

88/202

H.
20



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA
AVICOLA PRODUCTORA DE POLLO DE ENGORDA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

ROBERTO LETAYF GONZALEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

		Pág.
<u>PROLOGO</u>		1
<u>INTRODUCCION</u>		5
<u>CAPITULO I</u>	<u>PLANEACION DE LA INVESTIGACION</u>	8
1.1	Ojbetivos	9
	1.1.1 General	9
	1.1.2 Especifico	9
1.2	Problema	10
1.3	Hipótesis	10
	1.3.1 Subhipótesis	10
1.4	Diseño de la prueba	10
	1.4.1 Investigación Documental	11
	1.4.2 Investigación de Campo	11
	1.4.2.1 Delimitación del uni-- verso	12
	1.4.2.2 Diseño de la muestra	12
	1.4.2.3 Tamaño de la muestra	12
<u>CAPITULO II</u>	<u>GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA - AVICOLA</u>	13
2.1	Antecedentes históricos	14
2.2	Granjas productoras de carne	18
2.3	Antecedentes de la producción de pollo de engorda	18
2.4	Planeación de la avicultura como negocio	23
2.5	Formas de manejo y control de en fermedades	26
<u>CAPITULO III</u>	<u>LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA</u>	52
3.1	Concepto y necesidades de la or- ganización	53
3.2	Organización lineal	56
3.3	Organización funcional	58
3.4	Organización lineo-funcional o-- Mixta	60
3.5	Planificación de la Organización	64

	Pág.	
3.6	La autoridad	66
	3.6.1 Conceptos	66
	3.6.2 Tipos de Autoridad	68
	3.6.3 Principios de Autoridad	69
	3.6.4 Delegación de Autoridad	69
	3.6.5 Objetivo de la Autoridad	69
	3.6.6 Consideraciones acerca de la Autoridad	70
<u>CAPITULO IV</u>	LA ORGANIZACION EN LA INDUSTRIA AVICOLA	73
4.1	Organigrama tipo de empresas productoras de pollo de engorda	74
4.2	La Dirección General en la Industria Avícola	75
4.3	Los Gerentes en la Industria Avícola	76
4.4	El Control Departamental en la Industria Avícola	79
	4.4.1 Departamento de Compras (Gerencia de Compras)	81
	4.4.2 Departamento de Producción (Gerencia de Producción)	89
	4.4.3 Departamento de Ventas (Gerencia de Ventas)	94
<u>CAPITULO V</u>	INVESTIGACION DE CAMPO	98
5.1	Cuestionario	99
5.2	Lista de Empresas Avícolas Entrevistadas	103
5.3	Análisis e Interpretación de Resultados	104
5.4	Interpretación Gráfica	118
<u>CONCLUSIONES</u>		131
<u>BIBLIOGRAFIA</u>		134

P R O L O G O

México es un país en vías de desarrollo con bastantes recursos naturales, los cuales aún no se han explotado debidamente. Las actividades agropecuarias forman parte de dichos recursos que se consideran fundamentales para el desarrollo económico del país, en beneficio de las futuras generaciones.

Uno de los principales problemas que se afrontan actualmente, es la falta de productividad en la rama agropecuaria en general, dentro de la cual quedan comprendidas las actividades de los avicultores.

Ahora bien, la falta de productividad antes mencionada, se debe, principalmente, a que este tipo de negocios carece de organización adecuada y son manejados personalmente por sus propietarios, que en la mayoría de los casos, no tienen los suficientes conocimientos administrativos, ni los elementos de juicio adecuados para tomar decisiones.

De acuerdo a experiencias que he tenido en diferentes granjas, fue que pude observar las fallas en que incurren los avicultores, ya que si no registran sus operaciones en forma adecuada y no tienen un control de sus ingresos y gastos, menos aún tienen un sistema de organización o una buena administración, lo que origina que trabajen en forma deficiente y su productividad sea baja. Quizá esto se debe a que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el fin de controlar a este tipo de causantes, los exime de llevar libros y registros de contabilidad para efectos fiscales federales, mediante resoluciones a cuota fija, dictadas a la Confederación Nacional Ganadera, organismo que agrupa a ganaderos y avicultores.

Esta fue la razón por la que decidí enfocar el presente trabajo hacia el tema "Organización Administrativa de una Empresa Avícola Productora de Pollo de Engorda", con el fin de aportar a los avicultores mi modesta colaboración en materia de administración y organización.

Esta investigación fue realizada con el propósito de contribuir al estudio de ese importante tema, y su aporte, si no descubre nada nuevo, en cuanto a técnicas o sistemas, si pretende orientar a quienes se dedican a

la engorda de pollos, sobre la forma en que pueden planear sus instalaciones, así como tener un sistema que les permita contar con una mejor organización y un control eficiente de sus operaciones, a fin de obtener los resultados deseados y aumentar su productividad.

INTRODUCCION

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo está realizado con objeto de dar a conocer a toda la gente que sienta algún interés por la empresa avícola, una de sus ramas más interesantes, el pollo de engorda.

Se analiza en forma muy amplia, lo que realmente es una empresa productora de pollo de engorda, su organización, sus necesidades, su función y sus beneficios y, se demuestra que una empresa avícola, como cualquier otro tipo de industria, necesita de una organización administrativa muy compleja.

En la primera parte se proporcionan antecedentes históricos para centrar al lector en fechas y lugares.

Posteriormente, se habla de las formas de organización más recomendables para este tipo de explotación avícola. Y por último, se exponen las recomendaciones y conclusiones de esta investigación.

Cabe subrayar que el objetivo principal de este trabajo, es llamar la atención sobre la actividad avícola en México, su desarrollo y perspectivas, para que el país pueda contar con una avicultura que satisfaga realmente la demanda, cada vez más creciente, de carne blanca.

CAPITULO I

**PLANEACION DE LA
INVESTIGACION**

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 GENERAL

Uno de los principales problemas que afronta nuestro país, es la falta de productividad en la actividad -- agropecuaria, dentro de la cual quedan comprendidas las -- acciones de los avicultores.

Se pretende también dar a conocer las carencias -- que afronta esta rama, para motivar la acción de los avi-- cultores y poder satisfacer la demanda de carne blanca -- que actualmente existe.

1.1.2 ESPECIFICOS

Se quiere demostrar que toda empresa avícola, -- necesita de una organización administrativa tan compleja-- como la de cualquier otra empresa.

1.2 PROBLEMA

¿Qué tipo de organización administrativa es la más adecuada, dentro de la industria avícola situada en el estado de México, y cuáles son los beneficios que ésta brinda?

1.3 HIPOTESIS

Si se utiliza adecuadamente la organización li neo-funcional dentro de la industria avícola, se obtendrán beneficios tales como: mayor productividad, mejor prove chamiento de recursos económicos, humanos y técnicos, así como la prevención de enfermedades.

1.3.1 SUBHIPOTESIS

La industria avícola en México carece aún de un sistema adecuado de organización, por lo que no logra satisfacer sus objetivos convenientemente.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

Las hipótesis propuestas quedan aprobadas o inva lidadas al llevar a cabo el mecanismo que marca las técni cas de la investigación documental y de campo.

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Para poder obtener una información eficiente y ordenada de los datos relativos al trabajo de investigación, se acudió a las fuentes informativas que a continuación se mencionan:

- Biblioteca de la Universidad Anáhuac
- Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México
- Biblioteca de la Dirección General de Avicultura y Especies Menores de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

Por medio de ésta, se pudo obtener información práctica de las empresas avícolas, la cual fue evaluada para poder llegar a las conclusiones.

La evaluación se llevó a cabo con la aplicación de un cuestionario que contiene los puntos básicos que esta investigación requiere.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO

El universo lo forman todas las granjas productoras de pollo de engorda del país.

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

La muestra representativa, está formada por granjas de cualquier magnitud, ya que la organización administrativa es aplicada en todas las granjas, no importando su volumen.

1.4.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra está formada por tres grandes empresas avícolas las cuales manejan varias granjas cada una.

CAPITULO II

**GENERALIDADES DE LA INDUS-
TRIA AVICOLA**

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA AVICOLA

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

"Avicultura es el arte de criar y fomentar el desarrollo de las aves y del aprovechamiento de sus productos. Es una rama de la zootecnia que tiene por objeto la crfa, conservación y mejoramiento de las aves de corral, de sus diferentes variedades y razas. Avicultura viene del latin avis (ave) y cultura (cultivo, crfa)"^{1/}.

Los métodos empleados para la crfa y producción, forman la técnica avícola; el estudio de la economía avícola y la explotación de las aves en gran escala, constituyen la avicultura industrial. El estudio de cada una de las aves en particular constituye la avicultura especial.

La domesticación de las aves tuvo su origen en la remota prehistoria, pues ya los chinos y egipcios

1/ Bundy y Digins. La Producción Avícola, pág. 137.

practicaban la avicultura antes de la era cristiana.

Entre los romanos se empezó a desarrollar en forma incipiente, con actividades encaminadas a la cría, --- alimentación y engorda de las diferentes aves existentes para su consumo.

Hacia la Edad Media, la carne y huevos de las aves de corral formaban la principal y básica alimentación de toda la población, pues se generalizó la explotación de las aves en forma amplia dentro de las propias casas.

En tiempos más recientes, como consecuencia de los incrementos demográficos, se aumentó el consumo de productos avícolas, motivo por el cual se vio la necesidad de tecnificar razonablemente este tipo de explotación.

Por lo que se refiere a nuestro país, la única especie conocida por los habitantes del Continente Americano, antes de la llegada de los españoles, era el pavo, ave originaria de América; fue precisamente con el arribo de las naves españolas, cuando se inició la introducción de diferentes aves de corral en el país. De esta manera se empezó la explotación de la avicultura, aunque en forma incipiente, ya que la cría de las gallinas y pavos-

se encomendó al indígena.

Esto resultaba en perjuicio de la producción, -- pues la falta de alimentación y atención a las aves, originaba que las gallinas del primer ciclo solamente ponían de cincuenta a sesenta huevos. Además, como el alimen - to se lo proporcionaban las propias aves, al efectuarse - la venta, su precio era bajo, porque la carne era de mala calidad.

Esta situación de estancamiento, prevaleció hasta mediados del siglo pasado, en que la Secretaría de Fomento Industrial y Colonización, decidió fomentar la avicultura, mediante concursos avícolas, en los que se exhibían también aves de fantasía que los aficionados importaban - de Asia y Europa, no con fines de lucro ni de fomentar - nuevas razas, sino por su belleza y tamaño. Esto prop - ció la construcción de las granjas avícolas propiamente - dichas, tanto en el Distrito Federal, como en la provin - cia, principalmente en Nayarit y Jalisco.

Ya en el primer cuarto de este siglo, se intensi - ficó notablemente la explotación avícola y ante este auge se inició la construcción de fábricas de implementos aví - colas, así como también de alimentos balanceados, con el fin de incrementar las utilidades de los avicultores.

Aparejada a esta situación, se empezaron a fabricar medicinas para controlar las enfermedades aviares, dando al mismo tiempo un nuevo campo de acción a los médicos zootecnistas.

Como resultado de lo anterior, la explotación de las granjas avícolas aumentó considerablemente, lo que hizo que esta explotación se tecnificara para obtener resultados más favorables y a la vez, reducir grandemente la importación de productos avícolas para el país; esto se tradujo en mayores beneficios económicos para la avicultura nacional.

A continuación se expondrá la definición de granja avícola, así como su clasificación correspondiente.

Granja avícola, es el lugar donde se lleva a cabo la reproducción, cría, desarrollo, engorda y explotación de las aves de corral.

Por el origen de sus actividades, las granjas se clasifican de la manera siguiente:

1. Granjas dedicadas a la explotación de aves de postura.
 - a) Productoras de huevo comercial, o de plato.

b) Productoras de huevo fértil (reproductoras).

2. Granjas productoras de carne (pollo de engorda).
A esta última actividad se enfoca el tema del presente trabajo.

2.2 GRANJAS PRODUCTORAS DE CARNE

Son aquellas cuyo objetivo primordial es la producción de aves de engorda para el consumo y/o alimentación humana, las cuales requieren de aves manejadas exclusivamente para ese fin.

La característica principal de este tipo de granjas, es que no tienen aves propias para su reproducción y por lo tanto, los pollitos que poseen para engorda, se adquieren de un día de nacidos en las plantas incubadoras para su cría, desarrollo y engorda, aprovechando así su carne para la venta.

2.3 ANTECEDENTES DE LA PRODUCCION DE POLLO DE ENGORDA

"A fines del siglo pasado no existía país en el mundo dedicado a la explotación industrial de pollo para engorda (o producción de carne). Fue en 1900 cuando se

inició esta actividad en New Hampshire, E.U.A.; hacia -- 1923 nació en ese país, la zona que abarca la región de Maryland, Virginia, la región productora más intensa del mundo, observándose desde esa época una transformación -- técnica radical, desapareciendo casi por completo la producción doméstica o familiar de las aves. Esta transformación afectó de una forma considerable, tanto la producción de huevos, como la carne"^{2/}.

Una muestra de esta transformación es el hecho siguiente: hacia 1930 se requerían 5 kgs. de pienso (alimento seco para el ganado), para producir un kilogramo de carne, en 1940 4 kgs. para producir el mismo kilo, descendiendo en 1950 a 3 kgs. y en 1960 a sólo 2.5 kgs., por kilo de carne; de la misma manera, y en cuanto al tiempo de desarrollo total que antes era de 14 semanas, se ha reducido a entre 9 y 10, época que se dispone del ave para su venta. Estas mejoras técnicas han originado notorios cambios en las producciones avícolas. En los países de Norteamérica (E.U.A. y Canadá), el crecimiento de la producción avícola se inició entre 1923 y 1945, y en los países en vías de desarrollo fue posterior a la Segunda Guerra Mundial.

^{2/} Haverman J. Jules. La Avicultura como Negocio, pág. 29.

"El caso que ha sido notable, es el de Japón, - que de 20.5 millones de pollos producidos en el periodo - 1948-1952, llegó a casi 72 millones en la década de los - años 60.

Otro caso es el de España, que en 1950 tuvo una - producción de 2,557 millones de huevos, 3000 millones en - 1955, 3,744 millones en 1960 y 6,732 millones en 1964; -- respecto a los pollos, el censo de ellos fue en 1950 de - 23.8 millones, en 1955 de 23.4 millones en 1960 de 32.4 millones y en 1963 de 41 millones"^{3/}.

