



**UNIVERSIDAD ESTADAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL
REYES EN LA PARROQUIA ANCONCITO, DEL
CANTÓN SALINAS, DE LA PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO
2013.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTORA: VICKY VANESSA CHELE CHELE.
AUTORA: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL
REYES EN LA PARROQUIA ANCONCITO, DEL
CANTÓN SALINAS, DE LA PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO
2013.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: VICKY VANESSA CHELE CHELE.

TUTORA: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Octubre del 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR.

En calidad de tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL REYES EN LA PARROQUIA ANCONCITO, DEL CANTÓN SALINAS, DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por la Sra. Chele Chele Vicky Vanessa, egresada de la Escuela de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
TUTORA.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por darme el ser y la sabiduría; siempre me ha ayudado a salir adelante, en especial en los momentos más difíciles.

A mi Madre por brindarme su apoyo espiritual y moral. Más que una madre es una amiga que amo sobre todas las cosas.

A mi Padre por ser el ejemplo de superación y de fortaleza.

A mi esposo y a mi hijo porque ellos siempre me han sabido brindar su apoyo incondicional además son pilares fundamentales de mi vida.

A mis queridas amigas, porque juntas hemos logrado acompañarnos en todo momento y de la mano vamos creciendo mutuamente en todos los sentidos.

Vicky

AGRADECIMIENTO

Al Gerente Propietario del Comercial Reyes, por las facilidades que me brindo para realizar esta investigación y desarrollar mi proyecto, gracias por sus enseñanzas y apoyo.

A mis docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

A mi tutora Econ. Karina Bricio Samaniego, por su orientación en la presentación de éste trabajo basado en la confiabilidad.

Vicky

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
DIRECTOR DE ESCUELA DE
INGENIERIA COMERCIAL

Margarita Palma Samaniego, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESOR- TUTORA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL REYES EN LA
PARROQUIA ANCONCITO, DEL CANTÓN SALINAS, DE LA
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

Autora: Vicky Vanessa Chele Chele.

Tutora: Econ. Karina Bricio Samaniego. MIM

RESUMEN

El presente trabajo investigativo muestra un esquema organizativo para el Comercial Reyes, en donde para su elaboración se sigue un proceso sistemático como en primer lugar se procede a diagnosticar su situación actual en la cual se toman referencias sus ambientes interno y externo y para esto se utilizan herramientas estratégicas como son la matriz Foda, junto con un análisis según las cinco fuerzas de Porter, seguido de la matriz Mefi, Mefe, competitividad y Bcg, en base a los resultados obtenidos se desarrollara un sistema que permita organizar el desempeño del talento humano, garantizando el cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades que se desenvuelven dentro de la institución de manera que se pueda cumplir con los objetivos proyectados; el diseño organizacional tiene la finalidad de registrar de manera documentada las fases a seguir para la correcta ejecución del modelo, siendo este un instrumento favorable que delimita las actividades, responsabilidades y funciones.

El enfoque de la investigación se basa en un estudio de campo, descriptivo y aplicada que genera la información para desarrollar el trabajo, con la finalidad de obtener información relevante donde también se procede a definir encuestas a los implicados de la empresa del área administrativa y operativa siendo estos la representación de una perspectiva interna y por su parte a los clientes como la perspectiva externa basándose en datos obtenidos por indagación de las condiciones actuales; se realizan también la entrevista al principal implicado interno del área administrativa como lo es el gerente propietario de la organización, ambas técnicas de investigación se realizaron con sus instrumentos requeridos y necesarios.

La Implementación del diseño organizacional permitirá tener una mejor competitividad y de igual manera reformarla imagen institucional, el buen servicio al cliente y beneficiará el perfeccionamiento de la gestión administrativa del Comercial Reyes y de sus productos de calidad.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.	6
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.	6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	8
JUSTIFICACIÓN.	8
OBJETIVOS.	10
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
HIPÓTESIS.....	10
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	11
CAPÍTULO I	13
MARCO TEÓRICO	13
1.1 ANTECEDENTES.....	13
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
1.2.1 Definición de diseño organizacional.....	14
1.2.2 Importancia del diseño organizacional.....	15

1.2.3	Beneficio del diseño organizacional.	16
1.2.4	Modelo del diseño organizacional.	16
1.2.4.1	Modelo de Richard Daft.	18
1.2.4.2	Modelo de Ailed Labrada Sosa.	20
1.2.4.3	Diagnóstico Organizacional.	22
1.2.4.3.1	Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA).	22
1.2.4.3.2	Análisis Fuerza de Porter.	23
1.2.4.3.3	Matriz de evaluación de factor interno MEFI.	23
1.2.4.3.4	Matriz de evaluación de factor externo MEFE.	24
1.2.4.4	Proyección o Direccionamiento Estratégico.	25
1.2.4.4.1	Misión.	25
1.2.4.4.2	Visión.	26
1.2.4.4.3	Objetivos.	27
1.2.4.4.4	Políticas.	27
1.2.4.4.5	Valores.	27
1.2.4.5	Proyección de la Estructura Organizacional.	28
1.2.4.5.1	Estructura Organizacional.	28
1.2.4.5.1.1	Tipos de Estructuras Organizacional.	28
1.2.4.5.1.1.1	Estructura Funcional.	28
1.2.4.5.1.1.2	Estructura Formal.	29
1.2.4.5.2	Objetivo de la Estructura Organizacional.	29
1.2.4.5.3	Orgánico Funcional.	29
1.2.4.5.4	Cadena de Mando.	30
1.2.4.5.5	Sistema de Control.	30
1.2.4.5.6	Tecnología de Información.	30
1.2.4.6	Resultados de Efectividad.	31
1.2.4.6.1	Desempeño.	31
1.2.4.6.2	Evaluación.	31
1.2.4.6.3	Seguimiento.	32
1.2.4.7	Gestión Administrativa.	32

1.2.4.7.1	Importancia de la gestión administrativa.	32
1.2.4.7.2	El Proceso Administrativo.	33
1.2.4.7.3	Planeación.	33
1.2.4.7.4	Organización.	33
1.2.4.7.5	Dirección.	34
1.2.4.7.6	Control.	34
1.3	COMERCIAL REYES.	35
1.3.1	Elementos Legales.	35
1.3.1.1	Datos Históricos.	35
1.3.2	Infraestructura.	35
1.3.3	Estructura Administrativa.	36
1.3.4	Recursos.	36
1.3.4.1	Recursos Materiales.	36
1.3.4.2	Recursos Humanos.	37
1.3.4.3	Recursos Tecnológicos.	38
1.3.5	Producto.	38
1.3.6	Análisis del Ambiente.	39
1.3.7	Responsabilidad Social.	39
1.4	MARCO LEGAL.	40
	CAPÍTULO II	46
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	47
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	48
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.	48
2.3.1	Investigación Descriptiva:	48
2.3.2	Investigación Exploratoria:	49
2.3.3	Investigación Explicativa:	49
2.3.4	Investigación de Campo.	49
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.	50
2.4.1	Método Inductivo.	50
2.4.2	Método Deductivo.	50

2.5	TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.	51
2.5.1	Entrevistas.	51
2.5.2	Encuestas.	51
2.6	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.	52
2.6.1	Guía de Entrevista.	52
2.6.2	Cuestionario.	53
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.	53
2.7.1	Población.	53
2.7.2	Muestra.	54
2.8	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	56
2.9	PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.	57
	CAPÍTULO III	58
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
3.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO DE LA ENTREVISTA	58
3.2	ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	61
3.3	CONCLUSIONES.	98
3.4	RECOMENDACIONES.	99
	CAPÍTULO IV	100
	PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL REYES EN LA PARROQUIA ANCONCITO, DEL CANTÓN SALINAS, DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.	100
4.1	DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	101
4.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	102
4.3	MODELO DE LA PROPUESTA	103
4.4	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.	104
4.4.1	Diagnóstico interno	104
4.4.2	Diagnóstico Externo.....	105
4.4.3	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	106

4.4.4	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	107
4.4.5	Matriz Foda	109
4.4.6	Fuerza De Porter.	111
4.4.7	Matriz de Competitividad.	112
4.4.8	La Matriz BCG o matriz Boston ConsultingGroup.	113
4.5	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	114
4.5.1	Misión.	114
4.5.2	Visión.	114
4.5.3	Objetivo General.	114
4.5.3.1	Objetivos Específicos.....	114
4.5.3.2	Valores.	115
4.5.3.3	Principios.	116
4.5.4	Estrategias:.....	116
4.5.5	Cuadro de Mando Integral o Matriz BSC.	117
4.6	PROYECCIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	118
4.6.1	Estructura formal.....	118
4.6.2	Orgánico Funcional.....	119
4.6.2.1	Descripción de Perfil y Funciones.	120
4.6.3	Políticas.....	131
4.6.4	Sistema de Control Interno.....	132
4.6.5	Cultura Organizacional	133
4.7	RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.	133
4.7.1	Eficiencia.....	133
4.7.2	Eficacia.....	134
4.7.3	Evaluación.....	135
4.7.4	Seguimiento y control	136
4.8	PLAN DE ACCIÓN.....	137
4.9	PRESUPUESTO.	138
4.10	CONCLUSIONES	139
4.11	RECOMENDACIONES	140
	BIBLIOGRAFÍA:	141

ANEXOS 145

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Operacionalización de la Variable Independiente.	11
CUADRO N° 2 Operacionalización de la Variable Dependiente.	12
CUADRO N° 3. Distribución de la Población.	54
CUADRO N° 4. Muestra.	56
CUADRO N° 5. Género del personal administrativo.	61
CUADRO N° 6. Lugar de residencia del personal administrativo.	62
CUADRO N° 7. Instrucción educativa del personal administrativo.	63
CUADRO N° 8. Coordinación en sus funciones.	64
CUADRO N° 9. Objetivos que persigue el Comercial Reyes.	65
CUADRO N° 10. Ambiente laboral del Comercial Reyes.	66
CUADRO N° 11. El Comercial Reyes cuenta con un diseño organizacional.	67
CUADRO N° 12. Funciones y responsabilidades definidas en cada área.	68
CUADRO N° 13. Niveles jerárquicos.	69
CUADRO N° 14. Funciones y procedimientos.	70
CUADRO N° 15. Capacitación.	71
CUADRO N° 16. Cursos de capacitación.	72
CUADRO N° 17. Implementación del diseño organizacional.	73
CUADRO N° 18. Género del personal operativo.	74
CUADRO N° 19. Lugar de residencia.	75
CUADRO N° 20. Instrucción educativa del personal operativo.	76
CUADRO N° 21. Pertenencia.	77
CUADRO N° 22. Remuneración.	78
CUADRO N° 23. Seguro que brinda la empresa.	79
CUADRO N° 24. Actividad Laboral.	80
CUADRO N° 25. Comunicación.	81
CUADRO N° 26. Espacio físico y condiciones de Trabajo.	82
CUADRO N° 27. Medios de comunicación.	83
CUADRO N° 28. Información actualizada.	84
CUADRO N° 29. Cursos de capacitación necesarios.	85
CUADRO N° 30. Estructura organizacional.	86

CUADRO N° 31. Recomendaciones.	87
CUADRO N° 32. Género de los clientes.	88
CUADRO N° 33. Lugar de residencia.	89
CUADRO N° 34. Plazos de entrega.	90
CUADRO N° 35. Responde ante los problemas.	91
CUADRO N° 36. Aspectos de venta.	92
CUADRO N° 37. Apreciación del producto.	93
CUADRO N° 38. Atención al cliente.	94
CUADRO N° 39. Recomendar el producto.	95
CUADRO N° 40. Como se enteró del comercial Reyes.	96
CUADRO N° 41. Recomendaciones.	97
CUADRO N° 42. Modelo de la Propuesta.	103
CUADRO N° 43. Matriz de evaluación de factores internos del Comercial Reyes	106
CUADRO N° 44. Matriz de evaluación de factores externos del Comercial Reyes	108
CUADRO N° 45. Matriz Foda del Comercial Reyes.	110
CUADRO N° 46. Matriz de Competitividad.	112
CUADRO N° 47. Mando Integral del Comercial Reyes.	117
CUADRO N° 48. Capacitación para el área administrativa.	134
CUADRO N° 49. Capacitación para el área operativa.	134
CUADRO N° 50. Plan de marketing	135
CUADRO N° 51. Plan de acción.	137
CUADRO N° 52. Presupuesto.	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.	19
GRÁFICO N° 2. Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.	21
GRÁFICO N° 3. Género del personal administrativo.	61
GRÁFICO N° 4. Lugar de residencia del personal administrativo.	62
GRÁFICO N° 5. Instrucción educativa del personal administrativo.	63
GRÁFICO N° 6. Coordinación en sus funciones.	64
GRÁFICO N° 7. Objetivos que persigue el Comercial Reyes.	65
GRÁFICO N° 8. Ambiente laboral del Comercial Reyes.	66
GRÁFICO N° 9. El Comercial Reyes cuenta con un diseño organizacional.	67
GRÁFICO N° 10. Funciones y responsabilidades definidas en cada área.	68
GRÁFICO N° 11. Niveles jerárquicos.	69
GRÁFICO N° 12. Funciones y procedimientos.	70
GRÁFICO N° 13. Capacitación.	71
GRÁFICO N° 14. Cursos de capacitación.	72
GRÁFICO N° 15. Implementación del diseño organizacional.	73
GRÁFICO N° 16. Género del personal operativo.	74
GRÁFICO N° 17. Lugar de residencia.	75
GRÁFICO N° 18. Instrucción educativa del personal operativo.	76
GRÁFICO N° 19. Pertenencia.	77
GRÁFICO N° 20. Remuneración.	78
GRÁFICO N° 21. Seguro que brinda la empresa.	79
GRÁFICO N° 22. Actividad laboral.	80
GRÁFICO N° 23. Comunicación.	81
GRÁFICO N° 24. Espacio físico y condiciones de Trabajo.	82
GRÁFICO N° 25. Medios de comunicación.	83
GRÁFICO N° 26. Información actualizada.	84
GRÁFICO N° 27. Cursos de capacitación necesarios.	85
GRÁFICO N° 28. Estructura organizacional.	86
GRÁFICO N° 29. Recomendaciones.	87
GRÁFICO N° 30. Género de los clientes.	88

GRÁFICO N° 31. Lugar de residencia.	89
GRÁFICO N° 32. Plazos de entrega.....	90
GRÁFICO N° 33. Responde ante los problemas.	91
GRÁFICO N° 34. Aspectos de venta.....	92
GRÁFICO N° 35. Apreciación del producto.	93
GRÁFICO N° 36. Atención al cliente.	94
GRÁFICO N° 37. Recomendar el producto.	95
GRÁFICO N° 38. Como se enteró del comercial Reyes.	96
GRÁFICO N° 39. Recomendaciones.....	97
GRÁFICO N° 40. Análisis de Porter	111
GRÁFICO N° 41. Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group del Comercial Reyes.....	113
GRÁFICO N° 42. Estructura del Comercial Reyes.....	118
GRÁFICO N° 43. Orgánico Funcional del Comercial Reyes.....	119

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1. Oficio para aceptar la propuesta.	145
ANEXO N° 2. Variedad de Productos en Materia Prima	146
ANEXO N° 3. Productos Terminados.	146
ANEXO N° 4. Acta de trabajo en la empresa	147
ANEXO N° 5. Acta de aprobación de la proyección estratégica.	148
ANEXO N° 6. Acta de Compromiso de la empresa.	149
ANEXO N° 7. Modelo de la entrevista dirigida al gerente de la empresa	150
ANEXO N° 8. Modelo de encuesta dirigida al personal de área administrativa..	152
ANEXO N° 9. Modelo de encuesta dirigida al personal del área operativo.	154
ANEXO N° 10 Modelo de la encuesta dirigida a los clientes.....	156
ANEXO N° 11. Lista del personal de la empresa de las áreas de la empresa	158
ANEXO N° 12. Fotos del personal de la empresa.	160
ANEXO N° 13. Formato de evaluación de los colaboradores.	162

INTRODUCCIÓN

En la provincia de Santa Elena se evidencia que en los últimos años ha tenido un crecimiento socio-económico y empresarial, esto debido a que la población cada vez tiene mayor interés en la investigación, la ejecución y el seguimiento evaluativo de proyectos; estas herramientas permiten que las actividades se realicen en las empresas obtengan un mejoramiento en cuanto a su nivel de productividad, eficiencia y calidad.

Un mercado tan competitivo tanto las empresas grandes como las pequeñas actualmente están enfocando sus actividades en función de la mejora continua para llegar a obtener los objetivos que se han planteado. Por este motivo se implanta la propuesta para el Comercial Reyes de elaborar un diseño organizacional, que permita conocer la situación de la misma, a través de un diagnóstico para de esta manera implementar cambios y mejoras en cada uno de los procesos que conllevan las actividades de las áreas de trabajo, con el propósito de organizar y aumentar su nivel de desempeño laboral, alineando sus esfuerzos a un mejoramiento continuo de una manera efectiva y confiable. Al elaborar una estructura organizacional los colaboradores de la empresa conocerán sus mandos de autoridad y sus funciones reales de su área de trabajo y a la vez se sentirán comprometidos y responsables.

Es significativo reconocer que la presente investigación tiene como objetivo principal evaluar la influencia de una estructura organizacional de la gestión administrativa mediante un estudio de la situación actual, para el diseño organizacional del Comercial Reyes en la parroquia Anconcito. El trabajo de investigación, consta de cuatro capítulos sistemáticamente distribuidos, para definir la solución de la problemática estudiada, con el soporte respectivo pertinente adoptado a un diseño organizacional para la empresa mencionada anteriormente.

Capítulo I. En el primer capítulo, se constituyen los fundamentos teóricos, las mismas que permitieron la investigación, donde se describe las variables: como son estructura organizacional y la gestión administrativa. El diseño organizacional es un mecanismo fundamental para la gestión de la organización, porque permite dividir las tareas y el desempeño laboral para conseguir una meta o fin común, y de esta manera alcanzar resultados positivos de eficiencia y eficacia para la institución. Además se desglosa los componentes legales en la que se fundamenta la investigación.

Capítulo II. En este capítulo se establecen las tácticas metodológicas, que se utilizaron en el trabajo de investigación. Como es la muestra el diseño, modalidad y tipos de investigación que se lleva a cabo, así como las técnicas e instrumentos de recolección, el procedimiento, procesamiento de la investigación y el análisis a realizar, permitiendo obtener información relevante que sustenta la elaboración de la propuesta.

Capítulo III. En este proceso se realiza el análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes del Comercial Reyes y trabajadores de las áreas administrativas y operativas de la organización, en el mismo que se incluye tablas y gráficos estadísticos.

Capítulo IV. Presenta la propuesta de un diseño organizacional en base a la investigación realizada y los aspectos más relevantes identificados en el estudio, proyectando las fases y procesos de la empresa que ayudarán a organizar y mejorar las actividades así como las condiciones operativas de la misma.

Por último; se realiza la emisión de conclusiones y recomendaciones del estudio en general, de igual manera se listan las bibliografías de los libros y de las páginas web utilizadas como soporte de la investigación y como material complementario se adjuntan los anexos correspondientes del proceso de investigación en el Comercial Reyes, de la parroquia Anconcito de la provincia de Santa Elena.

MARCO CONTEXTUAL

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A nivel mundial, el 75% de pescado se utiliza como alimento por ser un producto nutritivo. El consumo de los productos del mar en los diferentes países depende de los ingresos, costumbres alimenticias, industrialización, tamaño de capturas, densidad de población, disponibilidad de abastecimiento del producto.

Los productos de mar se comercializan en diferentes formas ya sea exportación de pesca blanca fresca y congelada, exportación de atún en conserva, camarón congelado, aceite y harina de pescado.

Los sistemas de comercialización se realizan en distintas maneras desde individuos que compran el pescado en materia prima es decir; al momento de ser desembarcado el producto, hasta en cadenas bastante sofisticadas, que involucran a un número de intermediarios, algún tipo de procesamiento del pescado y el más común de transportar el pescado a mercados distantes. El pescado es comprado y vendido en cada etapa en este proceso, en consecuencia el comerciante incrementa el precio que eventualmente paga el consumidor. En el proceso cada participante asume ciertos riesgos financieros con el objetivo de adquirir algún ingreso.

El país concurre en ser el único en aumentar su volumen de descarga del producto marino como es el pescado, frente a otros países tales como México, Panamá, Venezuela, Colombia y Nicaragua, de acuerdo con las estadísticas de la Comisión Interamericana del atún tropical, publicadas en la última edición de la revista Ecuador pesquero. Siendo resultados favorables que le permitieron al país atender de mejor manera la demanda internacional del producto, la misma que también tuvo cambios en 2012. Según el Banco Central, el primer país de destino del atún fue Venezuela (15,16%), seguido de España (11,43%). Ambos desplazaron a un tercer sitio a Estados Unidos, mercado que lideró las compras de este rubro en el 2011.

En torno a los destinos a los que va dirigido el pescado, Estados Unidos y Europa siguen siendo los principales nichos. Asimismo, se evidencia un crecimiento en los países de América Latina.

Las empresas Ecuatorianas Saefman, Nirsa, Salica, Galapesca e Isabel las más representativas por la venta productos de mar.

La provincia de Santa Elena goza de una abundante riqueza ictiológica y condiciones ideales para la comercialización de productos del mar en los mercados internacionales de más alto nivel.

En la provincia de Santa Elena hay 308.693 habitantes según el censo 2010, distribuidas en sus tres cantones que son:

- **Santa Elena:** Total: 144.076 Mujeres: 70.680 Hombres: 73.396.
- **La Libertad:** Total: 95.942 Mujeres: 47.912 Hombres: 48.030.
- **Salinas:** Total: 68.675 Mujeres: 33.239 Hombres: 35.436.

Los sitios que basan principalmente su economía en la actividad pesquera, son Ayangué, Palmar, Santa Rosan y Anconcito, pueblos de pescadores que realizan faenas de 10 a 12 días dentro de sus fibras para capturar pescados y luego ser vendidos en entero, sin filetear y sin ningún otro proceso.

Es importante conocer que existen instituciones públicas de apoyo para el sector pesquero, como la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, y el Instituto Nacional de Pesca. Además consta una larga experiencia exportadora y capacidad empresarial del sector por ser reconocido a nivel nacional por el pescado.

En la parroquia Anconcito puerto pesquero, su economía se basa en la pesca y en el comercio, su gente es muy trabajadora se esmeran en sobresalir entre la sociedad.

Una de las principales problemáticas de los pescadores artesanales son los bajos márgenes de ingreso obtenidos por la venta de sus productos, en relación con los precios de venta al consumidor, conlleva a inconvenientes como la necesidad de realizar un mayor esfuerzo pesquero para obtener un volumen de capturas que remedie el bajo precio. Así como limitaciones en el mejoramiento de la calidad de vida de los pescadores y sus familias.

Viendo la necesidad que tenían los pescadores artesanales se crea el Comercial Reyes el 20 de Agosto de 1997, fundada por el Sr. Cirilo Adalberto Reyes Reyes, propietario del mismo. La empresa inicia su actividad comercial en la parroquia Anconcito de la provincia de Santa Elena, sector la playa, dedicándose en primera instancia a la comercialización de productos del mar.

En la actualidad la empresa no cuenta con un enfoque claro en su gestión administrativa, lo que ha provocado un lento crecimiento a nivel organizacional, este aspecto no ha sido considerado como un problema trascendente y por lo tanto no se ha buscado posibles soluciones.

Específicamente en la organización se ha detectado que sufre algunas deficiencias como es la carencia de una estructura organizacional, el manejo adecuado de los recursos humanos, y la inexistencia de un manual de funciones idóneo, así como también un documento de procedimientos de los procesos.

En toda organización es necesaria la existencia de una estructura organizacional dado que permite entender con claridad y rapidez los diferentes departamentos, secciones, funciones y actividades que se realizan; estableciendo de esta manera sus niveles jerárquicos, deberes y responsabilidades del personal, líneas de autoridad, canales de información y comunicación y de esta manera lograr una organización eficiente y eficaz, de igual forma que los colaboradores se sientan comprometido y responsables y mejorara la gestión administrativa de la empresa.

Una vez identificada la problemática que enfrenta el Comercial Reyes, es evidente que necesita de la implementación de un diseño organizacional que permitirá mejorar las actividades administrativas e incrementar la productividad del talento humano.

Debido a esto se envió un oficio dirigido al gerente propietario Sr. CIRILO ADALBERTO REYES REYES para que aceptara la propuesta antes mencionada. (*Ver Anexo #1*).

Para mayor constancia el Sr. propietario del Comercial Reyes aprobó el ingreso a sus instalaciones para recaudar información con fines académicos para la elaboración de un diseño organizacional para su empresa, donde realizo una carta aval dirigida a la Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

CAMPO: Comercial Reyes.

ÁREA: Administrativa.

ASPECTO: Diseño Organizacional.

