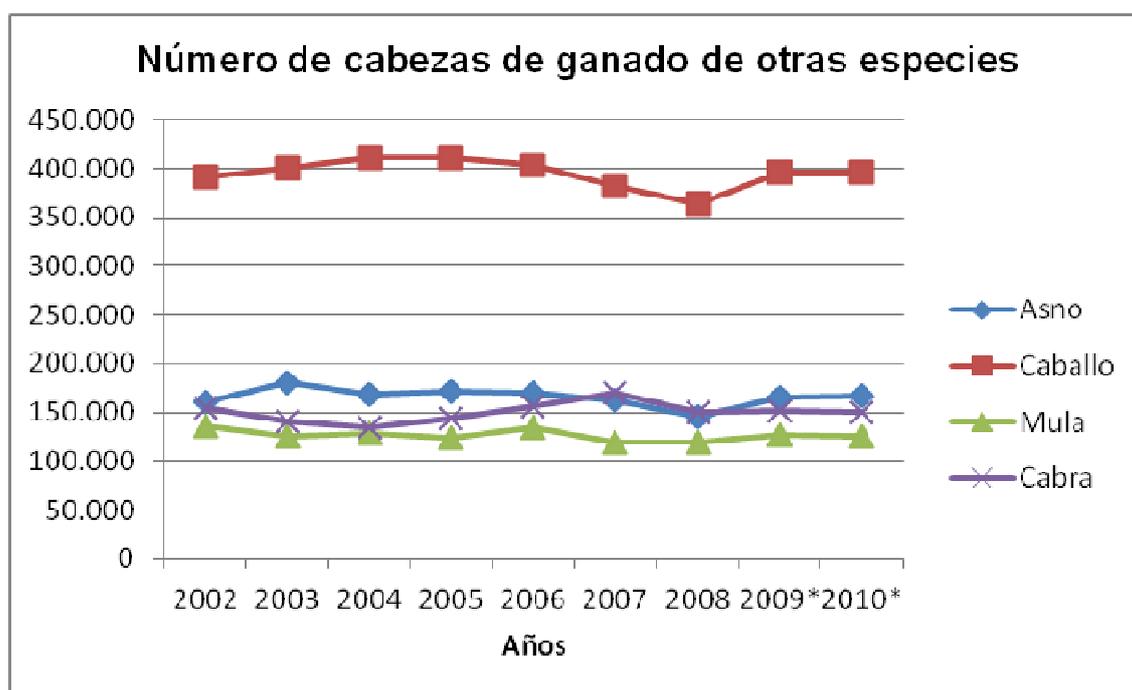
El cuadro que se presenta en el anexo 13 resume las estimaciones del número de cabezas de ganado mular para los años 2009 – 2010.

El último caso que corresponde al ganado caprino, presenta un cuadro muy parecido a los anteriores, no tiene ni crecimientos, ni decrecimientos continuos. En el 2002 se registraron 154.697 cabras, cantidad que disminuyó para el 2003 a 140.940 cabezas, siguiendo con la tendencia para el 2004 con 135.360. El 2005 tuvo un crecimiento del 6,50% lo que corresponde a 144.163 cabezas de ganado caprino. El número sigue al alza hasta el 2007, teniendo un incremento promedio del 2005 al 2007 del 8,06%, con 170.750 cabezas en ese último año. El 2008 presentó una gran caída en el monto de cabras con una baja del 12,38%, perteneciente a 149.606 cabezas de dicho animal. En las estimaciones realizadas para los años 2009 – 2010 se observa que para el 2009 se dio un crecimiento de apenas 0,97% con 151.060 cabras, movimiento que no se mantiene para el 2010 ya que se registraron tan solo 150.523 cabras lo que representa un decremento del 0,36%.

El cuadro que se presenta en el anexo 14 resume las estimaciones del número de cabezas de ganado caprino para los años 2009 – 2010.

A continuación se presentan las tendencias gráficas de los datos explicados anteriormente, de los cambios ocurridos en el número de cabezas de ganado asnal, caballar, mular y caprino, de sus datos reales 2002 – 2008 y las estimaciones de los años 2009 – 2010.

Gráfico 2.3: Tendencias del número de cabezas de ganado de otras especies



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: La autora

El cuadro 2.11 muestra el número de cabezas de ganado vacuno, registradas a nivel nacional en el periodo 2002 – 2008.

Cuadro 2.11: Número de cabezas de ganado vacuno por años

AÑOS / TOTAL NACIONAL	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	5.015.770	4.985.378	5.082.094	4.970.836	5.034.652	4.727.104	4.892.216

Fuente: Instituto nacional de estadística y censos (INEC) ESPAC 2008

Elaborado por: La autora

Debido a que los datos del número de cabezas de ganado vacuno no siguen un movimiento constante, las estimaciones realizadas para los años 2009 – 2010, fueron calculadas en base al método de la media aritmética.²²

Se ve que los datos del año 2002 y 2003 soportaron una caída del 0,61%, pasando de 5.015.770 cabezas de ganado vacuno a 4.985.378. En el 2004 hubo un pequeño incremento del 2% aproximadamente con 5.082.094 y en el

²² Ibídem.

2005 nuevamente se registra una disminución a 4.970.836. El 2006 tuvo un crecimiento de 1,28% con 5.034.652 y baja en el 2007 a 4.727.104 cabezas, cantidad que aumenta en pequeño porcentaje para el 2008 con 3,49% obteniendo 4.892.216. En las estimaciones realizadas para el 2009 se obtiene un incremento del 1,40%, registrando 4.960.689 cabezas y nuevamente baja en el 2010 en 0,16%. Esta tendencia alternada de altas y bajas se mantiene a lo largo de los años en análisis, teniendo una variación promedio de decremento de 0,12% de cabezas de ganado vacuno a nivel nacional.

El cuadro que se presenta en el anexo 15 resume las estimaciones del número de cabezas de ganado vacuno a nivel nacional para los años 2009 – 2010; seguido de las tendencias gráficas, con sus datos reales 2002 – 2008 y las estimaciones de los años 2009 – 2010.

2.2.2 Mercado²³

Los principales clientes de Avihol son los que se detallan a continuación, estos varían entre personas naturales, compañías y distribuidores.

HERNÁN VELASTEGUÍ.- Es cliente de Avihol hace 15 años, el producto que compra en mayor cantidad es aditivos para el balanceado; su forma de pago es con anticipos y cheques, tiene crédito de 30 días plazo. Cuenta con avícolas de cría de gallinas y producción de huevos, con aproximadamente 600.000 aves, está ubicado en Salache, San José en Salcedo, en la provincia de Cotopaxi, el nombre de sus avícolas es Avícola Velasteguí y consta como persona natural, su RUC es 1801889294001.

AMEVET.- Sus siglas significan América Veterinaria, su RUC es 1891720870001 y consta como compañía limitada. Es cliente de Avihol hace 4 años, compra en Avihol principalmente balanceado, vacunas aviares, antibióticos, vitaminas e implementos avícolas; su forma de pago es con

²³ Holguín, María Dolores., (18 de junio, 2010), Plan de Mejoramiento Continuo de Avihol Cía. Ltda., enfocado en el área de Recursos Humanos.

anticipos y cheque. Tiene planteles avícolas con 4 galpones de pollos de carne, con 144.000 aves, está ubicado en Patate – Puñapi, en la provincia de Tungurahua. Sus socios son Cristóbal Guillermo como Presidente de la compañía y el Ing. Germánico Holguín como Gerente General.

GUILLEN JORGE LUÍS.- Es cliente de Avihol hace 15 años, compra implementos avícolas, antibióticos y vacunas aviares. Su forma de pago es en cheque, tiene crédito de 70 días plazo. Jorge Luis Guillen es un distribuidor de Avihol en la zona de Portoviejo, trabaja con las grandes avícolas y ganaderías del sector; está ubicado en Km 1 vía a Crucita Portoviejo. Su RUC es 1304315615001 y consta como persona natural.

COFARPEC.- Sus siglas significan Corporación Farmacéutica Ecuatoriana, su RUC es 1890141613001, es una sociedad de hecho. Es cliente de Avihol hace 6 años, el producto que compra es antibióticos, vacunas de perros y de ganado; tiene crédito de 60 días plazo, su forma de pago es con cheques. El dueño es Gustavo Valencia, es un distribuidor de Avihol en Ambato, está ubicado en la calle Jerónimo Carrión 204 y Diego Noboa, ciudadela presidencial.

WELLINGTON FEIJO.- Es cliente de Avihol hace 7 años, el producto que compra es vacunas aviares, para ganado y perros, aditivos para el balanceado y antibióticos; tiene un crédito de 60 días plazo y su forma de pago es con cheques. Las compras realizan a nombre de la esposa de Wellington Feijo, Sorayda Ollague, es persona natural con RUC 0702799156001, está ubicado en la calle Colón y José María Ollague, en Santa Rosa de Machala. Es distribuidor autorizado de Avihol en la zona de Machala.

DISPROVET.- Sus siglas significan Distribuidora de Productos Veterinarios, su RUC es 1711003440001; su dueño es Iván Pérez, consta como persona natural. Es cliente de Avihol hace 10 años, compra antibióticos, vitaminas y vacunas aviares y para ganado; tiene crédito de 70 días plazo y cancela con

cheques. Está ubicado en Quito en la panamericana norte km 15 ½ urbanización becerra molineros, es distribuidor de Avihol en la provincia de Pichincha.

OSWALDO ALTAMIRANO.- Es cliente de Avihol hace 12 años, los productos que compra son aditivos para el balanceado y vacunas aviares; tiene crédito de 30 días plazo y sus pagos los realiza con cheques. Tiene avícolas de aproximadamente 450.000 aves, la cual consta de de gallinas ponedoras y de producción de huevos, los mismos que se comercializan sin marca en los mercados de la región. Su RUC es 1800916452001 y figura como persona natural, está ubicado al norte de la ciudad de Ambato, en Samanga en la provincia de Tungurahua

AGRI – GENETIC S.A.- Sus siglas significan Agrícola Genética Sociedad Anónima, su RUC es 1790203409001. Es cliente de Avihol hace 8 años, compra vacunas para bovinos y ganado, vitaminas y antibióticos. Tiene crédito de 70 días plazo y sus pagos son con cheques. Está ubicado en Quito en la Panamericana sur s/n y Pablo Guarderas, su dueño es Andrés Hervis, es distribuidor de Avihol en la provincia de Pichincha.

PRONACA.- Sus siglas significan Procesadora Nacional de Alimentos Compañía Anónima, con RUC 1790319857001. Su mayor accionista es Harry Klein, entre otros están John Baker y Juan Rivadeneira. Es cliente de Avihol hace 10 años, los productos que compra son vacunas para aves y cerdos, tiene crédito de 30 días plazo y sus pagos los realiza con cheques. Está ubicado en la ciudad de Quito en la Av. Eloy Alfaro y Granados. PRONACA nació en 1957,²⁴ comercializa las marcas de huevos Indaves, Mr. Fish, Mr. Chancho, Mr. Pollo, Mr. Pavo, Gustadina, entre otras.

VICAMPO.- Sus siglas significan Vicente Campoverde, quién es su dueño, consta como persona natural, con RUC 0700917883001. Compraba aditivos

²⁴ PRONACA, Recuperado 19 de julio de 2010, [www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=343]

para el balanceado, vitaminas para cerdos y aves, tenía crédito de 60 días plazo y sus formas de pago eran por medio de cheques. Era un distribuidor de Avihol en la provincia del Guayas. Fue cliente de Avihol durante 13 años, cerró su distribución a mediados del 2010, por razones personales.

AMBAVET.- Sus siglas significan Ambato Veterinaria, está ubicada en Ambato, en la calle Oscar Efrén Reyes y J. Paredes, ciudadela Alborada, consta como compañía limitada, con RUC 1890153824001. Es cliente de Avihol hace 7 años, compra vacunas aviares en su mayor parte, antibióticos y vitaminas, aditivos para el balanceado en pequeñas cantidades. Tiene crédito de 60 días plazo, sus formas de pago es con cheques. AMBAVET es una compañía de socios, entre ellos Fabián Tello y Mariana Tello, es un distribuidor de Avihol en la ciudad de Ambato.

Los clientes detallados anteriormente, representan para Avihol según las ventas del año 2009 en los siguientes porcentajes:

Cuadro 2.12: Participación porcentual de los principales clientes de Avihol

CLIENTES	PORCENTAJE
Amevet	22,04%
Hernán Velastegui	14,19%
Jorge Luis Guillén	6,06%
Disprovet	3,34%
Oswaldo Altamirano	2,38%
Ambavet	1,88%
Cofartec	1,63%
Pronaca	1,37%
Vicampo	1,32%
Agrigenetic	1,22%
Wellington Feijo	0,83%

Fuente: Avihol Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Se puede ver que Avihol no depende principalmente de ningún cliente, tiene concentradas y repartidas sus ventas entre varios clientes, las ventas realizadas en el año 2009 fueron entre aproximadamente 300 clientes.

2.2.3 Competencia

A la competencia de Avihol se la va a clasificar en dos grupos, el primero corresponderá a la competencia en la producción de balanceado y el siguiente a la comercialización de vacunas veterinarias.

La principal competencia en la producción de balanceado es la siguiente:

BIOALIMENTAR

Bioalimentar es una empresa del grupo familiar Garzón Garzón, fundada en el año 1967, bajo el nombre de Avimentos, empresa que en el año 2001 se convierte en BIOALIMENTAR compañía limitada, empresa jurídica que amplía sus objetivos para satisfacer las mayores demandas que exige la nutrición animal y humana.

BIOALIMENTAR fue fundada por (...) Hitler y Teresa Garzón, quienes desde un inicio tuvieron (...) objetivos claros, los cuales fueron (...) satisfacer las demandas que exigía (...) la nutrición animal y humana, objetivos que los [mantienen hasta el día de hoy], pues los miembros del grupo familiar empresarial Garzón Garzón, son el fruto de la semilla que sembraron los fundadores de la empresa, semilla que cayó en tierra fértil, pues hoy la empresa sigue adelante y con éxito bajo la administración de su segunda generación familiar.

[Las divisiones con las que cuenta la empresa son: nutrición animal (producción y comercialización de balanceado), salud animal, avícolas, supermercados de carne y genética porcina].²⁵

AVI-PAZ

AVI - PAZ Cía Ltda. está ubicada (...) en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, en Samanga cuatro esquinas tras el Parque Industrial Ambato.

Es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos avícolas, como balanceados para aves de corral, cerdos, ganado vacuno, cuyes etc. Su Gerente es el Ing. Francisco Pazmiño. Esta empresa nació en 1992.

²⁵ Dd'linux, (2007), Bioalimentar, Recuperado 01 de julio de 2010, [www.bioalimentar.com.ec]

Es una empresa que ha alcanzado grandes éxitos, se registra como: Compañía Limitada. Siendo constituida legalmente en la ciudad de Ambato, el 27 de marzo del 2003.²⁶

NUTRAVAN

Avícola Ecuatoriana C.A. fue fundada por Miguel y Rubén Chiriboga en el año 1972.

Durante estos años la empresa se ha desarrollado exitosamente y en la actualidad cuentan con 42 galpones de producción y 17 de crianza, los cuales están distribuidos en 11 granjas ubicadas en los sectores de Tambillo y Amaguaña en el Cantón Mejía, al igual que (...) la oficina de Administración que constituye el centro de operaciones de AVESCA.

Actualmente Avesca está integrada por más de 250 empleados, a los mismos que se les da capacitación permanente que redundará en su bienestar personal, familiar y empresarial (...).

Para tener mejor control en la calidad de (...) los pollitos, cuentan con su propia planta incubadora, INCUBESA, la que funciona en la ciudad de Guayaquil desde el año 1981, [ésta ha sido tecnificada] constantemente para producir pollitos y pollitas de excelente calidad que cumplan con las exigencias de (...) los clientes.

Avesca producía huevos desde su inicio. Ahora cuenta con tecnología de punta completamente automatizada; y dada la calidad y experiencia (...) [que tienen, deciden] identificarlos para diferenciarse del resto. Es así que en el año 2002 nace (...) la marca Gigo's. Con el reto de mantener una mejora continua y de asegurar la calidad de (...) su producto han logrado la certificación ISO 9001-2000, constituyéndose en la primera empresa avícola del país en conseguir dicha certificación.

(...) para completar el giro del negocio, la empresa decide modernizar la planta de alimentos con tecnología de última generación, que (...) permita no solo abastecer sus granjas sino incursionar en el mercado externo es así que nace Nutravan en el año 2006. Avícola Ecuatoriana - AVESCA, en su división nutrición animal produce alimentos balanceados para [pollos, vacas y cerdos].

Nutravan es un alimento formulado con base en los nuevos avances en nutrición animal y los nuevos enfoques sobre el desarrollo del (...) animal, elaborado con materias primas estrictamente seleccionadas en su moderna planta de producción y bajo un riguroso control de calidad.

Nutravan está dotada con un laboratorio que (...) asegura que la materia prima que es utilizada es de óptima calidad y que el producto terminado cumple con las especificaciones para de esa forma cubrir las expectativas de (...) los clientes y (...) granjas.²⁷

²⁶ Avi – Paz, (2009), Recuperado 05 de julio de 2010, [www.avipaz.com.ec/corp.htm]

²⁷ Avesca, (2010), Recuperado 14 de julio de 2010, [www.avesca.com.ec/index]

La principal competencia de Avihol en la comercialización de productos veterinarios es:

FARMAVET

FARMAVET es una empresa constituida en 1990, que está presente en las áreas avícola, acuícola, porcina y ganadera del Ecuador. Son representantes exclusivos de IQF-Carotech, Laboratorio Centrovét, Phibro Animal Health y Plasson (Israel y Brasil).