Por lo que respecta a nuestro país, del cual ya - se ha dicho que su avicultura ha venido evolucionando en - forma lenta, pero segura, se puede decir que fue, hasta - el año de 1950 cuando dio principio en varias zonas de la República, este tipo de explotación en forma organizada, - a través de una campaña iniciada por el gobierno y ten - diente a impulsar a la avicultura por medio de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

Con motivo de que los costos de establecimiento - en este negocio son relativamente bajos, se ha observado - que en pocos años adquieren mucho auge la instalación y -

3/ Enciclopedia Básica Salvat. Salvat Editores, S.A.

el desarrollo de las granjas y plantas avícolas, sobre todo en la provincia, a la que corresponde actualmente la parte más grande de la producción nacional.

El establecimiento y manejo de una granja representa varios problemas de origen económico y de organización, que se agravan por el hecho de que existen pequeños grupos de individuos que monopolizan la mayor parte de la producción avícola, controlando a los pequeños avicultores y explotándolos, en ocasiones sin consideración, al comprarles sus productos a precios mucho más bajos que el costo de producción.

No obstante, en forma general se han obtenido buenos resultados, pues como se sabe, la carne de pollo es uno de los alimentos más completos y balanceados y que proporciona a la población un nutriente de costo accesible y además, rico en proteínas.

El fomento a dicha actividad, proporciona los siguientes resultados:

1. Mejoramiento del régimen alimenticio de la población mexicana.
2. Creación de nuevas y mejores fuentes de trabajo-

en nuestro país.

3. Los subproductos que requieren otras industrias, como las plumas de las aves, de las que se obtiene calcio, las patas para obtener greda utilizada en la elaboración de gelatinas, así como los desperdicios, se utilizan para la producción de proteínas de origen animal, que son un componente de los alimentos balanceados para los animales y la gallinaza como un excelente abono.
4. La creación y desarrollo de industrias filiales y auxiliares de la avicultura, como productores de medicinas, antibióticos, alimentos, implementos y equipos avícolas, etc.

Por otra parte, es necesario mencionar la labor que llevan a cabo las asociaciones regionales de avicultura establecidas en la República Mexicana y dependientes de la Asociación Nacional de Avicultores, en razón de la información y materiales que a precios razonables proporcionan a sus afiliados, teniéndolos actualizados, tanto de los adelantos y mejoras que dentro de la materia se suscitan, como de los servicios que puedan prestarles en cuanto a permisos y asesoría en materia fiscal; sin embargo, sería conveniente tratar de mejorarlos a fin de --

impedir que personas ajenas a la industria avícola se introduzcan a ella con el consiguiente perjuicio para los -
avicultores que realmente se dedican a la explotación.

2.4 PLANEACION DE LA AVICULTURA COMO NEGOCIO

"Anualmente numerosas personas inexpertas y que nunca han tenido conexión con la avicultura, se inician -
en este negocio"^{4/}.

La mayoría de ellos mal orientados, seguirán un camino erróneo y fracasarán. Pero otras, debido a su previsión y gracias a un bien trazado y cuidadoso proyecto, -
se instalarán firmemente en el campo de la avicultura como negocio.

Por lo tanto, el estudio previo para instalar -
una granja avícola, es de vital importancia debido a que existe un gran número de factores externos que influyen -
en el éxito futuro de la granja, siendo necesario trazar un programa bien definido y hacer estudios de las condi -
ciones donde se va a operar.

Es de hacer notar que este tipo de negocio es --

^{4/} Haverman J. Jules. Op. cit., pág. 57.

sumamente delicado; requiere constante actividad y atención, y sobre todo, mucho cuidado hacia las aves, a fin de tenerlas controladas en cuanto a su alimentación y salud, ya que el menor descuido que se tenga en este aspecto, puede significar un determinante fracaso económico; también requiere de un adecuado control contable, a fin de estar en condiciones de saber en determinado momento el costo exacto de la producción, así como de los resultados obtenidos en el ejercicio y de los animales perdidos y/ eliminados.

En el establecimiento de una granja avícola interviene principalmente, entre otros factores, la ubicación de la granja. Antes de comprar, rentar o instalar una granja, se debe investigar la zona donde va a establecerse, siendo necesario considerar los factores siguientes:

- a) Si el medio donde se va a operar es propicio para la venta de carne (comercialización). Este es uno de los más importantes que hay que considerar al iniciarse en el negocio avícola, debido a que el alejamiento de los mercados consumidores del producto, encarece a éste, tanto por el flete del elemento, como por la salida del producto de la granja hacia el mercado.

- b) Si cuenta la zona con servicios públicos. Es decir, si la zona donde se va a operar cuenta con el suministro constante de energía eléctrica y de gas, con suficiente agua potable, drenaje, fosas sépticas, - así como los medios de comunicación apropiados para la distribución de los productos de la granja.
- c) Debe estar alejada de los centros densamente poblados. Para evitar coplicaciones por el crecimiento de la ciudad, se requiere terreno suficiente, de - preferencia donde predomine la agricultura; a fin - de evitar problemas con los vecinos por la proximidad de sus casas con la granja.
- d) La zona debe ser propia para el desarrollo de la explotación. Es decir, debe ser una zona calmada, -- pues así lo requiere esta rama de explotación de - aves de corral, ya que son muy sensibles al ruido, - el cual les afecta grandemente en su desarrollo.
- e) Temperatura y medio ambiente adecuados.
- f) Cantidad de dinero que se requiere invertir y fuentes de crédito disponibles.
- g) La cantidad de aves que se necesitan para una ex -

plotación lucrativa.

2.5 FORMAS DE MANEJO Y CONTROL DE ENFERMEDADES

"Para el manejo de estas aves se requiere lo siguiente:

Nave, galera o sección de engorda, o sea, un lugar en donde se tiene a las aves desde un día de nacidas a nueve o diez semanas, edad en que se dispone de ellas para su venta y consumo. La explotación de esta actividad se realiza en piso y se complementa con criadoras, comederos y bebederos"^{5/}.

Las aves necesitan una caseta de iniciación limpia y un buen comienzo es sumamente importante. Todo el equipo, incluyendo las criadoras, comederos y bebederos deberá estar completamente limpio. La limpieza y desinfección deberá de hacerse una semana antes de la llegada de los pollitos.

Para limpiar y desinfectar la caseta de iniciación, todo el equipo debe de ser sacado lejos de la granja. -- Raspar y barrer los pisos para quitar las plumas, gallina y partículas de polvo.

^{5/} Bundy y Diggins. Op. cit., pág. 149.

Toda la basura deberá ser sacada de la caseta y llevada lejos de la granja.

El edificio debe ser lavado con una cantidad generosa de agua a presión. Los pisos, bases, ventanas, techos y entradas a la caseta, al igual que un perímetro fuera de ella, deberán ser desinfectados a base de ácido crislíco, revuelto con petróleo, a fin de reducir organismos de bacterias y virus, y debe ser utilizado en una proporción de 75 litros por cada 100 metros cuadrados; y finalmente, es muy aconsejable dar una "mano" de cal con objeto de reafirmar la desinfección.

En la misma forma, el equipo debe ser limpiado, desinfectado y vuelto a colocar en la caseta. Los insectos están contaminados con el virus de leucosis y pueden ser un medio importante de propagación de esta enfermedad; un tratamiento con ácido crislíco para los pisos y bases de las casetas, es efectivo para matar a estos insectos.

La fumigación con formol, es un medio eficiente contra muchas enfermedades aviarias, cuando la caseta se puede cerrar completamente y existe la temperatura y humedad recomendables.

Después que la caseta y equipo hayan sido completa-

mente limpiados, desinfectados y fumigados, la cama nueva debe ser distribuida en la caseta, tomando todas las precauciones necesarias para no recontaminar el edificio. Toda el área de iniciación debe estar funcionando con el tiempo suficiente para comprobar que el equipo y criadoras estén en óptimas condiciones al llegar los pollitos; sin embargo, las criadoras no deben mantenerse operando por un período muy largo antes de la llegada de los pollitos, ya que esto ocasiona la reducción en la humedad del medio ambiente y puede causar que los pollitos se lleguen a deshidratar al colocarse en las casetas de iniciación.

Como consecuencia de lo anterior, se tiene que las condiciones del medio son las que deben determinar la cantidad de aves que se habrán de alojar dentro de un local, ya que éstas necesitan un medio adecuado, a fin de que se desarrollen con un rendimiento costeable, siendo estas condiciones principalmente temperatura y humedad.

"Dichas condiciones deben tenerse en consideración, independientemente del aire y la cama. Pues si la temperatura es elevada en exceso, las aves no podrán eliminar el calor que produce su cuerpo y en consecuencia, les sobreviene la postración y aún la muerte"^{6/}. Si el aire es fresco, las aves regularán su temperatura, pues el mismo -

^{6/} Bundy y Diggins. Op. cit., pág. 152.

frío las vigoriza, pero debe ser un frío moderado, pues si es extremoso les producirá también efectos desfavorables. Tratándose de la cama, el calor excesivo lo provocan las aves al descansar su cuerpo sobre ellas y esto produce el medio ideal para que los coccidios y bacterias reinfecten a las aves.

El exceso de humedad del aire origina que las aves no se puedan defender del calor, eliminando éste de su cuerpo por medio del vapor de agua a través del pico, permaneciendo como medio ideal para la incubación y reproducción de coccidios y bacterias y favoreciendo también la formación de amoniaco, gas que trastorna e irrita a las aves.

Condiciones que favorecen el aumento de aves por metro cuadrado (ideal 10 aves por m^2):

1. Naves bien orientadas
2. Naves adecuadas
3. Naves angostas
4. Naves bien ventiladas
5. Naves con techo alto
6. Naves con techo de aluminio o cualquier otro material que sea fresco
7. Cama de buen material

8. Cama profunda
9. Constante manejo de la cama para removerla
10. Sembrado de pasto alrededor de las naves
11. Alimento que no laxe a las aves
12. Epoca de secas
13. Clima frío
14. Obtención del máximo rendimiento de la granja - por tiempo y por ave.

Rendimiento = conversión kilos de alimento en ki -
los de carne.

1. Referente a la orientación, se debe considerar cuando el clima sea cálido, que las naves o galeras se orientarán de tal forma que se eviten los rayos del sol vespertinos; procurando aprovechar los vientos dominantes para que éstos refresquen y, en los climas fríos, se orientarán las naves buscando los rayos solares matutinos y en la tarde, evitando los vientos fríos.
2. Tocante al tamaño de la nave, se debe considerar -- que entre más grande sea ésta, caben más aves por metro cuadrado, ya que éstas generalmente se aglomeran en las zonas de los comederos y bebederos, quedando más espacio para alojar más aves, aunque esto

implica el riesgo de posibles accidentes o peleas entre las mismas, al disputarse el agua y alimento, con las consiguientes pérdidas.

3. En los gallineros angostos, la ventilación es mejor que los anchos, ocasionando un mejor ambiente para las aves, permitiendo también alojar más aves por m^2 .
4. Como se dijo antes, una buena ventilación favorece las condiciones del medio ambiente. Mientras más aumente la ventilación, será posible aumentar el manejo de aves por metro cuadrado. En nuestro medio se acostumbra construir los gallineros con los costados abiertos casi en su totalidad, utilizando cortinas para la protección de las aves durante el día, contra el viento, el sol y por la noche, construidas casi todas con linternillas de techo.
5. En cuanto a los techos altos, se debe considerar que el calor en el día pasa sobre los gallineros y que mientras más distancia exista entre el techo y las aves, éstas sufrirán menor sofocación, permitiendo una mejor ventilación y mejor confort a las aves. En cambio, en nuestro medio los techos bajos

son perjudiciales, pues aún cuando en la etapa de inicio ahorran combustible, en la de crecimiento ocasionan ventilación mala.

6. Así como influyen las condiciones o medidas que tengan las naves en el desarrollo de las aves, también el material con que se construya el techo de aquellas, es importante, pues debe ser de un material aislante del calor y que lo refleje, siendo recomendable los de aluminio, asbesto, teja o cemento. Anteriormente los dueños de las granjas construían con láminas de cartón debido al bajo costo de éstas.
7. Es muy importante al construir las camas de las aves, que sean con buen material, a fin de evitar que con la humedad existente y la que generen las aves, al usarla se formen plastas y se apelmace lo que puede originar el nacimiento de bacterias.
8. También se debe considerar no sólo la calidad del material utilizado en la cama, sino la profundidad que debe tener, ya que en una cama profunda se mantiene el ambiente más seco, proporciona aislamiento a las aves del piso, dándoles mayor comodidad; teniendo una cama seca y abundante pueden defenderse del frío cuando baja la temperatura, y del calor de

cuando sube.

9. Un manejo constante de la cama al removerse, evita que con el uso de la misma el excremento y peso de las aves comprima la cama; pero si se voltea y remueve periódicamente evita se apelmace y se hagan -plastas, lo que puede originar malos olores y generar bacterias.
10. Es conveniente sembrar pasto alrededor de las naves porque éste absorbe los rayos solares y producen un ambiente fresco y agradable. En cambio la tierra -suelta alrededor de las naves, refleja el calor sobre las aves, aumentando de esta forma el riesgo de enfermedades.
11. Como se va a tener un control de la alimentación, - se deben utilizar alimentos que no laxen a las aves, ya que originan que su excremento sea suelto, propi-cian humedecer más la cama y que las aves consuman - más agua, en ocasiones, producen molestias que les -origina debilidad y bajo rendimiento.
12. Se debe considerar la época de secas como la ideal, por el hecho de que en la temporada de lluvias el - ambiente está húmedo y es difícil secar la cama y -

durante la época de secas es fácil mantener secas - las naves y tener más comodidad para las aves, permitiendo al industrial alojar más número de éstas.

13. El clima frío permite aglomerar ligeramente a las - aves, éstas lo resisten bien, tomando en consideración que en la mayor parte de nuestra república, la época de frío coincide con la de secas y son dos - factores que se conjugan para el mejor manejo de las aves.

Se debe considerar que la temperatura ideal dentro de la nave es de 21°C, ya que una mayor temperatura ocasiona menos consumo de alimento y más consumo de agua, lo que origina pollos atrasados en peso y mayor tiempo en alcanzar su peso en el mercado; por otra parte, temperaturas menores a 21°C, ocasionan mayor consumo de alimento para producir un kilo de carne, predisposición de las aves a contraer enfermedades respiratorias.

14. Con respecto a la obtención del mayor o menor rendimiento en el peso de las aves, éste se condiciona a la forma en que el avicultor maneje su granja, pues algunos prefieren obtener mayor ganancia por ave, - disminuyendo éstas en las naves, con lo que se con-

trola más fácilmente cada ejemplar; otros prefieren sacrificar calidad y aumentan cantidad en los gallineros, lo que ocasiona aglomeración de las parvadas, dificultad de las aves para comer y beber, así como desarrollo defectuoso.

Se presume que un avicultor que se dedice a la producción de pollo de engorda, no analizará todos los puntos anteriores para calcular cuántas aves ha de alojar por metro cuadrado, pero sí se recomienda que cuando tenga problemas, revise los puntos mencionados, corrija los que le sea posible y en su caso, reduzca el número de aves en sus próximos lotes, de acuerdo a las condiciones existentes en sus granjas.