TEMA: La influencia de una estructura para el fortalecimiento de la gestión administrativa, mediante un estudio de la situación actual. Diseño organizacional para el Comercial Reyes en la parroquia Anconcito, cantón Salinas, Año 2013 - 2014.

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.

Los aspectos que se tomarán en cuenta para el análisis respectivo de la evaluación del problema para el Comercial Reyes de la Parroquia Anconcito, son los siguientes:

Delimitado: Escasez de una estructura organizacional para el Comercial Reyes, en la parroquia Anconcito, Cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Claro: La propuesta responde en crear una estructura adecuada a las necesidades del Comercial Reyes, de la parroquia Anconcito, cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Evidente: La propuesta mejora la gestión administración del Comercial Reyes, para alcanzar una eficiente organización en sus actividades a través de la coordinación y determinación de las funciones de cada colaborador.

Concreto: Implementar una estructura organizacional, fortalecerá la gestión administrativa.

Relevante: La empresa debe ser considerada como un factor importante para el progreso y desarrollo de la organización y de igual forma para sus colaboradores.

Original: Se trata de establecer una estructura organizacional para el Comercial Reyes, que permita solucionar los problemas de la empresa y del personal de la misma de manera eficaz.

Factible: La importancia de crear una estructura organizacional permitirá la asignación de responsabilidades de las funciones y procesos de la empresa para diagnosticar el desempeño de los colaboradores de la empresa, reflejando el esmero en cada una de las acciones realizadas.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo influye una Estructura Organizacional de la gestión administrativa del Comercial Reyes?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿Cuáles son los factores a considerar para la elaboración del diagnóstico empresarial.
- ¿Que unidades conforman la Estructura Organizacional del Comercial Reyes?
- ¿Qué indicadores deben desarrollarse para optimizar el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Comercial Reyes?
- ¿Cómo evaluar los resultados obtenidos luego de la implementación de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa?
- ¿De qué manera la estructura organizacional puede ser una solución a los problemas de la gestión administrativa del Comercial Reyes?

JUSTIFICACIÓN.

Al momento de elaborar un diseño organizacional se busca tener una mejor organización de los puestos de trabajo, es decir, se logra visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos y de las unidades de trabajo. Porque de esta forma se consigue optimizar el talento humano de forma eficaz y eficiente, para el efectivo progreso de la gestión administrativa.

Para el Comercial Reyes es de gran importancia realizar este estudio organizacional debido a que le facilitará una estructura organizacional y un manual de organización idóneo; por tal motivo se garantizará el cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades que se desarrollan en ella.

La elaboración de un modelo organizacional para el Comercial Reyes, permite evaluar la gestión administrativa de la empresa, generando la posibilidad de tomar medidas preventivas y correctivas lo que ayudara la eficiencia en el uso de recursos y un cumplimiento eficaz de los objetivos administrativos y empresariales, así como su pertenencia en el tiempo.

Este diseño contiene todos los aspectos relevantes para que establezca la forma de alcanzar sus objetivos. Para esto es necesaria la colaboración del personal y de todos quienes de una otra forma participan dentro de las actividades del comercial. Así se le otorgara a la misma la posibilidad de conocer el que hacer y cómo hacerlo, bajo la conducción de alineamientos que harán que la permanencia del Comercial Reyes en el tiempo sea duradera.

La utilidad teórica del estudio está dada por las teorías y conceptos básicos acerca de los diferentes enfoques de la empresa como organización, los diseños de la estructura organizacional y los modelos organizativos, con el fin de encontrar explicaciones a entornos internos y externos que afectan al Comercial Reyes.

La utilidad metodológica de este estudio se observa en el logro de los objetivos de la investigación, con la aplicación de técnicas e instrumentos que permitan describir las condiciones del comercial. Los resultados de la investigación, se apoyan en la aplicación de los métodos empleados en el estudio y su procesamiento.

La utilidad práctica, está dada por su resultado, el cual permite encontrar soluciones concretas a los problemas identificados en el Comercial Reyes, y que en la actualidad inciden negativamente en su gestión administrativa.

Esta propuesta cumple con la línea de investigación de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial la misma que es Desarrollo Organizacional, donde se desprenden dos componentes los cuales son: Emprendimiento e Innovación Empresarial y Asociatividad y Redes Empresariales.

La propuesta se enfoca en el segundo componente formal a que es un diseño organizacional para el comercial Reyes de la parroquia Anconcito, cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Evaluar la influencia de una estructura organizacional de la gestión administrativa mediante un estudio de la situación actual, para el diseño organizacional del Comercial Reyes de la parroquia Anconcito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos que realiza el Comercial Reyes.
2. Identificar las unidades que conforman la estructura organizacional del Comercial Reyes.
3. Determinar los indicadores de gestión para la optimización de procesos del Comercial Reyes.
4. Establecer la factibilidad de la implementación de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa.
5. Diseñar la estructura organizacional para el Comercial Reyes.

HIPÓTESIS.

La influencia de una estructura organizacional mejorara el fortalecimiento de la gestión administrativa, de la parroquia Anconcito, provincia de Santa Elena.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

CUADRO N° 1 Operacionalización de la Variable Independiente.

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La influencia de una estructura organizacional mejorara el fortalecimiento de la gestión administrativa, de la parroquia Anconcito, provincia de Santa Elena.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, empleando un direccionamiento estratégico, proyección estructural y clima organizacional para trabajar de una forma óptima y obtener resultados efectivos.	Análisis situacional	Diagnostico interno Diagnostico externo.	¿Considera Ud. que en la actualidad el Comercial Reyes tiene coordinación en sus funciones? ¿Considera que el Comercial Reyes trabaja en coordinación para alcanzar los logros propuestos?	entrevista
			Dirección Estratégica.	Misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias y matriz BSC.	¿El Comercial Reyes cuenta con una misión y visión definida? ¿Conoce los objetivos que persigue el Comercial Reyes?	entrevista cuestionario
			Proyección Estructura Organizacional	Estructura formal, orgánico funcional descripción de funciones, políticas sistema de control interno, y cultura organizacional.	¿Está definida la jerarquía del comercial Reyes? ¿Considera que el espacio físico y las condiciones de trabajo para realizar sus tareas zona adecuadas? ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la organización?	cuestionario entrevista
			Resultados de Efectividad.	Eficiencia y eficacia, evaluación y control.	¿Realizan evaluación de rendimiento de trabajo periódicamente a cada uno de los colaboradores de la empresa?	entrevistas cuestionarios

Fuente: Comercial Reyes.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

CUADRO N° 2 Operacionalización de la Variable Dependiente.

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>La influencia de una estructura organizacional para el fortalecimiento de los procesos administrativos, de la parroquia Anconcito, provincia de Santa Elena.</p>	<p align="center">GESTION ADMINISTRATIVA DEL COMERCIAL REYES.</p>	<p>Consisten en brindar una adecuada orientación de los procesos empresariales de las diferentes áreas de la entidad, a fin de alcanzar el objetivo deseado.</p>	Aspectos Constitutivos.	Datos Históricos. Reglamento Interno.	¿Está constituido legalmente el Comercial Reyes?	Entrevistas.
			Gestión administrativo	Planeación organización, dirección y control	¿El Comercial Reyes tiene planificación, organización dirección y control en sus funciones?	Entrevistas. Entrevistas Cuestionarios
			Recursos	Recursos Materiales Recursos Tecnológicos Recursos Humanos.	¿Cuenta con herramientas tecnológicas para realizar su labor? ¿Cuenta con talento humano especializado para realizar su trabajo?	Entrevistas Cuestionarios
			Financiamiento	Presupuesto.	¿El Comercial Reyes dispone de financiamiento para implementar estrategias que mejoraren el desarrollo de la empresa?	Cuestionarios. Entrevistas.

Fuente: Comercial Reyes

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

El marco teórico considerado para la presente tesis está basado en el estudio sobre los beneficios que se obtiene al diseñar una estructura organizacional y también conocer el proceso que se realizara para tener una gestión administrativa eficiente, a través de conceptos y bases teóricas que se usaron para la realización del trabajo investigación.

El diseño de una estructura organizacional ayuda a armonizar los recursos de la empresa, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos.

Aun cuando la empresa esté compuesta por un mínimo de personas, la asignación de actividades y responsabilidades es importante, así como la delimitación de funciones con el objetivo de lograr eficiencia en el trabajo de cada persona y así se optimizan recursos.

Por lo tanto, al delimitar funciones las personas que tengan la responsabilidad de supervisar sus subordinados podrá coordinar las tareas de las personas que tengan a su cargo y a la vez estructurar equipos de trabajo, para que de esta manera realicen sus funciones eficientemente.

Y por lo tanto todos tendrán sus tareas específicas en su área laboral y no existirá duplicidad de funciones ni retraso en los procesos de las actividades ya que todo estará organizado, planificado, donde además se realizaran controles y evaluaciones para cada colaborador.

Es importante conocer el proceso que se debe cumplir ordenadamente para la buena ejecución de sus actividades administrativas como de igual manera en su área de producción de la empresa, ya que de esta forma se desarrollara exitosamente en sus distintos aspectos como es económico, social y en la atención de sus clientes los mismos que son esenciales para el desarrollo de la misma.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1 Definición de diseño organizacional.

Richard L. Darte; (2007) considera, “La forma y diseño organizacional son la expresión final de la implementación de la estrategia. Los altos directivos deben diseñar la organización para que todas las piezas se ajusten en un todo coherente a fin de alcanzar la estrategia y propósito de la organización.” Pág. 556.

Con respecto a lo anterior dicho se refiere que cuando se tiene bien definidos las actividades y las funciones se debe designar responsabilidades de acuerdo a cada especialización para poder alcanzar los objetivos planteados por las empresa, es imprescindible que el mandos de autoridad alta establezcan estrategias en su proceso organizacional para que de esta forma se plasme un ligero crecimiento y de igual manera se optimicen los recursos y el talento humano de la organización.

El diseño organizacional es un proceso de considerable beneficio para los gerentes, porque le facilita una apropiada estructura organizacional, por tal motivo tienen que preocuparse de dos sentidos al mismo tiempo, tanto dentro de la organización como fuera de ella, ya que necesita realizar un análisis interno y externo y es por esto que se utilizara la matriz FODA, y por ello se implementaran estrategias puntuales las mismas que permitirán mejorar la situación de la organización.

El diseño organizacional es un conjunto de dimensiones plasmados en un documento determinado por la empresa que la utiliza con la finalidad de dividir el trabajo en diferentes tareas según la especialización de cada colaborador y su función específica dentro del área de trabajo, para de esta manera lograr una coordinación efectiva de las mismas, y poder alcanzar los objetivos proyectados por el departamento y de igual forma por la organización.

1.2.2 Importancia del diseño organizacional.

En su libro de Administración; A. Hitt Michael (2006) determina: “El diseño de una organización podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que corresponda al diseño organizacional y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización” Pág. 262.

Es importante conocer que el criterio antes mencionado es muy significativo ya que la propuesta de un diseño organizacional para el Comercial Reyes radica en puntualizar y documentar una estructura organizacional que permita una relación racional y eficiente entre los recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos) junto con las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias de tal forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada permitiendo así implementar el direccionamiento estratégico establecido.

La estructura y proceso organizacional para el Comercial Reyes se ha elaborado tomando en cuenta su situación actual, los recursos con los que cuenta y lo que se desea lograr, de modo que sea adaptable a su situación, flexible a los cambios y comprensible en su ejecución; definido claramente por fases del modelo de diseño organizacional que se eligió.

1.2.3 Beneficio del diseño organizacional.

El diseño organizacional es un pilar fundamental dentro de la organización, ya que aporta muchos beneficios para el desarrollo de la misma, en este caso para el Comercial Reyes, que es un comercial en busca de desarrollo se les presenta las siguientes alternativas tales como:

- ✓ Se debe socializar a la empresa en su estrategia de negocios.
- ✓ Buscar un desempeño apropiado de las actividades laborales.
- ✓ Implementar una excelente calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos y actividades.
- ✓ Realizar estrategias para conseguir el incremento de la satisfacción de los clientes internos y externos.
- ✓ Integrar políticas para producir soluciones integrales del comercial.
- ✓ Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de reinventar lo menos posible.

La aplicación del diseño organizacional para el Comercial Reyes, potenciará los procesos administrativos, logrando la satisfacción de los clientes y generando el crecimiento.

Además permite realizar un análisis interno y externo (Matriz FODA), incluso se logrará realizar un análisis competitivo que ayudará a mejorar constantemente ante otras empresas de igual actividad con la aplicación de estrategias que permitan lograr el desarrollo.

1.2.4 Modelo del diseño organizacional.

Una empresa de rápido crecimiento, como es el Comercial Reyes en la parroquia Anconcito, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, requiere de un diseño organizacional moderno que le permita crear una estructura organizacional eficaz.

El diseño organizacional de una empresa, implica el proceso amplio de diagnosticar y además seleccionar la estructura y el sistema de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y las responsabilidades que deben asumir sus integrantes para lograr sus objetivos competitivos.

Un modelo de diseño organizacional es una forma de representar en base a un esquema una realidad determinada, siendo esta una simplificación proyectada a una situación ideal que sirve para efectos del desarrollo de una investigación. Por lo tanto, siendo un modelo proyectado no debe ser entendido como la realidad actual de la empresa que representa, sino más bien un planteamiento de actividades que ayuden a la edificación de una empresa organizada sirviendo de enorme utilidad como guía; esta construcción de esquemas permite visualizar toda la estructura de la empresa de manera que en su ejecución se pueda articular y comprender las interacciones e influencias de sus componentes en la organización o en otra demarcación.

Para efectos de la presente investigación se realiza un modelo de diseño organizacional proyectado para ser ejecutado en el comercial Reyes acorde a sus necesidades y recursos con los que cuenta o que estén a su alcance para adquirirlos.

Para Daft Richard L. (2007) define “el diseño organizacional es un proceso a través del cual los gerentes toman decisiones y los demás miembros las ponen en práctica, haciendo que los ejecutivos observen el interior y el entorno de sus organizaciones. La tradición hacía que, en cuanto al diseño organizacional, los gerentes pongan énfasis en los pilares relacionados con: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, aspectos de larga tradición histórica en la administración empresarial” (pág. 34).

Esto ratifica una vez más que cuando se tiene bien determinada la estructura organizacional se llega a una coordinación de las funciones establecidas de la empresa y al logro de los objetivos y del éxito de la misma.

En la elaboración del diseño organizacional se hace ineludible tener como referencias diseños elaborados por autores especializados en el tema, como se conoce las empresas no son estáticas sino todo lo contrario es decir dinámicas, se aplicará estos enfoques para el mejor desempeño del Comercial Reyes.

Para elaborar del correcto diseño organizacional, para el Comercial Reyes, se analizaran dos modelos de diseños organizacionales, tales como Richard Daft (2007) y Labrada Sosa Ailed (2012). Los mismos que son modelos muy significativos y fundamentales porque a través del tiempo han instaurado el éxito a las empresas que siguieron su enfoque investigativo.

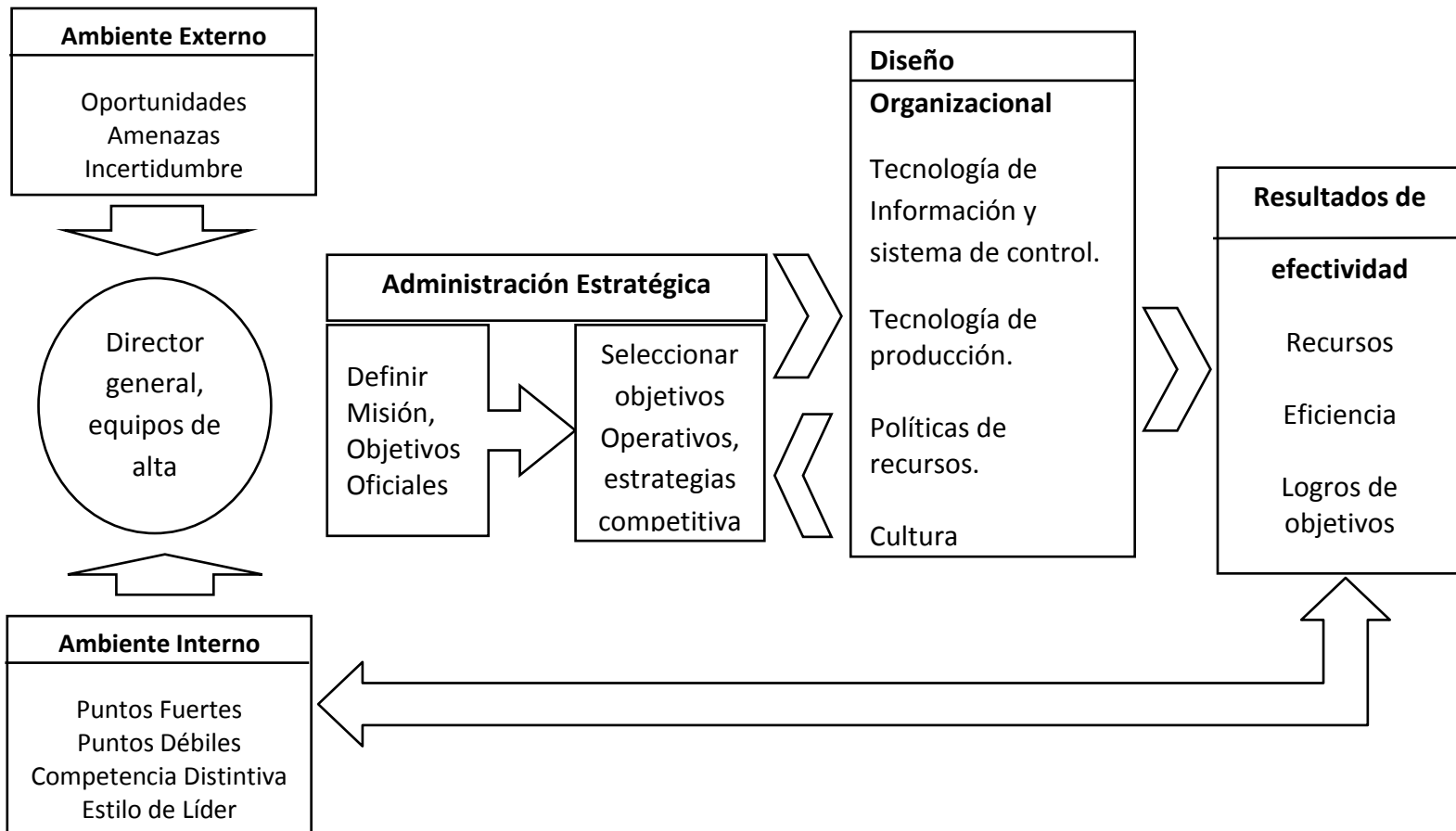
1.2.4.1 Modelo de Richard Daft.

En su libro Teoría y diseño Organizacional (2007), Richard Daft se refiere al ambiente externo e interno de las empresas y el correcto proceso que se debe seguir para el buen desarrollo de las organizaciones, el autor se fundamenta en el diagnóstico situacional basándose en el ambiente interno y externo, señala también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos. La implementación de metas y estrategias es importante porque se formulan con frecuencia dentro de la estructura de la organización.

En la administración estratégica se definen la misión, visión, objetivos, incluye también las estrategias competitivas.

Este modelo de Richard Daft, es considerado el más apropiado por las empresas porque permite conocer su situación actual siguiendo un proceso sistemático, es importante porque además ayuda a definir el direccionamiento estratégico y de esta manera la organización determinara hacia dónde quiere llegar y también beneficiara a incrementar la productividad en el desempeño del talento humano.

GRÁFICO N° 1. Modelo de diseño organizacional de Richard Daft.



Fuente: DAFT Richard L. (2007) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición

Elaborado por: Richard Daft.

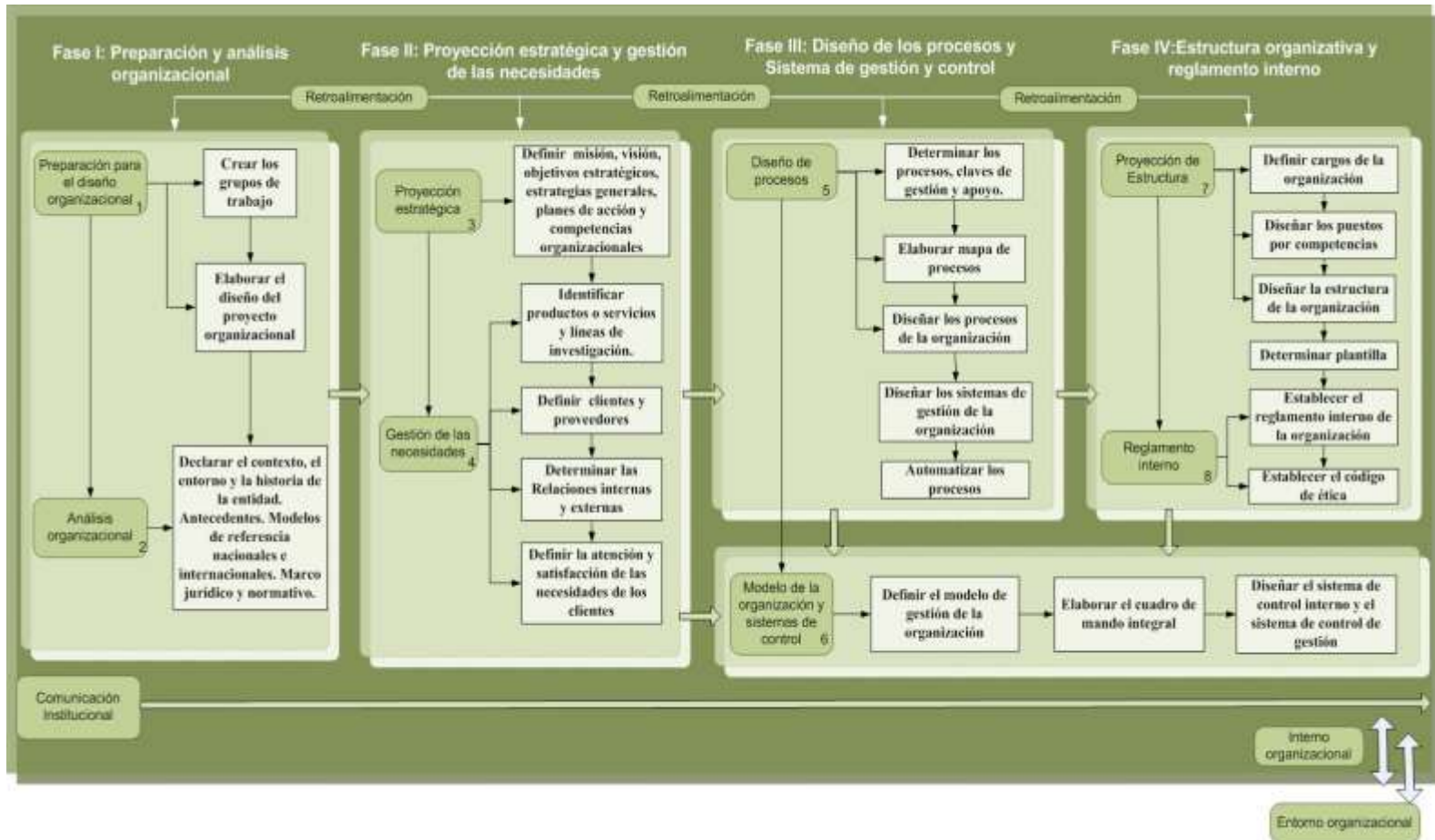
1.2.4.2 Modelo de Ailed Labrada Sosa.

Este diseño de modelo organizacional es más amplio, y por este motivo de muestra cuatro fases, que son fundamentales para la aplicación, tales como:

- 1.- Preparación y análisis organizacional.
- 2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
- 3.- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
- 4.- Estructura organizativa y el reglamento interno.

Dentro de esta primera fase del proyecto está regida a la preparación y el análisis organizacional es donde se crea el proyecto y sus etapas; así mismo se establecen los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se examinan los modelos de referencia y por último se constituye el marco jurídico y normativo. La segunda fase se orienta a la determinación de la proyección o dirección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización las mismas que están conformados por la misión, visión, objetivos, estrategias, plan de acción y competencias organizacionales. Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes. La tercera fase consiente en lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. Igualmente deben quedar concretados y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización. La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

GRÁFICO N° 2. Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.



Fuente: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ingeniería Industrial

Elaborado por: Ailed Labrada Sosa

1.2.4.3 Diagnóstico Organizacional.

La finalidad de este elemento es dar a conocer la situación actual del Comercial Reyes, verificando su funcionamiento y organización, para establecer un diseño organizacional con jerarquías para la toma de decisiones adecuadas dentro del proceso, sea éste del área administrativa, operativa.

Se proyectará las visitas para las entrevistas al gerente Sr. Cirilo Adalberto Reyes Reyes y las encuestas a los involucrados (personal administrativo, operativo, clientes y proveedores) de la Institución.