Sus oficinas y bodegas principales están ubicadas actualmente en el sector industrial de Guayaquil, en el Parque Comercial California # 1, en el Km 11.5 Vía a Daule. [Su representante legal es Carlos Soria].

Cuentan con bodega en Quito, para despachos emergentes, una bodega y oficina en Balsas, provincia de El Oro. Tienen camiones propios para los despachos puerta a puerta.

Participan activamente como proveedores de aditivos para la fabricación de alimentos balanceados; además (...) tienen equipos automáticos, comederos y bebederos para la producción avícola, además de fármacos, vitaminas, desinfectantes, y demás, para la óptima producción pecuaria.²⁸

TADEC

TADEC, Técnicos Agropecuarios del Ecuador, es una empresa productora, importadora y comercializadora de productos veterinarios, constituida en 1985.

Su creador Luis Larrea comienza las actividades con dos socios, Eduardo Garzón y Miguel Estrada. En 1995 luego del fallecimiento de uno de los socios, Luis Larrea pasa a ser el mayor y único accionista de la compañía. A partir del año 2000 se trasladan a sus propias instalaciones ubicadas en la ciudad de Ambato, en la entrada a Atahualpa, Sector la Victoria, Av. 22 de Enero.

TADEC se divide en las áreas de administración, ventas, sistemas, producción, importación y contabilidad.

²⁸ Linkabu, (2008), Farmavet, Recuperado 01 de Julio de 2010, [www.farmavet.com.ec]

La empresa cuenta con vacunas y productos para las ramas de aves principalmente, vacas, cerdos y perros.

Cuentan con la distribución de las marcas: Lohmann Animal Health, vacunas veterinarias (Alemania – USA); Biovet, línea completa de perros (Brasil); Vetanco, insumos veterinarios (Argentina). Producen sales minerales y las comercializan a nivel nacional con la marca de Nutrisalminsa.²⁹

QUIFATEX

QUIFATEX S.A. fue fundada como una compañía familiar el 26 de mayo 1978 con administración y capital suizo.

[El representante legal de Quifatex en Ecuador es el Sr. Carlos López].

Inicialmente representaron a compañías internacionales de productos químicos y colorantes para textiles.

Con el avance de los años y su experiencia, posteriormente complementan esas líneas con veterinaria, materia prima para la industria farmacéutica, alimenticia y otras industrias. Crecen, en maquinarias, productos farmacéuticos, productos de consumo y cuidado personal; actualmente [cuentan también] (...) con productos para la agricultura.

QUIFATEX S.A. es una compañía dinámica, muy bien organizada, cuyas oficinas principales están localizadas en Quito. Su propio edificio está ubicado al norte de la ciudad y tiene un área de 3.500 m². La bodega, incluyendo un área para la elaboración de productos auxiliares de las industrias textil y veterinaria, tiene una superficie de aproximadamente 7.000 m². En pocos meses contarán con su propio centro de distribución de aproximadamente de 10.000 m².

Tienen en la ciudad de Guayaquil (...) una oficina sucursal que tiene su propia bodega de 11 000 m² y un equipo completo de ventas. [Tienen oficinas de ventas] en Cuenca, Manta y Machala (...).

El personal que labora supera los 830 colaboradores a nivel nacional.

Las compañías que son parte (...) del grupo son:

- **QUÍMICA SUIZA** en Perú,
- **QUIMIZA** en Bolivia,
- **QUIREXA** en Venezuela y
- **QUIDECA** en Colombia.

Con más de 37 años de experiencia en el sector de productos veterinarios, ofrecen una amplia gama de productos entre los que se encuentran aditivos para la

²⁹ Larrea, María Alexandra., (01 de julio de 2010), Historia TADEC, (María Dolores Holguín, Entrevistador) Ambato.

producción de alimentos para animales, antibacterianos, biológicos y productos para la bio-seguridad.

En la rama de la avicultura, QUIFATEX cuenta con la distribución de productos veterinarios de las marcas Alpharma (estimulantes de producción, antibióticos, vitamínicos y pigmentantes), Boehringer Ingelheim, The Conventry Group (desinfectantes), Evonik (aminoácidos, atrapadores de toxinas).³⁰

NUTRIBIO

NUTRIBIO Cía. Ltda. se dedica a la importación y comercialización de todo tipo de productos biológicos y nutricionales garantizados de marcas acreditadas para el sector pecuario; inicia operaciones como sociedad jurídica en el año 2006 para satisfacer las exigentes necesidades del mercado. La empresa ha ido incorporando a su línea de distribución representaciones directas de líneas veterinarias certificadas a nivel internacional para seguir posicionándonos en el mercado nacional. Cuenta además con personal experimentado de más de 15 años en esta actividad, brindando servicios y soluciones de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

(...) importa vacunas directamente desde Argentina de Laboratorios Inmuner, (...) cuentan con distribución de vacunas vivas para prevención de la siguientes enfermedades: new castle, bronquitis, gumboro, viruela, salmonella, y vacuna triple contra new castle, bronquitis y síndrome de baja postura.³¹

[Sus representantes legales son Lcdo. Francisco Vivero y Sr. Patricio Vivero. Está ubicada en la ciudad de Ambato en la Ciudadela Miraflores, calle Las Margaritas 202 y Olmedo].

³⁰ Química Suiza. Recuperado 14 de julio de 2010, [www.quifatex.com]

³¹ Nutribio, (2009), Recuperado 19 de julio de 2010, [http://nutribio.com.ec/index.php]

CAPÍTULO III

3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 DOCUMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN QUE SURGE DEL FODA

Después de desarrollar el FODA en la reunión participativa que se realizó el día 4 de Junio de 2010, en las instalaciones de Avihol entre representantes de las diferentes áreas que trabajan en la empresa, se puede destacar los puntos que tienen relación con el área de intervención que es Recursos Humanos, los mismos que son listados a continuación:

- No existen funciones definidas para cada uno de los cargos de Avihol, debido a esto existen en la empresa las debilidades: D3 (mala coordinación en el manejo de cadena de recepción de materia prima), D6 (no existe un organigrama estructural ni funcional), D8 (falta coordinación interna –comunicación), D9 (manejo inventarios deficiente), D11 (falta trabajo en equipo).
- No se realiza un presupuesto anual detallado, es por eso que la compañía tiene las debilidades: D9 (manejo inventarios deficiente), D10 (falta de trabajo en equipo; consecuencia de ausencia de capacitaciones), D12 (inexistencia de presupuesto por áreas).
- Los empleados no reciben suficientes capacitaciones ni programas de incentivo, por eso se presentan las debilidades: D4 (pocas reuniones anuales), D10 (falta de trabajo en equipo), D13 (faltan programas de incentivo).
- Avihol cuenta con un buen equipo de trabajo, debido a eso la compañía tiene fortalezas como: F1 (calidad humana gerencial), F3 (equipo humano comprometido), F5 (servicio técnico calificado), F6 (buen posicionamiento en el mercado).

- Clientes satisfechos y bien atendidos, a través de fortalezas como la F5 (servicio técnico calificado), contar con distribución autorizada en las zonas donde Avihol tiene clientes.

3.2 PUNTO DE VISTA DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

Entre el 18 y 22 de octubre del 2010, se procedió a conversar con varios de los integrantes de Avihol; se les explicó y dio una clara idea de lo que administración de recursos humanos por competencias significa, a lo que ellos dieron los siguientes puntos de vista:

- Diferente manera de motivar a los empleados.
- Mientras más formas se utilice de capacitar al personal, más motivados estarán los mismos.
- Al comparar el perfil óptimo con el perfil de cada persona y capacitar en los aspectos deficientes, la empresa demuestra interés por la superación personal y profesional de cada empleado.
- El momento de capacitar en competencias no solo físicas, sino también genéricas, como actitudes, valores, etc., se desarrolla en cada persona nuevas habilidades.
- Cuando se conoce mejor a un individuo, se puede evitar un sin número de problemas futuros y a la vez ayudará a saber las distintas capacidades del mismo, para tener en cuenta en que tipo de actividades se puede contar con dicha persona que sean distintas a las del cargo que ocupe actualmente.

- Explotar y explorar nuevas competencias, o desarrollar aquellas que han sido olvidadas, crea mayor eficiencia y compromiso en el trabajo diario de cada empleado.
- Es importante que las empresas se preocupen y pongan en primer lugar a su recurso más valioso que son las personas.
- Las empresas deben orientarse a la búsqueda de candidatos que beneficien a la organización en su conjunto, no únicamente a un puesto.
- Lo que un empleado aspira no es ser considerado como un trabajador bueno, regular o malo, sino como un colaborador necesario.
- Tener desarrollado cada perfil por cargo, facilita la toma de decisiones el momento de contratar nuevo personal, ya que se conoce con precisión el candidato que se está buscando.
- Identifica puntos débiles de las personas, los mismos que pueden ser reforzados por medio de diferentes tipos de capacitaciones.
- Se beneficia tanto el empleado con crecimiento personal y profesional y la empresa al obtener mejores resultados, optimizando recursos.

3.3 MEJORES PRÁCTICAS EN EL ÁREA DE INTERVENCIÓN

Según Walt Disney, “Se puede soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo... mas para convertir este sueño en realidad se necesitan personas”.³²

Se optará por trabajar en base a la administración de recursos humanos por competencias, la misma que consiste en evaluar al personal de Avihol no solo

³² Nelson, Bob., (1997), 1001 formas de motivar a los empleados, Norma, Pág. 58.

por sus competencias técnicas, que son aquellas que por estudios realizados debe conocer para ocupar un puesto, sino también por competencias genéricas que son rasgos de personalidad y de gestión (liderazgo, trabajo en equipo, etc.).

El modelo de administración de recursos humanos por competencias se viene posicionando como una de las mejores alternativas para el desarrollo de las compañías en los nuevos tiempos. Es una manera diferente de afrontar el día a día, lo tradicional; de manera que permite la formación de capital intelectual en la empresa.

Hoy en día la globalización, información y tecnología avanzan con gran rapidez, aspectos que todas las empresas y personas están al alcance; por lo que la única ventaja competitiva que realmente diferencia a las empresas de éxito, es la calidad y disposición del recurso humano competente. Es por esta razón que se considera preferible tener una vacante que una persona mal seleccionada.

El momento de realizar el proceso de selección, Avihol analizará las características técnicas y genéricas de cada postulante y de esa forma tratar de predecir su aporte para el futuro. Se desarrollará un perfil para cada uno de los cargos, en el que se describirá su objetivo, proceso al que pertenece, cliente interno y externo, funciones de responsabilidad, competencias técnicas y genéricas y experiencia requerida; así el proceso será más sencillo, teniendo en claro el tipo de personal que se requiere.

La compañía no solo busca seleccionar y contratar profesionales en su cargo, además debe cerciorarse de que el personal tenga un alto potencial y facilidad de aprender nuevas funciones, ya que dentro de un tiempo se los puede necesitar para desarrollar tareas que no tengan relación con el trabajo inicial.

Es de suma importancia conocer muy bien a una persona antes de contratarla, ya que no todos los aspectos pueden ser modificados o aprendidos con facilidad, a continuación se presentan los tipos de competencias y el grado en que pueden ser modificados.

Cuadro 3.13: Grado de modificabilidad de los tipos de competencias

TIPOS DE COMPETENCIAS	GRADO DE MODIFICABILIDAD
Conocimientos	Fácilmente modificable
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificable
Aptitudes o capacidades	Poco modificable
Rasgos de personalidad	Poco modificable
Motivaciones	Poco modificable
Actitudes	Medianamente modificable
Intereses	Medianamente modificable
Creencias	Poco modificable
Valores	Poco modificable

Fuente: Moreno Jaime, Manual de Recursos Humanos por Competencias, 2001

Elaborado por: La autora

El momento de contratar personal, se tratará de que cuente con la mayor cantidad de requisitos expuestos en cada perfil por cargo; en caso de tener un candidato potencial, pero que no cumpla con alguno de los conocimientos solicitados, se optará por asignarle proyectos al evaluado que impliquen mejoras en su desempeño; por ejemplo intervención en equipos multidisciplinarios, organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo, asignar un tutor cuando sea conveniente, capacitación por parte del cliente interno, cursos de capacitación, lecturas sugeridas, etc.

Contar con empleados motivados es tener empleados creativos. Cuando están comprometidos con su trabajo, el personal busca voluntariamente nuevas maneras de resolver problemas.

Una manera de motivar al personal y hacerlo sentir importante en su cargo, es cuando los altos directivos, o en el caso de Avihol el Gerente General, trabaja con ellos, incluso en los cargos inferiores, aprender junto a ellos la producción del balanceado.

Motivar a los empleados a presentar cualquier idea que tengan en mente, por más pequeña que esta sea; logrando la participación de todos en la organización. Reconocer públicamente en cartelera a las personas que dan sugerencias y las mejoras que a partir de eso se logren.

3.4 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Avihol dejará gradualmente la administración tradicional, para con el tiempo ingresar a la administración de recursos humanos por competencias; con este enfoque se pretende detectar y desarrollar desempeños exitosos en cada uno de los trabajadores. Se considera que al trabajar por competencias se genera más calidad.

La administración de recursos humanos por competencias es una unión entre la empresa y cada uno de sus empleados, por medio de la cual se logrará comprender y poner en práctica sus necesidades, con el fin de apoyarlos y ofrecerles un crecimiento personal. Se basa en premisas como:

- “Hacer de nuestro personal la principal ventaja competitiva.
- La calidad de la gente como origen de todas las calidades.
- Alta prioridad al desarrollo y promoción interna (...).³³

Al referirse a competencias, se combinan el saber, el ser y el hacer. El saber son conocimientos técnicos que se obtienen por medio de estudios, el ser es la personalidad de cada uno, contar con una actitud positiva, sus valores, etc., y el hacer son todos los aspectos en los que se puede desarrollar una persona.

³³ Revista Mundo Volkswagen, (2004), 5ta. Edición, Pág. 25.

Utilizando la administración de RRHH por competencias se logrará motivar a todo el personal de Avihol, pues al darles independencia en el momento de tomar decisiones en su área, no se sentirán obligados a seguir una ruta específica y que sea dictada por un superior; es darles libertad aunque en el camino o intento cometan errores. Esto da importancia al empleado dentro de la compañía y a la vez se sentirá como en su propia empresa; aspecto que crea lealtad, iniciativa, creatividad, disciplina y compromiso por parte de los mismos.

Para cada uno de los cargos, según sus requerimientos, se tomará en cuenta el momento de realizar una capacitación, no solo los aspectos técnicos que son los conocimientos requeridos para ocupar dicho puesto, sino también conocimientos de gestión como liderazgo, trabajo en equipo, empowerment, conciencia organizacional, etc.

Conocer de una forma más profunda a una persona antes de contratarle, ayudará a evitar una gran cantidad de situaciones inesperadas. El momento de entrevistar por competencias, aparte de todas las preguntas requeridas, se debe profundizar en aspectos de personalidad.

Teniendo claramente definidos los perfiles para cada uno de los cargos de Avihol y con las competencias tanto genéricas como técnicas que son necesarias para los diferentes puestos, es mucho más simple realizar una selección de la persona que se ajuste de mejor manera a lo requerido.

Según Dessler, “los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes”.³⁴

³⁴ Gary, Dessler., (1996), Administración de Personal, México: Prentice Hispanoamericana, 6ta. Edición.

CAPÍTULO IV

4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

[La forma de ser y actuar de cada persona] determina la forma en que trabaja e interacciona con otras (...). Algunos líderes tienen presencia e impresionan a las masas, mientras que otros se sienten incómodos en público (...). La doctrina de liderazgo (...) reconoce que una persona debe siempre ser ella misma y cualquier desviación será falsa y falta de sinceridad. Los líderes eficientes tienen suficiente flexibilidad para ajustar su estilo de liderazgo y técnicas a las personas que dirigen.³⁵

El tipo de liderazgo que se pone en práctica en Avihol Cía. Ltda. es una combinación del estilo delegativo y transformacional, el mismo que consiste en dar a los empleados la autoridad para tomar ciertas decisiones y resolver problemas, sin notificar paso a paso a su jefe. La compañía se preocupa por el crecimiento tanto profesional como personal de cada uno de sus trabajadores, retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses, factor que permite el potenciamiento de la organización; el líder se verá beneficiado de nuevas aptitudes y conocimientos que faciliten y mejoren los resultados de Avihol en general.

Esta clase de liderazgo es la adecuada para la compañía, ya que la gran mayoría de empleados trabajan para Avihol de 5 años en adelante, a través de lo cual han demostrado contar con suficiente experiencia y capacidades para ser delegados a responsabilidades de mayores compromisos.

Tener claramente definido el tipo de liderazgo que se lleva a cabo en la organización, facilitará la consecución de los objetivos listados a continuación.

4.1 OBJETIVOS DEL PLAN

- Mantener pautas únicas para los procesos de selección de personal, contratación y capacitación.

³⁵ Gross, M., (18 de Julio de 2008), Cinco estilos de liderazgo. Recuperado 2 de Febrero de 2011, [<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/234835/Cinco-estilos-de-liderazgo>]

- Identificar competencias tanto técnicas como genéricas para cada uno de los cargos de Avihol.
- Otorgar una inducción a los nuevos integrantes de Avihol para que tengan una idea precisa del giro de negocio y a la vez conozcan a todo su equipo de trabajo.
- Lograr que los empleados de Avihol tengan altos conocimientos acerca del cargo que desempeñan en la empresa y su impacto en el conjunto; así como que se ajusten a las características expuestas en el perfil por cargo.
- Realizar una planificación anual de capacitaciones, con el fin de mantener un orden y claridad de que áreas han sido reforzadas.
- Evaluar las capacitaciones de los empleados de Avihol, a través de la mejora en resultados de su trabajo diario y un aporte a enriquecerlo.
- Desarrollar una estructura organizacional de Avihol plana y flexible, con el objeto de conocer las áreas de la empresa y la interrelación de un departamento con otro.
- Tener empleados motivados que desarrollen una cultura organizacional orientada a la excelencia.