Según la experiencia obtenida se calcula que el avicultor de esta especialidad debe alojar entre ocho y doce aves por metro cuadrado (un promedio de 10 por metro cuadrado).

Para alimentar a los pollitos recién llegados de la planta de incubación hasta los 10 días, es necesario poner el alimento en platos de cartón, debiendo existir suficientes comederos para toda la parvada, de tal forma que exista un espacio de 2.5 a 3 cms. entre uno y otro polluelo en los comederos. El agua se pondrá en bebederos-

de cristal con capacidad para 4 litros; en los climas templados o fríos se utilizarán 10 bebederos por cada 1000 aves y 15 en los climas cálidos, posteriormente se usarán bebederos de más capacidad en la misma proporción, ya sea manuales de 12 litros o de preferencia los automáticos, hasta que se retiren los pollitos de las criadoras un bebedero automático de 1.80 mts. por cada 200 pollos o sea 5 bebederos por cada 1000 aves, o bien, uno de 2.40 mts. por cada 250 aves (4 por cada 1000).

Después de la tercer semana de edad, pueden usarse comederos cilíndricos en un número promedio de 25 a 30 pollos por comedero y aproximadamente se usarán entre 35 y 40 comederos por cada 1000 pollos. En el manejo de la granja, se debe considerar que la colocación y distribución del equipo, es tan importante como la cantidad del mismo, los comederos deben estar distribuidos en toda la nave en forma uniforme, de manera que permitan el libre movimiento de las aves cuando éstas se mueven asustadas o jugueteando.

A fin de evitar desperdicio de alimento, los comederos se llenarán hasta la mitad y deben estar colocados a la altura del lomo del pollo. Además, deben de alternarse con los bebederos y colocarse en hileras, a fin de facilitar más consumo de alimento.

Es muy importante en el aspecto alimentación que en las comidas los pollitos tengan raciones balanceadas con proteínas, carbohidratos, grasas, minerales y vitaminas.

Es recomendable que los avicultores, cuando los pollitos están iniciando la etapa de nutrición, les proporcionen alimentos preparados a base de proteínas, minerales, vitaminas y antibióticos; cuando la explotación se hace en pequeña escala, es un poco difícil obtener y mezclar en forma adecuada todos estos elementos.

Cuando la explotación se hace en gran escala y se requieren grandes cantidades de mezcla alimenticia, puede tener más ventaja para el avicultor comprar los ingredientes a granel por separado y él mismo mezclarlos con maquinaria que se tenga para ello. Una de las fórmulas de alimentos de iniciación más apropiada para la cría y engorda de los pollos y que se considera balanceada en todos sus aspectos, procede de la tecnología norteamericana y se transcribe a continuación:

TABLA DE RACIONES DE ALTA EFICIENCIA PARA POLLOS DE ENGORDA

INGREDIENTES	1	2	3
	(Kilos por tonelada)		
Maiz amarillo molido	660.2	653.4	639.4
Grasa de animal estabilizada			
Harina de pescado 60%	50	50	50
Migas de carne 55%	25		
Sub-productos de carne de aves de corral 56%		50	25
Harina de soja 44%	175	150	
Harina de soja 50%			180
Harina de gluten de maiz (1)	25	25	
Harina de alfalfa seca 17%	20	20	20
Dr. Dist. Sol. (grano)	12.5	25	20
Dr. Melazas, Dist. Sol. Suero seco de leche			15
DI. Metionina	0.2		0.5
Piedra caliza molida	10	14	10
Fosfato Dicálcico (18% P, 26% CA)	7	7.5	
Harina de hueso al vapor			13
Sal yodatada	3	3	3
Suplemento de vitamina A (4.405 I.V. x G.)	1	1	1
Suplemento de vitamina D ₃ (1.625 I.C.U. x G.)	0.6	0.6	0.6
Mixtura (2) de trazas minerales	0.5	0.5	0.5
Cocidiostal (3)			

INGREDIENTES	1	2	3
	(Gramos por tonelada)		
Antibióticos (4)	4.4	4.4	3.4
Arsenicales (5)	33	27.5	33
Riboflavina	6.6	5.5	6.6
Niacina	250	124.4	220
Pantotenato de calcio	110	110	110
Cloruro de Colina	0.0033	0.0033	0.0033
DPPD (6)			
Vitamina B-12			

- (1) Contiene como mínimo 132,158 unidades internacionales de Vitamina "A" por kg.
- (2) Contiene un 12% mínimo de manganeso u equivalente.
- (3) Preferentemente coccidiostal en las proporciones que recomiendan los fabricantes.
- (4) Añadidos 4.4 gramos de Procaína-Penicilina o bien 11 gramos de Oxitetralina, Llorotetracilina, Tetraciclina o Bacitracina por tonelada.
- (5) Añadidos 99 gramos de ácido arsénico o 49 gramos de ácido 3-nitro 4-hidroxifenil arsénico por tonelada.
- (6) D.D.P.D. (Difemil-para-frenilediamina) que puede ser utilizada para activar el uso de la vitamina "A" y en el pigmento del cuero.

FUENTE: University of Maryland.

Los elementos que componen este alimento, son recomendables, ya que estimulan el crecimiento de las aves, y dan buenos resultados en lo que se refiere a calidad y -- conversión. En cuanto los pollos cumplan 3 semanas de - edad, invariablemente se les deberá cambiar de comederos - y bebederos, pues requerirán mayor cantidad de alimento - y suficiente proporción de agua limpia y fresca; hay va- rios tipos de comederos y bebederos, los primeros son los llamados tolvas, ya que por su sencillas y costo infimo, - son de uso común en nuestro medio; pues se pueden elabo - rar con botes o latas de aceite de 5 litros, quitándoles - las tapas de ambos lados y colocándoles lona, poniéndoles ganchos para colgarlos y dan los mismos resultados que - los de lámina, con la ventaja que salen más baratos, in - clusive en granjas cuya población avícola es elevada, tie - nen bastante demanda, pues su construcción es sencilla y - de gran utilidad.

Para proporcionar el agua a los pollos, los que tie - nen más aceptación son los bebederos automáticos, sólo - que al instalarlos se debe tener cuidado respecto a su - funcionamiento, es muy importante controlar la corriente - del agua a fin de evitar se derrame en el suelo y propi - cie la humedad, lo que origina enfermedades a las aves.

En este tipo de negocio se debe procurar que todos-

los implementos avícolas resulten baratos, con objeto de que los costos de producción no sean muy elevados, pues se pretende crear y engordar la parvada con mínimo esfuerzo y máximo rendimiento.

Toda vez que va creciendo la parvada y va ganando peso, la composición de los alimentos que se le proporcionan, está condicionada a esta circunstancia, si se trabaja con alguna compañía productora de alimentos, no debe haber problema con los cambios, ya que ellos producen por separado los alimentos de iniciación, engorda y finales, según sea la edad de los pollitos, pero si se desea en particular fabricar los alimentos, se debe tener sumo cuidado al ir graduando los componentes del o los alimentos, para el mejor desarrollo del pollito.

CONTROL DE LAS ENFERMEDADES

Como se dijo con anterioridad, al disponerse a recibir la nueva camada de pollitos, deberán estar las naves o casetas en inmejorables condiciones de limpieza y completamente desinfectados los pisos, techos y paredes; así como los comederos y bebederos también perfectamente lavados y desinfectados. Además, debe haberse cheado el sistema de calefacción, para que al llegar los pollitos no sufran trastornos al sentir un medio diferente al que-

tenfan cuando estaban en tránsito de su lugar de origen a la granja donde fueron adquiridos.

Las temperaturas ideales iniciales dentro de las criadoras oscilarán entre 38.5 y 40.0°C, si se utilizan criadoras eléctricas; para las de gas o de otro tipo, deberá ser de 35.0°C; al instalar los termómetros se colocarán a 2 1/2 cm. de altura a partir de la superficie de la cama, colgando del borde de la criadora. Generalmente a medida que van creciendo los pollos se irá haciendo descender gradualmente la temperatura a un ritmo de 2°C por semana, hasta llegar a los 20 ó 21°C, observando la conducta de los pollos bajo la criadora, para ver si la temperatura es la adecuada, si se amontonan bajo ella les faltará calor y se alejan les sobrará.

Cuando se ha iniciado la crianza, es muy conveniente poner bajo la criadora, en el piso, un corralete fabricado con cartón o madera en forma de círculo, que rebase el radio de la criadora entre 60 y 90 cm. y que tenga 38- o 40 cm. de ancho, a fin de evitar que salgan los pollitos de la criadora y se enfríen, así como evitarles corrientes de aire.

Estas prevenciones y las extremas medidas de control que se tengan sobre los nuevos pollitos, son de suma-

importancia a fin de evitar las enfermedades de las aves, comunes en este tipo de explotación.

Las enfermedades aviarias constituyen uno de los -- principales problemas a que se enfrentan los avicultores; una epizootia mal atendida puede menguar considerablemente la población avícola de su granja, ya que es normal que - cuando han sanado las aves de alguna infección, puedan di seminar gérmenes, y que los encargados de cuidar una case ta o lote de aves que ha sufrido una epidemia, lleven los microbios en su persona, en sus ropas o en su calzado, - transmitiéndolo de esta forma a las aves sanas y, en consecuencia, propagando el contagio. Otros de los agentes-transmisores de gérmenes que se convertirán en epidemias son ratas, pájaros o insectos. Todo esto se puede evitar mediante la intervención del médico veterinario o del bac teriólogo, quien debe conocer la historia tanto de las -- aves vivas como de las aves muertas recientemente, a sa - ber: método de cría, forma de alimentación, síntomas que presenta, cuidado y manejos que se llevan a cabo, pues - cuanto más informes se tengan a estas personas, será más-fácil detectar las causas de la enfermedad y los medios - de combatirla.

Entre las principales enfermedades aviarias se en - cuentran las siguientes:

PARASITOS INTERNOS.- "Que son una de las clásicas enfermedades en este tipo de explotación; atacan a las aves criadas en piso. Entre otros están: lombrices in - testinales, gusanos de tráquea, gusanos de ciego, etc."^{7/}

DIARREA BLANCA O BACILAR.- Es una enfermedad aguda y sumamente infecciosa, que causa estragos en la economía de los avicultores y es producida por un microorganismo - llamado Salmonella pollorum, que se trasmite por herencia, ya que se localiza en los ovarios de las gallinas y de ahí, pasa a los huevos que quedan infectados; así, los huevos puestos por las gallinas infectadas llevan el mi - crobio y los pollos incubados difundirán la enfermedad a otros. Por lo regular, se presenta durante el segundo o tercer día de nacidos y en ocasiones, de nueva cuenta, a las tres semanas de edad.

Los síntomas que se aprecian son: debilidad, su - excremento: es la Diarrea Blanca, o tendrán una acumulación de materia fecal en el ano; el promedio de mortalidad -- excede del 30% al 40%. Cuando se ha presentado la enfermedad en una planta avícola, es conveniente adoptar como medidas precautorias, separar los pollitos enfermos a fin de evitar el contagio a los demás y destruir a los que -

^{7/} Revista "Industria Avícola". Publicación Watt Interna - tional, pág. 16.

han muerto con igual fin, así como la tenaz limpieza y de sinfección de las criadoras e incubadoras; ésto hará dis minuir la mortalidad; por otra parte, las aves así infe tadas debe dárseles en el agua que beben, Sulfametacina, con objeto de controlar en lo posible, la enfermedad.

LA COCCIDIOSIS.- Es un mal causado por un protozario que afecta el Tracto Intestinal de los pollos, pudiendo ser de 2 tipos, cecal o intestinal; ataca a las aves entre las tres y cinco semanas de edad, o durante los días húmedos y calientes de principios de verano, es causada por el consumo de agua contaminada, durante la in cubación o por la humedad existente en la cama. En algunos países se considera a la Coccidiosis cecal como la en fermedad más seria de los pollos y los síntomas que pre senta son: un aparente achicamiento de las aves, plumas en desorden y erizadas, alas caídas, cabeza agachada y ojos cerrados, así como una diarrea sanguinolenta, y hu yen del resto de las aves, buscando la soledad. Los po llos con Coccidiosis intestinal presentan casi los mismos síntomas que las afectadas por la cecal, excepto que su diarrea tiene menos sangre.

El tratamiento adecuado que se lleva en este tipo de enfermedad, es aislar totalmente a los pollos sanos de los enfermos, tenerles la cama seca y floja; se les

debe suministrar en sus raciones alimenticias, Aureomicina y otros antibióticos; así como proporcionar a los pollos enfermos y/o a toda la camada, sulfas según las indicaciones del veterinario y cuando se trata de controlar la enfermedad, se les puede dar en la mezcla alimenticia-Sulfaquinoxalina.

Una combinación de Aureomicina y Sulfametacina es un tratamiento muy efectivo; a cada tonelada de alimento se deben agregar 108 gramos de Aeromicina y 1250 gramos de Sulfametacina. Al aplicarse tratamientos que difieren del citado deben seguirse las instrucciones de los fabricantes.

EL CATARRO. - "Es una enfermedad originada fundamentalmente por los enfriamientos provocados por la humedad, por los cambios bruscos de temperatura o por la deficiente ventilación de las naves o casetas"^{8/}. Sus síntomas son estornudos frecuentes, secreción de líquido por las fosas nasales, en ocasiones se pierde la fluidez del líquido, haciéndose denso, lo que ocasiona obstrucción en los conductos nasales, produciendo inflamación en las vías respiratorias e inyección en los ojos de las aves. El tratamiento adecuado es limpiar la nariz de las aves enfermas, presionándola con los dedos a fin de facilitar la expulsión del líquido acumulado denso, limpiándola ---
^{8/} Revista Mensual S.A.R.H., pág. 82.

con un algodón y aplicando una solución de yodo en cada fosa nasal, se repetirá cada 3 ó 4 días hasta que sane.-- Cuando por la cantidad de pollos no se pueda tratar individualmente, se utiliza el sistema de aspersión.

Cuando el mal se transforma en epidemia, se podrá dar a toda la parvada 400 gramos de Sal Inglesa diluida en agua por cada 100 pollitos, aunque hay antibióticos más efectivos a base de penicilina.

LA LARINGOTRAQUITIS AVIAR. - Es una enfermedad infecto-contagiosa mortal de tipo virulento, que afecta a las gallinas y pollos de engorda, diezmando hasta en un 25% o 30% la población de las plantas avícolas.