Para determinar con mayor eficiencia se analizará en forma más específica las funciones en cada área o departamento para ir determinando la formación de la empresa.

1.2.4.3.1 Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA).

Es un instrumento fundamental para el estudio de planeación estratégica. Ésta permite alcanzar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, del cómo esta y cómo se verá a largo plazo. Para la elaboración de la matriz FODA: se deben seguir los siguientes pasos:

1. Registrar las oportunidades de la empresa.
2. Registrar las amenazas claves de la empresa.
3. Registrar las fortalezas claves de la empresa.
4. Registrar las debilidades internas claves de la empresa.
5. Ajustar las fortalezas con las oportunidades y reconocer el resultado de las estrategias.
6. Ajustar las debilidades con las oportunidades y reconocer las estrategias.
7. Ajustar las fortalezas con las amenazas y reconocer las estrategias.
8. Ajustar las debilidades con las amenazas y reconocer las estrategias.

1.2.4.3.2 Análisis Fuerza de Porter.

Para identificar la competitividad se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter, por ser muy utilizado, para la formulación de estrategias de las empresas que tienen ventajas competitivas y alcanzan sus objetivos establecidos.

Según el economista Michael Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las que se presentan a continuación: Las cinco fuerzas quedarían conformadas de la siguiente manera:

- (F1) Poder de negociación de los clientes
- (F2) Poder de negociación de los proveedores
- (F3) Amenaza de nuevos competidores
- (F4) Amenaza de productos sustitutivos
- (F5) Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es la quinta fuerza donde Porter (2003) considera que éste elemento es el más importante y fundamental ante las otras fuerzas competitivas, porque considera que ha establecido el éxito de las empresas al conseguir una ventaja competitiva sobre sus competidores, porque genera innovación, estrategias para la venta de los productos.

Es imprescindible conocer que los competidores afectan al rendimiento económico de la empresa es por esto que siempre hay que estar a la vanguardia de ellos para superarlos y ganarle territorio en el mercado.

1.2.4.3.3 Matriz de evaluación de factor interno MEFI.

La matriz de evaluación, permite formalizar una auditoría empresarial interna, ya que este instrumento nos brinda la posibilidad de asemejar y conocer cada una de las debilidades, igualmente las diversas fortalezas que presente la empresa, y conocer la posición interna en la cual se encuentra.

Para desarrollar la matriz MEFI se siguen los siguientes pasos:

1. Registrar los factores clave que se identificaron en el proceso de auditoría. Emplee una total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Se exteriorizan las fortalezas y las debilidades. Utilice porcentajes y cifras competitivas.
2. Determine a cada factor una ponderación que implique desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Establezca a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante, o menor, una fortaleza menor o importante.
4. Se debe multiplicar la ponderación de cada factor para su clasificación para decretar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Luego se procede a sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de comprobar el puntaje ponderado total de la empresa.

La valoración de la ponderación total consigue abarcar desde 1,0 bajo hasta un 4,0 alto, con un puntaje promedio de 2,5. Si el total ponderado está por debajo de 2.5 especializan a las organizaciones que son frágiles internamente en donde hay que trabajar porque hay problemas y se debe diagnosticar a tiempo, mientras que los porcentajes muy superiores de 2.5 indican una perspectiva interna fuerte y esto quiere decir que está avanzando satisfactoriamente pero no expresa que se debe descuidar de funcionamiento de la organización.

1.2.4.3.4 Matriz de evaluación de factor externo MEFE.

La matriz MEFE es una herramienta que proporciona tener conocimiento la posición estratégica externa de la empresa, es muy ventajoso el uso de esta matriz porque accede, identificar y así; numerar cada una de las diferentes oportunidades y amenazas que afectan a la misma.

A continuación se detallan los pasos a seguir para la elaboración de la MEFE:

1. Registrar los elementos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, y obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las que afectan a la empresa y su industria. Mencione las oportunidades y las amenazas.
2. Establezca una ponderación a cada factor que oscile entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones fijadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Determine cada factor externo una clasificación en 1 y 4 que muestren que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. Las clasificaciones se establecen en la certeza de las estrategias de la empresa.
4. Se procede a multiplicar la ponderación de cada elemento por su clasificación para establecer una puntuación ponderada.
5. Por último se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de lograr la puntuación ponderada total para la institución.

La puntuación ponderada total más alta para una organización es de 4.0 y la más desvalorización de 1.0. La valoración ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 muestra que una institución responde de manera fenomenal a las oportunidades y amenazas. Una puntuación total de 1.0 exterioriza que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

1.2.4.4 Proyección o Direccionamiento Estratégico.

1.2.4.4.1 Misión.

La misión es fundamental para las empresas ya que considerada como el diseño, o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. Es decir la imagen de la misma en donde radica el éxito.

Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas», menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible"

Referente a lo antes citado se puede definir que la misión es el propósito general o razón de ser de la organización, respondiendo a las preguntas: qué, cómo y para qué.

Cabe recalcar que la misión debe ser comunicada internamente entre el personal, para que tengan compromiso con la misma y todo marche bien y se cumpla con lo establecido; la misión define el propósito, especifica el tipo de negocio, las necesidades que satisface con el producto ofrecido y el mercado en el que se desenvuelve para implementar estrategias y obtener una ventaja competitiva y llegar al éxito.

1.2.4.4.2 Visión.

La visión es la situación que desea alcanzar la empresa, a partir de su condición actual, es decir tener una proyección de lo que pasara para mejorar la situación de la organización.

Es importante establecer una visión dentro de una empresa porque demuestra hacia dónde se destina a tiempo prolongado y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta factores externos como las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas versátiles de los clientes, de inclusión de nuevos mercado, etc. Permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir; lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así adaptación y orden.

1.2.4.4.3 Objetivos.

Son aquellos resultados que anhelan obtener las empresas, es decir fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de la organización. Los objetivos permiten guiar, coordinar las acciones y proporcionar una base de evaluación y control de los resultados. Y de esta manera medir la eficiencia o productividad generando participación y compromiso hacia los colaboradores de la institución.

1.2.4.4.4 Políticas.

La política empresarial son vías para hacer operativa la estrategia que se desea implementar en la organización. Al igual que la estrategia, la política facilita la orientación exacta para que los mandos superiores elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. En sí las políticas son pautas para orientar la acción, lineamientos habituales a observar en la toma de decisiones, sobre ciertos problemas que se repite una y otra vez en una organización. Es de gran importancia la existencia de políticas establecidas dentro de la organización para que de esta manera funcione sin falencias y se puede llegar hacia los objetivos.

1.2.4.4.5 Valores.

Los valores de una empresa son muy importantes porque son pilares fundamentales que tienen cada miembro y dirigentes de la organización. Los valores son elementos de la cultura organizacional propios de cada empresa en base a sus características, comportamientos, costumbres, actitudes y conducta de cada colaborador de la organización.

En el Comercial Reyes no solo se dejara plasmado en documentos la existencia de los valores institucionales, sino que cada miembro de la empresa deberá aplicarlos para que proyecte una buena imagen.

1.2.4.5 Proyección de la Estructura Organizacional.

1.2.4.5.1 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional se representa en la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, para lograr el buen desempeño de las funciones.

Por tal motivo es muy importante la implementación de un diseño organizacional para obtener una mejor estructura dentro y fuera de la Institución. Es decir son las distintas maneras en que se puede dividir el trabajo dentro de una organización, para de esta manera alcanzar los objetivos.

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Es posible que las prescripciones detalladas en el organigrama no se perciban ni se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades. Es muy importante la división de trabajo porque permite observar a la empresa por sectores.

1.2.4.5.1.1 Tipos de Estructuras Organizacional.

1.2.4.5.1.1.1 Estructura Funcional.

Este tipo de estructura se fundamenta en la autoridad especialista, porque posee el conocimiento técnico y no dispone del mando y la decisión. Las características de las empresas con esta estructura permiten conocer lo siguiente:

- ✓ Los jefes de cada departamento se dedican a una especialidad.
- ✓ El colaborador puede estar sujeta simultáneamente a varios jefes, dentro de la especialidad de cada uno

1.2.4.5.1.1.2 Estructura Formal.

Esta estructura representa fundamentalmente la relación entre autoridad y subordinados.

Es decir como los organigramas en donde se muestra la organización jerárquica en donde encabeza el gerente como nivel superior y luego desciende a los niveles bajos.

La mayoría de empresas cuentan con una estructura formal porque las beneficia, y le permite ordenar sus actividades; y a su vez cada trabajador tiene correctamente definida su función y de igual manera el perfil que debe tener en base a las mismas. Es por este motivo que las empresas tienen éxitos en la actualidad.

1.2.4.5.2 Objetivo de la Estructura Organizacional.

Es fundamental establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una organización es de gran importancia porque permite trabajar de forma óptima, es decir tener bien diseñadas las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo, y de esta manera alcanzar un objetivo principal.

1.2.4.5.3 Orgánico Funcional.

El orgánico funcional es una herramienta de gran importancia en las organizaciones porque precisa las funciones del personal, que forman parte de la estructura organizativa, delimitando a su vez sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura. Se puede decir que el orgánico funcional tiene por objeto delimitar áreas, tal como fueron establecidas, de ésta manera las tareas se cumplen a cabalidad.

En este segmento se hace la respectiva conceptualización de cada uno de los cargos y las funciones que dicho puesto amerita para que realicen sus actividades de forma eficaz y eficiente y debe ser flexible para realizar cambios oportunos cuando sea necesario y se adapte al sistema dinámico que es el mercado en el proceso de un diseño de estructura organizativa participan seis elementos claves, los cuales son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, sistema de control, descentralización y formalización, las mismas que son importantes en la organización.

1.2.4.5.4 Cadena de Mando.

La cadena de mando es un conjunto de relaciones de dirección y subordinación que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más inferior, con el objetivo de lograr una adecuada coordinación entre niveles.

1.2.4.5.5 Sistema de Control.

Los sistemas de control administrativo se definen en sentido amplio como los procedimientos formales, los reportes y los medios que se utiliza para obtener la información y de esta forma mantener o afectar patrones en las actividades organizacionales. Los sistemas de control proporcionan evaluar y cumplir seguimientos del desempeño de las funciones fijadas a cada trabajador, circunstancia que permite que se logren mejorar a través del proceso de control y adquirir los resultados planificados.

1.2.4.5.6 Tecnología de Información.

Es fundamental en toda organización porque permite tener conocimientos necesarios de la tecnología que se utiliza a nivel mundial siendo cambiante y dinámico este elemento, se emplea en las diferentes áreas que existan en las empresas.

La tecnología en la actualidad se ha vuelto esencial para las organizaciones, ya que de esta manera se desarrollan los procesos de las actividades de la organización, al contar con un sistema de tecnología contable, administrativo, de recursos humanos, etc. permitirán realizar las funciones de manera rápida y eficaz en las áreas que conforma la empresa, reduciendo tiempo y mejorando el servicio al cliente.

1.2.4.6 Resultados de Efectividad.

1.2.4.6.1 Desempeño.

Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. En si el desempeño es el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo específico.

1.2.4.6.2 Evaluación.

Las empresas deben evaluarse sistemáticamente a través de indicadores de productividad que monitoreen el comportamiento de los objetivos estratégicos generales, proyectos y programas, sus áreas funcionales y los objetivos de cada persona, así como el desempeño individual en las actitudes y aptitudes de todo el personal.

Si se realiza eficientemente se tendrá una evaluación o medición integral de la empresa, esto ayudara a incrementar las ventas, utilidades y a disminuir costos y reproceso, e insatisfacción de clientes, entre otros.

1.2.4.6.3 Seguimiento.

El seguimiento se fundamenta en la observación, recopilación y análisis de información a medida que avanza el plan. Su fin es perfeccionar la eficacia y efectividad de una organización. Se basa en metas instauradas y actividades proyectadas durante las distintas fases del trabajo. Contribuye a que se alcance una línea de trabajo, y además, permite a la administración estar al tanto de los movimientos de las funciones de la empresa y provee una base para la evaluación.

1.2.4.7 Gestión Administrativa.

Varios autores determinan a la gestión administrativa como un soporte al proceso empresarial de las diferentes áreas de una organización, en donde se coordina el desempeño laboral, con el fin de obtener resultados eficientes.

Se establece a aquellos elementos relacionados con la planificación, la organización, dirección y control y otros factores que cercioren el bienestar de la misma.

1.2.4.7.1 Importancia de la gestión administrativa.

La gestión administrativa es muy fundamental porque consiente la optimización en el cumplimiento del proceso administrativo, con el fin de incrementar la eficacia y eficiencia de las actividades internas y externas de la empresa.

Existen sistemas que ayudarían al mejoramiento del desarrollo de la organización, como el flujo de trabajo que es un sistemas informáticos que permite la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

Es importante adaptarse a los procesos administrativos ya que el éxito de la organización depende de las estrategias que se adapten en las actividades empresariales de la misma.

1.2.4.7.2 El Proceso Administrativo.

Las razones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo. Cuando se consideran planeación, organización, dirección y control, en si es un enfoque global para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo del cual está determinada por el conjunto de las funciones administrativas.

1.2.4.7.3 Planeación.

Consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para lograrlos.

Es decir que los administradores programan sus metas y acciones en algún método o plan.

Entre las actividades de planeación cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de los objetivos, la decisión de los tipos de actividades en la que participa la compañía, la dirección estratégica corporativa y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

1.2.4.7.4 Organización.

La organización es un conjunto de elementos, reglas y normas de comportamiento de cargos de la empresa, compuesto principalmente por personas que actúen entre sí y logren los objetivos plantados por las empresas.

En si la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendiente a la simplificación del trabajo.

1.2.4.7.5 Dirección.

La dirección consiste en un conjunto de actividades tendentes a estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o por grupo.

La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente; contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización.

La dirección se da en los equipos, departamentos y divisiones, y la cima de las instituciones completas.

La dirección radica en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de recursos y el ejercicio de liderazgo.

1.2.4.7.6 Control.

En este proceso se implementan el seguimiento y el sistema de control para asegurar que las tareas reales se cumplan a cabalidad con las actividades planificadas.

El administrador se encarga de velar por un buen funcionamiento de los bienes y servicios de la organización.

El control es la fase a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

1.3 COMERCIAL REYES.

1.3.1 Elementos Legales.

1.3.1.1 Datos Históricos.

El 20 de Agosto de 1997 se creó el Comercial Reyes fundada por el Sr. Cirilo Adalberto Reyes, este comercial es de un solo propietario. Esta registrada como comercial por dedicarse en primera instancia a la actividad de comercialización de productos del mar. La empresa está ubicada en la parroquia Anconcito, sector la playa de la provincia de Santa Elena.

El Comercial Reyes ha progresado considerablemente, ya que desde el año 1997 contaban con 2 barcos artesanales y en la actualidad tiene 5 barcos, contando con 49 empleados los mismos que están afiliados al IESS. También el número de clientes ha aumentado.

De la misma manera se vio la necesidad de crear una planta frigoríficos, y una hielera. Para que de esta manera se pueda optimizar recursos en la actividad pesquera.

1.3.2 Infraestructura.

La Infraestructura del departamento del Comercial Reyes se encuentra en muy buenas condiciones cuenta con oficinas muy amplias, con aires acondicionados para el mejor ambiente e incluso poseen baño internos en los departamentos.

Cabe recalcar que falta un mejoramiento adecuado en la infraestructura de los barcos artesanales del Comercial Reyes, ayudaría a mejorar el ambiente laboral para la flota pesquera del comercial, ya que son el recurso principal del mismo quien captura el producto que se comercializa en la empresa.

1.3.3 Estructura Administrativa.

Se evidenció ciertas falencias que existen en las funciones, ya que no existe una estructura organizacional, razón por la cual todos se encargan de realizar las funciones empíricamente, no tienen asignados niveles jerárquicos, ya que todos se deben al gerente propietario Sr. Cirilo Adalberto Reyes Reyes, que a la vez es el encargado de la toma de decisiones.

Debido a que no tienen un orgánico funcional o manual de funciones específico, el talento humano no puede especializarse de acuerdo a su perfil y realizan duplicidad de cargos.

1.3.4 Recursos.

Toda empresa cuenta con elementos o recursos necesarios, para lograr los objetivos planteados. Entre los cuales tenemos los siguientes:

1.3.4.1 Recursos Materiales.

Se refiere a las cosas físicas que utiliza la empresa para procesar, transformar, en el proceso productivo de un bien o servicio, y están integrados por:

1. **EDIFICIOS E INSTALACIONES:** Lugares donde se realiza la labor de la empresa.
2. **MAQUINARIA:** Misma que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.
3. **EQUIPOS:** Son todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
4. **MATERIAS PRIMAS:** Son aquellas que se transforman en productos. Son materias auxiliares, necesarias para la producción de un producto.

1.3.4.2 Recursos Humanos.

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes, porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. Éste es el más importante porque nos permite cumplir con las metas de la empresa. En el Comercial Reyes existen:

- ✓ OBREROS: Son los que desempeñan labores directamente relacionados con la producción, y son clasificados en:
 - Estibadores
 - Choferes
 - Tripulación pesquera.

- ✓ EMPLEADOS: Son aquellos que su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y administrativo.

- ✓ SUPERVISORES: Los que tienen como función principal la de vigilar el cumplimiento de las órdenes, instrucciones. Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

- ✓ TÉCNICOS: Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad, por ejemplo; nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, nuevos métodos, controles, etc.

- ✓ EJECUTIVOS: Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

Dentro de los recursos humanos, se considera el sueldo y capacitaciones del personal de las siguientes áreas:

- ✓ Área Administrativa.
- ✓ Área operativa

1.3.4.3 Recursos Tecnológicos.

El progreso y desarrollo de una empresa depende directamente de su capacidad para adaptarse con rapidez a los cambios del entorno, en especial del entorno tecnológico, e incluso para provocar modificaciones que les favorezcan porque permite satisfacer y alcanzar objetivos.

Los recursos tecnológicos sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente.

El Comercial Reyes cuenta con los siguientes recursos tecnológicos:

- ✓ Computadoras, sitios de Internet, pen drive.
- ✓ Impresoras, copiadoras.
- ✓ Sistemas contables, sistema de comunicación como teléfono satelital, radios transmisores, etc.

1.3.5 Producto.

El Comercial Reyes se dedica a la comercialización de productos del mar; es decir oferta la materia prima a empresas exportadoras de materia prima y productos terminados, que tiene sede en la provincia de Santa Elena, dentro de las especies más vendidas están (**Ver Anexo # 2**).

Otro producto que comercializa la empresa es la carnada procesada, se obtienen de distintas especies de pescados como lo son: botellas, sardinas y calamares, se las vende en bloques con diferentes pesos a los armadores de buques pesqueros y otras empresas de similares actividad (**Ver Anexo # 3**).

1.3.6 Análisis del Ambiente.

La principal consecuencia de la actividad de la pesca es la explotación excesiva por parte de los pescadores y es por este motivo que la población de peces está disminuyendo. Otro efecto es que no se utilizan adecuadamente los equipos y la práctica de pesca, porque no se atrapan exclusivamente la especie deseada, sino que destruyen el hábitat, perjudica o mata, involuntariamente, las especies no destinadas.

Se determina que la intensificación de la actividad pesquera, se acrecienta el peligro de la contaminación de petróleo y combustible, a causa de los derrames casuales. La pesca recibe una gran variedad de impactos ambientales, a raíz de las actividades humanas. Es limitado el efecto del hombre sobre el ambiente de los mares y su condición es razonablemente buena, todavía. Sin embargo, en los sistemas costaneros y de agua dulce, es manifiesta la degradación substancial causada por el hombre.

1.3.7 Responsabilidad Social

La responsabilidad que realiza el Comercial Reyes se representa en el área geográfica que está ubicada la organización mediante sus actividades comerciales que de una u otra manera puedan influir el medio socio-económico; la responsabilidad social también puede compararse con el control de las sustancias que emanen la utilización de maquinarias industriales y sus impactos en la calidad del aire.

El Comercial Reyes en la parroquia Anconcito, ha mejorado las condiciones económicas y de vida de los habitantes del sector, ya que genera empleo directamente a cincuenta personas lo cual favorece también a sus familias, al mismo tiempo al resto de la provincia de Santa Elena que se beneficia de una mayor producción y comercialización de productos que ofrece la empresa.

1.4 MARCO LEGAL.

Constitución Nacional del Ecuador.

Trabajo y Seguridad Social:

Dentro de la Constitución Nacional del Ecuador, en su capítulo segundo, sobre el derecho del buen vivir, sección octava, de trabajo y seguridad social, en los artículos 33 y 34, constituye que el compromiso laboral es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. Siendo este derecho irrenunciable para los trabajadores.

Formas de organización de la producción y su gestión.

En el capítulo sexto, nos comenta del trabajo y producción, sección primera de representaciones de las organizaciones de la producción y su gestión, en los siguientes artículos:

Art. 319.- Se registran numerosos tipos de organización en la producción en la economía, entre las diferentes entes empresariales ya sean privadas o públicas, asociaciones, cooperativas, autónomas y mixtas.

Es por esto que el estado promoverá los tipos de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del país en el contexto universal.

Art. 320.- Además es importante conocer que las diversas formas de organización de los procesos estimularán una gestión participativa, transparente y eficiente.

Es significativo tener conocimiento de cualquiera de sus formas de la producción, porque se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. En el mismo capítulo pero en la sección tercera de formas de trabajo y su retribución se refiere en los siguientes artículos:

Formas de trabajo y su retribución:

El **art. 325** Expresa que el Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

En el **art. 326** de la Constitución que el derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- ✓ Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- ✓ A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- ✓ Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Es por esto que la Constitución del Ecuador 2008, garantiza el derecho del trabajador y que sus labores se desarrollan dentro de un ambiente armónico, para que se cumpla este precepto es importante que el Comercial Reyes, cuente con un diseño organizacional que tenga como propósito una adecuada gestión administrativa, impactando positivamente el propietario y empleados en general.

En el capítulo segundo, de biodiversidad y recursos naturales, Sección primera de naturaleza y ambiente manifiesta en el artículo 396 lo siguiente:

Naturaleza y ambiente.

Art. 396.- El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño.

En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas.

La responsabilidad por daños ambientales es objetiva. Todo daño al ambiente, además de las sanciones correspondientes, implicará también la obligación de restaurar integralmente los ecosistemas e indemnizar a las personas y comunidades afectadas.

Plan Del Buen Vivir.

En el plan del buen vivir se establece como un objetivo garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas donde manifiesta que el trabajo es un derecho y deber social.

Es importante que la nueva constitución ampare el respeto de la dignidad a las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus retribuciones.

Como son las remuneraciones y retribuciones justas, así como entornos laboral saludables y estables, para obtener como resultado lograr la modificación de las asimetrías pertinentes a la situación y circunstancia de los trabajadores en todo el Ecuador.

El reconocimiento general del trabajo como un derecho y su realización en circunstancias justas y dignas, cuya aplicación pretende el progreso de condiciones estructurales que han marcado históricamente un contexto de explotación, exclusión y desigualdad que persiste.

Es de conocimiento que la nueva forma de concebir el trabajo implica la generación de condiciones dignas y justas para todas y todos los trabajadores.

El Estado, para ello, actúa a través de regulaciones y acciones que permitan el desarrollo de las distintas formas de trabajo.

Preocupado por la emigración, asimismo, genera condiciones para que los ecuatorianos y ecuatorianas, regresen al país por motivo de la situación económica precaria que está suscitándose a nivel mundial.

Por tanto el documento establece la forma que el trabajo demanda construir una política armónica que permita visualizar, atender los desequilibrios temporales o estructurales de la economía e integrar las distintas condiciones particulares y agregadas que afectan la condición del trabajo y su calidad.

Los fundamentos del trabajo deben estar vinculados por un lado con la persona, sus derechos, deberes, además con los deberes y derechos del empleador; en este proceso el Estado debe actuar como nexo para la existencia de empleo, trabajo digno, justo que permita un horizonte sostenible de la relación para ambas partes que se traduzca en un mayor bienestar para la población en su conjunto.

Menciona también el impulso a la comercialización con una sinergia entre productores-consumidores; del mismo modo se garantiza la satisfacción de las necesidades básicas a través de la prestación de servicios públicos de calidad en educación, salud, vivienda, alimentación, a través del trabajo digno, productivo y reproductivo.

Reglamento interno del Comercial Reyes.

Cumpliendo con lo dispuesto en el Artículo 64 del código del trabajo y para los efectos contemplados en el numeral 12 del Artículo 42; en el literal a) del Artículo 44; en el literal e) del Artículo 45; en el Artículo 46; y, en el numeral 2 del Artículo 172 del mismo cuerpo de leyes, y en general para la mejor observancia y comprensión de las disposiciones sobre el trabajo y de los principios de justicia y equidad, establecidos por el señor CIRILO ADALBERTO REYES REYES, se establece el Reglamento Interno de Trabajo para una mejor convivencia entre los trabajadores y entre el empleador y los trabajadores; y a la vez dejar establecido el marco jurídico que normará de manera armónica las relaciones entre el Empleador y los Trabajadores.