4.2 PROPUESTA DE CAMBIO

La reingeniería en el área de recursos humanos de Avihol, comprende:

- Implantación de RRHH por competencias como nuevo sistema que regirá en la empresa.
- Detectar y analizar factores óptimos que requiera cada puesto de trabajo.

- El aprendizaje en Avihol, debe ser una búsqueda permanente.
- Respetar el esfuerzo de cada trabajador, es una oportunidad de inspirar a que su desempeño sea cada vez mejor.
- Los problemas de Avihol serán considerados como oportunidades, retos de mejora futura para dar un gran paso adelante; no son ocasiones para buscar culpables.
- Hablar, escuchar, aprender, producir resultados y crecer trabajando en equipo.
- Tener en claro que “los conocimientos técnicos son importantes, pero mucho menos que el poder utilizarlos para trabajar con otros”.³⁶
- Trabajar por competencias para detectar y desarrollar desempeños exitosos en los empleados de Avihol, que permita tener un ambiente de trabajo diferenciador y motivador para cada uno de los integrantes de la empresa y en su conjunto.
- Para lograr resultados excelentes, el compromiso del equipo de trabajo tiene que ser total.
- Reclutamiento y selección de personal no solo en aspectos técnicos, sino también con principios, conocimientos, actitudes proactivas, valores, comportamientos, hábitos y capaces de sentir suya a la empresa trabajando en equipo.
- Entrevistar a los posibles candidatos a ocupar un puesto vacante, no solo con preguntas técnicas como formación, trayectoria laboral, etc., sino

³⁶ Lyles, Dick., (2000), El secreto de los zapatos viejos, Editorial Norma, Pág. 42.

también aspectos de personalidad, gustos y preferencias, experiencias, etc., para así tener un amplio y claro panorama del aspirante.

- Cambio en la cultura organizacional a través de planes de inducción hacia el nuevo sistema.
- Crear una cultura donde las personas sientan gusto al entrar a trabajar por la mañana y satisfacción al irse por la tarde.
- Crear un ambiente en el que exista crecimiento personal y profesional de todos los miembros de Avihol.
- Concienciar al personal de Avihol que siempre existirán nuevas oportunidades para el desarrollo de nuevas competencias, tanto personales como empresariales; las mismas que se considerarán como nuevos desafíos.
- Desarrollar un programa de valoración de méritos.
- Desarrollo de la carrera de cada servidor dentro de la empresa en base a facultarle y permitirle aportar con creatividad y entrega.
- Permitir que los empleados de Avihol realicen nuevas tareas, de otro modo podrán estancarse; los nuevos retos servirán para mantenerlos motivados y revivir su entusiasmo.
- Los integrantes de la empresa sabrán exactamente que es lo que se espera de él en su cargo; de esa manera su proceso de crecimiento será mayor, ya que se crea mayor compromiso.
- Complementar y mejorar el trabajo de los empleados de Avihol, en el caso de ser necesario, por medio de intervención en equipos multidisciplinarios,

organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo, asignar un tutor cuando sea conveniente, capacitación por parte del cliente interno, cursos de capacitación, lecturas sugeridas, etc.

- Constituirse como empresa modelo y pionera de la provincia de Tungurahua, en el sector perteneciente a Avihol, que utiliza el sistema de RR.HH. por competencias.
- Participar con toda la información de la empresa, incluida la financiera para que el personal sienta que se le considera parte importante de la misma.
- Hacer sentir a los miembros de la compañía como en su propia empresa, por medio de motivaciones; como felicitar un trabajo bien hecho, festejar a los cumpleaños del mes, realizar salidas de campo, etc.
- Adaptación por parte de la empresa a las necesidades y sugerencias de mejora de los empleados.
- Diseñar un manual de administración de recursos humanos por competencias que abarque el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y perfiles por cargo.
- Evitar personal indispensable, especialmente en los puestos directivos a través de la preparación adecuada de todos los empleados; teniendo en cuenta que un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno.

4.3 PLAN DE ACCIÓN

Para desarrollar el plan de acción de Avihol Cía. Ltda. en el área de Recursos Humanos, se tomará en cuenta la Administración de RR.HH. por competencias, la misma que consiste en que una persona tiene que ser calificada primero por

sus conocimientos técnicos y luego se debe indagar en competencias genéricas, es decir personales y de gestión. A continuación se desarrollará procesos para la selección de personal, contratación, inducción, capacitación, estructura organizacional y perfil por cargos.

Será un modelo de recursos humanos para detectar, adquirir, potenciar y desarrollar competencias que den valor agregado a la organización y que la diferencien de su competencia.

Es un plan en el cual el factor humano será su principal punto de atención, donde cada persona podrá dar sus puntos de vista y desarrollar sus mejores habilidades y destrezas para beneficio propio y de la empresa en general.

4.3.1 Selección del Personal, Contratación e Inducción

Realizar la selección de personal en base a sus competencias técnicas y genéricas, es de suma importancia, no solo porque la persona contratada tendrá un mejor desempeño en su cargo, sino también porque se puede evitar un sin número de conflictos y predecir su aporte para el futuro.

“La competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales”. (ALLES, 2010: 105)

Se minimizan los riesgos de contratar a la persona equivocada, al hacerlo por el sistema de competencias, basándose en las características detalladas en cada perfil y realizando una entrevista profunda; esto sin duda permitirá conocer mejor al candidato. Es preferible tener una vacante que una persona mal seleccionada.

El momento de realizar la entrevista, se deberá preguntar aspectos como: formación, trayectoria laboral, determinar la adaptabilidad del candidato al

puesto, personalidad, intereses para conocer la manera de pensar o el sentido común, temas económicos, objetivos profesionales, anécdotas pasadas, etc.; es posible ver las competencias de una persona a través de sus comportamientos. De esta forma logrará tener un claro panorama de la persona a la cuál va a contratar.

Al suscribir a una persona al contrato a prueba, se pretende probar las capacidades de la misma, poniendo en sus actividades desafíos importantes para saber que no solo se adapta a los requerimientos necesarios y a la cultura de la organización, sino también que posee características para ser llamado miembro de Avihol.

Cuadro 4.14: Procedimiento para selección, contratación e inducción del personal

		PROCEDIMIENTO		TALENTO HUMANO PTH 001
		SELECCIÓN – CONTRATACIÓN INDUCCIÓN		
OBJETIVO		ALCANCE		
Normar las etapas de selección, contratación e inducción del personal contratado en AVIHOL		Desde la necesidad de personal hasta la Inducción del mismo.		
CONCEPTOS³⁷				
Selección: Proceso donde se elije a las personas necesarias para ocupar un puesto vacante. Contratación: Ingreso formal de un empleado a la empresa. Inducción: Capacitación otorgada al empleado nuevo.				
POLÍTICAS				
<ul style="list-style-type: none"> Se verificará la hoja de vida en función del perfil por cargo. Se evaluará a los candidatos seleccionados con las pruebas correspondientes (en caso de ser necesario). 				
SELECCIÓN				
1	GERENTE GENERAL / JEFE DE ÁREA	Determina la necesidad de personal		
2	JEFE DE RRHH	Inicia la búsqueda interna del ocupante de acuerdo al perfil y recepta todos los currículos de los candidatos. En caso de no encontrar candidatos internamente, procede a buscar externamente		
3	JEFE DE RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Al receptor los currículos, indica a cada uno de los solicitantes que deben llenar la oferta de servicios (Anexo 16) Pre - selecciona a los candidatos que más se ajusten a los requerimientos del perfil por cargo. 		
4	JEFE INMEDIATO	Realiza las pruebas técnicas a los candidatos pre seleccionados (en caso de ser necesario). Se aplican solamente para cargos de planta.		
5	JEFE DE RRHH	De considerar necesario terceriza, la ejecución de las pruebas psicológicas al personal seleccionado.		
6	JEFE DE RRHH	Realiza una entrevista basándose en la información otorgada por el solicitante y evaluaciones realizadas.		
7	JEFE DE RRHH	Con los resultados de las evaluaciones realizadas previamente, completar el registro de evaluación del aspirante. (Anexo 17)		
8	GERENTE GENERAL	Entrevista final y aprueba la selección		
CONTRATACIÓN				
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Elabora tres ejemplares de contrato de trabajo, los cuales debidamente legalizados serán remitidos a la Inspectoría de Trabajo.		
2	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Una vez registrados, entrega una copia al trabajador, una copia a contabilidad para su archivo e inclusión del nuevo		
		trabajador en el rol y la tercera copia para el área de Talento Humano.		
4	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Archiva en la carpeta personal del nuevo empleado, todos los documentos requeridos por la empresa.		
INDUCCIÓN				
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Coordina la inducción necesaria para caso.		
2	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Una vez terminada la inducción firma la persona que recibió la inducción en el registro de asistencia. (Anexo 18)		
3	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Archiva en la carpeta personal del empleado el registro de asistencia		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: La autora

³⁷ Ibídem.

4.3.2 Capacitación

Capacitar por competencias consiste en entrenar a los empleados de Avihol, no solo en conocimientos técnicos, sino también en aspectos de comportamiento, trabajo en equipo, conciencia organizacional, liderazgo, orientación a resultados, etc.; factores que sin duda ayudarán a obtener mejores resultados para la empresa en conjunto.

Realizar un diagnóstico de necesidades de entrenamiento, ayudará a:

- “Tener una mayor productividad de los trabajadores.
- Definir y resolver las necesidades de crecimiento de cada trabajador.
- Brindar oportunidades al personal para realizar un buen trabajo.
- Racionalizar los gastos, evitando el desperdicio de dinero, tiempo y esfuerzo (...).³⁸

El momento de contratar personal, se tratará de que cuente con la mayor cantidad de requisitos expuestos en cada perfil por cargo; en caso de tener un buen candidato, pero que no cumpla con alguno de los conocimientos requeridos, se optará por: asignarle proyectos al evaluado que impliquen mejoras en su desempeño, por ejemplo intervención en equipos multidisciplinarios, organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo, asignar un tutor exigente y capacitado cuando sea conveniente, capacitación por parte del cliente interno, cursos de capacitación, lecturas sugeridas, etc.

Para los colaboradores de Avihol que llevan algunos años trabajando para la misma, se optará por comparar el perfil óptimo con el perfil por cargo que tiene cada persona, de esa manera se identificarán aspectos claves en los cuales

³⁸ Masson, Carlos., (2007), Bases para la implementación de un modelo de administración de recursos humanos basado en competencias para la empresa Pasteurizadora Quito S.A., Quito, Tesis de la Universidad Central del Ecuador para la obtención del título de MBA.

deberán ser capacitados. El análisis de brechas se llevará a cabo una vez que se implemente el plan dentro de la compañía.

Después de que las personas reciban cierta capacitación, se deberá realizar una evaluación de desempeños, la misma que se mide por comportamientos, características y principalmente por resultados obtenidos; aspecto que permitirá realizar compensaciones por méritos logrados, determinar nuevas áreas de desarrollo, etc.

Cuadro 4.15: Procedimiento para la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación del personal

		PROCEDIMIENTO		TALENTO HUMANO PTH 002
		PLANIFICACIÓN - EJECUCIÓN		
		EVALUACIÓN		
OBJETIVO		ALCANCE		
Normar las actividades de la capacitación otorgada a los empleados de la empresa.		Desde la planificación de la capacitación hasta la verificación de la misma.		
CONCEPTO ³⁹				
Capacitación: Proveer nuevos conocimientos técnicos y genéricos al empleado para obtener un mejor desempeño laboral.				
PLANIFICACIÓN				
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Determina las necesidades de capacitación para el período para mejorar el nivel de conocimientos del personal, en base al presupuesto realizado y a los perfiles por cargo.		
2	GERENTE GENERAL	Aprueba el plan de capacitación y dispone su aplicación		
3	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Plasma dicha capacitación en el plan anual de capacitación. (Anexo 19)		
4	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Verifica continuamente lo planificado.		
EJECUCIÓN				
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Coordina la ejecución de capacitaciones en las fechas establecidas Nota: Las actividades no cumplidas deberán ser reprogramadas.		
2	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Registra la presencia de los participantes. (Anexo 18)		
EVALUACIÓN DE LA EFICACIA				
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO / JEFE DE ÁREA	Comprueba la eficacia de la capacitación recibida. La evaluación se la efectuará tomando en cuenta el desempeño en el área		
ARCHIVO DE DOCUMENTOS				
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Archiva en la carpeta del empleado el control de asistencia y plan anual de capacitación.		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: La autora

³⁹ Alles, Martha., (2010), Desempeño por competencias, Evaluación de 360°, Buenos Aires: Granica.

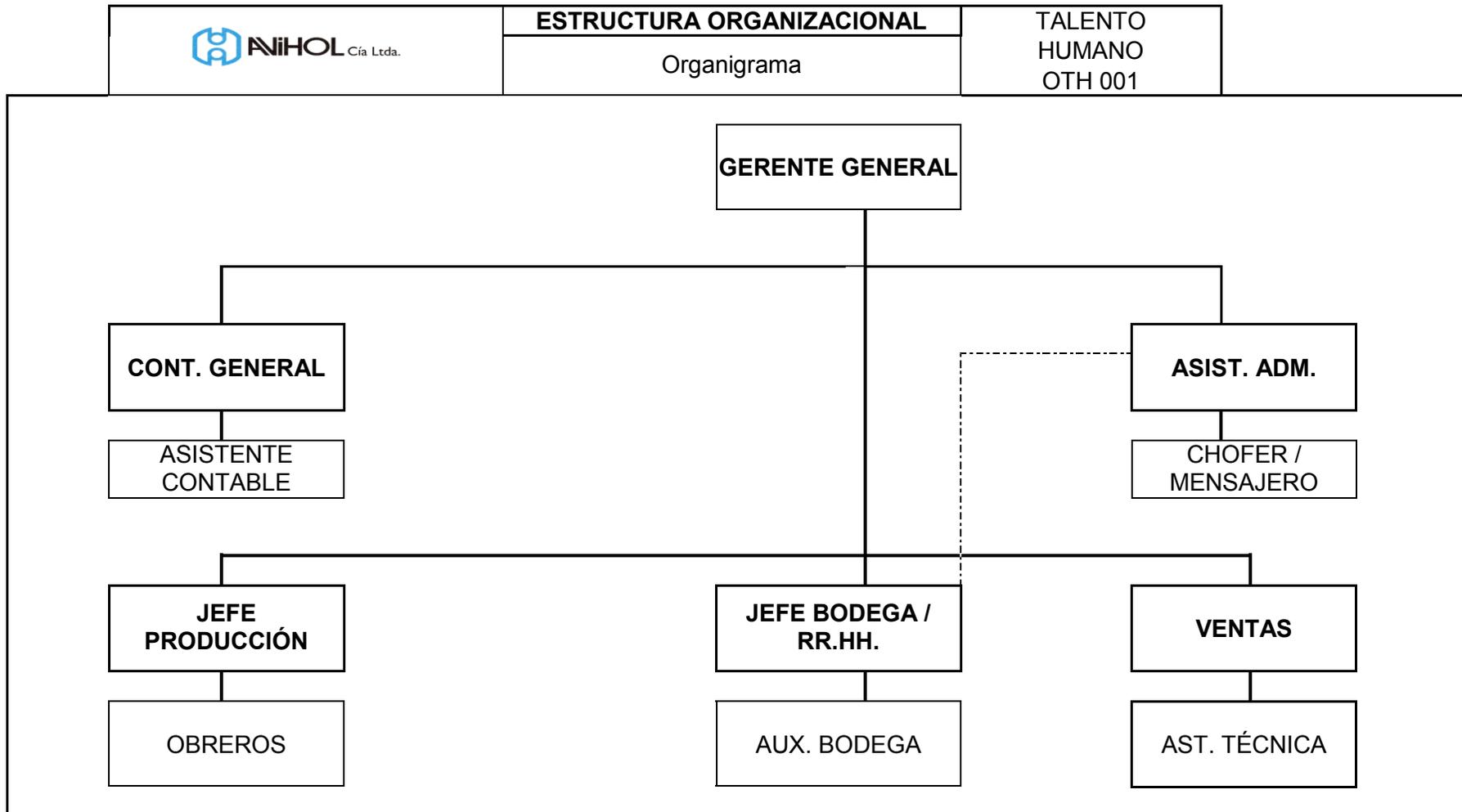
4.3.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Avihol fue realizada de acuerdo a las divisiones de trabajos dentro de la empresa para poder organizar y coordinar las actividades de cada persona y a la vez conocer la interrelación de un departamento con otro. Para lograr una verdadera eficiencia en el desempeño de cada miembro, es de suma importancia contar con un buen trabajo en equipo y que exista una excelente comunicación con su jefe directo; es por esta razón que la distribución de los cargos es plana y flexible.