La produce un virus que ataca la laringe y se extiende rápidamente a otros órganos del sistema respiratorio y es de tan rápida acción, que pueden encontrarse aves muertas, aún sin que se hayan descubierto sus principales síntomas en el resto de la parvada, a saber: bostezos, respiración ruidosa y difícil, así como inflamación de la laringe y la tráquea; permaneciendo echada el ave y sacudiendo su cabeza a los lados y hacia arriba; con el pico abierto y los ojos cerrados; mueren por lo general por asfixia.

La prevención contra esta enfermedad, consiste en una total y general higiene, correcta alimentación, darles una ración de forraje verde, así como sales de minerales y vitamina "D", que es tan indispensable para el fortalecimiento de los pollitos que están en etapa de desarrollo, agua abundante y seleccionar bien la cantidad de los alimentos.

Se debe también vacunar a las aves a la edad de seis semanas; la vacuna se aplica con una brocha en el año, después de cuatro días se hará un examen al pollito para verificar si le produjo efecto alguno.

LA ENFERMEDAD CRÓNICA DEL SISTEMA RESPIRATORIO (CRO)..- Comúnmente llamada del saco aéreo, fue descubierta en 1943; en algunos países como Estados Unidos de Norteamérica se le considera como la número uno en la explotación de pollos de engorda.

Los principales síntomas son estornudo de las aves, pérdida de peso, aunque sigan alimentándose; inflamación de las fosas nasales y respiración intermitente. Es causada por un organismo que se puede transmitir por contacto directo, o a través de los huevos de las gallinas infectadas y se presenta por lo general cuando las aves se debilitan a causa de tensión nerviosa originada

por vacunas u otras infecciones.

LA ENFERMEDAD DE MAREK. - "Esta es la más temida de todas las enfermedades; es de carácter Linfoprolifera tiva, puede ser de dos cales, la clásica, con lesiones nerviosas o la aguda, que es sumamente contagiosa (con tu mores en vísceras, músculos y piel); es producida por -- el virus Herpes grupo B, también se conoce este mal como el cáncer en las aves"^{9/}.

Aún cuando hay una gran variedad de enfermedades aviáres, como el Newcastle, Cólera Aviar, Tifoidea, Virue la, etc., se han citado las más dañinas a la avicultura nacional y que el avicultor debe conocer a fin de preve nir las y atacarlas para preservar la inversión que para él significa esta clase de explotación.

Las principales reglas que se deben observar para evitar hasta donde sea posible las enfermedades aviáres, son:

- a) Adquirir pollitos de plantas incubadoras de reco nocido prestigio, por la calidad y vitalidad de las aves que produzcan.

^{9/} Revista Industria Avícola. Publicación Watt International, pág. 33.

- b) Una higiene y control sanitario de las naves, inplementos avícolas y alimentos utilizados, así - como raciones alimenticias ricas en protefmas y - antibióticos preventivos.

- c) Disponer de un calendario de vacunación que, de - acuerdo con el veterinario, estará supeditado a - los problemas de enfermedades que se hayan teni - do con anteriores parvadas y podrán ser modifica - dos según la región y época del año de que se -- trate.

- d) Las vacunas que se apliquen deben ser frescas, - adquiridas de laboratorios prestigiados y conser - varlas refrigeradas.

Cuando se ha presentado alguna de las enfermeda - des citadas y se ha logrado controlarlas en la parvada - afectada, es conveniente separarla de las aves sanas, se - guirle suministrando antibióticos y asear y desinfectar - totalmente la nave que ocuparon; ya que haya sanado por - completo, si ya se está en condiciones de disponer de su - carne, venderlas de inmediato.

Se recomienda que exista un servicio veterinario

permanente; cuando los alimentos balanceados se adquieren en una empresa, generalmente ésta proporciona la asesoría técnica como un servicio a su clientela.

CAPITULO III

LA ORGANIZACION

ADMINISTRATIVA

LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

3.1 CONCEPTO Y NECESIDADES DE LA ORGANIZACION

Antes de entrar en materia, es necesario mencionar que el desarrollo normal de un negocio se podrá lograr mediante la conjunción y utilización de dos elementos: el patrimonio y la organización.

La conjunción de ambos factores, que permita obtener el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo, -- será el principio que deberá de presidir toda la gestión -- que en definitiva habrá de lograrse cuando se cumpla la -- regla de la economía, que tiende a reducir al mínimo posible el costo del producto sujeto a beneficio, resultando -- el aspecto más representativo de la eficiencia.

Los negocios son organismos, comprenden la idea de organización. Al respecto, organismo y organización, -- son dos aspectos íntimamente ligados: organismo es una --

unidad viviente y organización consiste en la existencia de objetivos que se desean lograr, de cosas ya creadas, -- de combinaciones dispuestas, que comprenden implícitamente la concurrencia simultánea de una fuerza organizadora.

Como resultado de lo anterior, se hace necesario definir el concepto de organización.

"Organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos disponibles, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue"^{10/}.

La organización se compone de tres elementos:

1. Jerarquías.- Es el orden establecido de la autoridad, y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones: son las actividades necesarias encaminadas a lograr el fin general. Se deben dividir, con objeto de obtener mayor eficiencia, en actividades especializadas.
3. Obligaciones.- Son los deberes que tiene una

persona para desarrollar una actividad en concreto.

De la fusión de los citados elementos se tiene otra definición: Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social, con el fin de obtener resultados de máxima eficiencia.

La organización es muy necesaria en cualquier organismo social, sirve para indicar el camino por donde deben ir las personas y el trabajo que tienen que realizar. Sirve para indicar que los asuntos simples y de rutina se solucionan por sí mismos y que los problemas más importantes son tratados por las autoridades que están a un nivel más alto.

La organización es el medio más adecuado para evaluar los recursos humanos, los equipos e instalaciones de que se dispone. Ayuda a fijar los objetivos generales y particulares de una empresa, cuidando de mantenerlos al día mediante el contacto con las demás personas, considerando además, el tiempo de realización de cada uno de los objetivos.

Evita cargas excesivas de trabajo mediante el establecimiento de un buen equilibrio de las tareas.

Determina la unidad de mando. Al asignarse responsabilidades al personal, se designa también ante quien son responsables. Cada persona debe tener un solo jefe - que dirija sus actividades.

En conclusión, la organización indica a la gente lo que tiene que hacer, cómo hacerlo y dónde debe hacerlo.

Existen tres tipos básicos de organización:

1. Organización Lineal
2. Organización Funcional
3. Organización Líneo-funcional o mixta.

3.2 ORGANIZACION LINEAL

Se inicia a partir de una autoridad suprema en - la cúspide de la jerarquía y que va decreciendo a medida - que desciende hacia otros jefes, hasta llegar a los em - pleados que trabajan directamente a sus órdenes, pero con - servando igual su carácter, variando solamente su escalón jerárquico. De ahí que también se conozca a este tipo de organización como escalar. Esto quiere decir que la fa -

cultad de dirigir todas las actividades de una empresa, - se concentra en una sola persona, que puede ser el propietario o gerente, llevándose a cabo la ejecución de dichas funciones por otras personas que no están investidas de - autoridad y que dependen directamente de la primera persona.

Este tipo de organización se reduce a las peque- ñas empresas, donde como es lógico, el mismo propietario- es quien organiza y dirige.

Entre las ventajas del sistema se tiene:

- El personal que forma parte de la organización - sabe ante quien es responsable y las actividades- exactas que va a desarrollar.
- Crea una disciplina, ya que existe sólo una uni- dad de mando.
- Se aplica en empresas pequeñas, donde son pocas- las personas que han de comunicarse o consultar- se. En el medio avícola que nos ocupa, sólo tendría aplicación en granjas pequeñas, ya que en - una planta avícola cuya explotación sea conside- rable, sería prácticamente imposible, que el pro

pietario o gerente pueda tener conocimiento de todas las actividades de su negocio en forma amplia.

Como desventajas se pueden citar:

- Es sumamente rígido para delegar autoridad.
- Se exagera la importancia de los jefes, anulando la cooperación del personal.
- No permite el empleo del especialista, porque ante todo, estará el criterio del jefe máximo.
- Anula las iniciativas personales creando automatización.

3.3 ORGANIZACION FUNCIONAL

En este tipo, la organización baja del elemento de mayor autoridad, para lograr la especialización del control y del mando. Se puede decir que la autoridad enjerarquías se encuentra separada por funciones y la autoridad especializada actúa directamente sobre los elementos inferiores. O sea, que el especialista encargado de elaborar y preparar sus propios planes para desarrollar

determinada actividad, es el responsable de los resultados de los mismos, es decir, delega funciones en empleados subalternos siempre y cuando exista una coordinación en las operaciones y se precise apropiadamente la responsabilidad en cada actividad que se desarrolle. Por eso, es que la función más importante de la Dirección General de la empresa, consiste en coordinar apropiadamente el trabajo de los especialistas.

Entre las ventajas que ofrece este sistema de organización se tienen:

En base a la citada división de funciones, se puede establecer un buen control interno y más eficiente, al fijar las responsabilidades y funciones a cada persona, empleado o jefe para con la empresa.

Se aprovechan al máximo los servicios por medio de la especialización, esto implica una separación entre las actividades manuales y mentales, hay una mayor cooperación; obteniendo como resultado de esto, mayor eficiencia y control de todas las operaciones.

Como desventaja se puede mencionar, que los subalternos pueden sufrir confusión al recibir órdenes de varios jefes.

3.4 ORGANIZACION LINEO-FUNCIONAL O MIXTA

Este sistema es una fusión de los dos primeros, con él se trata de evitar el problema de que varias personas dieran órdenes; de ahí que se hiciera la combinación del sistema lineal con el funcional.

La organización lineo-funcional consiste en nombrar funcionarios (jefes) especialistas en cada uno de los aspectos de las actividades comerciales para que actúen como asesores o consejeros del propietario o gerente; estudian y proponen soluciones a los problemas que se puedan presentar y los planes que se deben seguir, aunque no tienen autoridad para llevarlos a la práctica, pues solamente actúan con carácter consultivo, o sea, que reciben instrucciones en línea vertical desde el gerente hacia abajo y consultan verticalmente hacia arriba.

La ventaja que tiene el sistema, es que absorbe la mayoría de las ventajas de tipo lineal y se eliminan los inconvenientes.

Los funcionarios del orden lineal quedan asegurados al estar bajo las órdenes de asesores especialistas que aconsejan e instruyen supervisando el valor de las ideas.

Los inconvenientes del sistema son:

El criterio de los asesores puede confundirse con las órdenes de los funcionarios ejecutivos y hay lugar a excusas por errores del personal ejecutivo, pues resulta problemático para la Dirección tomar una decisión adecuada, ocasionando que el Director, propietario o gerente, rehusen atenerse al consejo de especialistas, por creer que ellos están más familiarizados y profundiados con las dificultades de la explotación.

Además, es posible que los consultores asuman responsabilidades de mando que no les corresponden, dejando de prestar un verdadero servicio consultivo para el cual están encaminadas sus funciones.

Los organigramas son representaciones gráficas que generalmente indican:

- a) La estructura funcional de un organismo
- b) La estructura específica de cada función
- c) Niveles jerárquicos
- d) Puestos directivos y ejecutivos
- e) Canales de autoridad y comunicación
- f) En su caso, los comités o dependencias de staff o asesoría

g) Delegaciones auxiliares que sean necesarias.

El objetivo de los organigramas es el de proporcionar elementos útiles al organizador y al administrador, con objeto de ayudarle a visualizar la estructura general de la empresa, pues es más práctico, sencillo y rápido en entender un esquema que toda una explicación.

Las formas que más se usan son: vertical y horizontal, aún cuando existen también las de forma circular y de barras.

Se pueden dividir en generales, que abarcan todo lo concerniente a la empresa y complementarias, que son las relativas a una sección, departamento o función específica.

Analizando lo anterior, ya se puede mencionar a la organización administrativa.

"La organización administrativa es indispensable en toda empresa; pero no se puede señalar un lineamiento invariable a las empresas avícolas, pues no todas reúnen las mismas características. Para poder determinar la organización de una empresa avícola, es necesario hacer un estudio de las actividades y características especiales -

de cada una en particular, así como de su estructura legal, si se trata de empresas constituidas como personas físicas o bien como personas morales^{11/}.

De lo anterior se deduce que cuando se trata de personas morales, la organización administrativa se hará teniendo como base a las leyes correspondientes de la materia, y tratándose de personas físicas, se hará de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Pero en los dos casos, la organización debe ser susceptible de adaptarse al desenvolvimiento de la empresa.

Tomando en consideración los tipos de organización mencionados anteriormente, se considera que el tipo de organización funcional es el más recomendable en la empresa de explotación avícola que nos ocupa; por sus características de división de funciones y responsabilidades, desde el punto de vista del control interno, ya que se obtiene un mejor control de las operaciones y mayor eficiencia en las labores desarrolladas.

Para implantar el Sistema de Organización Funcional, habrán de considerarse como puntos básicos los siguientes:

^{11/} Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Pág. 89.

- a) Tomar en consideración la capacidad y habilidad del personal con que se cuente, para asignarle funciones y trabajos que pueda desarrollar en forma satisfactoria y conveniente para la empresa, de acuerdo a su capacidad y habilidad.
- b) Adoptar las medidas necesarias para el agrupamiento del trabajo especializado, haciendo una división del mismo en función de las necesidades de fabricación del producto.
- c) Se fijarán las respectivas líneas de autoridad y responsabilidad.

3.5 PLANIFICACION DE LA ORGANIZACION

El cimiento de cualquier empresa, está en función de la buena definición de sus planes, por consiguiente de sus objetivos. La planeación fija los objetivos -- que persigue la empresa, establece sus políticas o guías de acción para orientar dichos fines, determina los programas en cuanto al tiempo que serán necesarios, especifica los procedimientos de cómo se van a llevar a cabo.

Será, por tanto, función específica de la organización en su fase de planificación: identificar, defi --

nir, y dividir el trabajo que se ha de clasificar; así como las obligaciones y responsabilidades que ello implica y su debida asignación al personal competente para que se lleven a cabo.

Por consiguiente, será necesario establecer un proceso de planificación que establezca un orden adecuado en la organización de cualquier empresa. Como primer paso, hay conciencia de lo que pretende la empresa en su fase de planeación, pero se considera que será menester definir lo siguiente:

1. Las necesidades propias de la organización.
2. Los problemas reales y posibles que pudieran existir.
3. Las alternativas a la solución de las necesidades y problemas.
4. La selección de alternativas y estrategias en la solución.

Habiendo definido la fase anterior, se puede establecer con precisión un procedimiento específico en la planificación de la organización, que procurará siempre

de ser eficaz.

3.6 LA AUTORIDAD

3.6.1 CONCEPTOS

"La facultad de mandar y el derecho a hacerse obedecer. Ello implica, desde luego: la facultad de tomar decisiones que conduzcan al logro de los objetivos planeados"^{12/}.