Capítulo II

Deberes de los Trabajadores

Art. 21 los trabajadores del empleador Cirilo reyes tiene los siguientes deberes:

- ✓ Observar buena conducta en el trabajo, practicando las normas de ética y buena conducta.
- ✓ Desempeñar con responsabilidad y eficiencia las funciones de sus puestos.
- ✓ Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores.
- ✓ Velar por la economía e intereses del negocio del empleador, por la conservación de valores, documentos, útiles, equipos y bienes en general, confiando su custodia, administración o utilización.
- ✓ Cumplir la jornada diaria establecida.
- ✓ Guardar discreción respecto a los datos confidenciales sobre asuntos relacionados con su trabajo y el negocio.

- ✓ Tratar a los clientes y público en general con amabilidad, delicadeza y cortesía. En caso de problemas que se susciten entre un cliente y un trabajador, el administrador y/o supervisor, someterá el caso a conocimiento del empleador CIRILO ADALBERTO REYES REYES.
- ✓ Asistir a cursos de capacitación
- ✓ Asistir a los actos programados por el empleador.
- ✓ En general, todos aquellos deberes propios de los trabajadores de un negocio que se dedica a la actividad pesquera en general.

Capítulo III

Derechos de los trabajadores

Art. 22.- Son derechos de los trabajadores del empleador los siguientes:

- ✓ Recibir la remuneración mensual estipulada en el contrato de Trabajo, que la remuneración que reciba mensualmente, al trabajador se le paga el sueldo, horas suplementarias y extraordinarias; y, cobrar sus vacaciones, décimo tercer y décimo cuarto sueldo, en los meses estipulados por la Ley laboral.
- ✓ Hacer uso de sus vacaciones pagadas de acuerdo a la Ley.
- ✓ Recibir capacitación o adiestramiento del puesto que ocupan, a través de seminarios, charlas, conferencias, cursos, tendientes a elevar los niveles de eficacia en el desempeño de su trabajo.

Capítulo IV

De las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.

Art. 23.- son obligaciones de los trabajadores del empleador, a más de las constantes en el artículo 45 del código del trabajo y demás determinadas por la Ley.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se puntualiza como la disciplina a la metodología de la Investigación porque elabora, sistematiza y evalúa el conjunto de información procedimental del que dispone la ciencia, para la búsqueda y edificación de datos científicos.

Es importante recalcar que la metodología es un conjunto coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito es fundamental que se direcciona a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de información y de experiencias procedentes de la realidad, a partir de los cuales alcance construirse el conocimiento científico.

En su libro, investigación para administración economía de Bernal C. (2010), determina: “La metodología es la ciencia que estudia los métodos que son utilizados por el ser humano para encontrar soluciones óptimas a problemas teóricos o prácticos, con la finalidad de mejorar el sistema de la organización o empresa,” Pág. 189.

Es decir la metodología se define como la descripción, el análisis y la valoración de los métodos de investigación, este instrumento involucra y relaciona el sujeto con el objeto a estudiar.

La metodología de investigación forma parte de un proceso aplicado cuando una persona desea realizar una observación, investigación científica o algún análisis más riguroso; siendo el método los procedimientos para ordenar las actividades a fin de alcanzar los objetivos planteados, se puntualiza el hábito o costumbre que cada individuo tiene para observar y realizar alguna actividad o investigación.

En este capítulo se hace referencia a los procedimientos metodológicos que se utilizó para realizar este trabajo de investigación, como el diseño, modalidad, tipos, métodos, técnicas, instrumentos, población y procedimientos y procesamiento de la investigación.

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Según Arias (2006), “El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: investigación documental, investigación de campo e investigación experimental” (pág. 26).

Para efecto de la presente investigación se considera el diseño experimental porque se puede controlar el fenómeno a estudiar al mismo tiempo que se desea comprobar los efectos de una intervención específica, se emplea muestras representativas, técnicas e instrumentos de recolección de información y análisis de los datos. Además se considera de campo porque se realiza mediante la observación directa para la recolección de información y de igual manera es descriptiva porque, se describe, registra, analiza e interpreta la situación actual del Comercial Reyes y de esta manera presentar la descripción correcta de los hechos.

El diseño cuantitativo y cualitativo porque se va a realizar entrevistas y encuestas a los involucrados en la investigación.

Investigación Cuantitativa: Utiliza la recolección y el análisis de los datos de acuerdo con ciertas reglas lógicas, teniendo el uso de la estadística, es decir que el problema y sus elementos se alcancen definir, circunscribir y saber con precisión, donde empieza el problema y que incidencia habrá en sus elementos.

Investigación Cualitativa: Esta investigación detalla los caracteres de cualquier fenómeno, se trata de manifestar como sea posible las cualidades.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad de este proyecto se enmarcara en:

Investigación bibliográfica, de donde sintetizamos la creación de una estructura organizacional adecuada para el comercial, basando dicha creación en contribuciones científicas, las cuales se obtuvieron de libros basados en organización de empresas y personal, así como de textos y publicaciones referentes, todo esto ayudó a sustentar este trabajo de grado.

Se aplicó la Investigación de campo, con el fin de recolectar información sistemática sobre el problema existente, siendo parte del cambio a generar, integrándose al grupo para vivir la experiencia, y adecuándose a lo que como empresa se necesita.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

En el presente trabajo se utilizó cuatro tipos de investigación que se detallan a continuación:

2.3.1 Investigación Descriptiva:

Esta investigación se limita a señalar las características particulares y diferenciadoras de algún fenómeno o situación particular, además permite describir, registrar, analizar e interpretar el contexto actual de la empresa y así poder conocer y plasmar lo mejor posible con la información obtenida.

Tienen como objetivo predecir acontecimientos así como también establecer relaciones entre variables y son orientadas por una hipótesis.

2.3.2 Investigación Exploratoria:

Estas investigaciones son las que se realizan sobre fenómenos de los que se tiene poco o ningún conocimiento. Esto hace que sus objetivos sean enunciar una visión general del objeto a estudiar, en la que se señalan sus aspectos fundamentales.

Generalmente, a partir de este tipo de investigación se determinan lineamientos para investigaciones futuras. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

2.3.3 Investigación Explicativa:

Estas investigaciones buscan determinar el porqué de los fenómenos por medio de la determinación de relaciones de causa-efecto.

Estas investigaciones se concentran en estudiar las causas o los efectos de un determinado hecho por medio de la prueba de hipótesis.

Lo que busca es explicar el significado de un aspecto de la realidad a partir de teorías que se toman como referencia.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

2.3.4 Investigación de Campo.

Por cuanto los datos se recolectan directamente de la realidad. Según Sabino (2000) “La investigación de campo se basa en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad” (p.97).

Con lo mencionado anteriormente se refiere que se obtuvo la información de la fuente primaria en este caso sería el Comercial Reyes, quien brindo la ayuda necesaria para obtener los datos reales.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los métodos que se utilizaron en la elaboración del proyecto son: Método inductiva y deductiva.

2.4.1 Método Inductivo.

Parte de un razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

Es decir, se observaron los efectos del problema en la organización, como: falta de capacitación a los empleados del Comercial Reyes, desconocimiento de las funciones de los colaboradores de la organización, falta de cooperación entre los miembros de la empresa, también la falta de comunicación entre los colaboradores administrativos, la estructura organizacional de la organización que no permite tomar decisiones, no existe especialización del perfil, no existe una cultura organizacional que oriente el funcionamiento interno de la organización.

2.4.2 Método Deductivo.

Este método consiste en una forma de razonamiento, mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. El razonamiento deductivo parte de elementos, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad.

Es por esto que se emplea este método con el objetivo de deducir e investigar las viables causas que intervienen en el problema. Y evidenciar cual sería la posible soluciones para que se aplique el diseño organizacional al Comercial Reyes.

2.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Son muy fundamentales las técnicas ya que son los medios e instrumentos que se utilizara para acceder a la recolección y análisis de información acerca de la investigación, en este caso para el Comercial Reyes será la entrevista de profundidad y las encuestas, que se les aplicara al personal administrativos, operativo, clientes y proveedores de la organización.

2.5.1 Entrevistas.

Michael R. Czinkota, Iilkka A. Ronkainen (2008), manifiestan: “Las entrevistas pueden ser el medio más útil cuando se buscan respuestas específicas a preguntas muy limitadas (Pág. 258)”.

La entrevista consistió en un dialogo entablado con el gerente propietario del comercial reyes a cerca de las actividades empresariales como es la elaboración de la estructura, el diseño organizacional para la organización, sus funciones y procedimientos para establecer los elementos a tomar en cuenta para llevar a cabo un diagnóstico administrativo para mejorar el funcionamiento de la empresa.

2.5.2 Encuestas.

La encuesta es una herramienta que permite adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario preliminarmente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto selecto en una muestra sobre un asunto en particular.

Por lo tanto en el Comercial Reyes se aplicaron encuestas a los empleados del área administrativa y operativa siendo ellos parte del entorno interno de la organización, para de esta manera tener información exacta de la implementación del diseño organizacional.

Y también se les realizó encuestas a elementos del entorno externo como son los clientes y proveedores de la empresa para tener opinión sobre la situación estratégica del comercial.

2.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

Los instrumentos se aplican de acuerdo a las técnicas que se utilizaron es decir la entrevista y las encuestas donde cada una tiene su instrumento las cuales son la guía de entrevista y el cuestionario.

2.6.1 Guía de Entrevista.

La guía de entrevista consiste en realizar una serie de preguntas del tema que se va a entrevistar.

Lo más importante a tener en cuenta es que la entrevista debe permitir que el entrevistado pueda expresarse con mayor amplitud, de tal manera que se deberá organizar las preguntas y hacerlas correctamente logrando obtener una información mucho más amplia de parte del entrevistado; en la realización de la guía de entrevista se toma en cuenta el no inducir en las posibles respuestas ya que al realizar las preguntas de nada sirve que el entrevistado responda lo que el entrevistador ya sabe o presupone, ni que el entrevistador manifieste su posición; aquello puede llevar a inhibir lo que al entrevistado quizá le hubiese gustado expresar.

2.6.2 Cuestionario.

El cuestionario ha de cumplir la función clave de servir de nexo de unión entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población encuestada. Por lo tanto, el cuestionario deberá, por una parte, traducir sus preguntas los objetivos de la investigación, y por otra, suscitar en los encuestados respuestas sinceras y claras cuya información podrá ser clasificada y analizada posteriormente (de Lara Guijarro-Ballesteros Velásquez, 2001).

Un cuestionario nos permite estandarizar y uniformar el recabado de la información. Un diseño inadecuado o mal elaborado nos conduce a recoger datos incompletos, imprecisos y, como debe suponerse, a generar información poco confiable.

Por este motivo es importante analizar bien las preguntas que se van a elaborar, para de esta manera obtener buenos resultados y de esta manera conseguir soluciones de la investigación tratada.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.7.1 Población.

Se entiende por población al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006. p. 81).

Con lo descrito anteriormente se entiende que la población está conformada por un conjunto de terminado de personas y objetos que tienen características principales de un lugar y momento determinado para realizar la investigación de estudio.

Dentro de esta investigación contamos con una población finita, donde la muestra será la población total, para tener una aproximación representativa. En el problema objeto de estudio la población está conformada por:

CUADRO N° 3. Distribución de la Población

DESCRIPCIÓN	NÚMERO
Administrativos	6
Operativos	43
Clientes Frecuentes	85
TOTAL	134

Fuente: Comercial Reyes.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

2.7.2 Muestra.

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc. sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández et al2008, p.562).

Por tanto una muestra es una parte de la población que se selecciona para realizar el estudio. Una muestra debe ser representativa, es decir, deba reflejar las características esenciales de la población que se desea estudiar.

La muestra se divide en dos grandes ramas: la muestra probabilística, la muestra no probabilística y el estudio de caso. Estos se obtienen definiendo a las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

El método no probabilístico por lo general no es garantizado por la representatividad de la muestra ya que no podemos tener estimaciones inferenciales sobre la población. Para realizar una buena representación de la población a ser estudiada es necesario tener en claro cuáles son los objetivos perseguidos en la investigación a fin de contar con los filtros exactos para cada estudio.

Este método no probabilístico es el más utilizado en las investigaciones de tipo cualitativo. Sin embargo cuando ya se tiene a la población involucrada en la investigación es de gran utilidad este tipo de método. Entre los muestreos no probabilísticos encontramos los siguientes:

- ✓ Muestreo de conveniencia.
- ✓ Muestreo por cuotas.
- ✓ Muestreo de bola de nieve.
- ✓ Muestreo por Criterio.

En la investigación se recurrió a emplear el muestreo por criterio por considerarlo el más apropiado para el desarrollo del proyecto.

Muestreo por Criterio: Este tipo de muestra son por conveniencia, pero la discrepancia radica en que se escogen entre la población a aquellos miembros que cumplen con los criterios establecidos previamente que sean importantes para el objeto de estudio.

Para la presente investigación de diseño organizacional para el Comercial Reyes, se realizó el tipo de muestreo no probabilístico, en este caso muestreo por criterio, ya que se establece por las características de la investigación y se cumplen con los semejantes criterios requeridos ya que son 49 colaboradores (área administrativo y operativa), también se puso en consideración elementos del ambiente externo como son 85 (clientes).

El tamaño de la muestra para el diseño organizacional del Comercial Reyes, se halla determinada de la siguiente manera, para su mayor entendimiento:

Al gerente propietario de la organización se le aplicó la entrevista por ser parte fundamental de la empresa.

De la misma manera existen un total de 49 trabajadores entre el área administrativo y operativo y a los 85 elementos de la empresa como son clientes frecuentes por tal motivo se los consideró a todos para la encuesta, debido a que son la parte esencial para desarrollar el diseño organizacional.

La población del Comercial Reyes, se determina bajo el muestreo por criterio.

Muestreo por criterio del trabajo de investigación

CUADRO N° 4. Muestra.

INSTRUMENTO	POBLACIÓN OBJETIVO	MUESTRA
Encuesta	Administrativo	6
Encuesta	Operativos	43
Encuesta	Clientes Frecuentes	85
TOTAL		134

Fuente: Comercial Reyes

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Se refiere a la acción, modo de proceder o método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas o tareas. Básicamente, un procedimiento consiste de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

La investigación se elaboró mediante el siguiente procedimiento:

- ✓ Indagación de la información.
- ✓ Elaboración de problema.
- ✓ Formulación del problema.
- ✓ Planteamiento de la justificación.
- ✓ Desarrollo del marco teórico.
- ✓ Desarrollo de la metodología.
- ✓ Elaboración del instrumento de investigación.
- ✓ Aplicación de los instrumentos.
- ✓ Recolección de datos.

2.9 PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

Luego de recopilar los datos por medio de los instrumentos diseñados para la presente investigación, a través de las encuestas efectuadas al interior de la empresa, se procedió a la cuantificación y tratamiento estadístico, el cual permite realizar un análisis y llegar a conclusiones y recomendaciones convenientes de la investigación; no igual a las entrevistas ya que este es un método cualitativo, en este caso se realiza un análisis general de las respuestas de personas quienes fueron entrevistadas. El proceso que se desarrolló en la investigación son los siguientes:

- ✓ Clasificación de los datos.
- ✓ Organización y tabulación de datos.
- ✓ Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
- ✓ Análisis e interpretación de datos.
- ✓ Establecer las conclusiones.
- ✓ Establecer las recomendaciones.
- ✓ Elaboración de la propuesta.
- ✓ Revisión de la propuesta.
- ✓ Entrega del informe final.
- ✓ Sustentación final del proyecto.
- ✓ Implementación de la propuesta

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO DE LA ENTREVISTA

Para la recopilación de información se utilizó una técnica cualitativa, la cual es la entrevista que fue dirigida al gerente propietario el Sr. Cirilo Reyes Reyes, las preguntas se enfocaron a la situación del Comercial Reyes. Entre los puntos más relevantes se mencionan a continuación:

Coordinación.

En el Comercial Reyes si se trabaja en coordinación porque cada departamento realiza su trabajo por separado para de esta manera ir avanzando y desarrollando a la empresa en diferentes aspectos tales como económico, financiero, social entre otros. La coordinación delimita la aplicación de los elementos de la administración de mayor trascendencia tales como jurisdicción, encargo, distribución del trabajo, unidad de mando que se practican en la misma.

Las actividades del Comercial Reyes se realizan empíricamente porque no existe una estructura definida.

Seguimiento de los objetivos planteados.

El Comercial Reyes no tiene establecido los objetivos para cada departamento que existen en la misma, trabajan empíricamente y se basan en el crecimiento y desarrollo de la organización, a través del mejoramiento del equipo de pesca para conservar un mejor estado y que el producto llegue a puerto de excelente calidad.

Se evidencia que carece de una proyección estratégica que defina claramente los objetivos alcanzables para cada área del comercial Reyes. No se realiza seguimiento de los objetivos.

Jerarquía.

Existe una jerarquía empírica, definida con el mando alto, del Sr. Gerente propietario, quien toma decisiones y soluciona los problemas. No existe un organigrama establecido en la empresa, pero está conformada por el departamento de gerencia general, administración, contabilidad y de acopio de pesca.

Comunicación con el personal operativo.

Con respecto a la comunicación interna que existente en el comercial Reyes se muestra favorable, una buena comunicación entre el gerente y los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, propicia a las buenas relaciones enlazando sus actividades laborales compartidas de forma agradable. El gerente realiza estrategias como incentivos y comisiones a su personal para mejorar el rendimiento laboral.

Proyección estratégica.

Los colaboradores del Comercial Reyes no tienen un enfoque claro de lo que es gestión administrativa, y por este motivo desconocen las definiciones de misión, visión y objetivos y a su vez carecen de las mismas en la empresa.

Especialización.

Hay puestos de trabajo que si se encuentran asignados de acuerdo a su especialización ya que se requiere personal con conocimiento de las funciones y procedimientos de los puestos de trabajo.

Capacitaciones.

Los trabajadores del Comercial Reyes no han recibido ningún tipo de capacitaciones por parte de la empresa.

Una de las colaboradoras del área Administrativa ha realizado capacitaciones por su propio esfuerzo, dentro de su especialización.

La mayor parte de los entrevistados se consideran poco capacitados para ejercer sus actividades laborales; cabe recalcar que pese a los conocimientos profesionales que tienen cierta cantidad de ellos, los que cuentan solo con título de bachiller y quienes tienen experiencias anteriores en las actividades que realizan; así mismo mencionan que debe también ser necesario una capacitación o actualización de sus conocimientos pero acorde a las actividades laborales definidas a realizar en la empresa.

Diseño Organizacional.

En el transcurso de las entrevistas se pudo evidenciar que el gerente y los colaboradores no tienen conocimiento de lo que es un diseño organizacional.

Pero reconocieron que es de gran importancia la implementación de un diseño organizacional, porque ayudaría a mejorar el funcionamiento de la gestión administrativa de la empresa, y por tal motivo manifestaron que si participarían en la elaboración e implementación del mismo.

Planteando un esquema que defina y delimite las actividades de cada colaborador, del área al que pertenecen, así mismo ayudando a mejorar el desempeño del talento humano garantizando el cumplimiento organizado, efectivo y eficaz de las actividades.

3.2 ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

Área administrativa.

1. Género del personal administrativo.

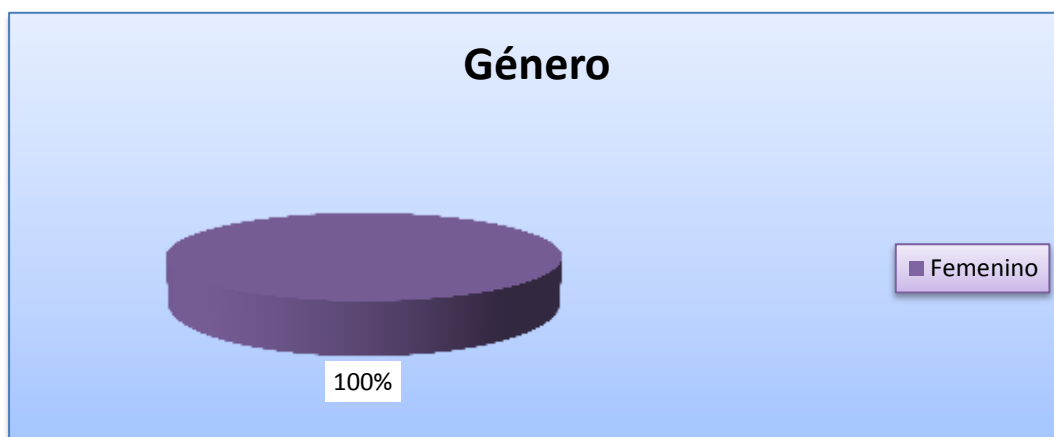
CUADRO N° 5. Género del personal administrativo.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
1	Femenino	6	100%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 3. Género del personal administrativo.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

En el área administrativa del Comercial Reyes trabajan 6 personas del género femenino la misma que representan el 100% de los resultados de la encuesta, por lo tanto las colaboradoras están distribuidas en los distintos departamentos que existen en las oficinas tales como administrativo, contabilidad, recepción y centro de acopio. El motivo es por ser oficios de menor fuerza y por tener el conocimiento requerido para ejercer estos cargos y las actividades que se ejercen en la misma.

2. Lugar de residencia del personal administrativo

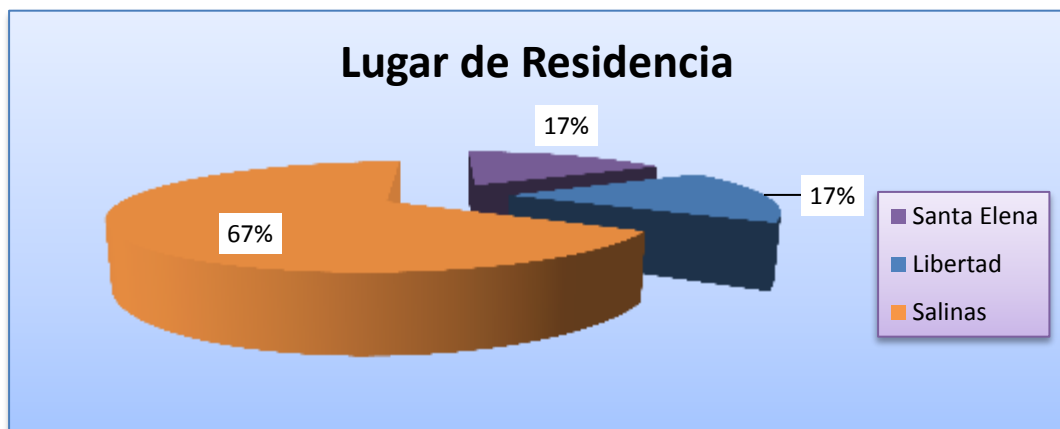
CUADRO N° 6. Lugar de residencia del personal administrativo.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
2	Santa Elena	1	17%
	Libertad	1	17%
	Salinas	4	67%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 4. Lugar de residencia del personal administrativo.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

El lugar de residencia de las colaboradoras del área administrativa del Comercial Reyes está distribuido en los tres cantones de la provincia de la Santa Elena, se detalla a continuación la misma; con un porcentaje del 67% conciernen a la parroquia Anconcito del cantón Salinas las mismas que están conformada por 4 personas, y por ultimo existen 2 variables con un mismo valor del 17% que pertenecen a la ciudad de Santa Elena y de igual forma con una persona que corresponde al cantón La Libertad. Es de gran importancia para las trabajadoras que habitan en el mismo sector donde está ubicada la empresa, porque les facilita tiempo y recurso. Para la empresa también le conviene tener personal del mismo sector porque optimiza recursos.

3. Instrucción educativa del personal administrativo.

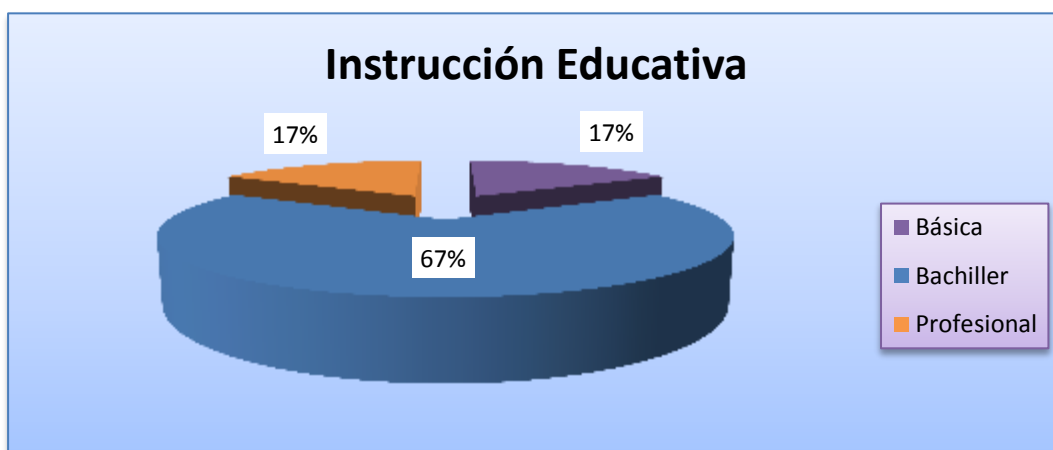
CUADRO N° 7. Instrucción educativa del personal administrativo.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
3	Básica	1	17%
	Bachiller	4	67%
	Profesional	1	17%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 5. Instrucción educativa del personal administrativo.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele

La instrucción educativa de las empleadas del departamento administrativo, están clasificadas en: básicas, bachiller y profesional. Con el 67% que conforman 4 personas que son bachilleres y con el 17% pertenece a la educación básica que la constituye una persona, y de igual valoración una persona es profesional quien es la contadora de la empresa.