Avihol Cía. Ltda. cuenta con 24 empleados, los mismos que se encuentran distribuidos en los siguientes cargos: Gerente General, Asistente Administrativa, Jefe de Producción, Mantenimiento Mecánico, Operario - Auxiliar Infraestructura, Operario de Producción, Contador General, Asistente Contable, Facturación y Ventas, Jefe de Bodega – RR.HH., Ayudante de Bodega, Mensajero, Asistente Técnico, Asistente de Cobranzas y Vendedores; de los cuales 7 son de sexo femenino y 17 de sexo masculino; la rotación de los colaboradores de la compañía es muy baja, se cuenta con personas de gran experiencia por el tiempo que llevan trabajando para la empresa. En el Anexo 20 se muestra un mapa demográfico de los colaboradores de Avihol.

A continuación se presenta la estructura organizacional de Avihol:

Cuadro 4.16: Estructura Organizacional de Avihol Cía. Ltda.



Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: La autora

4.3.4 Perfil por Cargo

En las administraciones tradicionales, el perfil por cargo no se lo consideraba como elemento esencial para el proceso de selección; estos por lo general se realizaban por tener buen ojo el momento de la contratación de dicho candidato.

El perfil por cargo es de máxima importancia para el éxito de la compañía, porque así se podrá evaluar si los candidatos cuentan con los requisitos tanto técnicos como genéricos que sean necesarios; si el mismo está mal elaborado, los resultados de contratación tendrán errores.

Un perfil por competencias es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.⁴⁰

Las competencias requeridas difieren según la especialidad y los niveles de los funcionarios dentro del esquema (...) de la compañía. En ocasiones una misma competencia, (...) por ejemplo la capacidad de liderazgo, puede ser necesaria tanto [en cargos inferiores como en los máximos ejecutivos], pero su importancia no será la misma en los dos niveles.⁴¹

Avihol Cía. Ltda. cuenta con 24 empleados, los mismos que se encuentran distribuidos en los siguientes cargos: Gerente General, Asistente Administrativa, Jefe de Producción, Mantenimiento Mecánico, Operario - Auxiliar Infraestructura, Operario de Producción, Contador General, Asistente Contable, Facturación y Ventas, Jefe de Bodega – RR.HH., Ayudante de Bodega, Mensajero, Asistente Técnico, Asistente de Cobranzas y Vendedores.

A continuación se presentan los perfiles para cada uno de los cargos.

⁴⁰ Alles, Martha., (2010), *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*, Buenos Aires: Granica, Nueva Edición, Pág. 113.

⁴¹ *Ibíd.*, Pág. 104.

Cuadro 4.17: Descripción de perfiles por cargo

 DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO Gerente General		TALENTO HUMANO DTH 001
OBJETIVO	PROCESO AL QUE PERTENECE	
Cumplir con los planes de calidad, rentabilidad, productividad, cuenta de resultados, participación de mercado, etc.	Administración, ventas, servicio al cliente	
CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO	
Asistente Administrativa, Jefe de producción Contabilidad General, Ventas, Jefe de Bodega - RRHH, Mensajero, Asistente Técnico	Clientes - Proveedores – Instituciones	
RESPONSABILIDADES POR CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las importaciones • Revisar precios de producto final • Controlar la facturación, cobranzas y ventas mensuales • Preparar y presentar el presupuesto anual de la compañía • Mantener comunicación con los proveedores extranjeros y nacionales • Coordinar reuniones semanales con vendedores y el resto de áreas de la empresa • Controlar al personal • Tener contacto y visitar a los clientes potenciales • Control de materia prima • Controlar la parte financiera de la empresa • Autorizar y firmar cheques para distintos pagos • Toma de decisiones oportunas para optimizar los recursos económicos de la empresa • Responsabilidad del funcionamiento adecuado de cada área de la empresa y cumplimiento de objetivos • Solicitar préstamos y créditos en caso de ser necesario • Autorizar contratos, inversiones y gastos conforme lo dispuesto en el presupuesto • Acudir a ferias internacionales para ver posibles nuevas ramas de explotar en el negocio 		
COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Personales Iniciativa Trato social Comunicación efectiva Innovador – Creativo Capacidad de escuchar	Preparación Tercer Nivel, Administración Cursos en Zootecnia, Veterinaria Conocimiento de inglés	
Gestión Organización Trabajo bajo presión Toma de decisiones Liderar grupos Trabajo en equipo	Experiencia Dos años	

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO		TALENTO HUMANO DTH 002
	Asistente Administrativa		
OBJETIVO		PROCESO AL QUE PERTENECE	
Gestionar las actividades de soporte administrativo y comerciales de la empresa, de acuerdo a los requerimientos y procedimientos establecidos, con el fin de satisfacer a clientes internos y externos		Administración, Ventas, Servicio al cliente	
CLIENTE INTERNO		CLIENTE EXTERNO	
Gerente General, Jefe de Producción, Ventas, Mensajero, Mantenimiento y Contabilidad		Clientes	
RESPONSABILIDADES POR CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trámites de comercio exterior con sus respectivo seguimiento e informes • Coordinar interna y externamente las actividades administrativas de la compañía • Atender llamadas telefónicas externas y direccionarlas según corresponda • Recibir correspondencia electrónica externa y direccionarla según corresponda • Gestionar permisos de funcionamiento de la empresa • Coordinar el pago de tasas de mantenimiento de productos (Agrocalidad) • Dar seguimiento a los registros de productos importados • Enviar lista de precios actualizada mensualmente al MAGAP • Ingresar solicitudes de pago en el sistema de banca electrónica • Elaborar contratos de trabajo y dar seguimiento en la Inspectoría de Trabajo. • Contacta y determina las necesidades de capacitación del personal • Supervisar el funcionamiento del sistema automático de control de personal • Administrar útiles y suministros de oficina • Organizar el archivo interno físico de la empresa • Coordinar gestiones personales de Gerencia • Notificaciones de ingresos/salidas en el IESS • Solicitar cotizaciones Internacionales • Coordinar la correspondencia de la empresa • Archivar documentos del personal • Las demás encomendadas por sus superiores. 			
COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Personales Iniciativa Trato social Comunicación efectiva		Preparación Tercer Nivel Cursos de especialización en importaciones Servicio al cliente Conocimiento de inglés	
Gestión Organización Trabajo bajo presión Trabajo en equipo		Experiencia Un año	

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO	TALENTO HUMANO DTH 003
	Jefe de Producción	
OBJETIVO		PROCESO AL QUE PERTENECE
Gestionar las actividades de producción y despacho de balanceados, de acuerdo a los requerimientos y procedimientos establecidos con el fin de satisfacer a clientes internos y externos		Producción
CLIENTE INTERNO		CLIENTE EXTERNO
Operarios de Producción, Mantenimiento		Proveedores, Transportistas y Clientes
RESPONSABILIDADES POR CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la producción en base a pedidos • Preparar las formulaciones de producción • Asegurar el cumplimiento de la producción diaria • Actualizar los datos y reportes de producción en el sistema informático de la empresa • Controlar el nivel de inventarios de materias primas y productos terminados • Coordinar la recepción y despacho de productos • Dirigir y controlar al personal de planta en todas sus actividades • Planificar y controlar la ejecución de tareas de mantenimiento (Planta e Infraestructura) • Coordinar con Sub-Gerencia actividades de seguridad industrial • Garantizar parámetros óptimos de calidad de productos y procesos 		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS TÉCNICAS
Personales Liderazgo Toma de decisiones Iniciativa Trato Social Comunicación Efectiva		Preparación Tercer Nivel Cursos de especialización en producción avícola Cursos de especialización en bodegas e inventarios Servicio al cliente
Gestión Organización Trabajo bajo presión Trabajo en equipo		Experiencia Un año

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO	TALENTO HUMANO DTH 004
	Mantenimiento Mecánico	
OBJETIVO		PROCESO AL QUE PERTENECE
Ejecutar actividades de mantenimiento mecánico - eléctrico de acuerdo a los requerimientos y procedimientos establecidos.		Producción
CLIENTE INTERNO		CLIENTE EXTERNO
Jefe de Producción, Operarios de Producción		-----
RESPONSABILIDADES POR CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar tareas de mantenimiento general de la planta • Encargarse de ajustes y regulaciones en las máquinas • Garantizar el correcto funcionamiento del calentador de aceite de palma • Asegurar el flujo de producto en la mezcladora y calentador de aceite de palma • Realizar los cambios de agujas y controlar la operación de la maquina cosedora • Ejecutar trabajos de soldadura y pintura • Fabricar piezas mecánicas requeridas • Efectuar tareas de pesaje y enfundado de producto • Participar directamente en tareas de producción 		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS TÉCNICAS
Personales Iniciativa Trato Social Comunicación Efectiva		Preparación Bachiller Técnico Cursos de especialización en Electromecánica
Gestión		Experiencia
Organización Trabajo bajo presión Trabajo en Equipo		Un año

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO	TALENTO HUMANO DTH 005
	Operario - Auxiliar Infraestructura	
OBJETIVO	PROCESO AL QUE PERTENECE	
Dar apoyo en las actividades de producción.	Producción	
CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO	
Oficinas y bodegas	Varias Instituciones	
RESPONSABILIDADES POR CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Participar directamente en tareas de producción • Instalar la criba (malla) adecuada del molino según el producto a fabricar • Mezclar y dosificar productos según formulación • Efectuar tareas de pesaje y enfundado de producto • Estibar materias primas y productos terminados • Limpiar la maquinaria y áreas de trabajo • Limpiar las áreas comunes (baño, comedor, etc.) • Realizar la limpieza de oficinas • Ejecutar tareas de mantenimiento de infraestructura de la empresa (edificios, jardines, etc.) • Realizar el control químico de plagas en coordinación con el técnico veterinario • Apoyo logístico a bodega de productos veterinarios • Apoyo logístico a bodega de producción de balanceados 		
COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Personales Iniciativa Trato Social Comunicación Efectiva	Preparación Bachiller Cursos de especialización no requeridos	
Gestión Organización Trabajo en equipo	Experiencia Un año	

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO	TALENTO HUMANO DTH 006
	Operario de Producción	
OBJETIVO		PROCESO AL QUE PERTENECE
Producir balanceados de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes		Operativo
CLIENTE INTERNO		CLIENTE EXTERNO
Jefe de Producción		-----
RESPONSABILIDADES POR CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Participar directamente en tareas de producción • Instalar la criba (malla) adecuada del molino según el producto a fabricar • Mezclar y dosificar productos según formulación • Efectuar tareas de pesaje y enfundado de producto • Estibar materias primas y productos terminados • Limpiar la maquinaria y áreas de trabajo • Limpiar las áreas comunes (baño, comedor, etc.) 		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS TÉCNICAS
Personales Iniciativa Trato Social		Preparación Bachiller Cursos de especialización no requerido
Gestión Organización Trabajo en equipo		Experiencia Un año

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO	TALENTO HUMANO DTH 007
	Contadora General	
OBJETIVO	PROCESO AL QUE PERTENECE	
Controlar y ejecutar los movimientos contables de Avihol	Contable	
CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO	
Gerencia General	Sub Gerente	
RESPONSABILIDADES POR CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> . Diseñar implementar y dirigir los sistemas de información contable y gerencial, que permitan la toma de decisiones para el logro de los objetivos de las organizaciones. . Diseñar e implementar sistemas de costos de control operativo. . Intervenir en la preparación y administración de presupuestos en la evaluación financiera de proyectos y en los estudios de factibilidad financiera de organismos públicos y privados. . Elaborar, analizar e interpretar estados contables, presupuestos financieros e informes de costos. . Realizar estado de resultados, presupuestos, flujos de caja, estados de cambios en el patrimonio . Estados financieros consolidados, reportes de ventas, cartera, inventarios . Establecer los procedimientos administrativos necesarios para registrar, procesar, analizar y conservar en orden la información mercantil, comprobantes, libros y registros . Funciones de ley tributaria . Mantener actualizada la contabilidad . Supervisar el trabajo de cobranzas, pagos, facturación . Verificar liquidaciones de importaciones. . Organizar obligaciones tributarias. . Elaboración de las distintas declaraciones de impuestos, IVA, retención en la fuente, impuesto a la renta municipal. . Presentación de informes a la Superintendencia de Sociedades . Consolidar información y cruces con declaraciones para anexos transaccionales. <p>FUNCIONES SECUNDARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Conciliaciones bancarias . Liquidar comisiones de los vendedores . Elaborar proyectos para retenciones en la fuente a los empleados . Elaborar informes diarios de saldos de bancos . Elaborar liquidaciones, contratos de trabajo del personal . Verificar datos para pago de roles, beneficios sociales, planillas, de aportes al IESS, fondos de reserva . Preparar reportes mensuales de proveedores extranjeros, créditos, financieras, negociaciones de cartera. . Costear productos a procesar como base para la fijación de precios. . Coordinar negociaciones de cartera . Liquidar negociaciones de cartera . Coordinar con los bancos sobregiros, créditos. . Coordinar las contrataciones de seguros de la compañía . Coordinar pagos de cupos y retiros de materia prima . Investigar proveedores, precios de Materias Primas (maíz, pasta, harina de pescado), negociar precios . Controlar condiciones de pago. . Colaborar en actividades de provisión maquinaria para el balanceado. 		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS TÉCNICAS
<p>Personales</p> <ul style="list-style-type: none"> Iniciativa Trato Social Comunicación Efectiva 		<p>Preparación</p> <ul style="list-style-type: none"> Tercer Nivel Cursos de especialización Contabilidad y Auditoria Atención a clientes.
<p>Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> Organización Trabajo en equipo 		<p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Dos años

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO	TALENTO HUMANO DTH 008
	Asistente Contable	
OBJETIVO	PROCESO AL QUE PERTENECE	
Controlar y ejecutar los movimientos contables de Avihol	Contable	
CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO	
Contadora General	Sub Gerente	
RESPONSABILIDADES POR CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reportes semanales y mensuales de pagos y anticipos según requeridos • Actualizar los datos y reportes en el sistema informático de la empresa (facturas, anticipos, pagos, cajas, fondos, comprobantes) • Elaborar roles de pago mensuales y efectuar aportes mensuales al IESS • Receptar facturas y ejecutar pagos y anticipos a proveedores varios (elaboración cheques) • Realizar e imprimir comprobantes de retención a proveedores • Gestionar el pago de servicios básicos • Realizar notas de crédito y debito de proveedores • Elaborar Liquidaciones de compra y su respectiva retención • Asistir al Contador General en actividades contables (cruces, cuadros, comprobantes, asientos, aportes, etc.) • Cotizar y solicitar libretines contables (retenciones, liquidaciones de compra, comprobantes de egreso) • Manejar el archivo documental de la empresa en el área contable (pagos) • Administrar los fondo de cajas • Solicitar cotizaciones de compras 		
COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Personales Iniciativa Trato Social Comunicación Efectiva	Preparación Tercer Nivel Cursos de especialización Contabilidad y Auditoria Atención a clientes.	
Gestión Organización Trabajo en equipo	Experiencia Dos años	

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO		TALENTO HUMANO DTH 009
	Facturación – Ventas		
OBJETIVO		PROCESO AL QUE PERTENECE	
Vender el producto, brindando un servicio de excelencia		Administración, Ventas, Servicio al cliente	
CLIENTE INTERNO		CLIENTE EXTERNO	
Contabilidad y ventas		Clientes	
RESPONSABILIDADES POR CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los datos y reportes de ventas en el sistema informático de la empresa • Elaborar reportes mensuales de ventas según se requiera • Atender al cliente de manera personal y telefónica • Receptar y gestionar pedidos de clientes • Realizar encuestas de satisfacción al cliente y manejo de quejas • Efectuar llamadas telefónicas para recuperación de cartera • Realizar y coordinar pedidos de materia prima y mercadería • Actualizar los datos de compras - retenciones de materias primas en el sistema informático de la empresa • Pedidos de los requerimientos de la planta de producción • Coordinar la logística interna y externa de la empresa • Coordinar el envasado de productos con el laboratorio en Quito • Realizar la facturación de las ventas realizadas y de fletes de materia prima • Realizar notas de crédito por descuento y devoluciones • Realizar conciliación de información financiera • Conciliar mensualmente el nivel de inventarios de productos con el Jefe de Bodega • Actualizar datos financieros en el sistema (anexos transaccionales, facturas, notas de crédito, guías de remisión) • Ingreso de formulaciones (transformación de materia prima en balanceado) • Hacer facturas de venta de Germánico Holguín en el h-MAX • Archivo de documentos • Manejar el archivo documental de la empresa en el área contable (ventas) 			
COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Personales Iniciativa Trato Social Comunicación Efectiva		Preparación Bachiller Contabilidad. Cursos de especialización en ventas Servicio al cliente	
Gestión Organización Trabajo bajo presión Trabajo en Equipo		Experiencia Un año	

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO	TALENTO HUMANO DTH 010
	Jefe de Bodega – RRHH	
OBJETIVO	PROCESO AL QUE PERTENECE	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un orden de entrada, salida y mantenimiento de la mercadería • Controlar un desempeño eficiente en el personal 	Bodega – Administración	
CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO	
Compras – Ventas – Personal en general	Varios Proveedores	
RESPONSABILIDADES POR CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los datos y reportes de bodega en el sistema informático de la empresa • Conciliar mensualmente el nivel de inventarios de productos con el asistente de ventas • Controlar el nivel de inventarios de productos • Coordinar la recepción y despacho de productos • Dirigir y controlar al personal de bodega en todas sus actividades • Garantizar parámetros óptimos de calidad de productos • Coordinar la ejecución de tareas de mantenimiento (bodega y cuarto frío) • Asegurar la funcionalidad de los parámetros técnicos del cuarto frío • Mantener organizados los productos de bodega • Encargarse de la gestión completa de productos caducados • Atender a clientes y proveedores para despacho y recepción de productos • Manejo del área de Recursos Humanos (proceso de selección, vacaciones, permisos, etc.) 		
COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Personales Iniciativa Trato Social Comunicación Efectiva	Preparación Tercer Nivel Cursos de especialización en bodega Cursos de especialización en RRHH Servicio al cliente	
Gestión Organización Trabajo bajo presión Trabajo en equipo	Experiencia Un año	