"La autoridad es considerada por muchos como la facultad o el derecho de actuar, de mandar o de exigir acción a otros. En administración se puede considerar como la facultad, por parte de quien tiene la autoridad, para exigir que otros emprendan acciones que se consideren apropiadas para el logro de un objetivo pre-determinado. En la autoridad está implícita la facultad para tomar decisiones y ver que éstas se lleven a cabo"^{13/}.

"Poder legal o legítimo, un derecho a mandar o a actuar. Aplicada a la actividad administrativa, la autoridad es el poder mandar a otros, a actuar o no actuar en

^{12/} Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, - pág. 143.

^{13/} Terry R., George. Principios de Administración, pág. 53.

una forma considerada por el poseedor de la autoridad - apropiada para alcanzar el propósito de la empresa o el departamento"^{14/}.

Sintetizando, la autoridad es una facultad. Se entiende por facultad, una atribución o derecho que es dado a una persona determinada.

El derecho de mandar y hacerse obedecer. Es decir, el mandar y hacerse obedecer es el propio ejercicio de la autoridad que puede considerarse como la autoridad-puesta en acto. Exigiendo las acciones propias para el cumplimiento de los objetivos, fin último de la autoridad administrativa.

Queda implícita la facultad de tomar decisiones, teniendo como finalidad propia la de orientar la acción.

La autoridad se hace necesaria siempre en la administración, con el fin de mantener un orden determinado, coordinando los esfuerzos necesarios para orientar la acción hacia los objetivos de la empresa.

^{14/} Koontz y O'Donnell. Op. cit., pág. 111.

3.6.2 TIPOS DE AUTORIDAD

Ahora bien, dentro del campo administrativo se pueden distinguir varios tipos de autoridad dentro de los que cabe destacar la autoridad de línea y la autoridad -- staff.

La autoridad de línea está relacionada con el orden vertical de una organización, estableciendo siempre las relaciones del superior con el subordinado, formando escalafones de mando (superior subordinado superior subordinado y así sucesivamente), que logran constituir una cadena a la que se denomina línea. Esta cadena establece lo que es la propia jerarquía de una empresa u organización. La autoridad de línea viene a constituir lo que se denomina jerarquización, que a su vez forma la estructura orgánica de una empresa, que deberá estar siempre orientada a la consecución de los objetivos.

La autoridad staff es solamente un grupo de asesoría que, como su nombre lo indica, asesora las diferentes direcciones de una empresa y cuya autoridad está basada en sus conocimientos. Este tipo de autoridad no ejerce la actitud de mando, sino de recomendación, de sugerencia.

3.6.3 PRINCIPIOS DE AUTORIDAD

Principio de unidad de mando: "La eficiencia de una orden depende siempre de que exista sólo un jefe para cada subordinado".

Principio del equilibrio de la autoridad y responsabilidad: la autoridad de un jefe deberá ser siempre proporcional a su responsabilidad.

3.6.4 DELEGACION DE AUTORIDAD

Delegar significa conceder, conferir. "Delegar autoridad es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces". Esta delegación implica transmisión de autoridad de un superior a un subordinado, asignándole la debida responsabilidad para que desempeñe su cargo.

Principio de delegación de autoridad: "La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte".

3.6.5 OBJETIVO DE LA AUTORIDAD

El objetivo esencial de la autoridad administrativa, debe ser la estructuración de un cuerpo orgánico o

administrativo para llevar a cabo, con la mayor eficiencia posible, los planes de la organización.

Este cuerpo orgánico debe ser caracterizado por su unidad en todo momento, aspecto o particularidad en cuanto a la organización general. El éxito de una empresa siempre dependerá de esta unidad, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales y humanos con que cuenta.

La coordinación es precisamente el remedio eficaz para la perfecta sincronización de todas las actividades que se han de realizar. "El establecimiento y mantenimiento de varias funciones armónicas y equilibradamente, de forma que se produzca una acción unificadora.

3.6.6 CONSIDERACIONES ACERCA DE LA AUTORIDAD

Se hace necesario:

1. Definir las áreas de autoridad y responsabilidad para cada puesto.
2. Establecer los canales propios de comunicación vertical ascendente y descendente, así como la comunicación horizontal.

La comunicación en una organización se subdivide como sigue:

A) La comunicación vertical descendente está formada por:

Políticas
Reglas
Instrucciones
Ordenes
Informaciones

Formas concretas de las categorías anteriores: - los manuales de organización, las gráficas, los avisos en tableros, los folletos, las cartas de la gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, etc.

B) La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

Reportes
Sugerencias
Quejas
Informes
Encuestas de actitud, etc.

C) La comunicación horizontal comprende:

Juntas

Comités

Consejos

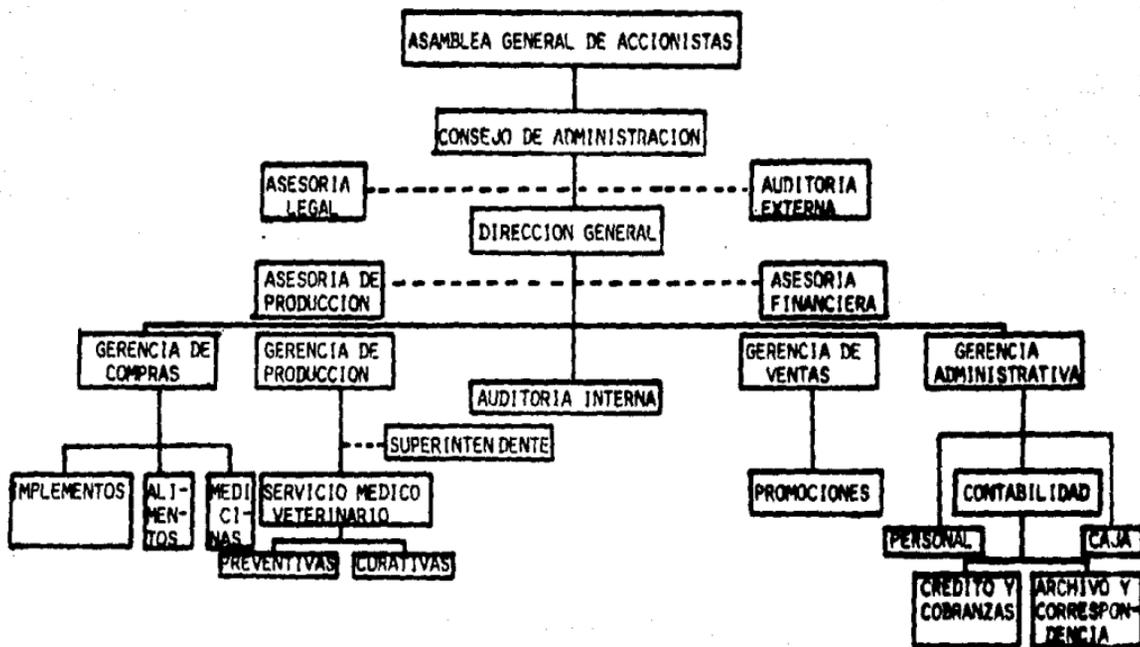
Mesas Redondas

Asambleas^{15/}.

CAPITULO IV

**LA ORGANIZACION EN LA IN
DUSTRIA AVICOLA**

4.1 ORGANIGRAMA TIPO DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE POLLO DE ENGORDA



4.2 LA DIRECCION GENERAL EN LA INDUSTRIA AVICOLA

Cuando la dirección es efectuada por una sola persona, ésta llevará todo el peso de la empresa, y en consecuencia, tendrá gran número de funciones administrativas. Tomará decisiones, dictará resoluciones, formulará políticas, etc., que dependerán del juicio de ella.

Cuando la dirección es colectiva, hay una división de funciones y el peso de la empresa recae en el número de directores que ésta requiera, asimismo, las decisiones que se tomen deberán ser colectivas, así como la fijación de políticas, la elaboración de programas, la delegación de funciones, etc.

En consecuencia, el director general tendrá a su cargo: la dirección general de la empresa, coordinando las actividades principales, la determinación de objetivos y políticas, autoridad sobre los niveles inferiores de la organización, delegación de responsabilidades, autorización de presupuestos relacionados con el engrandecimiento de la empresa, convocatoria de junta de directores y accionistas, y revisión de los resultados.

El o los directores tienen responsabilidad ante el Consejo Directivo, de ellos dependen los gerentes, los

técnicos y los supervisores, en su caso.

4.3 LOS GERENTES DE LA INDUSTRIA AVICOLA

Habrá tantos gerentes como las necesidades de la empresa lo requieran; así que puede haber gerente administrativo, de compras, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, etc. Ahora bien, si es posible que las funciones anteriores las desempeñe una sola persona, debido a que la magnitud de la empresa lo permita, puede existir un gerente general.

"Las funciones de los gerentes serán: dirigir las actividades que sean de su competencia, ejecutar las órdenes de los directores, vigilando que los objetivos de la empresa se realicen tal como se planearon, ayudar a los directores en los cambios o establecimiento de nuevas políticas, seleccionar y nombrar empleados, autorizar presupuestos relacionados con el engrandecimiento de la empresa, organizar el funcionamiento tanto administrativo como de producción de la empresa; informar a los directores de los resultados obtenidos, en las operaciones de la empresa"^{16/}.

^{16/} Suárez, Rodolfo. Proyección Agro-Industrial, pág. - 131.

Los gerentes tienen responsabilidad ante los directores. En una explotación avícola, el nombramiento de los gerentes debe recaer en una persona que tenga amplios conocimientos en esta clase de negocios, acerca de cómo criar a los animales, en qué forma habrá de controlar y combatir las enfermedades, la manera de alimentarlos, etc.

Debe ser una persona competente en el puesto que desempeñe. Deberá, en consecuencia, saber interpretar y acatar las órdenes del director general conforme a los objetivos planeados, y asimismo, dada su especialización o actividad técnica, transmitir a sus subordinados los planes a seguir a fin de llegar a obtener los resultados que se persiguen para lo cual se creó la empresa.

Por lo anterior, es necesario contar con un departamento de supervisión, el cual vigilará constantemente el apego a la política administrativa de la empresa. Es decir, para que vigile que la marcha de la misma se lleve por la ruta planeada inicialmente.

Sólo mediante la comprobación periódica de los sistemas establecidos, se podrá constatar que la empresa está obteniendo resultados de máxima eficiencia.

En la empresa que nos ocupa, la función de supervisión es de mucha importancia, porque se trata de una explotación que requiere de mucho cuidado, pues es muy delicada, ya que el menor error en el manejo o en la administración de la empresa (adquisición de aves, medicamentos, alimentos, etc.), se puede traducir en resultados perjudiciales para la empresa. Por lo tanto, la persona encargada de hacer este tipo de adquisiciones, deberá ser un sujeto de reconocida experiencia y de suma confianza para la empresa.

Dentro de la fase productiva, la supervisión la realizará el superintendente, quien tendrá las siguientes facultades:

Encargarse del funcionamiento de las naves o casetas (lugar destinado para la engorda de las aves), de controlar a todo el personal que labora en la granja, encargado del manejo directo de los pollos, supervisar el desarrollo y engorda de las aves en general.

"La vigilancia se puede llevar a cabo de acuerdo a las necesidades de la empresa, por medio de la supervisión interna o mediante la supervisión externa.

Las empresas que debido a su pequeño tamaño, no pueden

pagar la supervisión externa, pero que de todas formas la necesitan, pueden recurrir a las asociaciones de avicultores, que son asesores y auxiliares de las empresas avícolas afiliadas"^{17/}.

Pero independientemente de este tipo de supervisión externa, todas las empresas sin importar su tamaño, deben contar con una excelente supervisión interna, cuyas formas de funcionar serán:

Vigilar que se cumplan las normas y procedimientos preestablecidos, emitir su juicio sobre los resultados obtenidos, opinar sobre la situación que guarda la empresa tanto en el aspecto económico, como en el financiero, asesorar a la gerencia en lo relativo a los sistemas de control y sugerir soluciones prácticas a los problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades (auditoría interna).

4.4 EL CONTROL DEPARTAMENTAL EN LA INDUSTRIA AVICOLA

Como consecuencia de la mencionada división, o asignación de funciones y que se puede ver en el organigrama de las empresas avícolas (organigrama tipo), se --

^{17/} Scott, William. Manual de Dirección Avícola, pág. 98.

declara como una necesidad llevar un control por departamentos, 'en el cual cada jefe o gerente a cargo, tiene --- atribuciones para la toma de decisiones, medidas o políti- cas secundarias que juzgue conveniente aplicar, según su criterio, para la obtención de los mejores resultados.

"Es conveniente comprobar que la política interna departamental aplicada por el jefe o gerente del mismo, no está influenciada por ninguna de las opiniones o conceptos de los jefes de los demás departamentos; ya que - todos ellos tendrán un mismo nivel de autoridad y no deben intervenir por ningún motivo en las políticas y objetivos de los demás departamentos"^{18/}.

Cada gerente o jefe de departamento, es responsable de los resultados de su gestión en el periodo ante -- el gerente o director general, éste ante el Consejo de Administración (responderá de la labor de ellos), por último, está obligado a rendir cuentas de su mandato periódicamente a la Asamblea General de Accionistas. El Consejo de Administración o Administrador Unico, es el órgano permanente a quien se confia la administración y representación de la sociedad.

^{18/} Ibidem., pág. 103.

En este apartado trataré de mencionar las funciones de los principales elementos o gerencias que son necesarios en la empresa de explotación avícola que nos ocupa; así como las bases sobre las que debe trabajar cada uno de ellos y los principios generales que se deben observar, a fin de obtener resultados satisfactorios, en las operaciones necesarias llevadas a cabo durante el ejercicio.

4.4.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS (Gerencia de Compras)

Este departamento será el encargado de adquirir el material, de acuerdo a las necesidades de la empresa. En el negocio de explotación avícola, el jefe de este departamento debe ser una persona capacitada y con la suficiente experiencia en el manejo de una granja productora de pollos de engorda, para que ésta tenga éxito.

Deberá tener conocimientos sobre los diversos tipos de pollos que se producen en el país, que reúnan las mejores ventajas en cuanto a raza, calidad, y peso, así mismo elaborar, un calendario de fechas en que sea necesario sustituirlos. En cuanto a alimentos, medicamentos e implementos avícolas, conocer ampliamente las calidades requeridas de cada uno de ellos.

"Generalizando, se puede decir que las funciones del jefe o gerente del departamento de compras, serán:

- a) Elaborar calendarios y presupuestos aproximados- acerca de la adquisición de pollitos, alimentos, medicamentos e implementos avícolas, sometiendo- los mismos a la aprobación de la dirección o ge- rencia general, atendiendo las indicaciones y mo dificaciones que la misma les señale.

- b) Formular un registro de plantas incubadoras nacio- nales y extranjeras si fuese necesario, a fin de adquirir los elementos que no sean producidos en el país y que se requieran para el desarrollo de la empresa.