Se detecta que la empresa no tiene personal capacitado para ejercer la actividad administrativa por carecer de conocimientos administrativos actualizados y solo ejercen la gestión por experiencia y conocimiento de la empresa. Además no están distribuidos los cargos de acuerdo a su especialización, ya que no existe un manual de funciones ni un organigrama donde se detallen los departamentos.

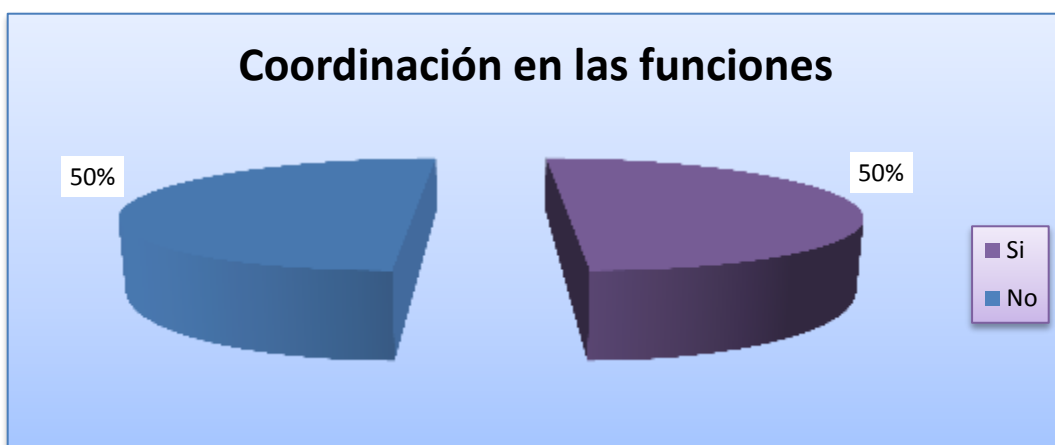
4. ¿Considera Ud. que en la actualidad el Comercial Reyes tiene coordinación en sus funciones?

CUADRO N° 8. Coordinación en sus funciones.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
4	Si	3	50%
	No	3	50%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

GRÁFICO N° 6. Coordinación en sus funciones.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

El 50% de las colaboradoras que constituyen 3 personas, consideran que el Comercial Reyes si tiene coordinación en las funciones porque tiene división en el trabajo y cada departamento realiza sus funciones para alcanzar la propuesta final del desarrollo de la empresa.

De igual valoración del 50% que representan respondió que no tiene coordinación porque la empresa no tiene definida una estructura organizacional, una jerarquía y una cadena de mando las mismas que son principios de la coordinación y muy indispensable en la trayectoria de una organización.

5. ¿Tiene claro los objetivos que persigue el Comercial Reyes?

CUADRO N° 9. Objetivos que persigue el Comercial Reyes.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
5	Si	4	67%
	No	2	33%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

GRÁFICO N° 7. Objetivos que persigue el Comercial Reyes.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

Del total de las 6 personas encuestadas del área administrativa, 67% representada por 4 personas, creen que si tienen los objetivos claros que el comercial Reyes quiere alcanzar porque se basan al desarrollo y crecimiento económico de la empresa.

Y el 33% establece que no tiene claros los objetivos, ya que la organización no ha definido objetivos para cada área, departamento y del comercial en general. Se trabaja empíricamente los procesos administrativos de la empresa por no tener una determinada proyección estratégica que permitiría la organización y alcanzar las metas definidas.

6. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. con el ambiente laboral del Comercial Reyes?

CUADRO N° 10. Ambiente laboral del Comercial Reyes.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
6	Satisfecho	6	100%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 8. Ambiente laboral del Comercial Reyes.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Se le preguntó a las colaboradoras del Comercial Reyes, si se sienten satisfechos con el ambiente laboral de la organización, de las personas encuestadas, el 100% se sienten satisfechas con el ambiente laboral de la organización; es muy importante conocer que se sientan comprometidas con la empresa porque de esta manera aumentara su desempeño laboral.

Y las actividades que se realizan en la empresa serán eficientes debido a la motivación que tienen las trabajadoras hacia la misma, por lo tanto aumentara el desarrollo del Comercial Reyes.

7. ¿El Comercial Reyes cuenta con un diseño organizacional?

CUADRO N° 11. El Comercial Reyes cuenta con un diseño organizacional.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
7	No	6	100%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele

GRÁFICO N° 9. El Comercial Reyes cuenta con un diseño organizacional.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele

Se indagó a las personas que laboran en el área administrativa del Comercial Reyes, si cuentan con un diseño organizacional.

El 100% estableció que la organización no cuenta con un diseño organizacional y las mismas desconocen que es un diseño organizacional y cuáles serían sus beneficios e importancia para la empresa.

Pero manifestaron que estarían dispuestas a participar en la implementación de un diseño organizacional para la empresa antes mencionada ya que sería una herramienta imprescindible para el buen funcionamiento de las actividades, la misma que generaría productividad en el talento humano y en la organización.

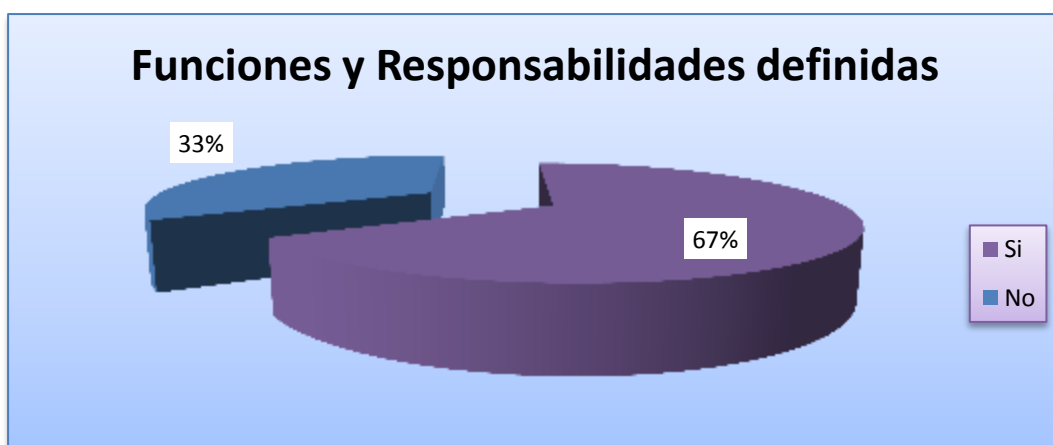
8. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de su área de trabajo?

CUADRO N° 12. Funciones y responsabilidades definidas en cada área.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
8	Si	4	67%
	No	2	33%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

GRÁFICO N° 10. Funciones y responsabilidades definidas en cada área.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

De las personas encuestadas del área administrativa del Comercial Reyes el 67% que representa 4 personas expresan que si tienen claramente definidas las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo por saber las actividades laborales cotidianamente en su lugar de trabajo.

Por lo contrario el 33% de criterios que representan 2 personas definen que no conocen con exactitud las funciones y responsabilidades que deben de estar en su sitio de trabajo porque no cuenta con un manual de funciones específico para cada departamento.

9. ¿Están claramente definidos cuales son los niveles jerárquicos del Comercial Reyes?

CUADRO N° 13. Niveles jerárquicos.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
9	No	6	100%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky CheleChele

GRÁFICO N° 11. Niveles jerárquicos.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

Las personas encuestas del departamento administrativo, el 100% expusieron que no existen definidos los niveles jerárquicas en el Comercial Reyes, por no constar un organigrama y una estructura organizacional determinado con los altos, medios y bajos mandos, que se haya enseñado a las colaboradoras de las diferentes áreas de trabajo que hay en la organización.

Los trabajadores se basan a las decisiones del gerente propietario, quien es el alto mando de autoridad, pero expusieron que hace falta la elaboración de un organigrama en la institución.

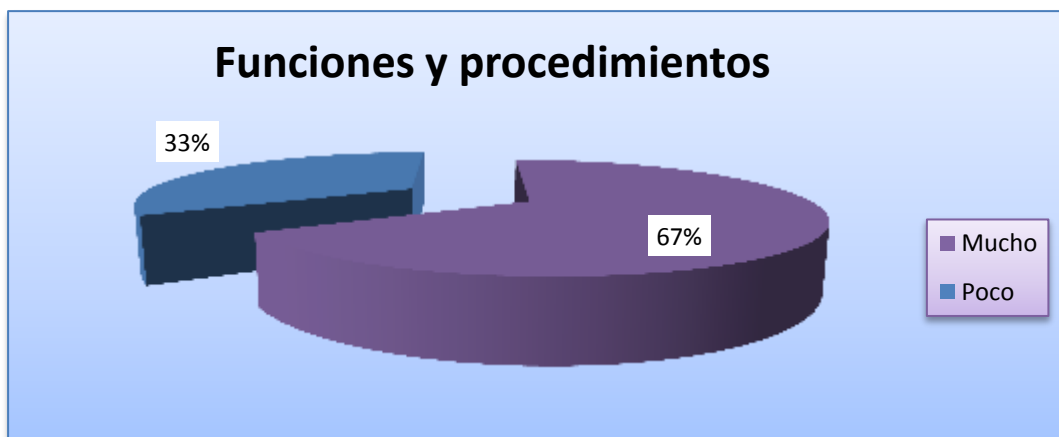
10. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas?

CUADRO N° 14. Funciones y procedimientos.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
10	Mucho	4	67%
	Poco	2	33%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 12. Funciones y procedimientos.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

A través de la implementación de la encuesta se conoció que el 67% de los colaboradores tienen mucho conocimiento sobre sus funciones y procedimientos por tener experiencia en la misma labor, y por realizar las mismas funciones diariamente.

Mientras que el 33%, respondieron que conocen poco sobre las funciones que debe realizar y como cumplirlas. Por tener duplicidad de trabajo y por la falta de un documento donde se detallen los procedimientos de las actividades que se realiza en el Comercial Reyes.

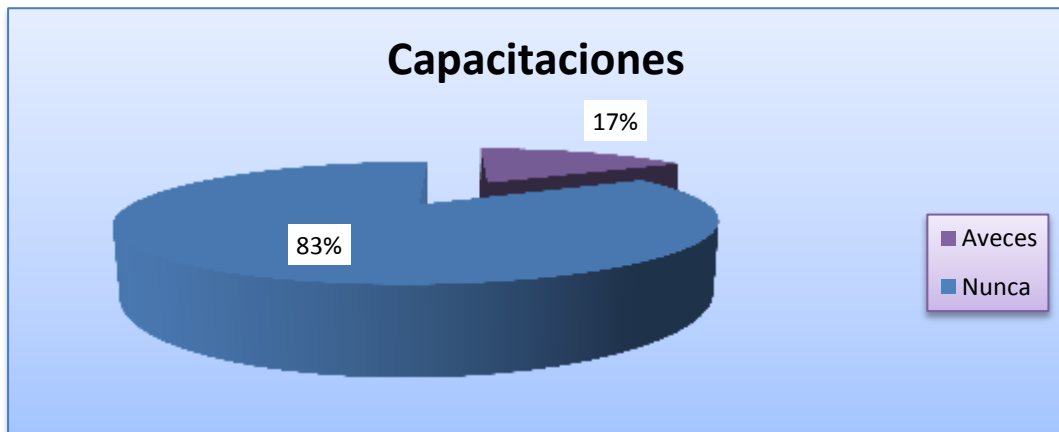
11. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

CUADRO N° 15. Capacitación.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
11	A veces	1	17%
	Nunca	5	83%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 13. Capacitación.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Se obtuvo como resultado que el 83% de las colaboradoras encuestadas del Comercial Reyes, manifestaron que no reciben capacitación por parte de la organización.

Los mismos que manifestaron que las capacitaciones son muy importantes para el desarrollo personal de los trabajadores ya que obtienen más conocimientos y se sienten facultados en sus funciones y a su vez ayudaran a mejorar las actividades en el Comercial Reyes.

El 17% que corresponde a una persona expresó que las capacitaciones que ha realizado se deben a su esfuerzo y recurso personal en el área de su especialización.

12. ¿Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral?

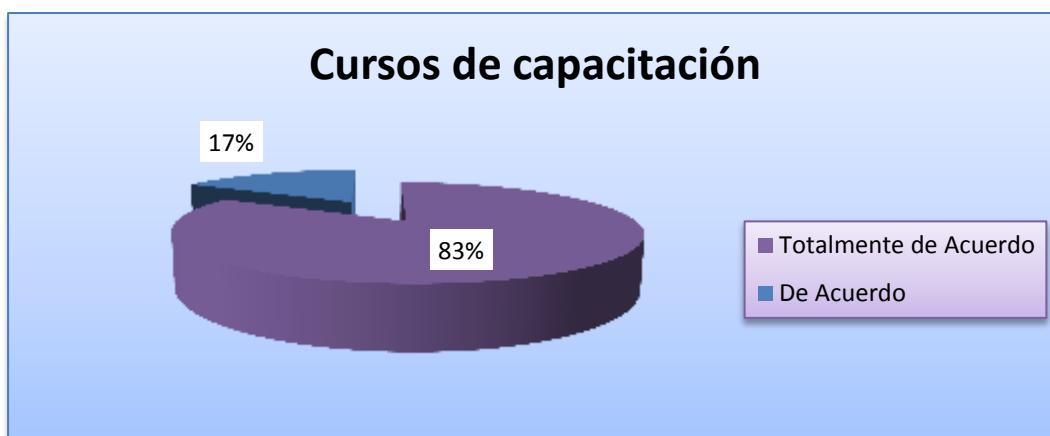
CUADRO N° 16. Cursos de capacitación.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
12	Totalmente de acuerdo	5	83%
	De acuerdo	1	17%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 14. Cursos de capacitación.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Es agradable evidenciar que el 83% está totalmente de acuerdo y el 17% lo considera de acuerdo, es decir que el total del personal del área administrativa encuestados del comercial Reyes ven como imprescindible y necesario el recibir cursos de capacitación que ayuden a su desempeño laboral, en este punto se observa la predisposición del personal administrativo en capacitarse constantemente. Solo queda la voluntad y decisión del gerente propietario en preocuparse un poco más en preparar e integrar programas de adiestramiento con la finalidad de contar con un personal capacitado y calificado para la ejecución de sus actividades laborales cotidianas de forma eficaz, eficiente; más aún de una forma organizada en un ambiente amigable y agradable.

13. ¿Considera Ud. que con la implementación de un diseño organizacional ayudaría a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores?

CUADRO N° 17. Implementación del diseño organizacional.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
13	Si	6	100%
	Total general	6	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 15. Implementación del diseño organizacional.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

El 100% de las opiniones de los encuestados del área administrativa, expresó que es importante aplicar en el Comercial Reyes un diseño organizacional, y están dispuestas a participar en la implementación del mismo.

Los conocimientos del diseño organizacional giran en torno al funcionamiento interno de una organización.

El objetivo de un diseño organizacional es dividir tareas y trabajo para llegar a un fin común y aun excelente desarrollo de la empresa.

Encuesta área Operativa.

1. Género del personal operativo.

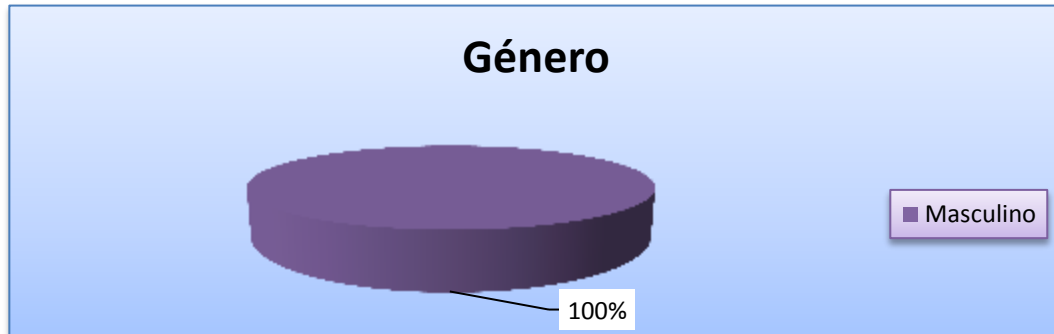
CUADRO N° 18. Género del personal operativo.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
1	Masculino	43	100%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 16. Género del personal operativo.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

A diferencia del personal del área administrativa el género de los trabajadores corresponde un 100% del sexo masculino las misma que representa el total de encuestado de 43 personas.

El motivo es por realizar el trabajo más forzoso en la transformación de la materia en producto terminado.

Y el otro proceso es la captura de productos del mar en donde se realiza, mayor fuerza del hombre.

2. Lugar de residencia del personal operativo

CUADRO N° 19. Lugar de residencia.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
2	Salinas	43	100%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 17. Lugar de residencia.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

En lo que respecta al lugar de residencia de los implicados internos del Comercial Reyes en el área operativa, el 100% constituye a los 43 encuestados manifiestan que tienen domicilio en la parroquia Anconcito perteneciente al cantón Salinas. En si el Comercial Reyes tiene una mayor captación de colaboradores pertenecientes al lugar donde se encuentra establecida, debido a que se da la prioridad de ingreso a la institución a personas del mismo sector para que mejoren su calidad de vida.

3. Instrucción Educativa del personal operativo.

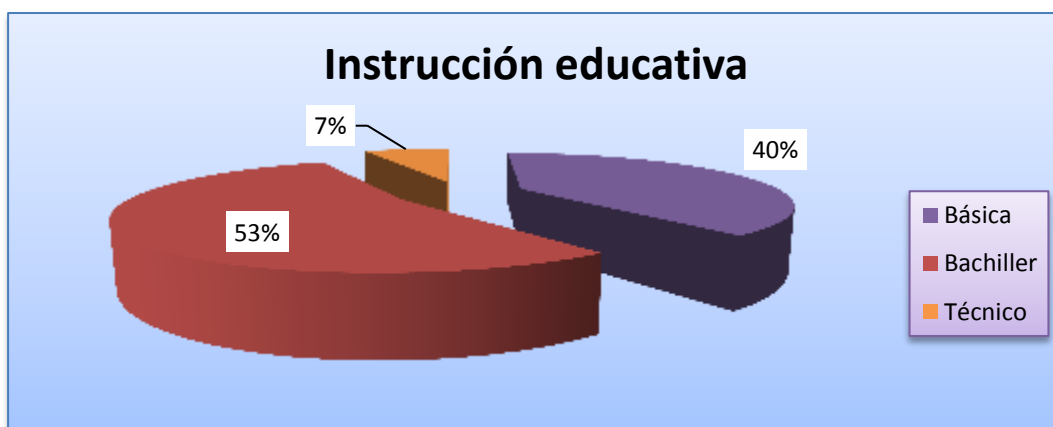
CUADRO N° 20. Instrucción educativa del personal operativo.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
3	Básica	17	40%
	Bachiller	23	53%
	Técnico	3	7%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 18. Instrucción educativa del personal operativo.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

La instrucción educativa del personal operativo del Comercial Reyes, manifestada con un 53% representa la instrucción bachiller, seguida con un valor del 40% que con una instrucción básica, y con una valoración mínima del 7% que concierne a 3 personas técnicas en su actividad laboral, pone en evidencia y demuestra al igual que el personal administrativo el poco o nulo conocimiento que tienen los mismos sobre la elaboración e implementación de diseños organizacionales; aunque en este caso no se hace imprescindible aquellos conocimiento ya que este grupo de personal se encarga solo de ejecutar las decisiones correctivas que realicen los niveles superiores y mediante la descentralización llegan a sugerir actividades o tomar decisiones no trascendentales.

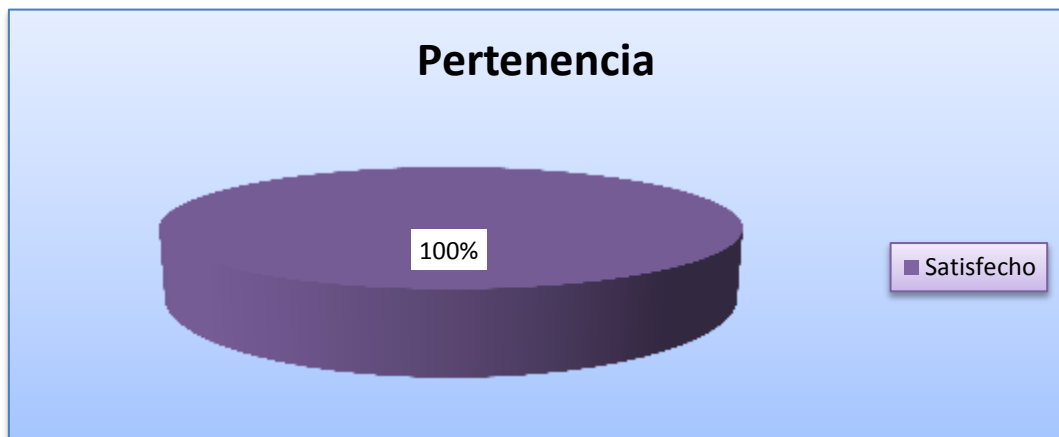
4. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. de pertenecer al Comercial Reyes?

CUADRO N° 21. Pertenencia.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
4	Satisfecho	43	100%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 19. Pertenencia.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Al elaborar las encuestas al personal del área operativa se obtuvo como resultado que el 100%, respondieron que si tienen sentido de pertenencia por el Comercial Reyes, porque les brindan un ambiente laboral satisfactorio.

Es de gran importancia que la empresa tenga este tipo de valor corporativo ya establece seguridad para los trabajadores y de igual forma incrementa la motivación en ellos.

Es por esto que el personal cada día mejora su productividad laboral.

5. La remuneración que Ud. recibe satisface sus necesidades.

CUADRO N° 22. Remuneración.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
5	Si	43	100%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 20. Remuneración.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

El presente tema referido a la remuneración forma parte de la conformidad de las 43 personas encuestadas del área operativa, la misma que representan el 100%, en donde recalcan que el sueldo que les brinda el Comercial Reyes si satisface sus necesidades.

Pero hacen referencia que si es necesario implementar sistemas de incentivos las mismas que servirán de motivación y de esta manera la empresa cre una ventaja competitiva.

6. ¿Qué tipo de seguro le brinda la empresa?

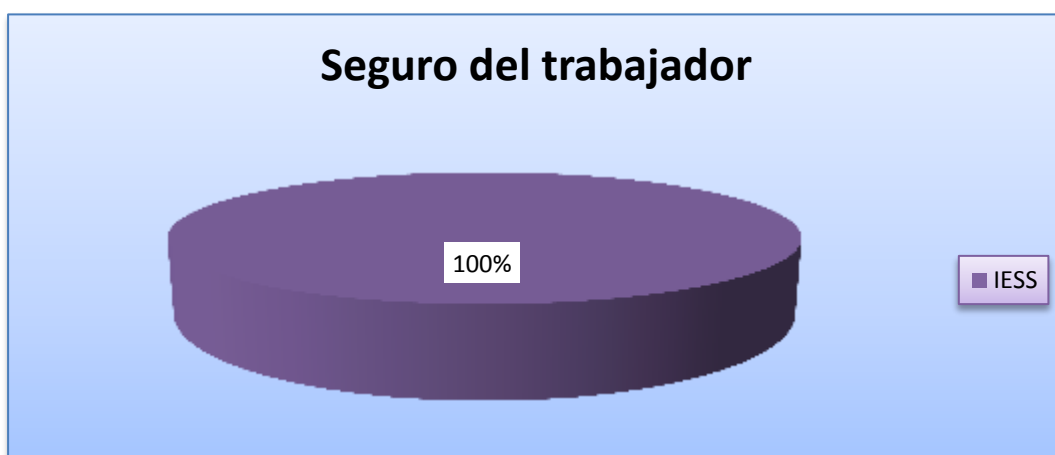
CUADRO N° 23. Seguro que brinda la empresa.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
6	IESS	43	100%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 21. Seguro que brinda la empresa.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Es satisfactorio saber que el Comercial Reyes cumple con los derechos de los trabajadores, es otro punto más a resaltar como parte de conformidad de los implicados internos del área operativa.