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO		TALENTO HUMANO DTH 011
	Ayudante de bodega		
OBJETIVO		PROCESO AL QUE PERTENECE	
Mantener un orden en bodega que permita condiciones optimas en inventarios		Bodega	
CLIENTE INTERNO		CLIENTE EXTERNO	
Jefe de Bodega		Clientes	
RESPONSABILIDADES POR CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al jefe de bodega en los procesos administrativos (facturas, etc.) • Participar en la toma física de inventarios de los productos • Participar en actividades de recepción y despacho de productos • Clasificar materias primas y productos terminados • Efectuar tareas de pesaje, mezcla y enfundado de producto • Limpiar las instalaciones de bodega • Controlar y registrar la temperatura del cuarto frío • Organizar continuamente los productos de bodega • Revisar las fechas de caducidad de los productos y notificar al jefe de bodega • Atender a clientes y proveedores para despacho y recepción de productos en ausencia del jefe de bodega • Participar en tareas de producción • Limpiar las áreas comunes (baño exterior, etc.) 			
COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Personales Iniciativa Trato Social Comunicación Efectiva		Preparación Bachiller Cursos de Inventario y bodegas Atención a clientes.	
Gestión Organización Trabajo en equipo		Experiencia Un año	

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO		TALENTO HUMANO DTH 012
	Mensajero		
OBJETIVO		PROCESO AL QUE PERTENECE	
Realizar gestiones en las diversas instituciones		Administrativo	
CLIENTE INTERNO		CLIENTE EXTERNO	
Avihol		Proveedores, clientes	
RESPONSABILIDADES POR CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de gestión bancaria (depósitos, negociación cartera, etc.) • Gestionar la documentación externa de la compañía (SRI, Superintendencia, Insectoría de Trabajo, etc.) • Efectuar pagos de servicios básicos de la empresa • Revisar la casilla postal quincenalmente • Realizar viajes externos cuando exista disposición de Gerencia • Realizar las adquisiciones diarias de la empresa • Entregar mercadería destinada a clientes en el terminal terrestre • Entregar producto balanceado a clientes • Coordinar la correspondencia de la empresa 			
COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Personales Iniciativa Trato social Comunicación efectiva		Preparación Bachiller Cursos de especialización	
Gestión Organización Trabajo en equipo		Experiencia -----	

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO	TALENTO HUMANO DTH 013
	Asistente técnico	
OBJETIVO	PROCESO AL QUE PERTENECE	
Capacitar a los clientes en la debida utilización de los productos.	Ventas	
CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO	
Gerencia General	Proveedores – Clientes	
RESPONSABILIDADES POR CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia técnica de los productos de los diferentes proveedores • Efectuar seguimiento del comportamiento de productos a nivel de campo • Asistir a los clientes capacitándolos sobre el uso adecuado de productos • Asesorar a los clientes en el manejo de información técnica (datos, registros, etc.) • Desarrollar planes de vacunación y recomendaciones para su implantación • Atender a los clientes a través de sus distribuidores • Informar a los clientes sobre actualizaciones técnicas relevantes (tecnologías, productos, procesos, etc.) • Participar en actividades de capacitación, seminarios y congresos del sector (actualización de información) • Coordinar y participar en las visitas de técnicos de nuestros proveedores • Coordinar el plan de control de plagas interno de la empresa. 		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS TÉCNICAS
Personales Iniciativa Trato Social Comunicación Efectiva		Preparación Tercer Nivel Cursos de especialización Veterinaria Atención a clientes.
Gestión Organización Trabajo en equipo		Experiencia Un año

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO		TALENTO HUMANO DTH 014
	Asistente de cobranzas		
CLIENTE INTERNO		CLIENTE EXTERNO	
Asistente de Contabilidad		Compradores mayoristas y minorista	
RESPONSABILIDADES POR CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar rutas semanales de cobro directamente con ventas • Realizar el seguimiento de clientes con cartera vencida y por vencer • Efectuar llamadas telefónicas para recuperación de cartera • Recaudar cuentas por cobrar • Entregar mercadería a los clientes • Ejecutar cobros y entregas 			
COMPETENCIAS GENÉRICAS		COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Personales Iniciativa Trato social Comunicación efectiva		Preparación Bachiller Servicio al cliente	
Gestión Organización Trabajo bajo presión Trabajo en equipo		Experiencia -----	

	DESCRIPCIÓN PERFIL POR CARGO	TALENTO HUMANO DTH 015
	Vendedor	
OBJETIVO	PROCESO AL QUE PERTENECE	
Superar metas planteadas en ventas, ganando participación de mercado	Ventas	
CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO	
Asistente de contabilidad	Compradores mayoristas y minorista	
RESPONSABILIDADES POR CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la gestión de ventas • Asesorar técnicamente a clientes • Analizar y coordinar nuevos productos de venta en base a requerimiento de clientes • Planificar rutas semanales de cobro directamente con cobranzas • Recaudar cuentas por cobrar 		
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar mercadería a los clientes • Ejecutar cobros y entregas • Realizar el seguimiento de clientes con cartera vencida y por vencer • Participar en actividades de capacitación, seminarios y congresos del sector (actualización de información) • Coordinar y participar en las visitas de técnicos de nuestros proveedores 		
COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Personales Iniciativa Trato Social Comunicación Efectiva	Preparación Tercer Nivel Cursos de especialización en ventas Servicio al cliente	
Gestión Organización Trabajo bajo presión Trabajo en equipo	Experiencia Un año	

Fuente: Avihol Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Para comprender mejor y tener una clara idea de todos los conceptos de RR.HH. por competencias, se desarrolló un diccionario de competencias, el mismo que se presenta en el Anexo 21.

4.4 COSTOS INVOLUCRADOS

Para poder implementar la administración de RR.HH. por competencias en Avihol, lo primero que debe cambiar es el presupuesto anual de la compañía, incluyendo en el mismo la capacitación del personal.

Al momento de preparar el plan de manejo y capacitación del personal, se van a definir los montos necesarios para cumplir con los objetivos del plan de mejoramiento en Avihol.

Promover eventos de capacitación dirigidos por los mismos miembros de la compañía; el personal de Avihol será motivado de acuerdo al perfil de la persona, así por ejemplo con un pago monetario o un regalo que sea de su total agrado y necesidad, unos zapatos en caso de ser un deportista. Si dentro de la empresa no se cuenta con la persona adecuada para dirigir la capacitación, se procederá a seleccionar personas excelentes en la rama buscada, las mismas que serán bien remuneradas, para que se sientan involucradas y comprometidas con su trabajo, de tal manera que los resultados sean los mejores.

Hasta no implementar el cambio en Avihol, no se incurre en gasto alguno.

Costos estimados en un principio de la implementación de RRHH por competencias en Avihol

Capacitación del significado e importancia del uso de RRHH por competencias dentro de una organización. Dirigido por personal experto en el área (\$15 c/hora, duración 8 horas) ----- **\$120,00**

Capacitación de trabajo en equipo, dirigido por personal interno de la compañía (\$10 c/hora, duración 10 horas) ----- **\$100,00**

Capacitación de liderazgo, dirigido por personal experto en el área (\$15 c/hora, duración 12 horas) ----- **\$180,00**

TOTAL de costos estimados en el inicio de implementación de RRHH por competencias en Avihol **\$400,00**

4.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Cuadro 4.18: Cronograma de Implementación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO 1											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Dejar en claro todos los procesos descritos en el plan de mejoramiento	Ma. Dolores Holguín	■	■										
Acoplar el entorno organizacional	Ma. Dolores Holguín			■	■								
Presentación del sistema de administración de RRHH por competencias	Ma. Dolores Holguín					■							
Capacitación y concientización del sistema de administración de RRHH por competencias	Experto en el área de RRHH por competencias						■						
Comparar el perfil óptimo con el perfil de cada persona, para tener en claro los aspectos que deben ser capacitados	Ma. Dolores Holguín							■	■				
Reclutar personal que de capacitaciones en las áreas requeridas	Ma. Dolores Holguín / Jefe de RRHH / Asistente Administrativa								■	■			
Implementar la administración de RRHH por competencias en Avihol	Ma. Dolores Holguín / Gerente General									■	■	■	■
Realizar un plan piloto para verificar los resultados de la administración de RRHH por competencias	Ma. Dolores Holguín											■	■
Ajustar el programa	Ma. Dolores Holguín												■



Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: La autora

CAPÍTULO V

5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 EVALUACIÓN CUALITATIVA POR PARTE DE LA EMPRESA DE LA PROPUESTA

El recurso humano de una compañía es el activo más importante con que una organización cuenta. Por esta razón Avihol Cía. Ltda. ha tomado la decisión de priorizar toda actividad que mejore su área de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos por competencias en nuestra compañía busca en un inicio establecer perfiles por cargo basados en las competencias óptimas para cada puesto, es decir características personales, técnicas y de aptitudes que maximicen la eficiencia del proceso en el que ese cargo se desenvuelve.

Es importante señalar que los colaboradores que se acerquen a los estándares establecidos en los perfiles presentados en el presente trabajo no deben cumplir con ellos al 100%. Nuestra política como organización es la de capacitar constantemente a nuestro recurso humano para que cada vez más se acerquen a las características óptimas establecidas.

Con lo expuesto arriba, nuestra organización se verá beneficiada, ya que contará con personal calificado que explotará sus habilidades en cada área de trabajo; por otro lado cada individuo se desarrollará personalmente al ser capacitado y considerado como parte fundamental de la organización para su crecimiento y futuro auge.

Ing. Germánico Holguín Callejas
GERENTE GENERAL AVIHOL

5.2 CONCLUSIONES

- Avihol Cía. Ltda. ha tenido un notable crecimiento desde sus inicios; genera flujos de efectivo positivos en sus actividades, que le permiten tener recursos para las actividades de inversión.
- De acuerdo a datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías; en el estudio realizado de la participación de mercado de Avihol con respecto a ventas del año 2008, en su actividad y sector correspondiente, a nivel nacional Avihol se ubica en sexto lugar, con una participación de mercado del 7,68%. En la provincia de Tungurahua se coloca en segundo puesto antecedida por Tadec Cía. Ltda. que ocupa la mayor participación en esta provincia.
- La producción de balanceado en el Ecuador, tiene un crecimiento constante año tras año; por lo que se le considera un negocio totalmente rentable.
- Avihol no depende principalmente de ningún cliente, tiene concentradas y repartidas sus ventas entre varios clientes, las ventas realizadas en el año 2009 fueron entre aproximadamente 300 clientes.
- No existen funciones definidas para cada uno de los cargos de Avihol, debido a esto existen en la empresa las debilidades: D3 (mala coordinación en el manejo de cadena de recepción de materia prima), D6 (no existe un organigrama estructural ni funcional), D8 (falta coordinación interna –comunicación), D9 (manejo inventarios deficiente), D11 (falta trabajo en equipo).
- No se realiza un presupuesto anual detallado, es por eso que la compañía tiene las debilidades: D9 (manejo inventarios deficiente), D12 (inexistencia de presupuesto por áreas).

- Los empleados no reciben suficientes capacitaciones ni programas de incentivo, por eso se presentan las debilidades: D4 (pocas reuniones anuales), D10 (falta de trabajo en equipo), D13 (faltan programas de incentivo).
- Avihol cuenta con un buen equipo de trabajo, debido a eso la compañía tiene fortalezas como: F1 (calidad humana gerencial), F3 (equipo humano comprometido), F5 (servicio técnico calificado), F6 (buen posicionamiento en el mercado).
- El modelo de administración de recursos humanos por competencias se viene posicionando como una de las mejores alternativas para el desarrollo de las compañías en los nuevos tiempos.
- Existe un gran apoyo por parte del personal de Avihol para poner en práctica la administración de recursos humanos por competencias.
- Hasta no implementar el cambio en Avihol, no se incurrirá en ningún tipo de gastos.

5.3 RECOMENDACIONES

- Avihol debe seguir la administración de recursos humanos por competencias como una herramienta clave que permitirá y facilitará la gestión global de la empresa.
- Se debe tratar al personal de una compañía de la misma manera en la que se desea obtener los resultados.
- En una compañía la mejor manera de obtener lealtad y empleados motivados, es hacerles sentir como en su propia empresa.

- Detectar necesidades de entrenamiento basado en competencias, comparando el perfil por cargo, con el desempeño de la persona que ocupa dicho puesto.
- Fortalecer el trabajo en equipo dentro de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

PÁGINAS WEB

Álvarez, W. R. (s.f.). Recuperado el 29 de septiembre de 2010, de http://www.slideshare.net/gestiopolis/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias?src=related_normal&rel=4531749#

Avesca. (2010). Recuperado el 14 de julio de 2010, de http://www.avesca.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=7

Avi - Paz. (2009). Recuperado el 05 de julio de 2010, de <http://www.avipaz.com.ec/corp.htm>

Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 12 de julio de 2010, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000766>

Biblioteca Universitaria. (2007). Recuperado el 02 de julio de 2010, de <http://biblioteca.unirioja.es/bur/pe05DAFO.pdf>

dd'linux. (2007). Bioalimentar. Recuperado el 01 de julio de 2010, de <http://www.bioalimentar.com.ec/quienes.php>

González, Z. (2007). sappiens. Recuperado el 18 de junio de 2010, de <http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/rrhhmini.nsf/1.4.%20IMPORTANCIA%20DE%20LOS%20RECURSOS%20HUMANOS/7EFDECD6177CBC35002569D2003A6458!opendocument>

Gross, M. (18 de Julio de 2008). Cinco estilos de liderazgo. Recuperado el 2 de Febrero de 2011, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/234835/Cinco-estilos-de-liderazgo.html>

Infomipyme. (s.f.). Recuperado el 15 de junio de 2010, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

Linkabu. (2008). Farmavet. Recuperado el 01 de Julio de 2010, de <http://www.farmavet.com.ec/index.php/quienes-somos>

Nutribio. (2009). Recuperado el 19 de julio de 2010, de <http://nutribio.com.ec/index.php>

Pronaca. (s.f.). Recuperado el 19 de julio de 2010, de <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=343>

Química Suiza. (s.f.). Recuperado el 14 de julio de 2010, de <http://www.quifatex.com/>

Superintendencia de Compañías. (s.f.). Recuperado el 02 de julio de 2010, de http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio_cias_x_nombre.html

REVISTAS

AFABA. (2007). Producción y abastecimiento de materias primas para la industria de alimentos balanceados. *Avícola - AFABA*, pág. 2-4.

AFABA. (2007). Producción de balanceados. *Avícola - AFABA*, pág. 6-7.

AFABA. (2007). Dinámica de la industria avícola. *Avícola - AFABA*, pág. 8-10.

Revista mundo volkswagen (2004), quinta edición, pág. 25.

LIBROS

Alles, Martha. (2010). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, Martha. (2010). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.

Alles, Martha. (2010). *Diccionario de competencias (La Trilogía, las 60 competencias más utilizadas)*. Buenos Aires: Granica. Pág. 45-57.

Alles, Martha. (2010). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias – pág. 105 (Nueva edición)*. Buenos Aires: Granica.

Berrocal y Pereda. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid, España: Centro de estudios.

Cravino, L. (1997). *Administración del desempeño. Mercado digital*.

David M. Levine, Timothy C. Krehbiel (2006). *Estadística para administración (Cuarta edición)*. Pearson Prentice Hall. Pág. 73-74

Gary, Dessler. (1996). *Administración de Personal (Sexta edición)*. México: Prentice Hispanoamericana.

Lyles, Dick. (2000). *El secreto de los zapatos viejos*. Editorial Norma. Pág. 42

Masson, Carlos. (2007). "Bases para la implementación de un modelo de administración de recursos humanos basado en competencias para la empresa Pasteurizadora Quito S.A". Quito, Ecuador. Tesis de la Universidad Central del Ecuador para la obtención del título de MBA.

Moreno Jaime. (2001). Manual de Recursos Humanos por Competencias, Quito, Ecuador.

Nassir Sapag Chain, R. S. (2007). Preparación y evaluación de proyectos (Quinta edición.). 96-99. México: Mc Graw Hill.

Nelson, Bob. (1997). 1001 formas de motivar a los empleados. Norma. Pág. 58

INSTITUCIONES

- MAGAP (Ministerios de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Superintendencia de Compañías Quito
- Banco Central del Ecuador
- Avihol Cía. Ltda.

ENTREVISTAS

Ing. Germánico Holguín (Gerente General de Avihol Cía. Ltda.)

Ing. María Alexandra Larrea (Jefe de Personal de TADEC)

ANEXOS

ANEXO 1

Situación de la empresa en la industria

Participación de mercado de las empresas de las principales provincias del Ecuador que se dedican a la actividad de importación, exportación, distribución, elaboración, comercialización de toda clase de productos veterinarios, se analizó a Tungurahua, Guayas, Pichincha y Azuay.