- c) Formular, asimismo, un registro de fábricas - productoras de alimentos preparados o sin prepara- rar"19/.

Estos puntos quedan complementados con los si - guientes requisitos:

1. Buscar los proveedores que ofrezcan mejores pre-

cios y calidad.

2. Elegir a los proveedores que den servicio eficiente.
3. Hacer los pedidos con la rapidez requerida para las necesidades de la explotación avícola. Siendo este punto muy importante en relación al inciso (b) anterior, respecto a la seriedad de la planta incubadora en cuanto a fechas de entrega, ya que éstas se establecerán según las necesidades de la producción determinada, efectuar los pedidos con 30 días de anticipación, ya que el periodo de gestación del pollito es de 21 días.
4. Coordinar en forma eficaz, las actividades de este departamento con los otros existentes, de modo que se trabaje siempre con buenas bases de entendimiento en las operaciones realizadas.
5. Si ocurren diferencias entre el pedido original y las unidades de cualquier naturaleza recibidas, deberá informar al área de contabilidad, con el fin de evitar problemas y controlar de manera eficaz el suministro de materiales.

El pedido de compras se formulará como sigue:

Original:	Proveedor
Primera copia:	Almacén
Segunda copia:	Proveedores (archivo)
Tercera copia:	Consecutivo
Cuarta copia:	Contabilidad.

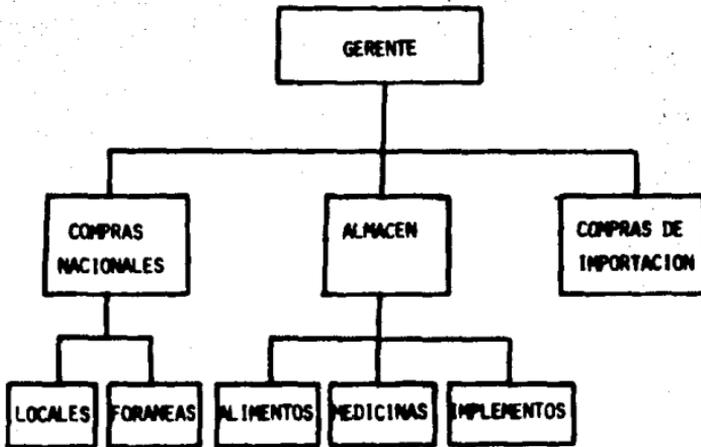
En síntesis, el departamento de compras estará - bajo la dirección de un jefe o gerente responsable; contará también con un almacenista en jefe, necesario para - manejar pedidos y existencias máximas y mínimas en el al macén.

"El jefe de compras tiene obligación de checar - con exactitud si los pedidos son necesarios y correctos, - si se especificó con claridad la fecha de la entrega, si - existieron discrepancias, aclararlas a satisfacción con - el jefe de almacén o persona que haya hecho el pedido"^{20/}. El almacenista es responsable de recibir los pedidos y -- comprobar su correspondencia con los materiales solicita- dos, verificar la factura y devolverla ya firmada al pro- veedor para su cobro y enviar a contabilidad un reporte de los materiales recibidos, a fin de hacer los registros co

20/ Suárez, Rodolfo. Op. cit., pág. 153.

respondientes en los auxiliares.

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO O
GERENCIA DE COMPRAS



DESARROLLO AVICOLA, S.A.

PEDIDO DE ALIMENTOS

NO. PEDIDO: _____ FECHA: _____

PROVEEDOR: _____ TELEFONO: _____

DOMICILIO: _____

PARA NAVE: _____

NO. DE BULTOS	DESCRIPCION	KILOS BULTO	TOTAL KILOS
------------------	-------------	----------------	----------------

FORMULO: _____ APROBO: _____

DESARROLLO AVICOLA, S.A.

DEPARTAMENTO DE ALMACEN

NOTA DE ENTRADA

NO. _____

FECHA: _____

RECIBIDO: _____

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
----------	--------	-------------	--------------------	-------

JEFE DEL DEPARTAMENTO: _____

DE DESARROLLO AVICOLA, S. A.

DEPARTAMENTO DE ALMACEN

VALE DE SALIDA

PARA EL DEPTO. DE: _____ FECHA: _____

CARGO ORDEN DE PROD. No. _____

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
----------	--------	-------------	--------------------	-------

JEFE DEL DEPARTAMENTO:

SOLICITANTE:

ENTREGO: _____

RECIBIO: _____

4.4.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION (Gerencia de Producción)

Dentro de toda empresa que produzca algo, el departamento de producción tiene una fundamental importancia para el desarrollo de la misma, pues de su correcto funcionamiento depende el éxito, o fracaso que dicha empresa pueda lograr en los objetivos que se planearon. En la empresa avícola que nos ocupa, adquiere mayor importancia aún, por la condición del esmerado cuidado que requiere un negocio de esta clase, que maneja siempre animales vivos. El jefe o gerente de este departamento debe tener una amplia experiencia en este tipo de manejo; estar completamente familiarizado con la clase de polluelo que trate, las condiciones apropiadas para su mejor desarrollo, la adecuada alimentación que se les debe dar, rendimientos, control de enfermedades, conocer todos los problemas que se puedan presentar y las soluciones que se les darán, actuando con rapidez, a fin de evitar en lo posible, consecuencias desfavorables.

El resultado que se obtenga del eficiente control de este departamento, se traducirá directa o indirectamente en utilidades o pérdidas que arroje la empresa.

"Se insiste en forma especial, acerca del esmerado

do cuidado y atención que se debe de poner al manejar a la parvada de pollos, ya que mientras en una empresa normal existen máquinas que los operarios al manejarlas producen artículos terminados, transformando la materia prima, en este tipo de explotación avícola, los pollos (animales vivos), se someten a un proceso de transformación - por medio de la alimentación adecuada, lo que les permitirá desarrollarse más rápido que un pollo que crezca normalmente en estado silvestre"^{21/}. Es por ello la insistencia en que se debe tener sumo cuidado en el manejo de los pollos, tanto en sus reacciones a medida que crecen, como al obtener mayor conversión en carne al costo más reducido posible, de manera que al final se tenga una utilidad razonable. En consecuencia, el jefe de este departamento, debe ser una persona con capacidad, habilidad y conocimientos suficientes en la materia, a fin de que sepa dirigir su departamento lo mismo que el personal a su cargo, tratando de obtener de éste último, la más alta eficiencia en el control de las naves o casetas, de tal forma que al existir el menor problema, sepa las deficiencias que pudiera haber en la misma, y al conocer las causas, las resuelva en forma atinada y de inmediato.

Los factores que intervienen en el costo de la explotación serán:

21/ Arold, J. Rise. The Poultry, pág. 932

1. Costo de adquisición de la parvada
2. Alimentos
3. Mano de obra
4. Gastos indirectos:
 - a) Agua
 - b) Luz
 - c) Depreciación de maquinaria y equipo
 - d) Materiales indirectos
 - e) Overoles, botas y herramientas
 - f) Mantenimiento y conservación del equipo.

"Todos estos elementos influirán en forma definitiva en el costo que representa la explotación que se está realizando para efecto de la investigación, razón por la cual, durante la vida de la empresa, este departamento debe tener un eficaz control para mantener el costo lo más reducido posible, contando para ello con el auxilio de los otros departamentos"^{22/}.

Existen dentro de la fase de la producción o explotación, algunos factores de ineficiencia entre los cuales están los siguientes:

1. Naves construídas con mala ubicación
2. Mala colocación de comederos y bebederos

^{22/} Ibidem., pág. 935.

3. Mala planificación en la forma de atención
4. Falta de agua corriente
5. Falta de interés en vigilar la conversión y costos de producción.

Estos factores se corregirán de acuerdo con los reportes de supervisión que se formulen, a medida que adelanten las fases de explotación.

DESARROLLO AVICOLA, S.A.
INFORME DE EXISTENCIA DE AVES

RAZA: _____ FECHA: _____
 FECHA DE LLEGADA: _____ CRIANZA No. _____

DIA	NO. DE CASETA	EXIST. ANTE- RIOR	ENTRA DA	SUMA	BAJAS	EXIST. ACTUAL	CAUSA DE BAJA	OBSER.
-----	------------------	-------------------------	-------------	------	-------	------------------	---------------------	--------

CAUSAS DE BAJA:

1. Newcastle
2. Coccidiosis
3. Bronquitis infecciosa
4. Leucosis
5. Viruela
6. Tifoidea

VACUNADOS CONTRA:

- Necastle el día _____
 Viruela el día _____
 Tifoidea el día _____

- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

FECHA	CONCEPTO	ORDEN NO.
-------	----------	--------------

% DE MORTALIDAD: _____

Vo. Bo. _____ JEFE DEPARTAMENTO: _____

4.4.3 DEPARTAMENTO DE VENTAS (Gerencia de Ventas)

El departamento de ventas se considera como uno de los más importantes en cualquier clase de explotación o empresa comercial. En una empresa que se dedique a la explotación avícola, también es de suma importancia este departamento, pues de su correcto funcionamiento dependerá el éxito de dicha empresa.

"En una empresa como la que aquí se toca, lógicamente también tiene importancia, pues influyen en ella las condiciones que existan en el mercado, habiendo ocasiones que el pollo tendrá mucha demanda y otras, en que eso no sucederá. El jefe o gerente de este departamento deberá tener conocimiento de las condiciones que imperen en el mercado, a fin de programar en forma debida la producción de pollos y asegurar su colocación"^{23/}.

Desafortunadamente, el avicultor que se dedica a la cría de pollos de engorda, no se encuentra protegido en cuanto a la fluctuación de precios, ya que en ocasiones son sumamente bajos en la venta de pollo en pie, lo que ocasiona fuertes pérdidas de las que difícilmente lo-

^{23/} Weister, Loser S. Broiler Breeders, pág. 59.

gran reponerse; esas fluctuaciones obedecen, en gran parte, a los monopolios que ejercen compradores, mayoristas, o intermediarios en los centros de matanza y otras veces, a la introducción ilícita de grandes cantidades de pollos de los Estados Unidos, que afectan directamente la producción y consumo nacionales.

"Las principales formas de venta que se siguen - en nuestro medio son:

1. Ventas directas a mayoristas
2. Ventas en el rastro a intermediarios
3. Ventas en el mismo rastro, ya sacrificados, - a rosticerías o particulares minoristas
4. Distribución directa al público por medio de despachos, o puestos en los mercados"^{24/}.

1. Ventas directas a mayoristas.- En las granjas - que como la del ejemplo, la producción alcanza - cantidades considerables, esta forma de venta directa a mayoristas puede ser la más indicada, teniendo los mayoristas la obligación de recoger y transportar el pollo a sus depósitos o rastro; - por lo que el trámite de pesaje y pago de los - animales se efectuará también en la granja, de -

^{24/} Ibidem., pág. 63.

acuerdo a las condiciones que se hayan convenido acerca de la calidad del pollo y la situación de la oferta y la demanda de los mismos, etc. Tiene como desventaja el que con esta forma se da lugar a que los mayoristas establezcan un monopolio, pagando precios muy bajos por la producción, como en este sentido no hay protección para el avicultor y es éste quien lleva todo el riesgo - en el negocio, existe descontento entre ellos; - siendo ésta una de las causas de que la avicultura en nuestro país continde estancada.

2. Ventas en el rastro a intermediarios.- Este sistema al igual que el anterior, tiene ventajas y desventajas muy similares entre sí, ya que, el avicultor vende su producción a un intermediario, el cual es quien tiene el control del mercado, - dando lugar a los monopolios que como se comentó, perjudican grandemente a la avicultura en general.
3. Ventas en el mismo rastro, a rosterías y a particulares minoristas.- Este sistema se podría llamar como de medio mayoreo, tiene como ventaja que se pueden obtener precios más justos por la venta del pollo, aún cuando se aumentan los gas-

tos por transporte, matanza, preparación, debiendo ya conocer a las personas que concurren a esos centros a adquirir por partidas los pollos, lo--cual significa ventajas para los pequeños avicultores, que de esta forma pueden fácilmente colo--car su producción en el mercado.

4. Distribución directa al público por medio de despachos o puestos en los mercados.- Este sistema de venta también ofrece buenas ventajas a los - avicultores y ha tenido bastante aceptación en - tre los mismos en toda la república pues es un--medio muy favorable para obtener buenos precios, ya que se evita en forma total a los intermedia--rios o introductores, efectuándose la transacción de venta en forma directa del avicultor al--público consumidor, razón por la cual muchos de--los avicultores han optado por establecer sus - propios rastros de aves, solos o en sociedad con--otros, apoyados por la Asociación Nacional de -- Avicultores del país.

C A P I T U L O V

INVESTIGACION DE CAMPO

INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD ANAHUAC
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

RAZON SOCIAL: _____

DOMICILIO: _____

PERSONA ENTREVISTADA: _____ PUESTO: _____

NUMERO DE EMPLEADOS: _____

CAPITAL SOCIAL: \$ _____

COBERTURA DE LA EMPRESA:

AREA METROPOLITANA ()

TODO EL PAIS ()

1. ¿Qué tipo de organización administrativa utiliza?
 - a) Lineal _____
 - b) Funcional _____
 - c) Mixta _____
 - d) Otras _____

2. ¿Qué beneficios obtiene con este tipo de organización?

3. ¿Cree Usted que con este tipo de organización, aprovecha mejor los recursos técnicos, humanos y materiales con que cuenta su empresa?
SI _____
NO _____

¿Por qué?

4. ¿Qué entiende usted por organización lineo-funcional?

5. ¿Con qué puestos administrativos cuenta su empresa?

- a) Directores _____
- b) Gerentes _____
- c) Supervisores _____
- d) Otros _____

6. ¿En qué aspectos se basó para fijar la departamentación de su empresa?

7. ¿Con qué puestos operativos cuenta la organización?

8. ¿Existe en su empresa delegación de funciones?

- SI _____
- NO _____

¿Por qué?

9. ¿En qué forma ayuda a alcanzar los objetivos de su empresa su tipo de organización?

10. ¿Qué tipo de ventajas obtiene usted de la organización lineal?

Rapidez de acción	_____
Evitar conflictos de autoridad	_____
Sencillez y claridad	_____
Firme disciplina	_____
Otros	_____

11. ¿Qué tipo de ventajas obtiene usted de la organización funcional?

Rápida adaptación al cambio	_____
Mayor capacidad de los jefes frente a los subordinados	_____

12. ¿Si la organización lineo-funcional utiliza las ventajas de ambos sistemas, cree usted que ésta sea la más adecuada a utilizar en su empresa avícola?

SI	_____
NO	_____

13. ¿Alcanza la organización sus fines con un máximo de eficacia?