En esta sección se evidencia que el 100% del personal se encuentra registrado como trabajador formal de la organización en el sistema nacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es decir; actualmente se encuentran prestando sus servicios laborales de forma legítima y con contrato.

7. En su lugar de trabajo Ud.

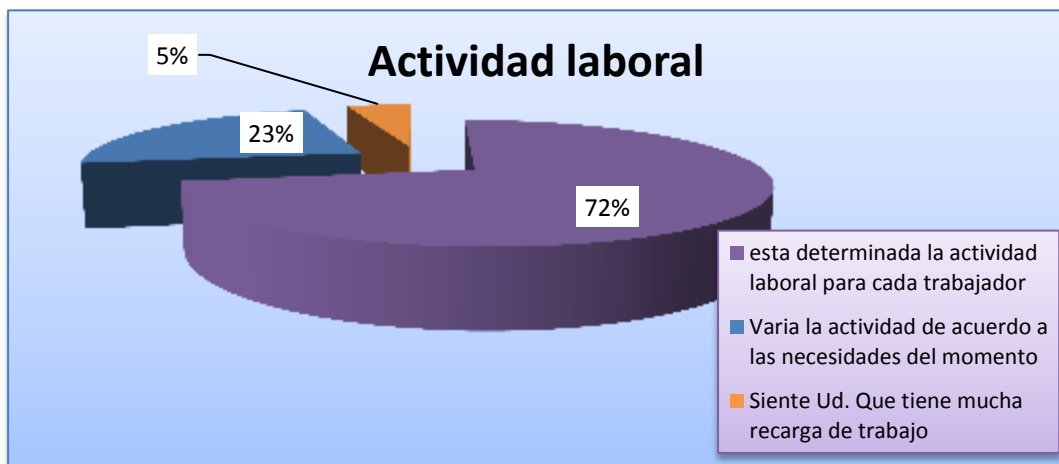
CUADRO N° 24. Actividad Laboral.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
7	Esta determinada la actividad laboral para cada trabajador	31	72%
	Varia la actividad de acuerdo a las necesidades del momento	10	23%
	Siente Ud. Que tiene mucha recarga de trabajo	2	5%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 22. Actividad laboral.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

El presente contenido es indispensable porque respalda el propósito que tiene el presenta trabajo investigativo, ya que claramente se puede evidenciar como necesidad y petición del personal operativo al organizar las actividades del Comercial Reyes mediante la implementación de un diseño organizacional ajustado a la organización, acorde a las experiencias y conocimientos que tienen cada uno de los implicados internos. El 72% del personal operativo expresa que está determinada la actividad laboral para cada trabajador, el 23% formula quevaría la actividad de acuerdo a las necesidades del momento y el 5% está desconforme porque tiene mucha recarga de trabajo.

8. ¿Hay comunicación abierta y espontanea entre los colaboradores y el gerente general?

CUADRO N° 25. Comunicación.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
8	Rara vez	43	100%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 23. Comunicación.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Se obtuvo como resultado de la encuesta realizada al personal del área operativo, del Comercial Reyes que la comunicación interna entre el gerente y el personal operativo se muestra desfavorable, porque el 100% de los encuestados que corresponde a las 43 opiniones de los operarios manifiestan que la comunicación se realiza rara vez con el propietario de la organización, porque no existe una buena comunicación debido al trabajo y a que el gerente no se encuentra siempre en las oficinas.

9. ¿El espacio físico y las condiciones de trabajo que les brinda la empresa para realizar sus tareas son adecuados?

CUADRO N° 26. Espacio físico y condiciones de Trabajo.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
9	Si	43	100%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 24. Espacio físico y condiciones de Trabajo.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

A las personas que se les realizó la encuesta del área operativa del Comercial Reyes, el 100%, manifestaron que el espacio físico y las condiciones de trabajo que les brinda la empresa para realizar sus tareas son muy adecuados.

Ya que se determina el excelente ambiente de trabajo que existe en la empresa.

Se debe a la buena infraestructura de los departamentos de trabajo y a los inmobiliarios que se utilizan para ejercer su actividad laboral.

Es importante dar mantenimiento constante a las embarcaciones de la empresa.

10. Que medios se utilizan dentro del área operativa para una comunicación eficaz.

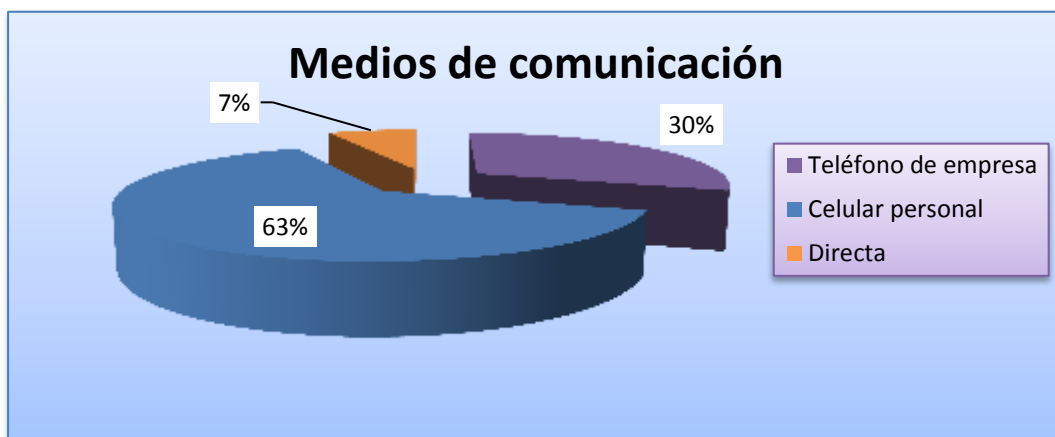
CUADRO N° 27. Medios de comunicación.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
10	Teléfono de empresa	13	30%
	Celular personal	27	63%
	Directa	3	7%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky CheleChele.

GRÁFICO N° 25. Medios de comunicación.



Fuente: El instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky CheleChele.

En este ítem se puede evidenciar claramente y manifestado por el mismo personal operativo que en su mayoría con un 73% de ellos utilizan el celular personal como una comunicación interna. Los modos de comunicación internos de una planta deben formar parte también de las actividades organizadas, entonces en las instalaciones de la empresa se demuestra la necesidad de instalar un sistema de alto parlantes, porque una comunicación por celular personal incita a la distracción mediante la utilización de este dispositivo tecnológico y con una valoración del 30% utilizan el teléfono de la organización para comunicarse y también con un valor mínimo del 7% realiza la comunicación directa; es decir voz a voz es ineficaz ya que deriva en la mala interpretación de términos de persona a persona hasta llegar con un mensaje distorsionado al receptor.

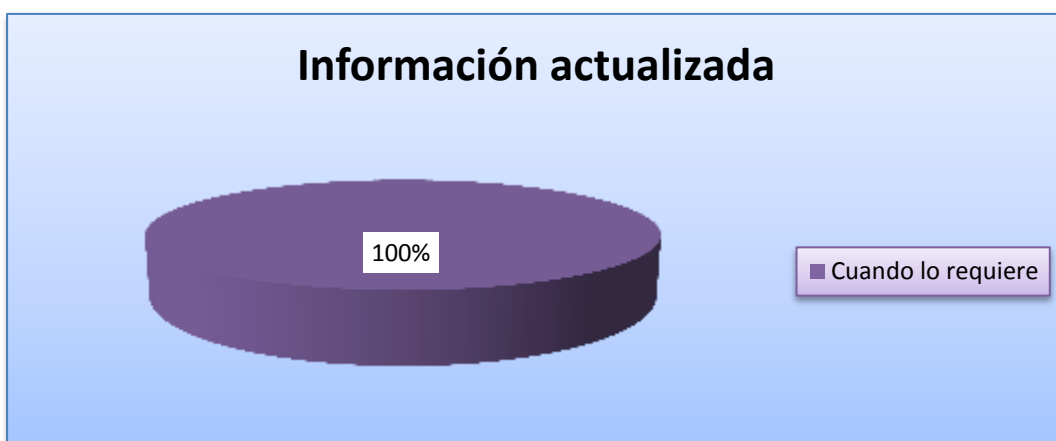
11. Tiene información actualizada sobre acontecimientos de acuerdo a su:

CUADRO N° 28. Información actualizada.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
11	Cuando lo requiere	43	100%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

GRÁFICO N° 26. Información actualizada.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

El 100%, manifestaron que tienen la información actualizada sobre los acontecimientos de sus departamentos solo cuando ellos mismos lo requieren. Se puede observar en este punto la inexistencia de objetivos y funciones organizacionales fijadas, ya que aquellas funciones u objetivos que se pueda plantear cada departamento deben ser de conocimiento de todo el personal, integrándolos de tal manera que los mismos tengan noción de lo que sus actividades grupales organizadas están persiguiendo, así mismo tener periódicamente los resultados de su esfuerzo laboral y saber si se llegaron a cumplir con los objetivos fijados o no, aportando de una u otra manera al cumplimiento de los objetivos empresariales.

12. Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral.

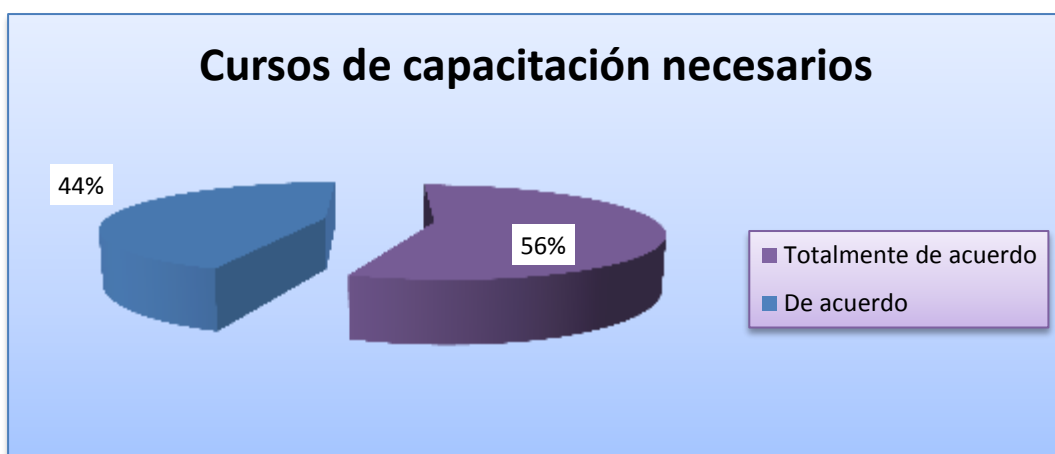
CUADRO N° 29. Cursos de capacitación necesarios.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
12	Totalmente de acuerdo	24	56%
	De acuerdo	19	44%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 27. Cursos de capacitación necesarios.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Es agradable evidenciar como todo el personal encuestado del comercial Reyes del área operativa ven como imprescindible y necesario el recibir cursos de capacitación que ayuden a su desempeño laboral, en este punto se observa que el 56%, representando la opinión de veinte y cuatro personas que están totalmente de acuerdo y tiene la predisposición en capacitarse constantemente.

Y con un valor del 44% que corresponde a diecinueve personas que están de acuerdo con la capacitación al personal operativo. Solo queda la decisión del gerente del Comercial Reyes en preocuparse un poco más en preparar e integrar programas de adiestramiento con la finalidad de contar con un personal capacitado y calificado para la ejecución de sus actividades laborales cotidianas de forma eficaz, eficiente; más aún de una forma organizada en un ambiente amigable y agradable.

13. ¿Conoce usted cuál es la estructura organizacional del Comercial Reyes?

CUADRO N° 30. Estructura organizacional.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
13	No	43	100%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 28. Estructura organizacional.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

A las 43 personas del área operativa que se les realizó la encuesta que representa un 100%, manifestaron desconocer la estructura organizacional del Comercial Reyes.

La organización carece de una estructura organizacional definida, por no tener un claro conocimiento de su gestión administrativa, y por la falta de comunicación entre los colaboradores y el gerente propietario.

Solo se basan en el alto mando de autoridad quien es el que da las órdenes, toma decisiones y resuelve problemas de alguna índole, el mismo quien es el gerente propietario de la organización.

14. ¿Qué mejoras le gustaría que tengan el Comercial Reyes?

CUADRO N° 31. Recomendaciones.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
14	Capacitaciones	17	40%
	Más comunicación	13	30%
	Realizar programas de reconocimiento al trabajador	13	30%
	Total general	43	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 29. Recomendaciones.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Entre la recomendación que más valor tiene es la capacitación con un 40% el que representa la opinión de 17 operarios ya que es un factor imprescindible que ayudaría actualizar sus conocimientos y aumentar su capacidad laboral, seguido con el 30% que corresponde a la decisión de 13 personas quienes desean que se realicen programas de conocimiento al trabajador ya que aumentaría la motivación, y pertenencia a la empresa, también con un 30% que concierne a la disposición de trece personas que haya más comunicación entre el gerente y todos los colaboradores de las diferentes áreas de la organización; es decir que se realice periódicamente integraciones entre empleados.

Encuesta a clientes

1. Género de los Clientes

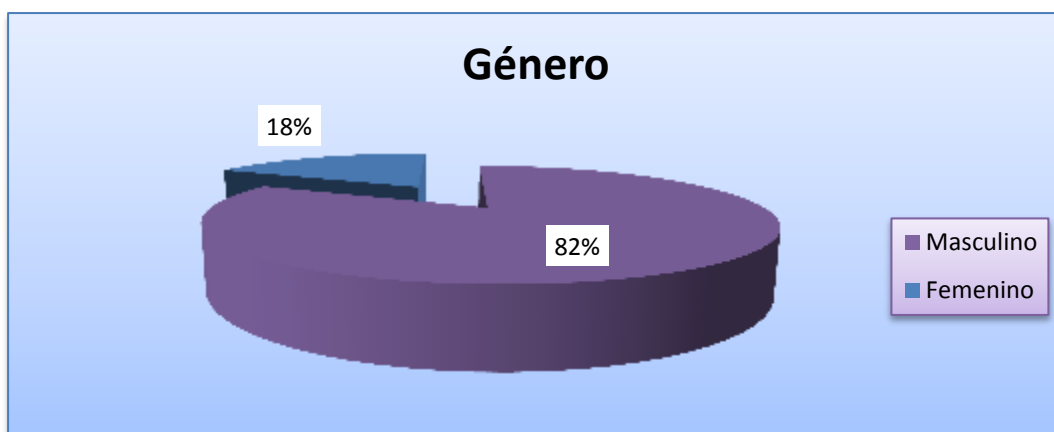
CUADRO N° 32. Género de los clientes.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
1	Masculino	70	82%
	Femenino	15	12%
	Total general	85	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 30. Género de los clientes.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Se realizó la encuesta al personal externo, siéndolos más importantes por ser clientes frecuentes del comercial Reyes con una cantidad representativa de 85 clientes.

Las encuestas se realizaron en los exteriores del Comercial, porque podemos encontrar a los clientes de los productos ofrecidos por la empresa ya que está ubicada en el puerto de Anconcito.

El 82% que corresponde a 70 clientes frecuentes, son del género masculino y el 18% que representa a 15 clientes son de sexo femenino.

2. Lugar de residencia de los Clientes

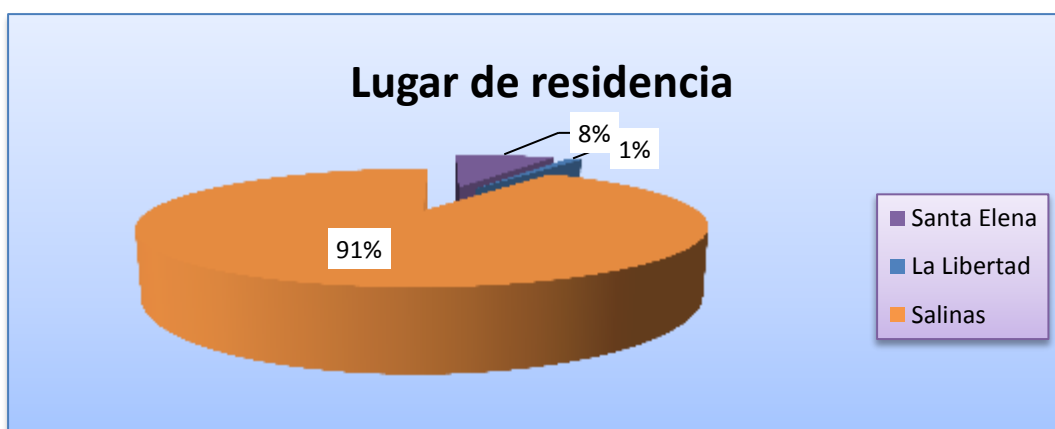
CUADRO N° 33. Lugar de residencia.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
2	Santa Elena	7	8%
	La Libertad	1	1%
	Salinas	77	91%
	Total general	85	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 31. Lugar de residencia.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

La mayor parte de los implicados externos encuestados del Comercial Reyes, tienen residencia en el cantón donde se encuentra establecida la empresa.

Por lo tanto el 91% que corresponde a 77 clientes frecuentes están ubicados entre las parroquias Anconcito y Santa Rosa, ya que son lugares conocidos como puertos pesqueros.

Aunque también hay quienes residen en el cantón Santa Elena pero en menor cantidad con el 8% que representa 7 clientes.

Y por último existe una persona que habita en el cantón La Libertad y representa el 1%.

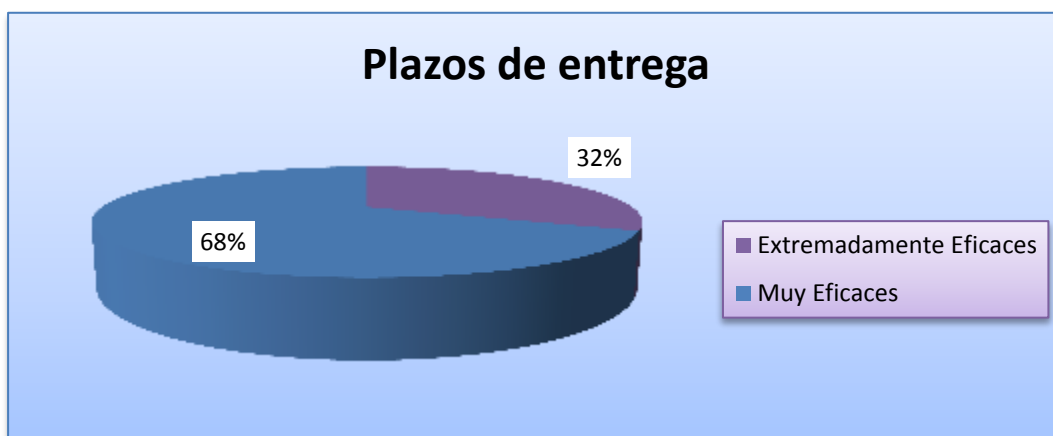
3. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos de entrega?

CUADRO N° 34. Plazos de entrega.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
3	Extremadamente eficaces	27	32%
	Muy eficaces	58	68%
	Total general	85	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 32. Plazos de entrega.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

En el presente aspecto se recalca la eficacia de los plazos de entrega de los productos de las 85 encuestas que se realizaron, el 68% que representa las 58 opiniones de clientes recalcan que el servicio de entrega es muy eficaz.

Pero también el 38% que corresponde a la decisión de 27 clientes determina que el servicio es extremadamente eficaz debido a la falta de una organización de sus actividades laborales.

Hace falta implementar un sistema para realizar los pedidos y que no conlleve tantos días para mejorar la comercialización.

4. ¿Qué tan rápido el Comercial Reyes responde ante los problemas?

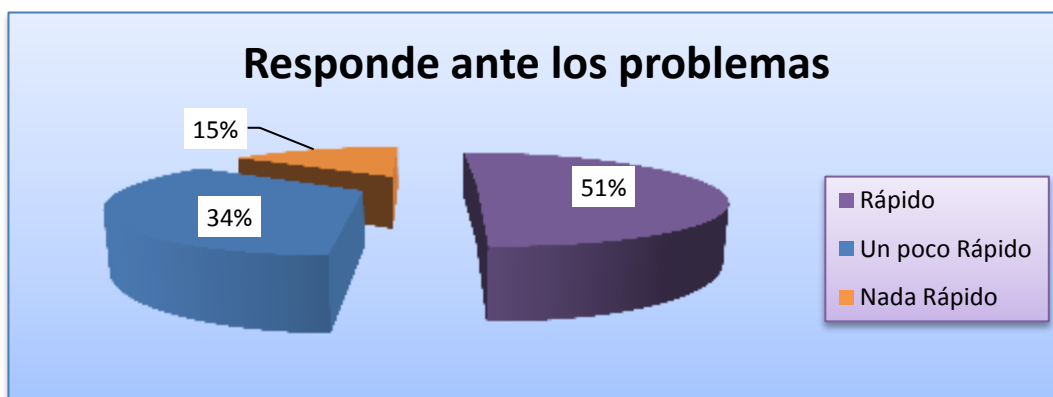
CUADRO N° 35. Responde ante los problemas.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
4	Rápido	43	51%
	Un poco rápido	29	34%
	Nada rápido	13	15%
	Total general	85	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 33. Responde ante los problemas.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

El Comercial Reyes responde ante los distintos problemas que se presentan en la organización de manera rápida lo define la opinión del 51% que representa a 43 clientes, debido a que propietario establece estrategias.

Un 34% que corresponde a 29 criterios de clientes específica que resuelven los problemas de forma un poco rápida, esto es porque no existe una organización en las actividades comerciales y por último el 15% puntualiza como nada rápida la resolución de los problemas por la carencia de una gestión administrativa eficiente.

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos de venta Ud. considere que puedan ser mejorados?

CUADRO N° 36. Aspectos de venta.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
5	Precios	42	49%
	Calidad	30	35%
	Atención al cliente	13	15%
	Total general	85	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 34. Aspectos de venta.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele

El 49% representa el criterio de 42 clientes que manifestaron que se debe de mejorar los precios de los productos del Comercial Reyes ya que varían de acuerdo a la calidad, tamaño, especie y época del pescado. Y cuando existe mucha producción el precio baja.

La opinión del 35% de los operarios de la organización se refiere al aumento de la calidad

Y por último la diferencia que es del 15% se refiere a mejorar la atención al cliente ya que son los ejes principales del desarrollo económico de la organización.

6. ¿Cómo le parecen los productos del mar que Ud. adquiere del Comercial Reyes?

CUADRO N° 37. Apreciación del producto.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
6	Excelente	85	100%
	Total general	85	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 35. Apreciación del producto.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Se realizó la encuesta a los 85 clientes frecuentes del Comercial Reyes que corresponde al resultado del 100% de opiniones, los mismos que exteriorizaron que le parecen de excelentes y de calidad los productos que se ofrecen en la empresa.

El producto cumple con las expectativas de los clientes por ser frescos y de buena presentación.

Además este aspecto es muy considerado saber que los clientes tienen excelentes expectativas por los productos lo que significa que la empresa está posicionada en la mente de los consumidores y en el mercado.

7. ¿Cómo considera la atención que recibe por parte del personal del comercial?

CUADRO N° 38. Atención al cliente.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
7	Excelente	29	34%
	Muy buena	56	66%
	Total general	85	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 36. Atención al cliente.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

El 66% de opiniones de los encuestados que representa a 56 clientes manifiestan que la atención que recibe por parte del personal del Comercial Reyes es muy buena.

Mientras que el 34% que corresponde a las opiniones de 29 clientes considera que la atención adoptada por parte de los colaboradores es excelente.

Es de gran importancia este aspecto ya que permite que la empresa se posicione en el mercado y tenga fidelidad de los clientes.

Y de esta manera ayudara a que crezca a nivel nacional y pueda proyectarse para ser reconocida en el exterior.

8. Recomendaría Ud. a otras personas que adquirieran el producto ofrecido por el Comercial Reyes

CUADRO N° 39. Recomendar el producto.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
8	Si	85	100%
	Total general	85	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 37. Recomendar el producto.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

El total de los clientes encuestados manifestaron que si recomendarían el producto del comercial Reyes.

Por tener variables que presentan beneficios para el recurso externo de la organización como lo son la calidad, precios, textura entre otros.

Además es importante saber que al momento de los clientes recomendar el producto va realizando publicidad por la empresa.

Este factor es favorable ya que la imagen de la empresa va ganando mercado y a la vez genera más clientes y su recurso económico incrementa.