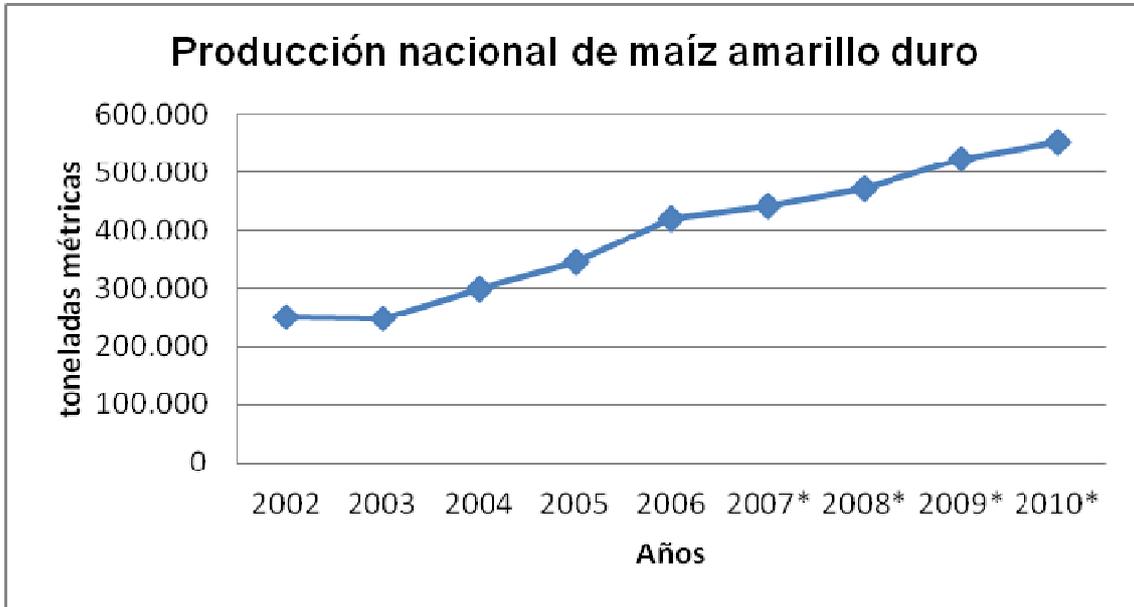
EMPRESA	PARTICIPACIÓN	PROVINCIA
LIFE	28,46%	Pichincha
DSM NUTRITIONAL PRODUCTS ECUADOR S.A.	25,54%	Pichincha
JAMES BROWN	13,76%	Pichincha
TADEC	10,87%	Tungurahua
FARMAVET	9,66%	Guayas
AVIHOL CIA. LTDA.	7,68%	Tungurahua
NEDERAGRO S.A.	6,49%	Guayas
IMVAB	5,89%	Tungurahua
CARVAL	5,67%	Pichincha
ESAVET S.A.	4,46%	Guayas
COMERCIAL DANIELA LARRIVA TENORIO CIA. LTDA.	4,06%	Azuay
FARMAVICOLA S.A.	3,85%	Guayas
FARBIOVEET S.A.	3,45%	Pichincha
NOVOFARMS CIA. LTDA.	3,20%	Pichincha
AMEVET	3,07%	Tungurahua
FINCAVIC S.A.	2,71%	Pichincha
INSUCAMPO C.A.	1,32%	Pichincha
FAVETEX S.A.	1,26%	Guayas
ZOOVET S.A	1,23%	Guayas
AGROMIXTOS	1,17%	Pichincha
AMBAVET	1,05%	Tungurahua
LEONARDO CARRION & HIJOS CIA. LTDA.	0,98%	Azuay
FAVESA	0,89%	Guayas
DISNAVE S.A.	0,80%	Pichincha
BASICFARM S.A.	0,79%	Pichincha
DISTRIBUIDORA BALSECA & BALSECA CIA. LTDA.	0,77%	Azuay
DIVASAFARMAVIC DEL ECUADOR S.A.	0,72%	Guayas
DISVETEL	0,61%	Tungurahua
COFARPEC	0,60%	Tungurahua
INVT CIA. LTDA.	0,48%	Pichincha
VITAFEED CIA. LTDA.	0,48%	Tungurahua
COMPAÑIA DE PRODUCTOS QUÍMICOS GQA CIA. LTDA.	0,44%	Pichincha
DISTRIBUIDORA DESCALZI S.A.	0,34%	Guayas
VETERINARIA NARANJAL S.A. VETNAR	0,22%	Guayas
UNIVET CIA. LTDA.	0,16%	Pichincha
INDUVE S.A.	0,15%	Guayas
AVESCA	0,10%	Pichincha
EUROGENETICA DEL ECUADOR S.A.	0,10%	Pichincha
IMPORTAGRO C LTDA	0,09%	Pichincha
KACEN S.A.	0,08%	Guayas
INDUSTRIA DIERSAL CIA. LTDA.	0,07%	Pichincha
COVET	0,07%	Pichincha
ELI LILLY INTERAMERICA INC.	0,07%	Pichincha
SA-Y-SERVET S.A.	0,06%	Guayas
POLIURETT S.A	0,06%	Pichincha
INFARVEC S.A	0,06%	Guayas
	100,00%	

Fuente: Superintendencia de Compañías Quito

Elaborado por: La autora

ANEXO 2

Tendencia gráfica de la producción nacional de maíz amarillo duro



Fuente: MAG

Elaborado por: La autora

Cálculos de las proyecciones de los años 2007 – 2010 de la producción nacional de maíz amarillo duro

Año	X (n)	Producción (Y)	XY	X ²	Y ²	E
2002	-4	251.000	-1.004.000	16	63.001.000.000	
2003	-3	249.000	-747.000	9	62.001.000.000	-0,80
2004	-2	299.000	-598.000	4	89.401.000.000	20,08
2005	-1	345.000	-345.000	1	119.025.000.000	15,38
2006	1	421.000	421.000	1	177.241.000.000	22,03
2007*	2	443.800	887.600	4	196.958.440.000	5,42
2008*	3	473.143	1.419.429	9	223.864.163.265	6,61
2009*	4	522.853	2.091.412	16	273.375.323.632	10,51
2010*		552.720	0	0	305.498.909.600	5,71
Total	0	3.557.515	2.125.441	60	1.510.365.836.497	9,44

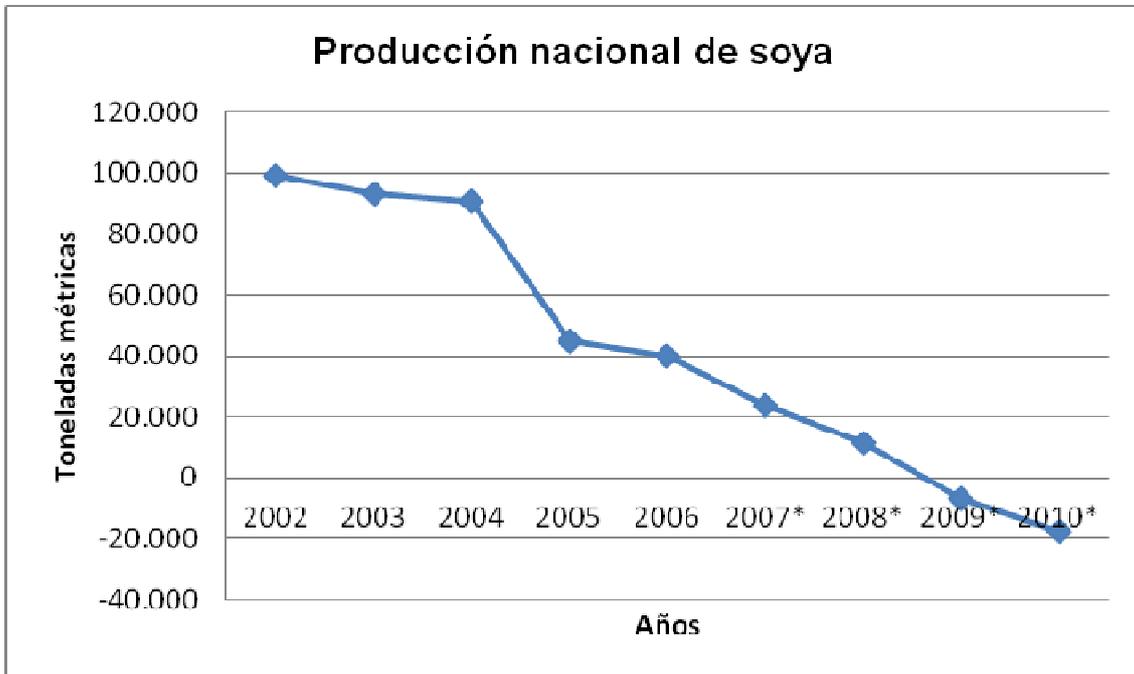
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: La autora

Donde x representa el valor específico de la variable independiente y , que en este caso es la producción de maíz amarillo duro, la E significa el cambio porcentual de año a año. El $*$ simboliza los años cuya producción ha sido estimada.

ANEXO 3

Tendencia gráfica de la producción nacional de soya



Fuente: MAG

Elaborado por: La autora

Cálculos de las proyecciones de los años 2007 – 2010 de la producción nacional de soya

Año	X (n)	Producción (Y)	XY	X ²	Y ²	E
2002	-4	99.000	-396.000	16	9.801.000.000	
2003	-3	93.000	-279.000	9	8.649.000.000	-6,06
2004	-2	91.000	-182.000	4	8.281.000.000	-2,15
2005	-1	45.000	-45.000	1	2.025.000.000	-50,55
2006	1	40.000	40.000	1	1.600.000.000	-11,11
2007*	2	23.800	47.600	4	566.440.000	-40,50
2008*	3	11.357	34.071	9	128.984.694	-52,28
2009*	4	-7.024	-28.098	16	49.343.457	-161,85
2010*		-17.852	0	0	318.704.470	154,14
Total	0	378.280	-808.427	60	31.419.472.620	-18,93

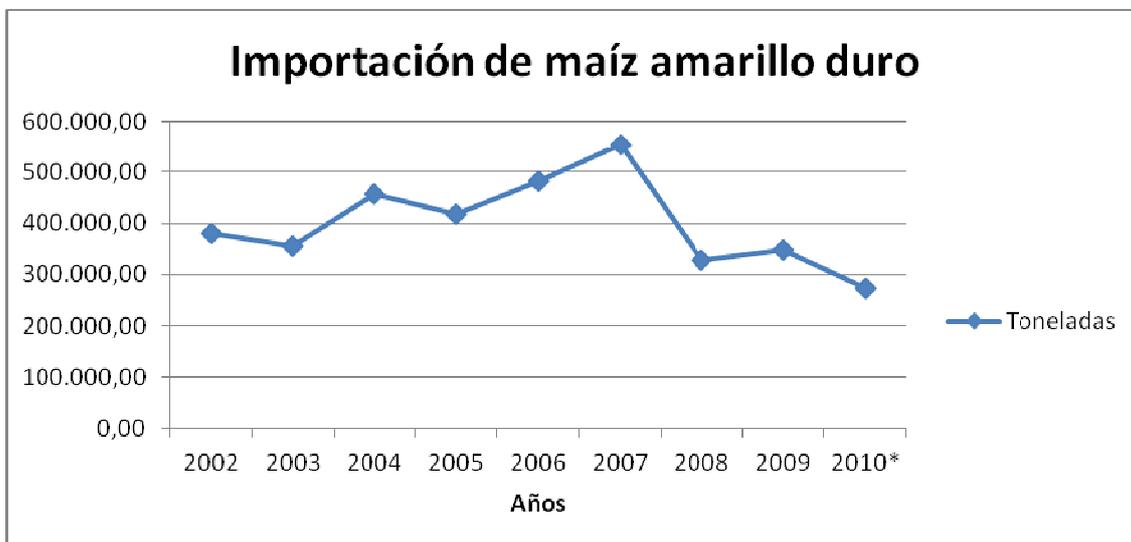
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: La autora

Donde x representa el valor específico de la variable independiente y , que en este caso es la producción de soya, la E significa el cambio porcentual de año a año. El $*$ simboliza los años cuya producción ha sido estimada.

ANEXO 4

Tendencia de las importaciones de maíz amarillo duro



Fuente: BCE

Elaborado por: La autora

ANEXO 5

Tendencia de las importaciones de pasta de soya

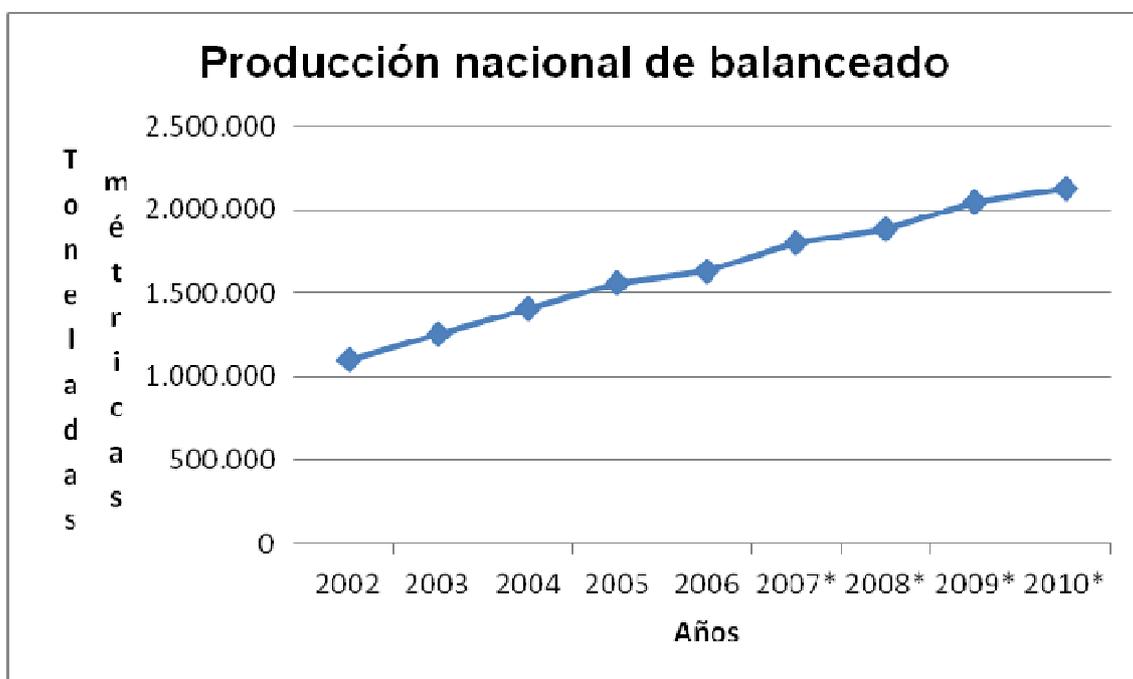


Fuente: BCE

Elaborado por: La autora

ANEXO 6

Tendencia de la producción de balanceado



Fuente: MAG - AFABA

Elaborado por: La autora

Cálculo de las proyecciones de la producción de balanceado en toneladas

Año	X (n)	Producción (Y)	XY	X ²	Y ²	E
2002	-4	1.100.000	-4.400.000	16	1.210.000.000.000	
2003	-3	1.253.480	-3.760.440	9	1.571.212.110.400	13,95
2004	-2	1.404.530	-2.809.060	4	1.972.704.520.900	12,05
2005	-1	1.560.000	-1.560.000	1	2.433.600.000.000	11,07
2006	1	1.630.000	1.630.000	1	2.656.900.000.000	4,49
2007*	2	1.799.558	3.599.116	4	3.238.408.995.364	10,40
2008*	3	1.887.526	5.662.577	9	3.562.753.322.090	4,89
2009*	4	2.045.042	8.180.170	16	4.182.198.451.186	8,35
2010*		2.130.214	0	0	4.537.811.316.269	4,16
Total	0	14.810.350	6.542.363	60	25.365.588.716.209	7,71

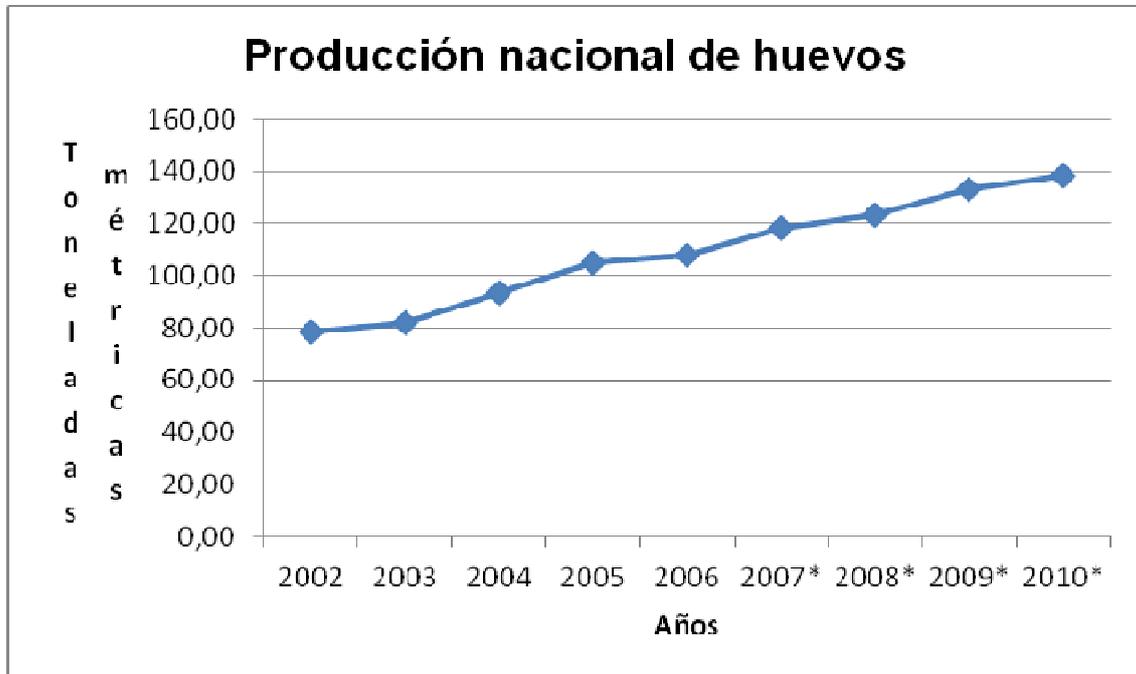
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: La autora

Donde x representa el valor específico de la variable independiente y , que en este caso es la producción de balanceado, la E significa el cambio porcentual de año a año. El $*$ simboliza los años cuya producción ha sido estimada.