SI	_____
NO	_____

¿Por qué?

5.2 LISTA DE EMPRESAS AVICOLAS ENTREVISTADAS

Como se mencionó anteriormente, se hizo una selección de las tres empresas avícolas más grandes, las cuales manejan una gran cantidad de granjas cada una.

1. Planta Avícola Monroy, S.A.
Calzada de la Viga § 190 b,
México, D.F.
Tels.: 530 68 63 y 519 77 30
2. Pollitos El Rey de Querétaro, S.A.
Certificados # 73, Col. Postal
México, D.F.
Tels.: 579 86 21 y 579 86 44
3. Compañía Beneficiadora Avícola Tehuacán, S.A.
Pirineos # 124, z.p. 13
México, D.F.
Tels.: 672 67 57 y 672 67 51

5.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

PREGUNTA 1.- ¿QUE TIPO DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA --
UTILIZA?

Lineal	_____	Funcional	<u>25%</u>
Mixta	<u>75%</u>	Otras	_____

INTERPRETACION:

El 75% de las empresas entrevistadas respondie-
ron que cuentan con un sistema de organización lineo-fun-
cional o mixto, y el 25% restante contestó que utilizaban
la organización funcional.

Se observa que la mayoría de las empresas avico-
las de un rango superior, utiliza el sistema de organiza-
ción lineo-funcional.

PREGUNTA 2.- ¿QUE BENEFICIOS OBTIENE CON ESTE TIPO DE ORGANIZACION?

Mayor capacidad de los jefes	<u>35%</u>
Aprovechar ventajas de ambos sistemas	<u>33%</u>
Se asesora al personal	<u>33%</u>

INTERPRETACION:

Los beneficios que obtienen las diferentes empresas, de su tipo de organización, son variados; esto significa que para unos los jefes cuentan con mayor capacidad-- debido a su especialización; otros obtienen ventajas como facilidad en la asesoría de todo el personal; y otros --- utilizan las ventajas del sistema lineal y del funcional.

PREGUNTA 3.- ¿CREE USTED QUE CON ESTE TIPO DE ORGANIZA -
 CION, APROVECHA MEJOR LOS RECURSOS TECNICOS,
 HUMANOS Y MATERIALES CON QUE CUENTA SU EM -
 PRESA?

SI 100% NO _____

¿POR QUE?

El cien por ciento de las empresas entrevistadas -
 están de acuerdo que con su tipo de organización logran --
 aprovechar mejor sus recursos; algunos dicen que es gra-
 cias a la especialización con que cuentan sus jefes, otros
 al aprovechamiento de ventajas del sistema lineo-funcional.

INTERPRETACION:

Desde luego que todas las empresas respondieron -
 que su tipo de organización era el más adecuado para apro-
 vechar mejor sus recursos, pero lo interesante es que tam-
 bién la mayoría asegura que es gracias a las ventajas que
 brinda el sistema lineo-funcional.

PREGUNTA 4.- ¿QUE ENTIENDE USTED POR ORGANIZACION LINEO--
FUNCIONAL?

Un 33% de los entrevistados responde que la organización lineo-funcional es una fusión de los dos sistemas anteriores, o sea, el lineal o militar y el funcional.

Otro 33% responde que es el sistema más puro de organización y finalmente, el porcentaje restante, asegura que es aquél que aprovecha las ventajas de ambos sistemas.

INTERPRETACION:

Después de darles a los entrevistados una introducción sobre los tres sistemas, contestó básicamente que esta organización es una fusión de los otros dos sistemas. Por otro lado, una segunda parte habló de que es el sistema más puro de organización, ya que trata de evitar los conflictos que emanan de la organización lineal y funcional. Finalmente, el resto consideró que en esencia es aquel sistema que trata de aprovechar lo bueno de ambos sistemas.

PREGUNTA 5. - ¿CON QUE PUESTOS ADMINISTRATIVOS CUENTA SU EMPRESA?

a) Directores	<u>100%</u>
b) Gerentes	<u>100%</u>
c) Supervisores	<u>100%</u>
d) Otros	<u>75%</u>

El 100 por ciento de las empresas avícolas cuenta con puestos administrativos como gerentes, directores y su pervisores, y el 75% cuentan también con otro puesto.

INTERPRETACION:

Los otros puestos con los que cuenta el 75% de las empresas avícolas, son tales como: trabajadores o granjeros, los cuales son encargados de cada una de las granjas que dependen de las grandes empresas. También se habla de veterinarios, ya que actualmente estos profesionales también influyen directamente en el aspecto administrativo.

PREGUNTA 6.- ¿EN QUE ASPECTOS SE BASO PARA FIJAR LA DEPARTAMENTALIZACION DE SU EMPRESA?

El 50% de las empresas avícolas marca como el aspecto fundamental, al fijar su departamentalización, el territorio; el porcentaje restante asegura que el aspecto en que ellos observan mayor importancia, es el cliente.

INTERPRETACION:

Al hablar de territorio estas empresas analizan factores como la urbanización con que cuente el terreno, ya que una granja no podría prescindir en ningún momento de los servicios de agua, luz y en el caso de poder tener teléfono, podría ser muy útil.

Por otro lado, las empresas que menciona el factor cliente, se refieren a que existen focos de consumo de carne blanca, los cuales es preferible que estén cerca de la granja para evitar costos excesivos en la transportación de las aves hacia el lugar de consumo, y mermas ya que al recorrer distancias largas, el pollo merma en su peso.

PREGUNTA 7.- ¿CON QUE PUESTOS OPERATIVOS CUENTA LA ORGANIZACION?

Gerencia de Ventas	<u>100%</u>
Gerencia de Producción	<u>33%</u>
Gerencia Promocional	<u>33%</u>
Gerencia de Compras	<u>33%</u>
Contabilidad	<u>33%</u>

INTERPRETACION:

Por una parte, el 100% de las empresas entrevistadas cuenta con una gerencia de ventas, por lo que se puede comprobar la importancia de la existencia de las ventas a un nivel gerencial. La gerencia de producción no es considerada por gran parte de las empresas avícolas como un puesto operativo, al igual que la gerencia promocional, ya que actualmente y debido a la demanda que tiene la carne blanca, es practicamente innecesaria la promoción o la publicidad.

Las compras tampoco son consideradas por gran parte de las empresas como un puesto operativo, al igual que la contabilidad.

PREGUNTA 8.- ¿EXISTE EN SU EMPRESA DELEGACION DE FUNCIONES?

SI 100% NO _____

¿POR QUE?

El 100% de las empresas avícolas consideran necesario delegar funciones; un 33% considera necesaria la delegación de funciones, ya que piensan que es un aspecto motivador para los empleados; otro 33% lo considera necesario para poder cubrir todo tipo de actividades y finalmente, dicen que por medio de la delegación de funciones se implanta la responsabilidad.

INTERPRETACION:

Es obvio pensar que toda empresa considere necesario el delegar funciones, pero las que lo hacen por diferentes motivos; algunas empresas hablan de responsabilidad, lo cual es lógico, ya que al delegar funciones el empleado empieza a captar y a aplicar cierta responsabilidad con la tarea que se le haya asignado. También esta acción ayuda a que los empleados sientan una motivación, ya que se les permite desarrollar funciones que, tal vez, les hagan sentir más productivos hacia la empresa.

PREGUNTA 9. - ¿EN QUE FORMA AYUDA A ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE SU EMPRESA SU TIPO DE ORGANIZACION?

El 33% respondió que establecen una planeación y se fijan funciones a desarrollar.

Otro 33% contestó que su tipo de organización ayuda a hacer sentir a la gente segura de su trabajo.

El porcentaje restante respondió que le permite visualizar los logros de su empresa.

INTERPRETACION:

Existen diferentes formas en que un tipo de organización adoptada pueda ayudar a la empresa a lograr sus objetivos.

Las empresas que hablan de una planeación y una fijación de funciones a desarrollar, se refieren a sus metas y a su forma de actuar para lograr alcanzarla en el tiempo fijado.

Otras personas dicen que su tipo de organización permite que en la empresa exista un ambiente cordial entre toda la gente, lo cual hace que ésta se sienta segura.

Finalmente, otras personas dicen que su tipo de organización les permite que, en determinado momento, ellos puedan ver realizados los logros de sus empresas, antes de que en realidad se hayan alcanzado.

PREGUNTA 10.- ¿QUE TIPO DE VENTAJAS OBTIENE USTED DE LA ORGANIZACION?

Rapidez de acción	<u>15%</u>
Sencillez y claridad	<u>75%</u>
Evitar conflictos de autoridad	<u>75%</u>
Firme disciplina	<u>100%</u>
Otros	<u> </u>

INTERPRETACION:

Sólo un 15% de las empresas avícolas, contestó que tiene rapidez de acción con la organización lineal, se cree que ésto se debe a que la mayoría de las empresas avícolas tienen ya establecido su ritmo de acción, el cual no puede acortarse, ni alargarse.

La sencillez y claridad, evitar conflictos de autoridad y la firme disciplina, son ventajas de la organización lineal que casi todas las empresas avícolas logran aprovechar.

PREGUNTA 11.- ¿QUE TIPO DE VENTAJAS OBTIENE USTED DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL?

Rápida adaptación al cambio	<u>75%</u>
Mayor capacidad de los jefes frente a los subordinados	<u>100%</u>

INTERPRETACION:

La totalidad de las empresas avícolas entrevistadas, aprovecha la capacidad de los jefes frente a sus subordinados, ya que en esta rama de la avicultura los jefes deben de estar muy bien capacitados, ya que un error podría traer a la empresa consecuencias graves.

PREGUNTA 12.- ¿SI LA ORGANIZACION LINEO-FUNCIONAL UTILIZA LAS VENTAJAS DE AMBOS SISTEMAS, CREE USTED-QUE ESTA SEA LA MAS ADECUADA A UTILIZAR EN-SU EMPRESA AVICOLA?

SI 75%

NO 25%

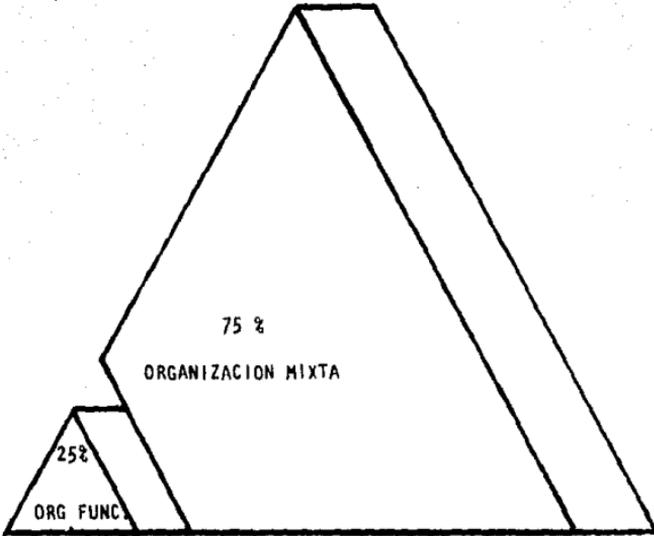
INTERPRETACION:

Lógicamente, las empresas que contestaron que no a esta pregunta, son aquéllas que no utilizan la organización lineo-funcional dentro de ellas y sí utilizan la organización lineal o funcional, por separado.

PREGUNTA # 1.-

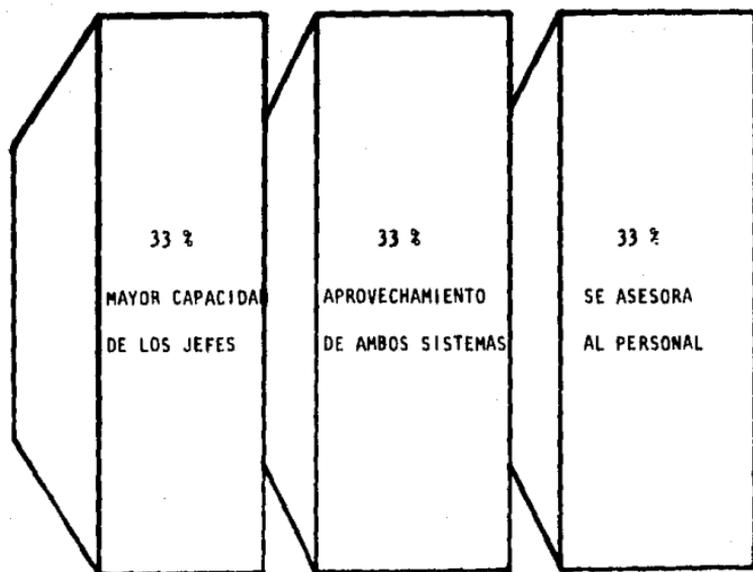
¿ QUE TIPO DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA UTILIZA ?

- a) LINEAL _____
- b) FUNCIONAL _____
- c) MIXTA _____
- d) OTRAS _____



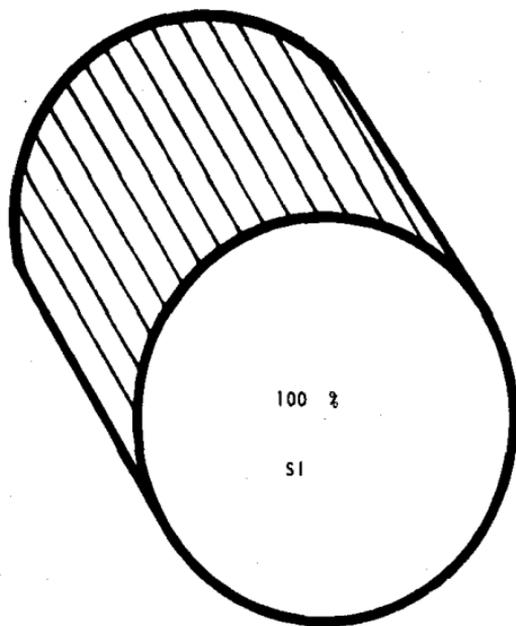
PREGUNTA # 2

¿ QUE BENEFICIOS OBTIENE CON ESTE TIPO DE ORGANIZACION ?