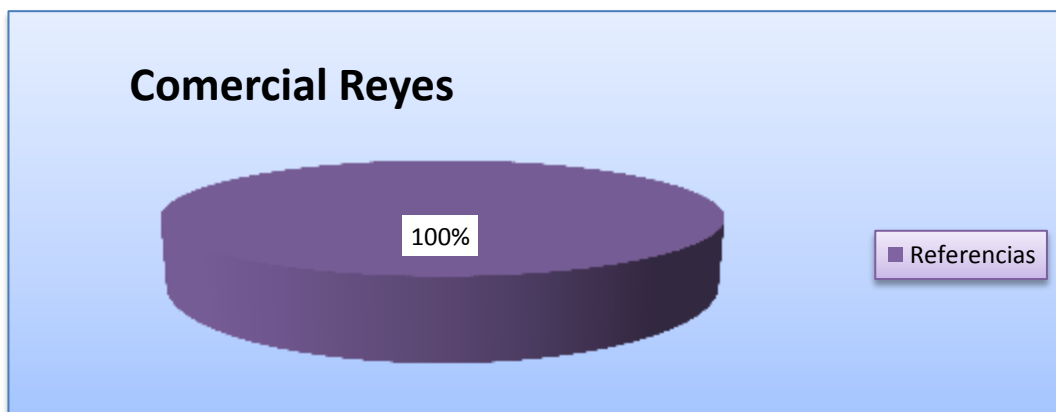
9. ¿Cómo se enteró de la existencia del Comercial Reyes?

CUADRO N° 40. Como se enteró del comercial Reyes.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
9	Referencias	85	100%
	Total general	85	100%

Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 38. Como se enteró del comercial Reyes.



Fuente: Instrumento de investigación.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

El Comercial Reyes es una empresa que tiene credibilidad en la actividad de comercialización de productos del mar.

Esto se debe por brindar productos de excelente calidad a sus clientes, y a precios accesibles.

Lo que arrojó como resultado que el 100% de las opiniones de los encuestados determinaron que conocen la empresa por referencia de amigos, conocidos y compañeros de trabajo.

Es por este motivo que es conocida la empresa por ofrecer productos de calidad a precios económicos y con buena atención al cliente.

10. Indique las recomendaciones que considere pertinente para el Comercial Reyes

CUADRO N° 41. Recomendaciones.

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
10	Implemente páginas web	27	32%
	Introducción de productos terminados	14	16%
	Mantener la misma calidad	25	29%
	Que genere créditos	3	4%
	Realizar marketing	16	19%
	Total general	85	100%

Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

GRÁFICO N° 39. Recomendaciones.



Fuente: Instrumento de investigación.

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

De los 85 clientes encuestados expresaron varios factores que mejorarían la gestión administrativa del Comercial Reyes se los detalla a continuación, el 32% recomienda que se debe implementar una página web para que sea más representativa en el mercado, con el 29% se refieren a mantener la calidad de los productos, el 19% manifiesta que la organización debería realizar marketing para que mejore su imagen corporativa, el 16% determina que un aspecto muy importantes es la introducción de productos terminados ya que de esta manera incrementa sus diversificación de productos y por ultimo con una valoración del 4% desearían que la empresa genere créditos, ya que la empresa realiza ventas solo al contado.

3.3 CONCLUSIONES.

1. A través de la investigación, se detectó que la empresa está utilizando una dirección y estructura organizativa empírica e inconsistente con su situación actual.
2. Otro problema es la inexistencia de un documento de información donde se detalle y delimite las funciones de cada departamento o cargo que exista en la empresa, tener fijados sus políticas, reglas, y responsabilidades que tienen cada uno de los integrantes de la institución, para poder centrar sus esfuerzos y concentrarse en metas, objetivos, misión y visión.
3. El personal de las áreas administrativa y operativos del Comercial Reyes muestra el interés total en adquirir conocimientos constantemente mediante capacitaciones sobre temas que ayuden al mejor desempeño en sus actividades laborales ya que su conocimiento con respecto a su trabajo es por la experiencia en labores anteriores, de la misma manera se debe tomar en cuenta el desarrollar un sistema de comunicación en la planta de producción.
4. Se ha tenido una escasa comunicación entre las áreas administrativas y operativas y el gerente propietario de la organización y la ineficiencia de programas de reconocimiento al esfuerzo del trabajador, esto ha impedido concretar el desempeño total de los trabajadores.
5. No existe un modelo de diseño organizacional implementado en el Comercial Reyes.

3.4 RECOMENDACIONES.

1. Establecer una estructura organizacional acorde a la situación y necesidad del Comercial Reyes, describiendo y clasificando las diferentes áreas de trabajo, con el fin de lograr una coordinación efectiva y reorganizar las labores que conduzcan a la eficacia y eficiencia de la organización.
2. Proporcionar un manual de funciones a los departamentos que conforman el Comercial Reyes para las diferentes funciones o cargos que se realicen. De igual forma definir misión, visión, objetivos, políticas, reglas y responsabilidades para la organización.
3. Efectuar talleres de capacitación para los colaboradores de las áreas del Comercial Reyes acerca de temas relacionados con las actividades laborales, que ayudaran a mejorar la gestión de la organización.
4. Implementar un sistema de comunicación interno para los colaboradores de la empresa para que puedan expresar sus inquietudes,
5. Implementar un diseño organizacional para el Comercial Reyes con la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa cuál es su nivel jerárquico, cuáles son sus actividades, responsabilidades y área de desempeño dentro de la organización, lo cual ayudará a que todos puedan realizar las labores que le corresponde y evitar la duplicidad de las actividades o recarga de trabajo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL REYES EN LA PARROQUIA ANCONCITO, DEL CANTÓN SALINAS, DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

Luego de cumplir con las etapas de investigación; como fue la determinación de los problemas, justificación, las bases teóricas, su metodología del desarrollo de la investigación y las interpretaciones de la entrevista efectuada al gerente del Comercial Reyes quien tiene conocimientos en lo que respecta a las actividades empresariales y encuestas dirigidas a los implicados internos y externos de la organización.

El desarrollo del presente documento investigativo, se presenta como procedimiento la propuesta de un diseño organizacional en el que se evidencia un conjunto de dimensiones que manejará el Comercial Reyes logrando una coordinación efectiva y eficaz de sus actividades administrativas.

Un diseño organizacional formal, será un instrumento fundamental para la empresa porque permitirá proporcionar un ambiente interno adecuado y organizado en las actividades de la empresa para que favorezcan al logro de los objetivos planificados.

Se propone para el Comercial Reyes, un diseño organizacional basado en el modelo de Richard Daft, por adaptarse a las actividades de la organización.

Porque permite realizar un proceso para conocer sus situación actual de la empresa y a su vez se puede elaborar las estrategias que se implementaran para minimizar los problemas y aumentar sus oportunidades. Y a su vez se crea su direccionamiento estratégico elemento esencial para las empresas.

4.1 DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Denominación

- ✓ Comercial Reyes.

Representante Legal:

- ✓ Sr. Cirilo Adalberto Reyes Reyes.

Actividad Productiva:

- ✓ Comercialización de productos del mar.

Ubicación:

- ✓ Anconcito sector la playa – Cantón Salinas – Provincia de Santa Elena.

Teléfono:

- ✓ 042 946355.

Correo electrónico:

- ✓ adalbertoreyes52@yahoo.com

Logotipo:



Slogan

Generando impacto en el país con nuestros recursos marinos.

4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

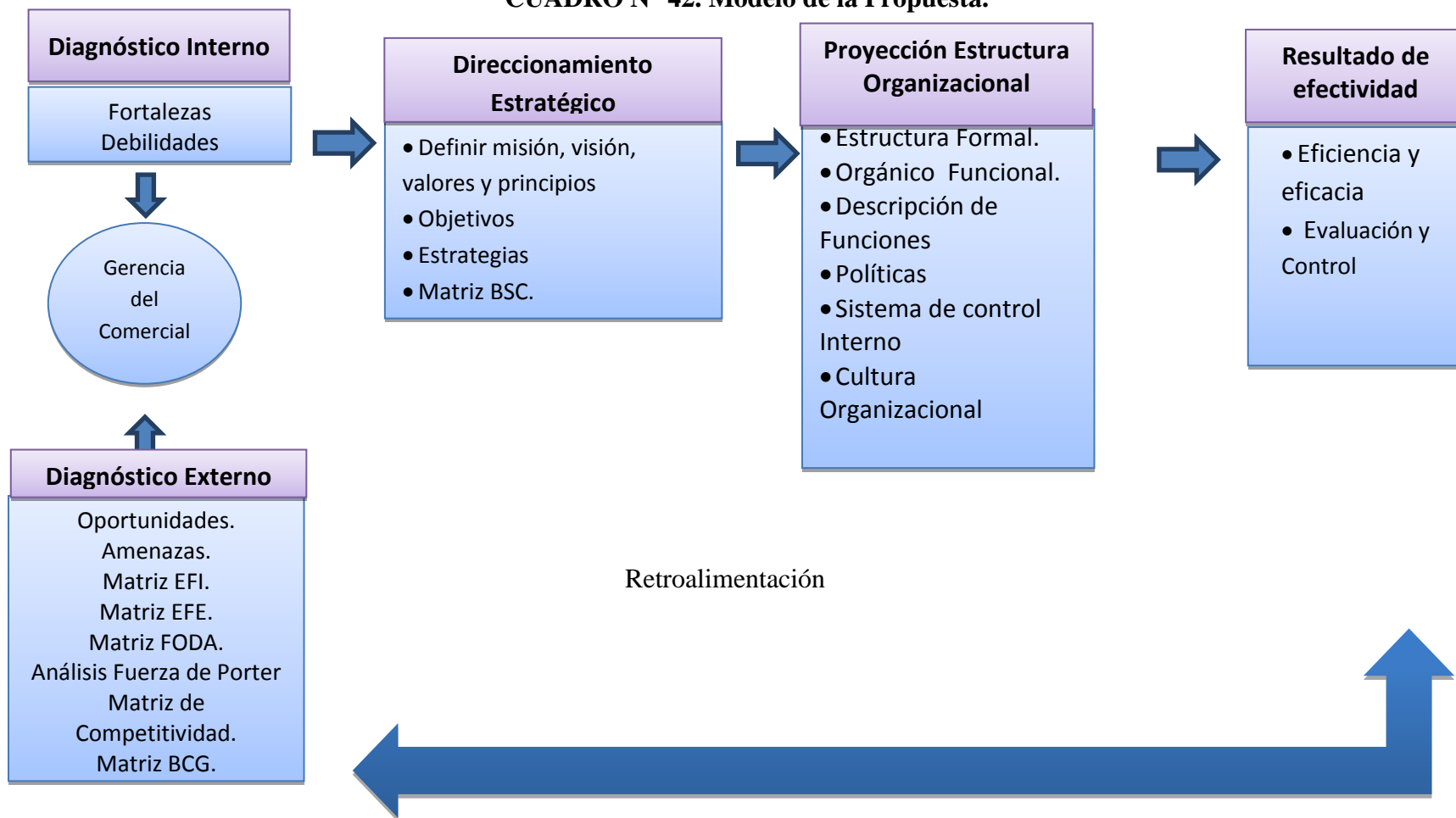
El diseño organizacional para el comercial Reyes se lo efectuó para el mejoramiento de la gestión administrativa, ya que no contaban con los conocimientos suficientes para determinar una estructura, organigramas y funciones para cada puesto de trabajo, por tal razón trabajaban de manera empírica. Dentro de la propuestas se determina el análisis organizacional, en la misma es donde se realiza un diagnóstico situacional de los factores internos y externos a la empresa y posterior a ello un análisis de las fuerzas de Michael Porter; aquello determinará la situación actual de los factores implicados en las actividades del Comercial Reyes.

Así mismo se estableció el direccionamiento estratégico de la institución que contenga la misión y visión necesarias en una organización para que conozcan su razón de ser, y hacia donde se pretenden dirigir lo cual toda empresa debe ostentar así como los objetivos que aporten al logro de los mismos, fijando las estrategias que se requieren para que aporten a las metas a conseguir con su respectivo plan de acción que fije las actividades que se deben realizar para lograr que todo salga como se ha establecido.

Se considera la proyección organizacional para fijar un organigrama estructural del Comercial Reyes delineado por las funciones de cada una de las actividades de las áreas de trabajo de la empresa, las mismas que deben cumplir los colaboradores, respetando las políticas y reglas que aporten a crear una cultura de respeto para con la organización; constando además de los medios de evaluación del desarrollo de las actividades para ir corrigiendo fallas y retroalimentando. El diseño se lo elaboró para realizar una organización de las actividades de la empresa, de manera que se lleve un control adecuado de los mismos, permitiendo a la misma aumentar su efectividad y, aprovechar la optimización de recursos que posee.

4.3 MODELO DE LA PROPUESTA

CUADRO N° 42. Modelo de la Propuesta.



4.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

4.4.1 Diagnóstico interno

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que tiene la empresa como el talento humano, recursos económicos y materiales, estructura interna, entre otros.

Para realizar este análisis se debe aplicar técnicas que permitan identificar estrategias para crear ventaja competitivas y de esta manera alcanzar los objetivos de la organización siendo estas las siguientes:

Las fortalezas son elementos internos positivos de la empresa que contribuyan al logro de los objetivos, de las cuales se podría mencionar.

- ✓ Ubicación estratégica
- ✓ Calidad de los productos.
- ✓ Edificación adecuada para el espacio de trabajo.
- ✓ Esta legalmente constituida.
- ✓ Precios contribuidos.

Las debilidades son factores internos negativos que provocan una posición desfavorable hacia el logro de los objetivos de la empresa, teniendo como referencia los siguientes.

- ✓ Deficiente direccionamiento estratégico.
- ✓ Organización empírica.
- ✓ Inadecuados métodos de comercialización.
- ✓ Insuficiente plan de formación y capacitación para el personal.
- ✓ Deficiente control interno.

4.4.2 Diagnóstico Externo

Consiste en el análisis de los factores externos tanto positiva o negativamente que influyen en el sector Industrial, comercial como la introducción de nuevas empresas que oferten productos similares, o sustitutos, etc.

Estas variables no son controlables porque el entorno es dinámico y cambiante, es por eso que las organizaciones deben conocer su entorno para tener éxito.

Se realiza un análisis externo para detectar oportunidades y amenazas, de manera que se pueda elaborar estrategias para aprovechar las oportunidades, y minimizar las amenazas.

Las oportunidades son todas aquellas posibilidades externas favorables del medio en el que se desenvuelve la empresa, y de esta manera permite alcanzar ventajas competitivas.

- ✓ Crecimiento de la demanda de los productos marinos.
- ✓ Cambios favorables en el comportamiento de los consumidores.
- ✓ Acceso a nuevas tecnologías.
- ✓ Expansión a nuevos mercados.

Las amenazas son aquellos factores externos que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa.

- ✓ Incremento de la competencia en el mercado.
- ✓ Productos competitivos o sustitutos.
- ✓ Veda del producto.
- ✓ Nuevo reglamento o alza de impuestos que afecten a la comercialización.
- ✓ Desastres naturales.
- ✓ Publicidad.

4.4.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

La matriz MEFI es una herramienta que permita realizar una auditoría interna y elaborar estrategias que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa.

A continuación se presentaran las estrategias que se evaluaran para conocer la situación del Comercial Reyes.

CUADRO N° 43. Matriz de evaluación de factores internos del Comercial Reyes

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Ubicación estratégica	0,10	4	0,40
Calidad de productos	0,10	4	0,40
Edificaciones adecuadas para el espacio de trabajo	0,10	3	0,30
Esta legalmente constituida	0,10	3	0,30
Precios competitivos	0,10	4	0,40
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
Deficiente direccionamiento estratégico	0,10	1	0,10
Organización empírica	0,10	1	0,10
Inadecuados métodos de comercialización	0,10	2	0,20
Insuficiente plan de formación y capacitación para el personal.	0,10	2	0,20
Deficiente control interno	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00	26	2.60

Fuentes: Comercial Reyes

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Para la evaluación de los factores internos, se asignó con mayor peso a las siguientes fortalezas: ubicación estratégica, calidad del producto y el precio competitivo por ser base principal de los elementos internos.

Y en las debilidades se dio mayor relevancia al deficiente direccionamiento estratégico, organización empírica y al insuficiente plan de formación y capacitación para el personal.

El puntaje ponderado de los factores internos del Comercial Reyes es de 2,60 es decir tiene una posición interna fuerte porque supera el rango de calificación de 2,50 pero debe mejorar su gestión administrativa.

4.4.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE), valora la situación externa del Comercial Reyes, que permite resumir y evaluar información relacionada a la organización, disminuir las amenazas que pudieran incidir negativamente en la misma.

Y aprovechar las oportunidades con el objeto de potencializar las debilidades.

Para conocer qué tipo de estrategias debe implementar el Comercial Reyes, se debe evaluar los factores externos, asignándoles un peso a los factores claves como son las oportunidades y amenazas de acuerdo al nivel de importancia para posteriormente calificarlas y saber la situación en la que se encuentra.

Es importante seleccionar bien las amenazas y oportunidades para de esta manera realizar bien las estrategias para las posibles soluciones del problema.

A continuación se realiza la matriz MEFE para el Comercial Reyes.

CUADRO N° 44. Matriz de evaluación de factores externos del Comercial Reyes

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACION
Crecimiento de la demanda de los productos del mar.	0,10	3	0,30
Cambios favorables en el comportamiento de los clientes.	0,10	3	0,30
Acceso a nuevas tecnologías	0,10	4	0,40
Expansión a nuevos mercados	0,10	4	0,40
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACION
Incremento de la competencia en el mercado	0,10	3	0,30
Productos competitivos o sustitutos	0,10	3	0,30
Veda de los producto	0,10	4	0,40
Nuevo reglamento o alza de impuestos que afecten a la comercialización	0,10	2	0,20
Desastres Naturales.	0,10	4	0,40
Publicidad	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00	32	3,20

Fuentes: Comercial Reyes

Elaborado por: Vicky Chele Chele

Para la evaluación de los factores externos, se asignó con mayor peso a las siguientes oportunidades: crecimiento de la demanda de los productos del mar, cambios favorables en el comportamiento de los clientes, acceso a nuevas tecnologías y expansión a nuevos mercados como base principal de los elementos externos.

Y en las amenazas se dio mayor relevancia al incremento de la competencia en el mercado, productos competitivos o sustitutos, veda de los productos,

Nuevo reglamento o alza de impuestos que afecten a la comercialización, desastres naturales y la publicidad.

El puntaje ponderado de los factores externos del Comercial Reyes es de 3,20 es decir la organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes es de gran importancia saber que las estrategias de la empresa aprovechan efectivamente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

4.4.5 Matriz Foda

Luego de haber realizado el diagnóstico interno y externo del Comercial Reyes, se procede a desarrollar las estrategias, potencializando las fortalezas, eliminando las debilidades, disminuyendo las amenazas y aprovechando aquellas oportunidades externa de la empresa.

Para que de esta manera mejore la gestión administrativa de la empresa y se desarrolle en el mercado con un posicionamiento alto en los clientes.

Estas estrategias son muy importantes porque nos permitirá plantearlas para resolver problemas determinados en la empresa.

Esta técnica del foda es fundamental para las empresas porque permite realizar un análisis de la situación que está pasando la empresa.

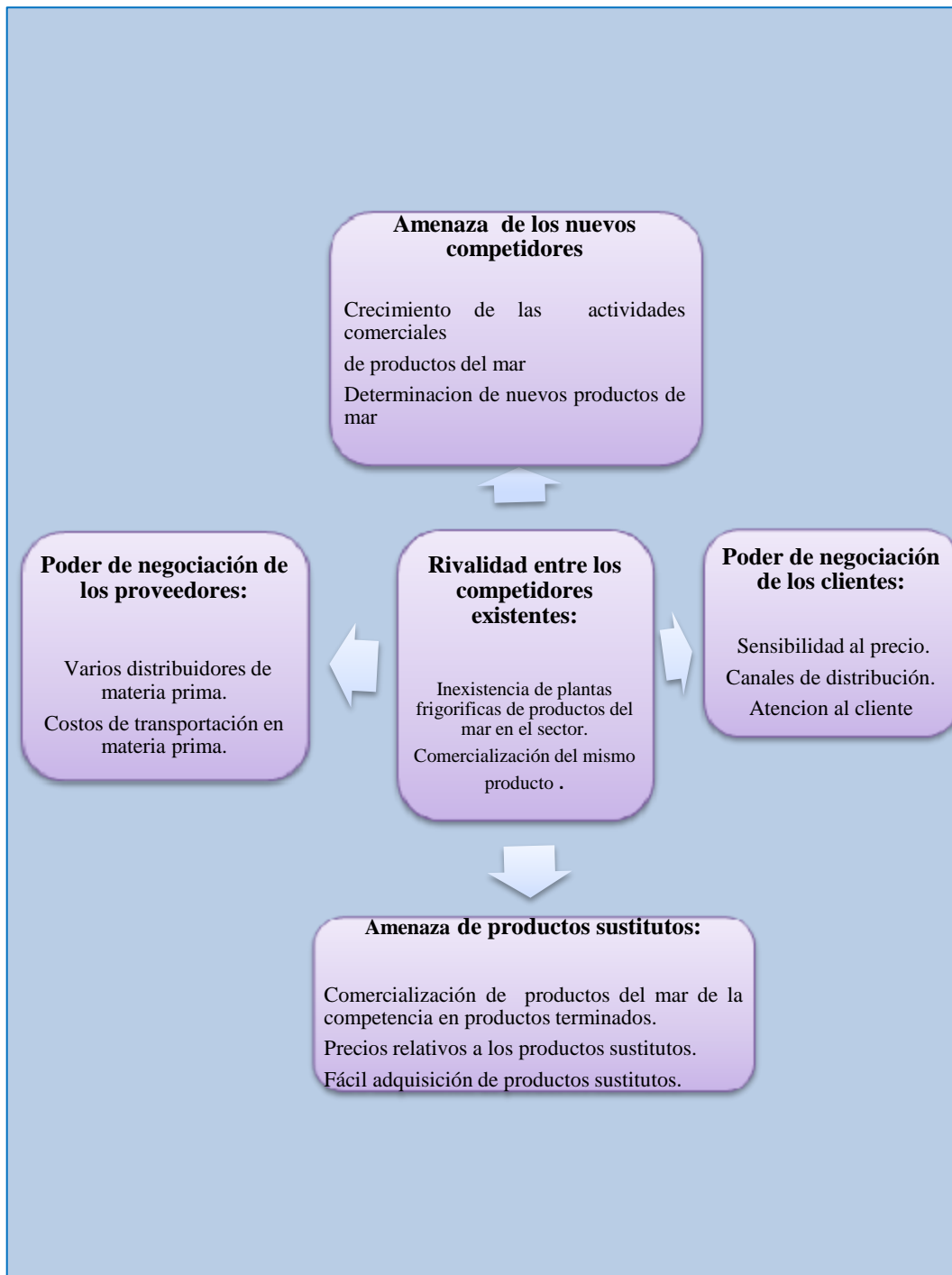
CUADRO N° 45. Matriz Foda del Comercial Reyes.

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	<p align="center">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Ubicación estratégica 2.Calidad de productos 3.Edificaciones adecuadas para el espacio de trabajo. 4.Esta legalmente constituida 5.Precios Competitivos. 	<p align="center">Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Deficiente direccionamiento estratégico 2.Organización empírica 3.Inadecuados métodos de comercialización 4.Insuficiente plan de formación y capacitación para el personal. 5.Deficiente control interno
<p align="center">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Crecimiento de la demanda de los productos marinos 2. Cambios favorables en el comportamiento de los clientes. 3.Acceso a nuevas tecnologías 4.Expansión a nuevos mercados. 	<p align="center">FO</p> <p>F3-O2 Implementar plan de formación y capacitación para el área operativa</p>	<p align="center">DO</p> <p>D2- O3 Implementar un manual de funciones en las áreas del comercial reyes</p> <p>D5-O3 Evaluar y dar seguimiento a los colaboradores del Comercial Reyes para conocer si aportan al cumplimiento de los objetivos.</p>
<p align="center">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Incremento de la competencia en el mercado 2.Productos competitivos o sustitutos 3.Veda del producto 4. Nuevo reglamento o alza de impuestos que afecten a la comercialización. 5.Desastres Naturales 6.Publicidad 	<p align="center">FA</p> <p>F3- A1 Estructura organizacional del Comercial Reyes.</p>	<p align="center">DA</p> <p>D1- A1 Implementar una cultura organizacional.</p>

Fuente: Comercial Reyes
Elaborado por: Vicky CheleChele.

4.4.6 Fuerza De Porter.

GRÁFICO N° 40. Análisis de Porter



Fuente: Comercial Reyes

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

4.4.7 Matriz de Competitividad.

Antes de dar a conocer los diferentes tipos de competencias que tiene el Comercial Reyes se debe evaluar algunos factores muy importantes para reconocer a la competencia más fuerte de la organización y de esta manera diseñar estrategias para crear ventajas competitivas.

CUADRO N° 46. Matriz de Competitividad.