ANEXO 7

Tendencia de la producción de huevos en toneladas



Fuente: MAG – AFABA

Elaborado por: La autora

Cálculo de la estimación de la producción nacional de huevos

2007 – 2010 en toneladas

Año	X (n)	Producción (Y)	XY	X ²	Y ²	E
2002	-4	78,30	-313	16	6.131	
2003	-3	82,22	-247	9	6.759	5,00
2004	-2	93,73	-187	4	8.784	14,00
2005	-1	104,97	-105	1	11.019	12,00
2006	1	108,00	108	1	11.664	2,88
2007*	2	118,09	236	4	13.945	9,34
2008*	3	123,58	371	9	15.271	4,65
2009*	4	132,96	532	16	17.679	7,59
2010*		138,10	0	0	19.073	3,87
Total	0	979,94	394	60	110.326	6,59

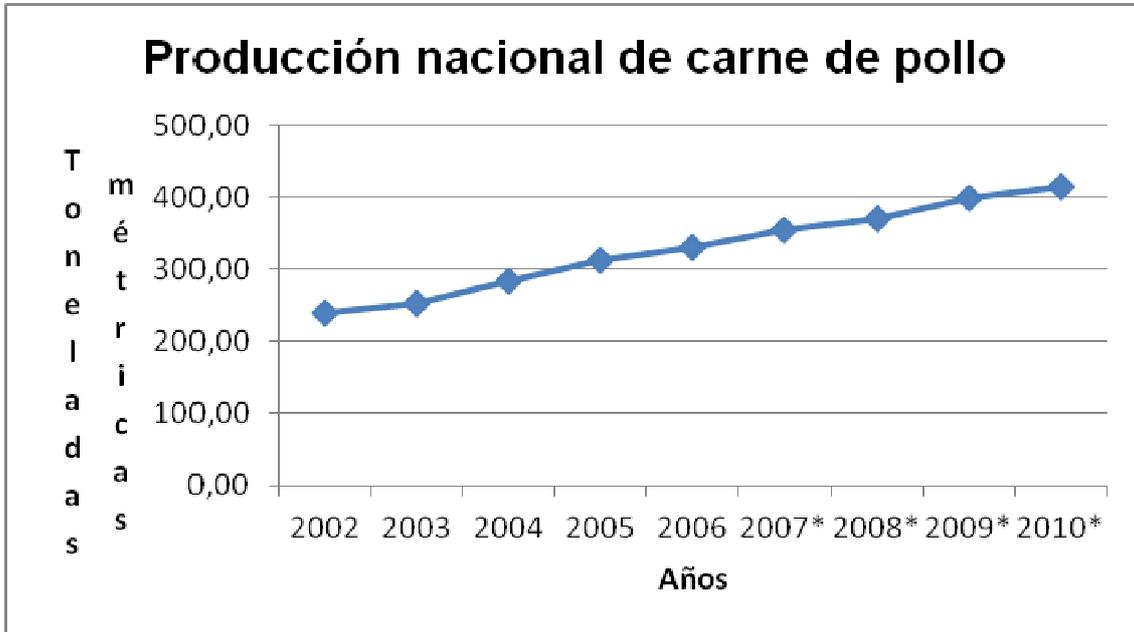
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: La autora

Donde x representa el valor específico de la variable independiente y , que en este caso es la producción de huevos, la E significa el cambio porcentual de año a año. El $*$ simboliza los años cuya producción ha sido estimada.

ANEXO 8

Tendencia de la producción de carne de pollo en toneladas



Fuente: MAG - AFABA

Elaborado por: La autora

Cálculo de las estimaciones de la producción nacional de carne de pollo en toneladas

Año	X (n)	Producción (Y)	XY	X ²	Y ²	E
2002	-4	240,00	-960	16	57.600	
2003	-3	253,26	-760	9	64.141	5,53
2004	-2	283,65	-567	4	80.458	12,00
2005	-1	312,02	-312	1	97.354	10,00
2006	1	330,00	330	1	108.900	5,76
2007*	2	355,41	711	4	126.318	7,70
2008*	3	371,16	1113	9	137.762	4,43
2009*	4	398,52	1594	16	158.819	7,37
2010*		413,78	0	0	171.212	3,83
Total	0	2957,80	1149	60	1.002.564	6,29

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: La autora

Donde x representa el valor específico de la variable independiente y , que en este caso es la producción de carne de pollo, la E significa el cambio porcentual de año a año. El $*$ simboliza los años cuya producción ha sido estimada.

ANEXO 9

Cálculo de las estimaciones del número de cabezas de ganado porcino

2009 – 2010

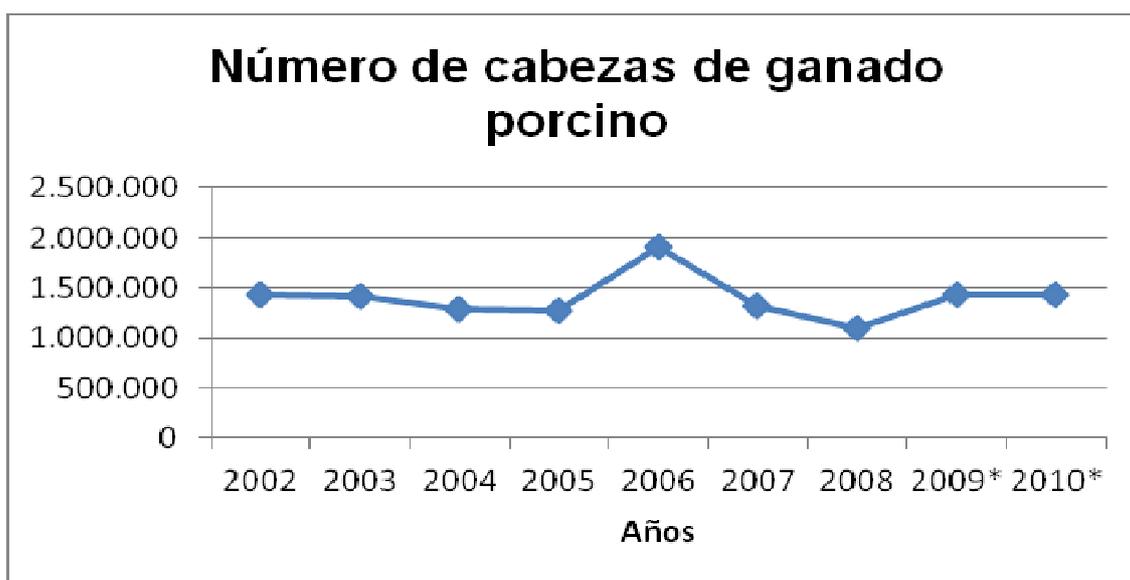
Año	Producción (Y)
2002	1.427.515
2003	1.409.518
2004	1.281.775
2005	1.281.011
2006	1.912.046
2007	1.323.080
2008	1.097.251
2009*	1.430.191
2010*	1.430.583
TOTAL	12.592.970

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

Donde Y simboliza al número de cabezas de ganado porcino. El * representa los años cuya producción ha sido estimada.

Tendencia del número de cabezas de ganado porcino



Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

ANEXO 10

Cálculo de las estimaciones del número de cabezas de ganado ovino

2009 – 2010

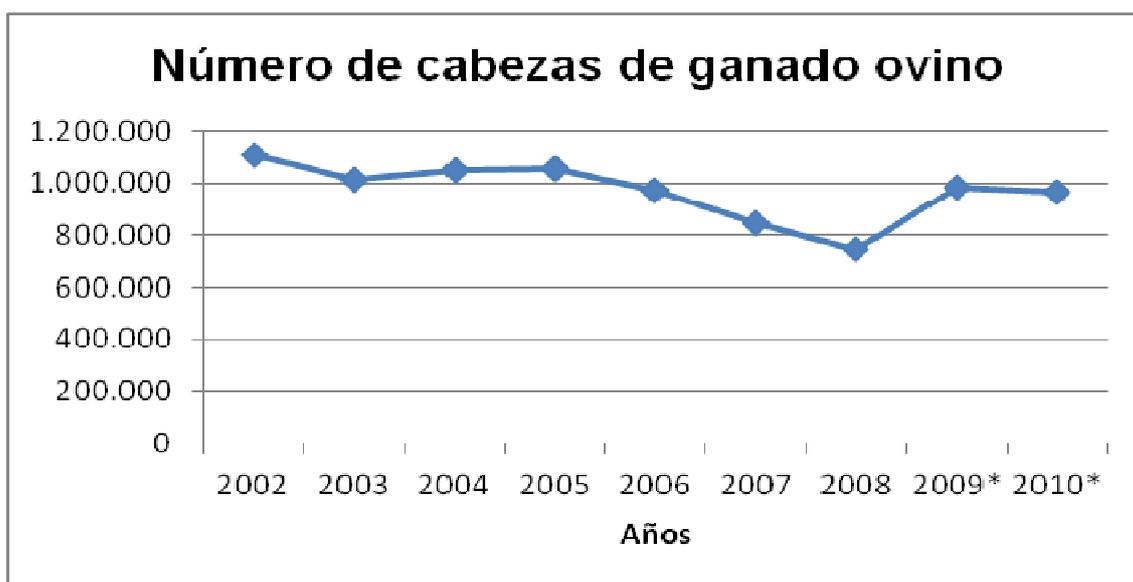
Año	Producción (Y)
2002	1.109.845
2003	1.014.321
2004	1.046.737
2005	1.053.129
2006	973.223
2007	846.435
2008	743.136
2009*	984.438
2010*	963.544
TOTAL	8.734.808

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

Donde Y simboliza al número de cabezas de ganado ovino. El * representa los años cuya producción ha sido estimada.

Tendencias del número de cabezas de ganado ovino



Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

ANEXO 11

Estimaciones del número de cabezas de ganado asnal 2009 – 2010

AÑO	Ganado Asnal
2002	160.840
2003	179.946
2004	168.078
2005	170.913
2006	169.274
2007	162.058
2008	145.139
2009*	165.789
2010*	166.475
TOTAL	1.488.512

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

El * simboliza los años cuya producción ha sido estimada.

ANEXO 12

Estimaciones del número de cabezas de ganado caballar 2009 – 2010

AÑO	Ganado Caballar
2002	391.229
2003	399.851
2004	411.012
2005	411.158
2006	403.146
2007	382.741
2008	363.886
2009*	395.347
2010*	395.929
TOTAL	3.554.299

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

El * simboliza los años cuya producción ha sido estimada.

ANEXO 13

Estimaciones del número de cabezas de ganado mular 2009 – 2010

AÑO	Ganado Mular
2002	137.124
2003	125.620
2004	129.476
2005	124.066
2006	134.233
2007	119.214
2008	119.929
2009*	127.412
2010*	125.898
TOTAL	1.142.972

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

El * simboliza los años cuya producción ha sido estimada.

ANEXO 14

Estimaciones del número de cabezas de ganado caprino 2009 – 2010

AÑO	Ganado Caprino
2002	154.697
2003	140.940
2004	135.360
2005	144.163
2006	156.420
2007	170.750
2008	149.606
2009*	151.060
2010*	150.523
TOTAL	1.353.519

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

El * simboliza los años cuya producción ha sido estimada.

ANEXO 15

Estimaciones del número de cabezas de ganado vacuno 2009 – 2010

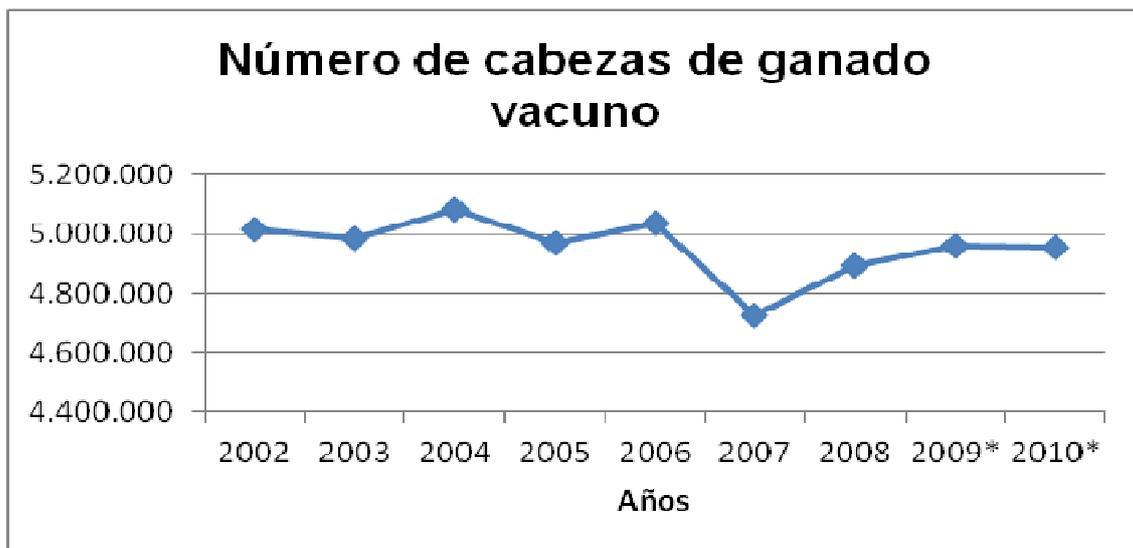
Año	Producción (Y)	E
2002	5.015.770	
2003	4.985.378	-0,61
2004	5.082.094	1,94
2005	4.970.836	-2,19
2006	5.034.652	1,28
2007	4.727.104	-6,11
2008	4.892.216	3,49
2009*	4.960.689	1,40
2010*	4.952.716	-0,16
		-0,11

Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

Donde Y significa la variable independiente, que en este caso es la producción del número de cabezas de ganado vacuno, la E representa la variación porcentual año tras año. El * simboliza los años cuya producción ha sido estimada.

Tendencias del número de cabezas de ganado vacuno



Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

ANEXO 16

Oferta de Servicios

	<h3>OFERTA DE SERVICIOS</h3>																		
Nombre _____ Fecha _____																			
DATOS PERSONALES																			
C. Identidad _____ Edad _____	Lugar de Nacimiento _____ Fecha de Nacimiento _____																		
Género M. <input type="checkbox"/> F. <input type="checkbox"/>	Número de C. Militar _____ Tipo de Sangre _____																		
Estado Civil _____ Estatura _____	Peso _____ libras																		
Licencia de manejo Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Tipo _____ Alergia a: _____																		
Dirección: _____ Teléfono _____ Correo electrónico _____	Celular _____																		
DATOS FAMILIARES																			
Nombre / Padre _____ Nombre / Madre _____ Número de hijos _____	Ocupación _____ Ocupación _____ Teléfono _____ Teléfono _____																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Nombre de los Hijos</th> <th style="width: 15%;">Edad</th> <th style="width: 25%;">Ocupación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Nombre de los Hijos	Edad	Ocupación															
Nombre de los Hijos	Edad	Ocupación																	
Parientes y/o amigos que trabajen en esta empresa																			
Nombre _____ Nombre _____	Sección _____ Sección _____																		
Parentesco _____ Parentesco _____	Parentesco _____ Parentesco _____																		

INSTRUCCIÓN			
Primaria _____		Ultimo grado _____	Año _____
Secundaria _____	Título _____	Ultimo curso _____	Año _____
Superior _____	Título _____	Ultimo semestre _____	Año _____
Estudios Actuales	Si _____	No _____	
Institución _____	Especialización _____		
Cursos realizados			
	Nombre del Curso	Institución	Duración
			Fecha
Inglés	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Otros Idiomas _____

INFORMACIÓN LABORAL			
Empresa _____	Cargo _____	Tiempo de trabajo _____	
Empresa _____	Cargo _____	Tiempo de trabajo _____	
Empresa _____	Cargo _____	Tiempo de trabajo _____	
INFORMACIÓN LABORAL			
Empresa _____	Jefe _____	Teléfono _____	
Empresa _____	Jefe _____	Teléfono _____	
Empresa _____	Jefe _____	Teléfono _____	
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre _____	Ocupación _____	Teléfono _____	
Nombre _____	Ocupación _____	Teléfono _____	
Nombre _____	Ocupación _____	Teléfono _____	
INFORMACIÓN ADICIONAL			
Disponibilidad inmediata	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	

Autorizo se investigue los datos antes consignados y someterme a las pruebas de selección determinadas por Avihol Cía. Ltda.