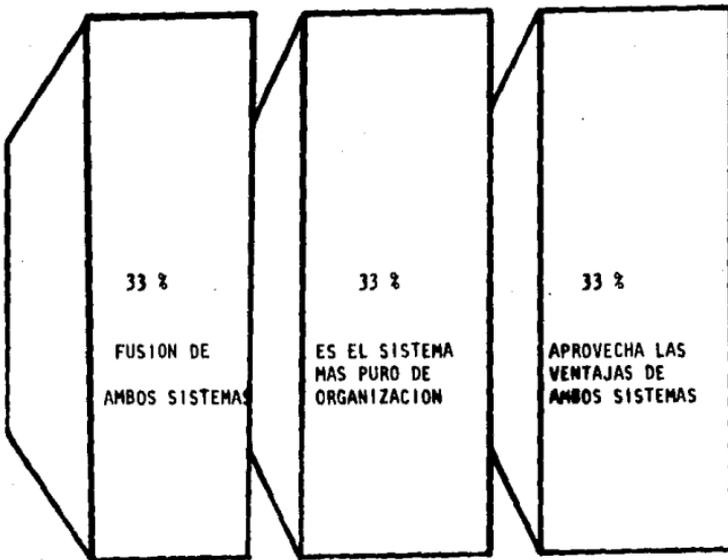
PREGUNTA # 3.-

¿ CREE USTED QUE CON ESTE TIPO DE ORGANIZACION, APROVECHA MEJOR
LOS RECURSOS TECNICOS, HUMANOS Y MATERIALES CON QUE CUENTA SU EM-
PRESA.



PREGUNTA / 4.-

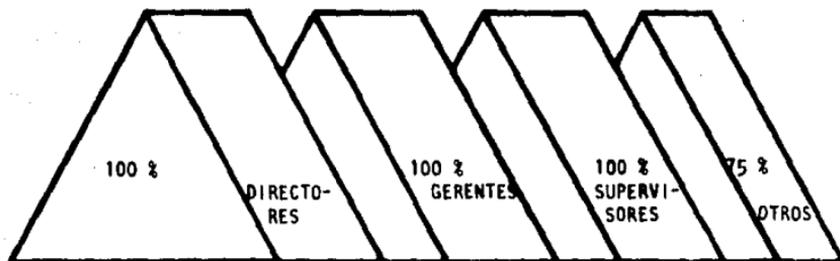
¿ QUE ENTIENDE USTED POR ORGANIZACION LINEO FUNCIONAL ?



PREGUNTA # 5, r

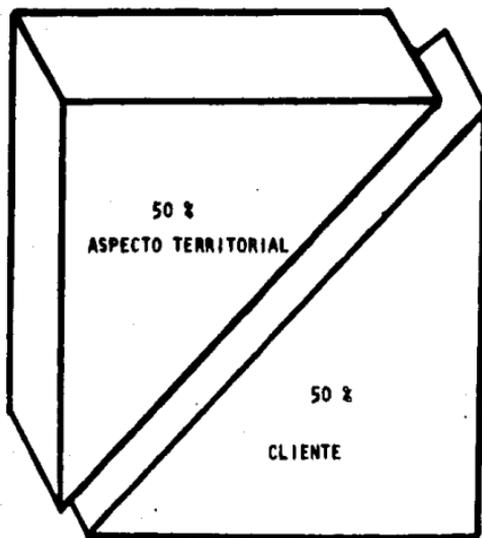
¿ CON QUE PUESTOS ADMINISTRATIVOS CUENTA SU EMPRESA ?

- a) DIRECTORES _____ b) GERENTES _____
c) SUPERVISORES _____ d) OTROS _____



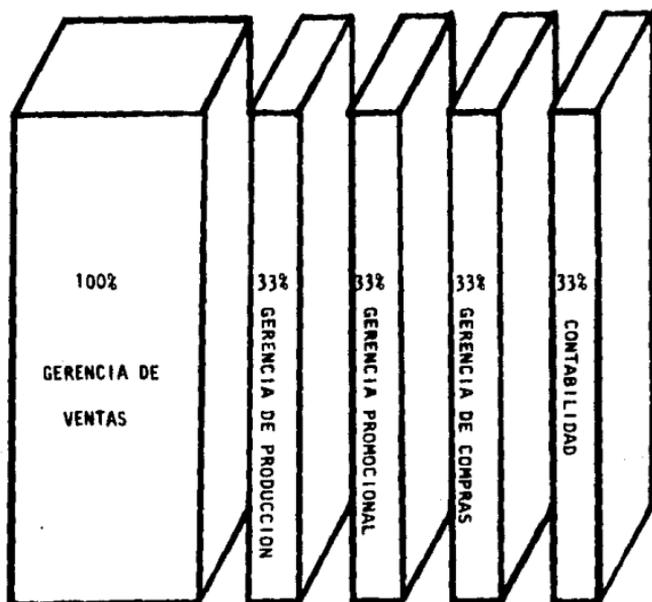
PREGUNTA # 6,-

¿ EN QUE ASPECTOS SE BASO PARA FIJAR LA DEPARTAMENTALIZACION DE SU EMPRESA ?



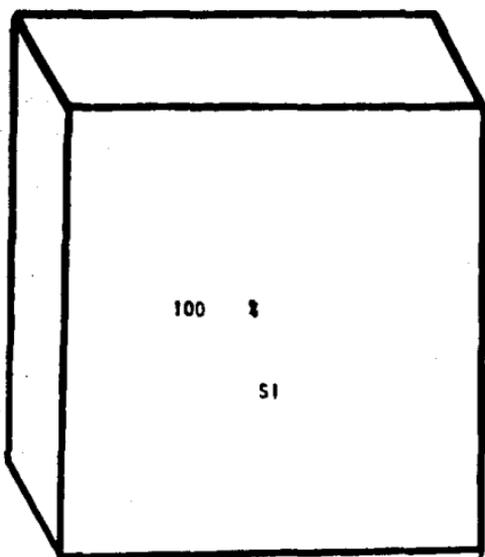
PREGUNTA # 7.-

¿ CON QUE PUESTOS OPERATIVOS CUENTA LA ORGANIZACION ?



PREGUNTA # 8.-

¿ EXISTE EN SU EMPRESA DELEGACION DE FUNCIONES ?.

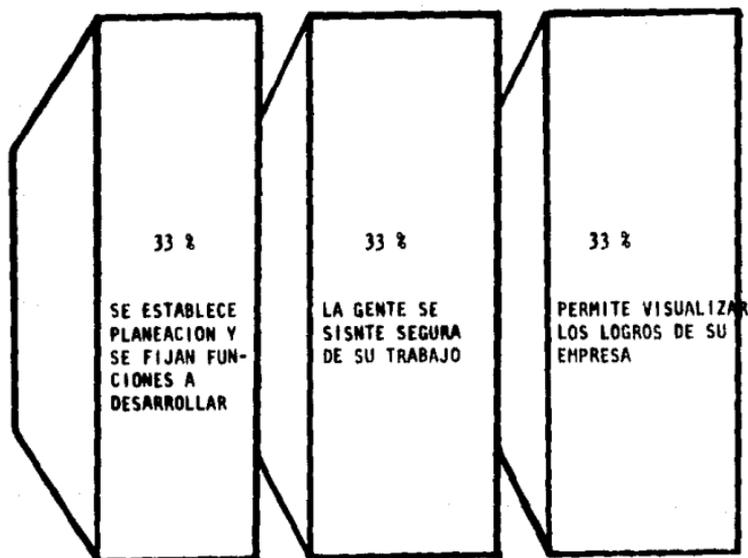


100

SI

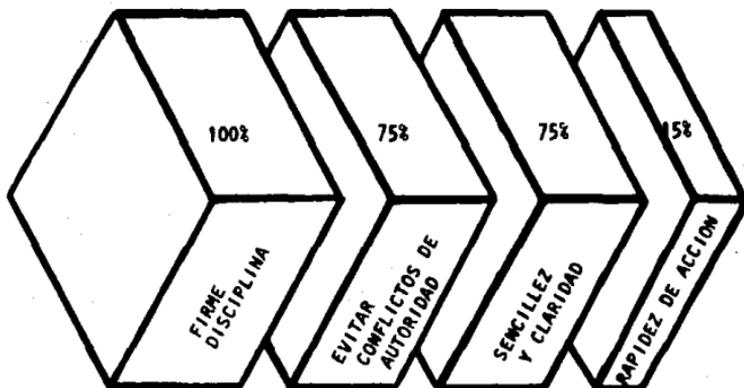
PREGUNTA # 9.-

¿ EN QUE FORMA AYUDA A ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE SU EMPRESA SU TIPO DE ORGANIZACION ?



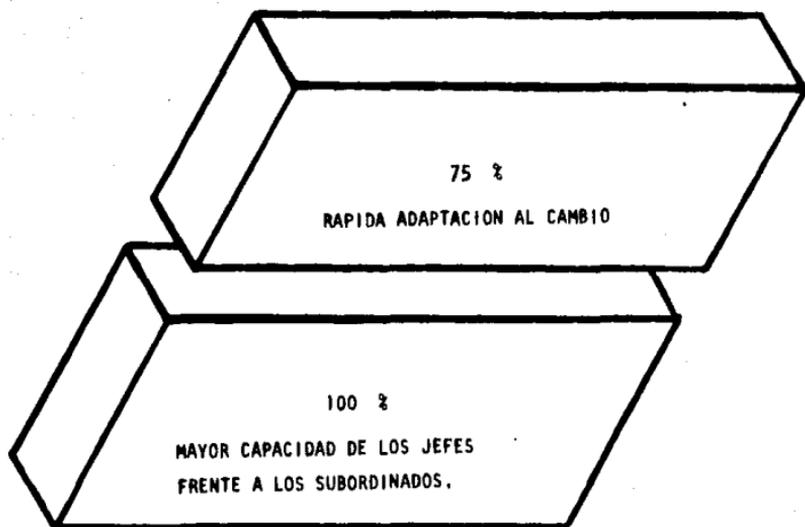
PREGUNTA # 10.-

¿ QUE TIPO DE VENTAJAS OBTIENE USTED DE LA ORGANIZACION LINEAL ?



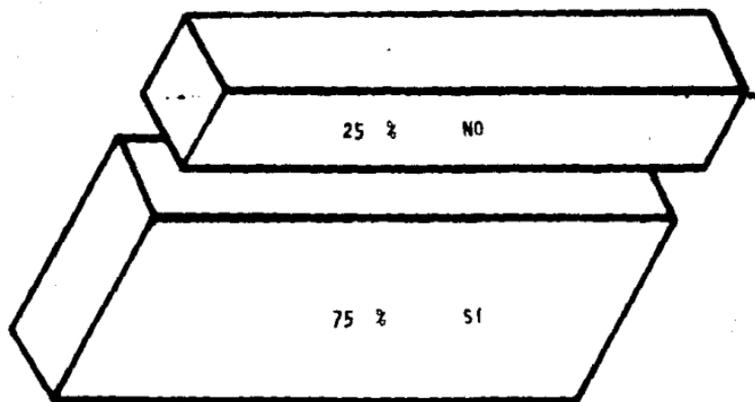
PREGUNTA # 31 , -

¿ QUE TIPO DE VENTAJAS OBTIENE USTED DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL ,



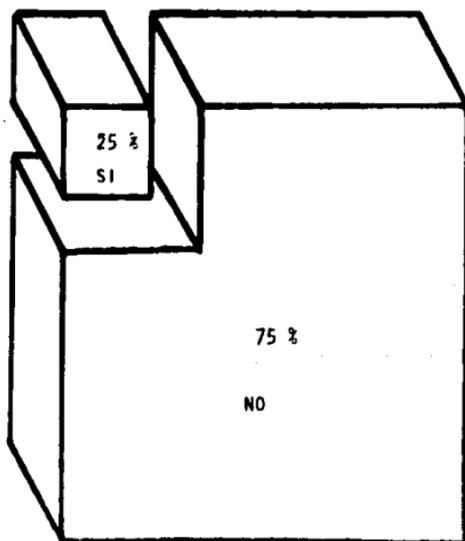
PREGUNTA # 12.-

¿ SI LA ORGANIZACION LINEA FUNCIONAL UTILIZA LAS VENTAJAS DE AMBOS SISTEMAS, CREE USTED QUE ESTA SEA LA MAS ADECUADA A UTILIZAR EN SU EMPRESA AVICOLA ?



PREGUNTA # 13.-

¿ ALCANZA LA ORGANIZACION SUS FINES CON UN MAXIMO DE EFICACIA ?



CONCLUSIONES

La avicultura es una industria muy importante para el hombre, pues de ella se obtienen no sólo productos para el consumo humano, sino materias primas para usos industriales. Sin embargo, en nuestro país aún no se alcanza el desarrollo que su importancia requiere, debido a la falta de productividad, originada por carencia de inversiones y sobre todo, por deficiente organización y administración. También esta falta de productividad puede verse afectada por la ausencia, en algunos casos, de asesoramiento técnico, que podría ser impartido por el gobierno.

Todo tipo de empresa comercial, industrial, de servicio, etc., no puede funcionar sin una organización que se adapte a las necesidades particulares de cada una de ellas.

El caso de una empresa avícola se ajusta a lo anterior, pues también requiere de un sistema de organización

tan complejo como el de cualquier otra empresa.

El gobierno, en los últimos años, ha venido fomen -
tando a las empresas agroindustriales a través de crédi -
tos, asistencia técnica, protegiendo a la industria avíco -
la, al no permitir importaciones tanto de pollito como de
pollo ya trabajador (en algunos casos). Los volúmenes de
producción hasta la fecha, son absorbidos dentro del país,
no existiendo excedentes para la exportación.

Por lo tanto, el gobierno de México debe seguir im -
pulsando a la avicultura, ya que ésta constituye un fac -
tor muy importante en el desarrollo del país, tanto en el
aspecto económico, como en el aspecto alimentario, lo --
cual se logrará mediante campañas tendientes a fomentar -
entre la población el consumo de pollo y huevo.

Además de que en la avicultura tendrá una nueva ac -
tividad la gente del campo, que le proporcionará vida y -
sustento, y en las ciudades se dedicarán profesionistas -
funcionarios y empleados a esta actividad, coordinando -
sus conocimientos técnicos y administrativos.

BIBLIOGRAFIA

AROLD J. RISE
The Poultry
New York, USA.

BUNDY y DIGGINS
La Producción Avícola
C.E.C.S.A.

ENCICLOPEDIA SALVAT BASICA
Salvat Editores, S.A.

FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO
El Proceso Administrativo.

GOMEZ CEJA, GUILLERMO
Planeación y Organización de Empresas.

GUZMAN VALDIVIA, ISAAC
La Ciencia de la Administración
Limusa,
México, 1966.

JULES H. HAVERMAN, D.V.M.
La Avicultura Como Negocio.

KOONTZ y O'DONNELL
Curso de Administración Moderna
McGraw-Hill
México, 1970.

REYES PONCE, AGUSTIN
Administración de Empresas
Limusa,
México, 1970.

REVISTAS MENSUALES DE LA S.A.R.H.

INDUSTRIA AVICOLA (Revista Mensual)
Publicación Watt.

SCOTT WILLIAM
Manual de Dirección Avícola.

SUAREZ, RODOLFO
Proyección Agroindustrial
C.E.C.S.A.
México, 1974.

TERRY R. GEORGE
Principios de Administración
México, 1971.

WEISTER, LOSER S.
Broiler Breeders.
U.S.A., 1970.