FIRMA OFERTANTE

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: La autora

ANEXO 17

Evaluación del aspirante

EVALUACIÓN DEL ASPIRANTE						
						
NOMBRE: _____						
CARGO: _____						
FECHA: _____						
EVALUADO POR: _____						
EDUCACIÓN		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
PONDERACIÓN						
Dos niveles menos de lo establecido en el perfil		1				
Un nivel menos de lo establecido en el perfil		2				
Nivel de estudio igual a lo requerido en el perfil		3				
Un nivel más de lo establecido en el perfil		4				
Dos niveles o más de lo establecido en el perfil		5				
EXPERIENCIA		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
PONDERACION						
No ha tenido experiencia alguna		1				
Menos de un año de experiencia		2				
Un año trabajando en procesos similares		3				
Más de un año trabajando en procesos similares		4				
Por lo menos un año en el mismo proceso		5				
PRUEBA TÉCNICA		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
PONDERACIÓN						
Malo		1				
Regular		2				
Bueno		3				
Muy Bueno		4				
Excelente		5				

ENTREVISTA		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
PONDERACIÓN						
Malo	1					
Regular	2					
Bueno	3					
Muy Bueno	4					
Excelente	5					
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
PONDERACIÓN						
Malo	1					
Regular	2					
Bueno	3					
Muy Bueno	4					
Excelente	5					
TOTAL EVALUACIÓN						

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: La autora

ANEXO 18

Control de asistencia

 NIHOL Cía Ltda.	CONTROL DE ASISTENCIA
---	------------------------------

CAPACITACIÓN: _____ DURACIÓN: _____ (horas)

FECHA: _____ INSTRUCTOR: _____

No.	NOMBRE	FIRMA

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: La autora

ANEXO 19

	PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN
---	-----------------------------------

CURSO	Tipo de Capacitación		ÁREA	No. Personas	Horas	Año 1											
	Interna	Externa				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
	Trabajo en equipo	X					Administración	7	5								
Nifs		X	Contabilidad	3	2												

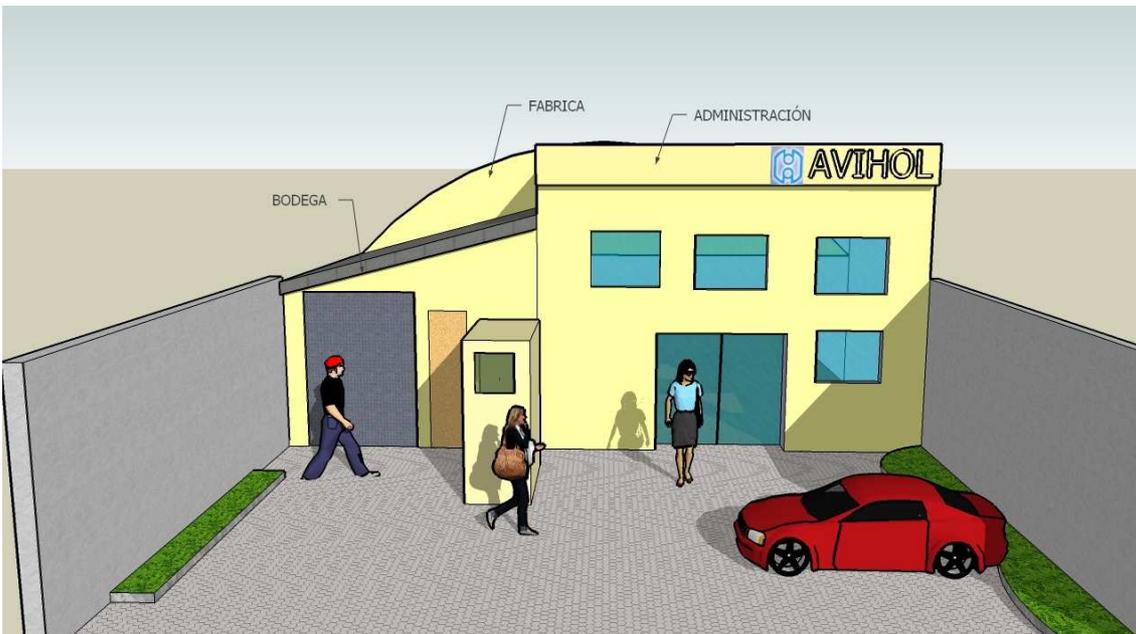
- Futura
- Realizada
- Por reprogramar
- Cancelada

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: La autora

ANEXO 20

Mapa demográfico de colaboradores

Vista externa de la empresa



Vista del primer piso (Administración)



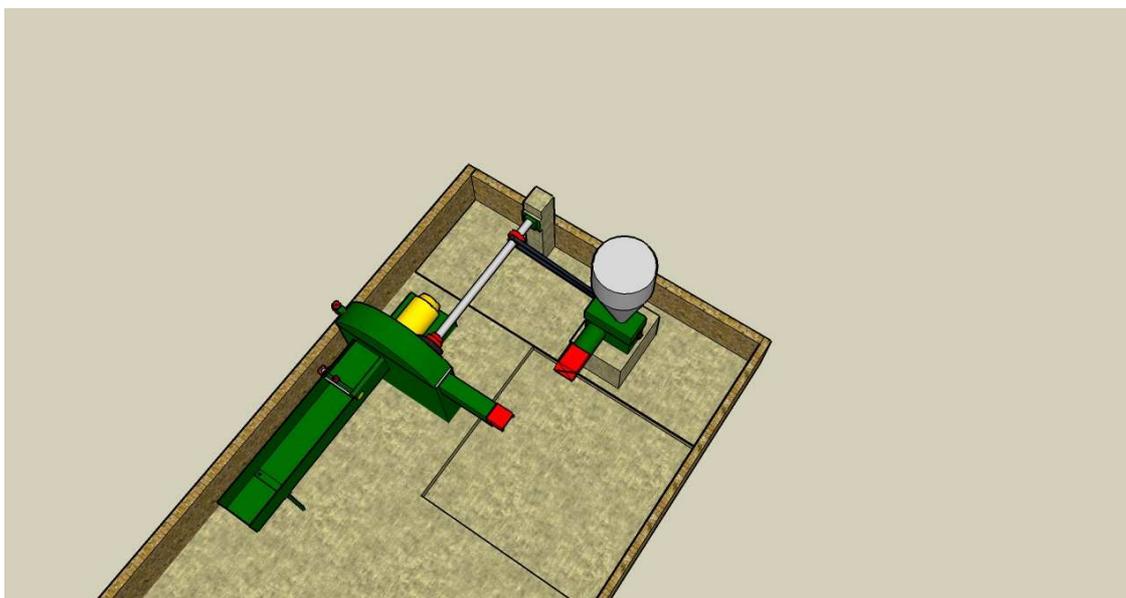
Vista del segundo piso (Administración)



Vista de la bodega



Vista de la fábrica



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: La autora

ANEXO 21

Diccionario de Competencias

- **Assessment Center Method (ACM).**- método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.
- **Autodesarrollo dentro del trabajo.**- acciones que realiza una persona por su propia iniciativa para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo.
- **Autodesarrollo dirigido.**- la organización ofrece a su personal una serie de “ideas” para el auto desarrollo de competencias y/o conocimientos. Usualmente se realiza a través de las guías desarrollo que se difunden en la intranet de la organización.
- **Autodesarrollo fuera del trabajo.**- acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación alguna ni con su puesto de trabajo ni con actividades laborales.
- **Autodesarrollo.**- acciones que realiza una persona por su propia iniciativa para mejoras.
- **Behavioral Event Interview (BEI) entrevista por eventos conductuales o entrevista por incidentes críticos.**- entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona.

- **Brecha.-** distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. El término se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades.
- **Capacidades.-** el término incluye conocimientos, competencias y experiencia.
- **Cargo.-** ver puesto.
- **Carrera como especialista.-** documento organizacional que describe esta modalidad de carrera organizacional, sus diferentes niveles o estratos, sus relaciones con otros niveles de la misma organización, así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciendo a estos oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo. Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.
- **Carrera gerencial.-** documento organizacional que describe los distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones. Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo ascendiendo hacia la Dirección de la Organización. Los distintos niveles o estratos de la carrera gerencial se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.
- **Carrera.-** camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado-empendedor, en una relación ganar-ganar.
- **Cliente externo.-** organización o personas que adquieren los productos o servicios de la organización oferente. Por extensión se utiliza para denominar aquellos que reciben un determinado servicio brindado por una

ONG, entidad de bien público de cualquier tipo, un organismo del Estado, etc.

- **Cliente interno.-** áreas o personas de la misma organización que interactúan con la propia, puede ser en rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto a servicio, o bien puede ser un proveedor.
- **Codesarrollo, Taller de.-** ver taller de codesarrollo.
- **Codesarrollo.-** acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) Taller de codesarrollo; 2) Seguimiento; 3) Segundo taller de codesarrollo.
- **Competencia cardinal.-** competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
- **Competencia específica.-** competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.
- **Competencia.-** hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- **Comportamiento observable.-** ver comportamiento. Aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en discurso).
- **Comportamiento.-** aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta.

- **Conducta observable.-** ver comportamiento observable.
- **Conducta.-** ver comportamiento.
- **Conocimiento.-** conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
- **Cultura.-** conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
- **Desarrollo de competencias.-** acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.
- **Desarrollo de conocimientos.-** acciones tendientes a acrecentar un conocimiento, usualmente a través de su utilización (puesta en práctica).
- **Desarrollo.-** acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia o un conocimiento.
- **Descripción de puestos.-** acción de analizar y describir los diferentes puestos de la organización.
- **Descriptivo del cargo.-** ver descriptivo del puesto.
- **Descriptivo del puesto.-** documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencia.

- **Desempeño.-** concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo.
- **Diagramas de reemplazo.-** programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazo (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupan puestos clave y tienen una cierta fecha de retiro, usualmente por la edad avanzada del ocupante del puesto. Pueden darse por otras razones (por ejemplo, traslado a otro país). Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee de asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé ocupar.
- **Diccionario de competencias.-** documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función a la estrategia.
- **Diccionario de comportamientos.-** documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.
- **Diccionario de preguntas.-** documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.
- **E-learning.-** método de aprendizaje utilizando la tecnología, usualmente la intranet de la organización.
- **Entrenador.-** experto en un determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar un conocimiento o competencia.

- **Entrenamiento experto.-** programa organizacional para el aprendizaje mediante el cual, a través de una relación interpersonal, un individuo con mayor conocimiento o experiencia en determinado tema, lo transmite a otro. Cada uno de los participantes del programa cumple un rol: entrenador o aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo, en todos los casos brindará su entrenamiento de manera personalizada e individualmente.
- **Entrenamiento.-** proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.
- **Entrevista estructurada.-** conjunto de preguntas e indicaciones para realizar una entrevista de selección. Usualmente se diseña por niveles y en función del modelo de competencias.
- **Entrevista por competencias.-** entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, específicamente, sus competencias y a través de preguntas específicas.
- **Estado del arte.-** recopilación ordenada y sistemática de todo lo que se sabe de un tema determinado.
- Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades para otros programas organizacionales, por ejemplo, Carrera gerencial, Planes de sucesión o Diagramas de reemplazo.
- **Evaluación de 180°.-** similar a evaluación de 360°; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de 180° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia

autoevaluación. En ocasiones pueden incluir la opinión de clientes internos y/o externos.

- **Evaluación de 360°.-** proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.
- **Evaluación del desempeño.-** proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.
- **Evaluación vertical (del desempeño).-** medición del desempeño realizada por el jefe o superior que se complementa con la autoevaluación y del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo (“jefe del jefe”).
- **Experiencia.-** práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.
- **Experto.-** se trata de la persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que le sustenta.
- **Familia de puestos.-** conjunto de puestos dentro de una misma especialidad.
- **Feedback 360°.-** ver evaluación de 360°.

- **Feedback.-** ver retroalimentación.
- **Ficha de evaluación reducida.-** documento de medición de comportamientos / conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias / valores / conocimientos de la organización. Se diferencia de la Ficha de evaluación en su extensión. Al ser más breve, su administración y procesamiento se realiza en un tiempo más corto.
- **Ficha de evaluación.-** documento de medición de comportamientos / conocimientos estructurados y basados en modelo de competencias / valores / conocimientos de la organización.
- **Formación.-** acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Incluye conceptos tales como codesarrollo y capacitación.
- **Formador de formadores.-** instructor que imparte una actividad a otros instructores para que estos puedan –a su vez- impartir una determinada actividad de acuerdo con materiales e instructivos específicos.
- **Gap.-** ver brecha.
- **Gestión por competencias.-** modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en por de los objetivos estratégicos.
- **Guías de desarrollo dentro del trabajo.-** acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar.

- **Guías de desarrollo fuera del trabajo.**- ideas que permiten desarrollar las competencias del modelo organizacional en otras actividades no relacionadas con el ámbito laboral, poniendo en juego la competencia.
- **Herramientas.**- cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación.
- **High potential.**- ver Programa de personas clave.
- **Indicadores sobre comportamientos.**- indicadores o ejemplos de conductas que permiten a una persona determinar el comportamiento de otra (o de sí misma).
- **Jefe entrenador.**- el concepto jefe entrenador implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.
- **Jefe.**- persona que tiene a otras a su cargo dentro de una estructura jerárquica. Un jefe, a su vez, puede tener diferentes niveles, desde el número uno de la organización hasta otro con pocos colaboradores a su cargo.
- **Key people.**- ver programa de personas clave.
- **Manual de Assessment (ACM).**- conjunto de teorías, casos, ejercicios y formulación que permiten la aplicación práctica de la herramienta Assessment Center Method (ACM). Puede ser diseñado a medida de la organización.

- **Manual para Formador de formadores.-** documentos e instructivos específicos detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller o curso.
- **Manuales para Formador de formadores Metodología MACH.-** documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller de codesarrollo. El mismo incluye: 1) Material para proyección. 2) Cuadernillo del participante. 3) Manual del instructor.
- **Mentor.-** consejero o guía. Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia, por un período de tiempo.
- **Método.-** conjunto de procedimientos ordenados y sistemáticos en relación con un determinado tema.
- **Metodología.-** conjunto de métodos que se siguen en una determinada disciplina.
- **Misión.-** el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.
- **Modelo de competencias.-** conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
- **Modelo de conocimientos.-** conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

- **Modelo de valores.**- conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.
- **Modelo.**- conjunto de relaciones basadas en términos lógicos.
- Para que el entrenamiento experto se verifique es necesario que el entrenador sea un experto en la temática o que posea un alto grado de desarrollo de la competencia en cuestión, según corresponda. Los objetivos son específicos y el plazo, acotado (usualmente, unos pocos meses).
- **Perfil de la búsqueda.**- conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo, necesario para realizar la selección de su futuro ocupante. Puede incluir, además, factores adicionales.
- **Perfil del postulante.**- conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así como su motivación tanto en relación con su carrera como para el cambio laboral.
- **Performance.**- ver Desempeño.
- **Persona bajo tutoría.**- individuo que adhiere a un programa de mentoring, para desarrollarse.
- **Plan de jóvenes profesionales (JP).**- implica el diseño de un esquema teórico sobre el cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformado de este modo los pasos a seguir por todos los participantes de programa.

- **Planes de carrera.-** implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.
- **Planes de sucesión.-** programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores a otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.
- **Pool de talentos.-** ver Programa de personas clave.
- **Programa Jefe entrenador.-** programa mediante el cual se desarrolla en todos los jefes la competencia Entrenador. De este modo, todos los jefes, en su contacto cotidiano con sus colaboradores, ayudan a estos en su crecimiento, tanto en competencias como en conocimientos.
- **Programas de desarrollo.-** conjunto de programas relacionados con las personas que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar a sus integrantes para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición –usualmente, de un nivel superior.
- **Programas de mentoring.-** programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.

- **Programas de persona clave.**- programa organizacional donde primero se elige –en base a ciertos parámetros definidos por cada organización- un grupo de personas a las cuales se considerará relevantes para la organización. Luego, a estas se les ofrecerá oportunidades de formación diferenciales.
- **Promoción.**- conjunto de acciones planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.
- **Puesto.**- lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas.
- **Puestos clave.**- conjunto de puestos dentro de una organización que esta considera relevantes o importantes por algún factor claramente definido, usualmente en función de sus niveles de responsabilidad y decisión.
- **Reclutamiento.**- es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.
- **Recursos Humanos, Área de.**- dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.
- **Recursos Humanos.**- disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.
- **Requisito.**- característica o condición necesaria para desempeñar un determinado puesto con eficacia y que será tomado como un criterio para evaluar y luego seleccionar personas.

- **Restricción.-** elemento a tomar en cuenta como limitación, por el cual se deja fuera de un proceso de selección a ciertos candidatos o postulantes que presenten ese factor limitante. Ejemplos: salario, lugar de residencia (si esto fuese un elemento a tomar en cuenta), y aun otros que, si bien pueden ser considerados discriminatorios, en algunas organizaciones o circunstancias específicas pueden ser tenidos en cuenta, como el sexo.
- **Retroalimentación.-** acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar.
- **Reunión de retroalimentación.-** es uno de los pasos de la evaluación de desempeño, en el cual un jefe o superior le comunica al colaborador el resultado de dicha evaluación.
- **Rol del jefe.-** concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales las responsabilidades y tareas inherentes a esta condición, por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, sólo por nombrar algunas.
- **Selección.-** es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo a las necesidades de la organización.
- **Talento.-** conjunto de competencias y conocimientos.
- **Taller de codesarrollo.-** actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.

- **Taller.-** actividad de formación estructurada para la transformación de conocimientos. La utilización de este término –usualmente- hace referencia a actividades que se enfocan en temas complejos o sofisticados.
- Un taller de desarrollo consta de los siguientes pasos: 1) Presentar el tema. 2) Poner en juego la competencia o en práctica un conocimiento. 3) Reflexión y autoevaluación. 4) Plan de acción. El paso 5), Seguimiento, se realiza con posterioridad al taller de codesarrollo.
- **Valores.-** aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.
- **Visión.-** la imagen del futuro deseado de la organización.

Fuente: Alles, Martha. (2010). Diccionario de competencias (La Trilogía, las 60 competencias más utilizadas). Buenos Aires: Granica. Pág. 45-57.

Elaborado por: La autora