FACTOR CLAVES DE ÉXITO	PES O	COMERCIAL VERA		COMERCIAL PINARGOTE		COMERCIAL BRAVO		COMERCIAL REYES	
		CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND
Ubicación estratégica	0,25	4	1,00	4	1,00	4	1,00	4	1,00
Calidad del producto	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Servicio al cliente	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Imagen Institucional	0,15	2	0,30	3	0,45	4	0,60	5	0,75
Precios Económicos	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Limitada capacitaciones para el talento humano	0,20	2	0,40	2	0,40	3	0,60	3	0,60
INDICADORES	1	17	2,90	16	2,80	20	3,40	22	3,70

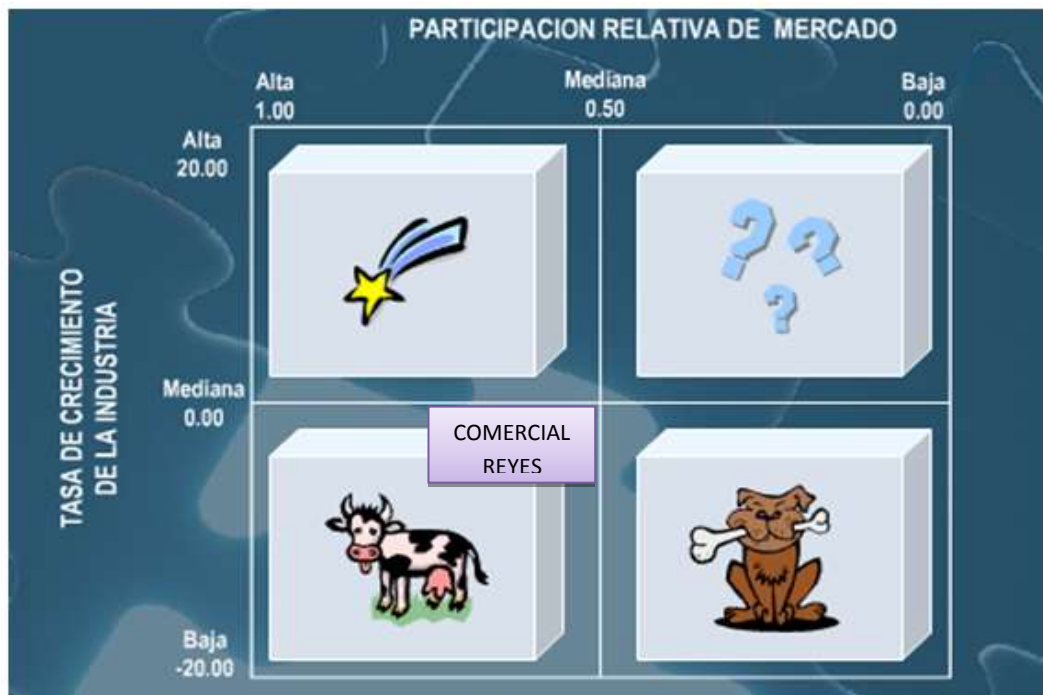
Fuente: Comercial Reyes

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Se puede concluir que el Comercial Reyes tiene mayor ventaja competitiva en el mercado ante sus competidores por tener el mayor peso ponderado es decir 3,70, en donde el Comercial Pinargote tiene un peso de 2,80 siendo el puntaje bajo es débil ante el Comercial Reyes porque esta sobre el 0,9%, seguido del Comercial Vera que tiene un peso de 2,90, estando sobre el 0,8% y el Comercial Bravo tiene un peso en el mercado de 3,40 es el competidor fuerte para el Comercial Reyes y esta sobre el 0,3%.

4.4.8 La Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group.

GRÁFICO N° 41. Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group del Comercial Reyes.



Fuentes: Comercial Reyes
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

Esta matriz mide el crecimiento y la participación del mercado del Comercial Reyes de la parroquia Anconcito, cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

El Comercial Reyes, se encuentra en la etapa del producto de la “Vaca”, no posee un alto crecimiento, pero si una alta participación de mercado, en un mediano plazo se espera que la organización, llegue a la etapa de la estrella, ser líder en el mercado en la comercialización de productos del mar, brindando productos de calidad, mediante la implantación de un diseño organizacional.

Sus fortalezas y oportunidades orientan a que la empresa llegue a ser estrella, por cuanto cuenta con estrategias para mejorar la actividad comercial y es reconocida en el mercado nacional.

4.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

4.5.1 Misión.

Producir y comercializar productos del mar con alta calidad al menor costo de una manera eficaz, eficiente y flexible con una firme vocación de servicio; trabajando con un sólido talento humano, superando a la competencia en el manejo del entorno; creando nuevas líneas y mejorando la calidad de vida de sus colaboradores.

4.5.2 Visión.

El Comercial Reyes será la empresa líder en la comercialización de productos del mar, pujante y seria; con credibilidad a nivel nacional e internacional por su dinamismo evolutivo y sus altos niveles de productividad.

4.5.3 Objetivo General.

Mejorar la gestión administrativa a través de la aplicación de un diseño organizacional para el progreso de la organización interna del Comercial Reyes de la parroquia Anconcito, cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

4.5.3.1 Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar un modelo de una cultura organizacional para el Comercial Reyes.
- ✓ Identificar las unidades que conforman la estructura organizacional del Comercial Reyes.
- ✓ Evaluar la efectividad de la propuesta en el comercial
- ✓ Desarrollar un manual de procedimientos para la gestión administrativa para el Comercial Reyes.
- ✓ Mejorar el servicio y los productos para la satisfacción de los clientes del Comercial Reyes.

4.5.3.2 Valores.

Compromiso: Es cumplir con sus obligaciones, haciendo un poco más de lo propuesto al grado de sorprender al empleador; el compromiso de los miembros del Comercial Reyes es llegar a cumplir los objetivos, la misión y visión de la empresa.

Compañerismo y cooperación: Brindar confianza y conservar un trato digno de familiaridad en toda la organización, fundamentado en el respeto, mandato y puntualidad entre los colaboradores del Comercial Reyes.

Lealtad: Este valor es un factor importante y necesario para el desarrollo interno de la organización, la lealtad debe prevalecer en los colaboradores para mejorar el desempeño laboral y alcanzar resultados efectivos.

Trabajo En Equipo: El trabajar unidos implica unir las capacidades, talentos esfuerzos y conocimientos de los colaboradores del Comercial Reyes para de esta manera llegar al logro de los objetivos y ofreciendo un servicio y producto de calidad a los clientes.

Responsabilidad Social: Contribuir frecuentemente con la parroquia donde está ubicada el Comercial Reyes a través de la implementación de fuentes de empleo y limpieza de la playa sector donde está la empresa, de manera que se brinde un buen aspecto ayudando a la conservación del medio ambiente.

Innovación: Contribuir con el desarrollo y crecimiento de la empresa, al plantear ideas creativas e innovadoras que ayuden a establecer las estrategias claves para el beneficio del Comercial Reyes y del entorno en el que se desenvuelven.

Calidad: con la implementación de este valor se pretende que los productos ofertados por el Comercial Reyes sean de excelencia y cumplan con todos los requerimientos solicitados por los clientes.

4.5.3.3 Principios.

Honestidad.- Lograr un desempeño en base a procesos transparentes, políticas claras, de manera que se pueda brindar la confianza a los clientes.

Responsabilidad.- Cumplir todas las actividades encomendadas, que se propone realizar para satisfacer las necesidades de los clientes en el momento adecuado y de la manera más efectiva.

Respeto.- Se mantendrá un trato cordial con los clientes y colaboradores del Comercial Reyes; valorando los conocimientos y experiencias de los mismos, así como las opiniones de los clientes.

Comunicación: la comunicación es un principio esencial dentro del Comercial Reyes para que las relaciones o conexiones de los implicados se realicen de manera directa y por medio de la tecnología; así mismo la comunicación de los colaboradores con los clientes sea fluida y sincera.

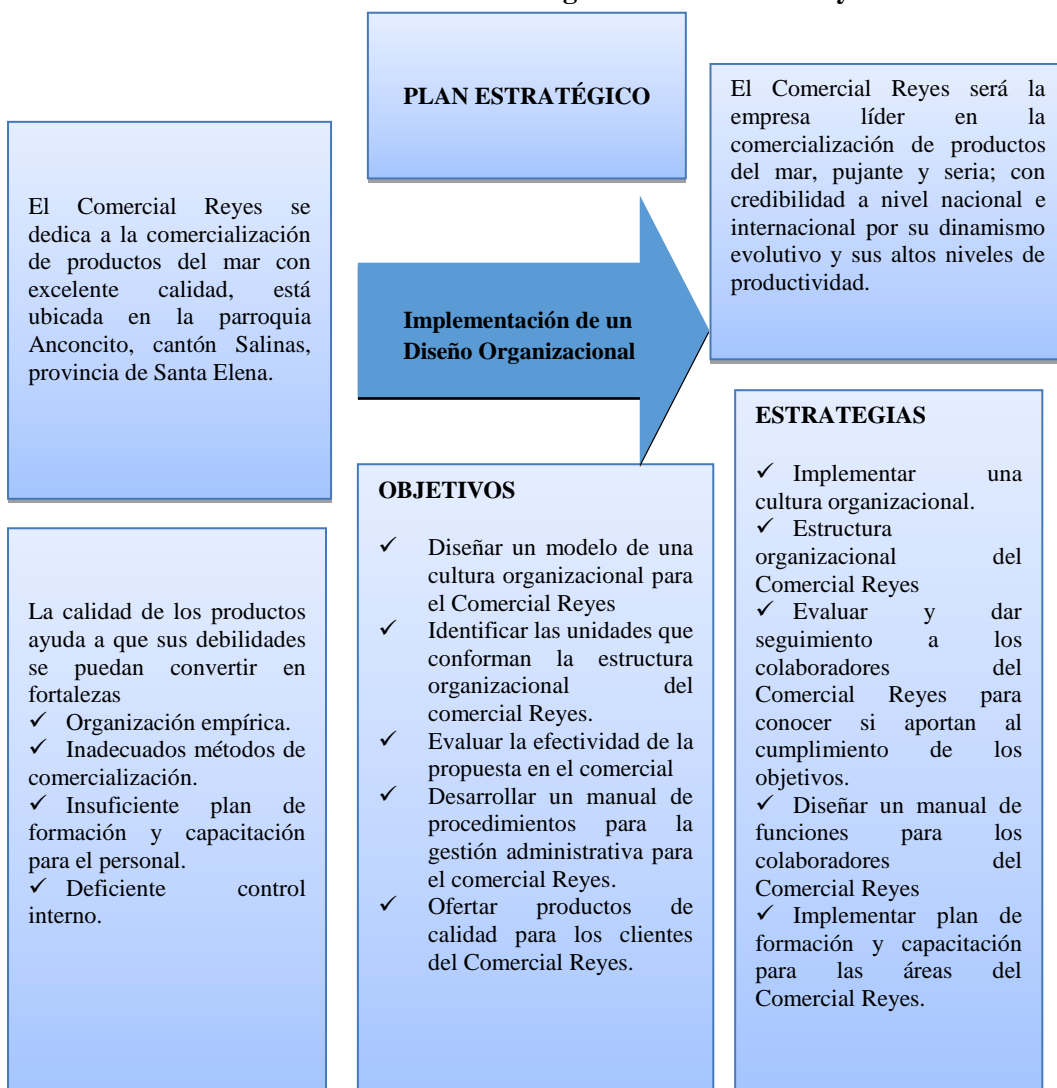
4.5.4 Estrategias:

- ✓ Implementar una cultura organizacional.
- ✓ Estructura organizacional del Comercial Reyes.
- ✓ Evaluar y dar seguimiento a los colaboradores del Comercial Reyes para conocer si aportan al cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Brindar un manual de funciones para los colaboradores del Comercial Reyes.
- ✓ Implementar plan de formación y capacitación para las áreas del Comercial Reyes

4.5.5 Cuadro de Mando Integral o Matriz BSC.

Esta matriz nos permite tutelar el desempeño actual en el futuro del Comercial Reyes, implementando las estrategias y la visión de la organización a partir de un conjunto de medidas de actuación, haciendo énfasis en la consecución de objetivos estratégicos, incluyendo así los inductores de actuación futura para el logro de los objetivos planteados, facilitando la ejecución, control y buena toma de decisiones oportuna.

CUADRO N° 47. Mando Integral del Comercial Reyes.

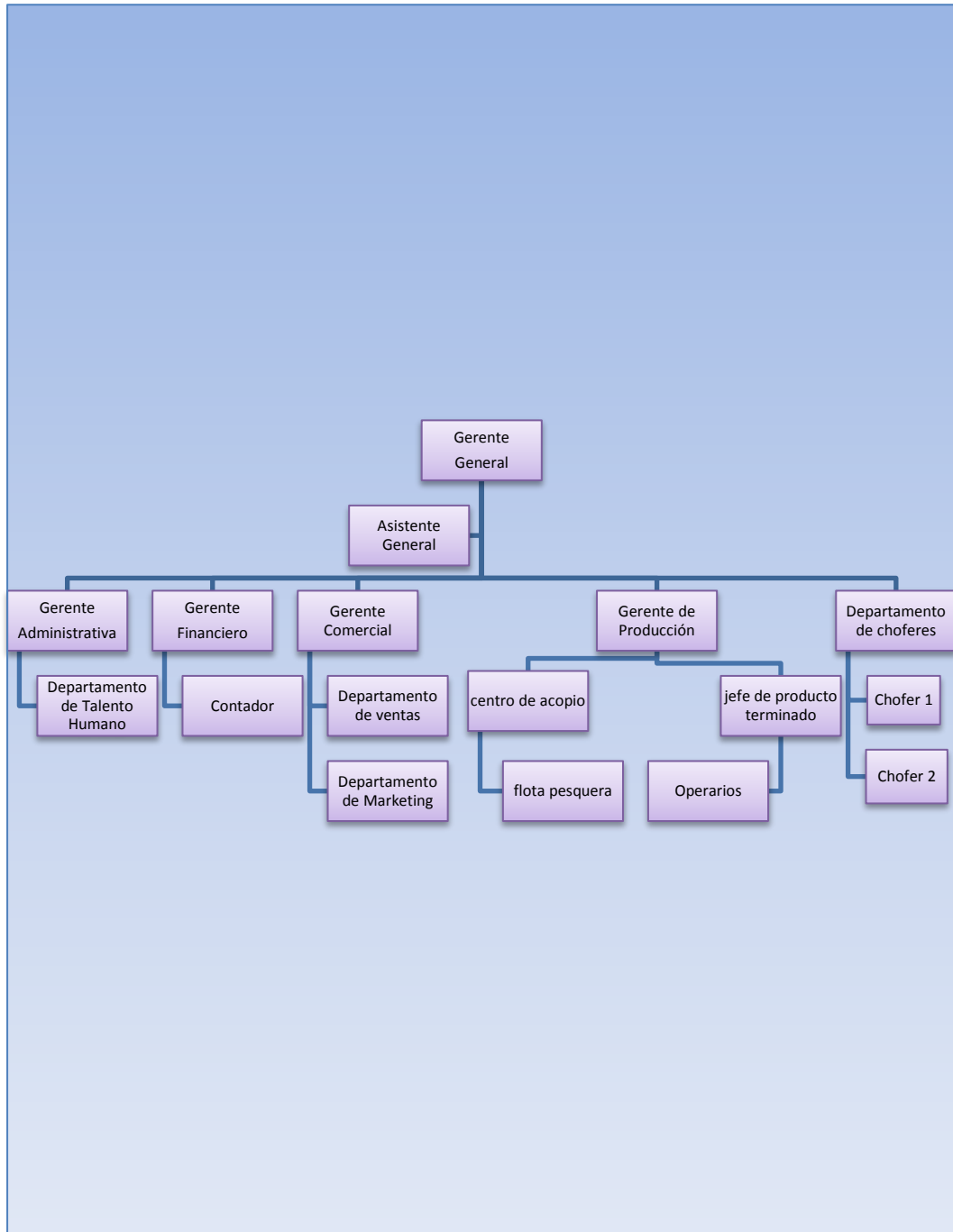


Fuente: Comercial Reyes
Elaborado por: Vicky Chele Chele

4.6 PROYECCIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

4.6.1 Estructura formal.

GRÁFICO N° 42. Estructura del Comercial Reyes.

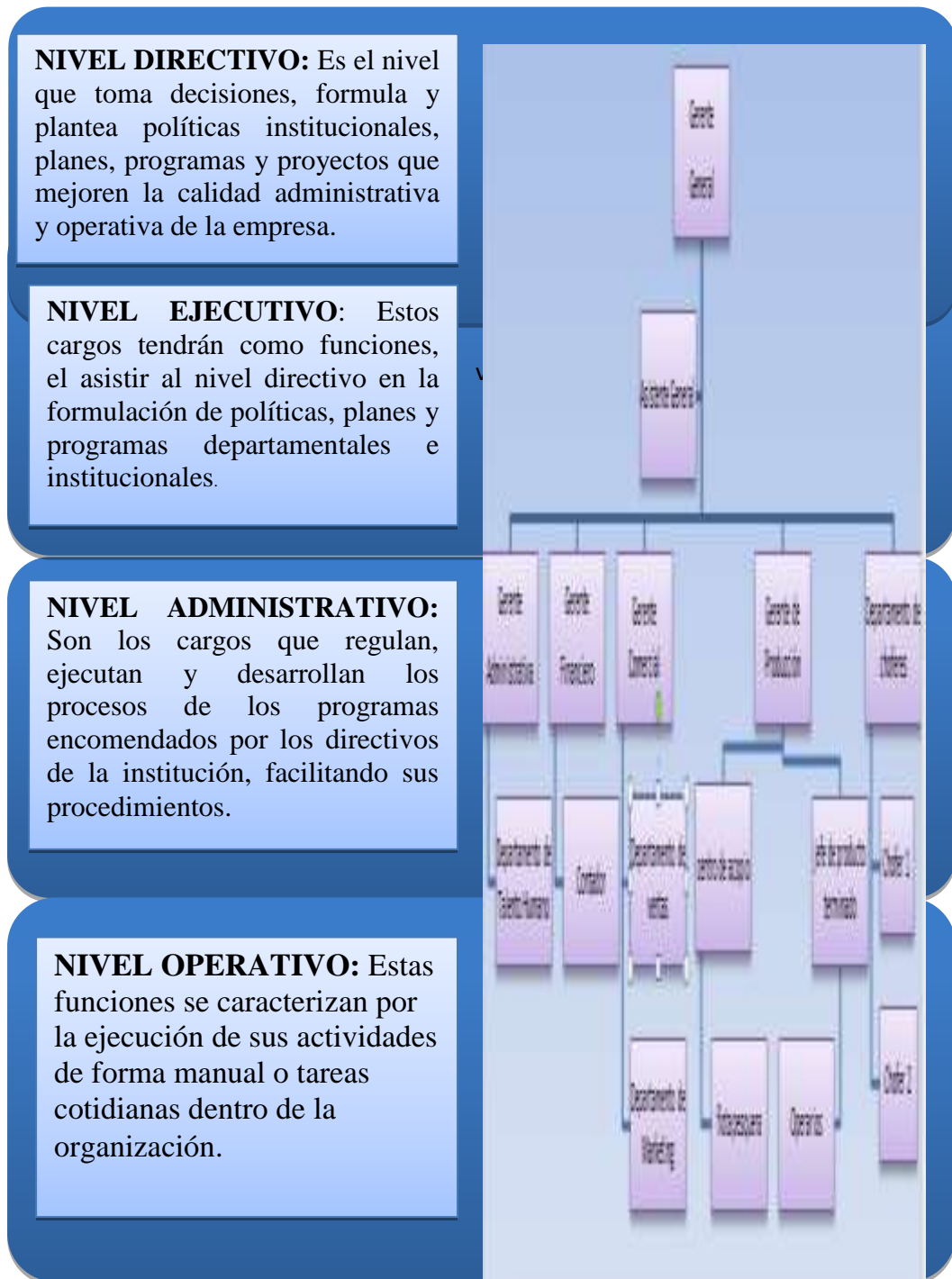


Fuente: Comercial Reyes

Elaborado por: Vicky Chele Chele

4.6.2 Orgánico Funcional.

GRÁFICO N° 43. Orgánico Funcional del Comercial Reyes.



Fuente: Comercial Reyes
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

4.6.2.1 Descripción de Perfil y Funciones.

Gerente General.

Perfil.

- ✓ Edad: de 25 a 35 años.
- ✓ Género: indistinto.
- ✓ Estado civil: indistinto.
- ✓ Ser profesional en administración de empresas, ingeniero industrial o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de tres años en cargos similares.

Actitudes.

- ✓ Trabajar en equipo.
- ✓ Actitud de líder.
- ✓ Tener don de mando.
- ✓ Iniciativa propia.
- ✓ Capacidad de toma de decisiones.

Funciones Específicas:

- ✓ Proporcionar instrucciones sobre el progreso de cada uno de los cargos a todos los empleados de la organización, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos.
- ✓ Formalizar los controles disciplinarios precisos para el éxito en la adquisición de los objetivos de la empresa.
- ✓ Atender a los miembros de la organización para que procedan de acuerdo al logro de los objetivos delineados.

- ✓ Decidir disposiciones con respecto a la evaluación del desempeño de sus colaboradores, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.
- ✓ Realizar el análisis y la reorganizar con el gerente financiero las compras de activos fijos.
- ✓ Ejecutar la ejecución de metas y estrategias para el área de venta.
- ✓ Vigilar que se cumplan las metas y estrategias implantadas por la empresa.
- ✓ Es importante que se verifique y se establezca junto al gerente financiero, los presupuestos para asignar a las diferentes áreas que forman la empresa.

ASISTENTE GENERAL.

Perfil.

- ✓ Secretaria
- ✓ Edad 20 a 30 años.
- ✓ Estudiante de carreras administrativas.
- ✓ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.

Funciones Específicas:

- ✓ Realizar la elaboración de los documentos decretados por el jefe inmediato.
- ✓ Debe atender en forma correcta y oportuna del teléfono y al público que visita la oficina y además comunicar al jefe inmediato sobre los mensajes recibidos.
- ✓ Se debe almacenar en forma correcta y actualizada, los archivos de los documentos de su dependencia.
- ✓ Es responsable de remitir la correspondencia y documentos que se originan en la oficina a los distintos departamentos y asegurarse de que lleguen a su destinatario.

- ✓ Debe de redactar y elaborar las correspondencias que se requieren en su departamento.

GERENTE ADMINISTRATIVO.

Perfil.

- ✓ Edad de 25 a 35 años
- ✓ Genero indistinto
- ✓ Formación profesional preferiblemente administrador de empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

Funciones Específicas:

- ✓ Realizar la comprobación y el control el funcionamiento y aspecto de las instalaciones.
- ✓ Realizar la Inspección el desempeño del personal y su óptima presentación personal.
- ✓ Debe realizar y hacer cumplir los turnos correspondientes al personal del Comercial Reyes.
- ✓ Ejecutar el control para que se cumpla con todos los pagos, prestaciones sociales que exige la ley.
- ✓ Realizar a tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras.
- ✓ Realizar el registro de las órdenes de compra a todos los proveedores.
- ✓ Responsable de distribuir los útiles de oficina al personal que lo requiera y controlar su uso.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Perfil:

- ✓ Edad de 22 hasta 35 años
- ✓ Género: indistinto.
- ✓ Profesional en administración o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de tres años en cargos de responsabilidad de procesos de talentos humanos.

Funciones Específicas:

- ✓ Debe ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ✓ Es responsable de puntualizar las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Ejecutar la evaluación del desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Realizar el manejo de las herramientas de Office: Word, Excel, Power Point e Internet.
- ✓ Ejecutar las capacitaciones y además desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Responsable de brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de las actividades de los empleados.
- ✓ Responsable de distribuir las políticas y procedimientos del talento humano, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Realizar la supervisión de la administración de los programas pilotos.

GERENTE FINANCIERO.

Perfil

- ✓ Edad mínima de 24 años.
- ✓ Género: indistinto.
- ✓ Profesional CPA, economía o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de tres años en cargos similares.

Funciones Específicas:

- ✓ Es responsable de analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la entidad.
- ✓ Debe realizar el presupuesto para cada área y velar por su estricto cumplimiento.
- ✓ Debe efectuar los controles fiscales necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la empresa.
- ✓ Es responsable de tomar decisiones con el gerente general con relación a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los colaboradores.

CONTADOR.

Perfil

- ✓ Hasta de 39 años
- ✓ Género: indefinido.
- ✓ Ser contador titulado profesional.
- ✓ Experiencia de dos años en cargos similares.

Función Específica:

- ✓ Debe elaborar, analizar, interpretar y certificar los estados financieros de la entidad.
- ✓ Responsable de organizar y dirigir los servicios de contabilidad y del personal de la empresa.
- ✓ Responsable de supervisar el trabajo del asistente.
- ✓ Cumplimiento de las de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes.
- ✓ Debe supervisar al auxiliar contable en el manejo de los soportes de contabilidad y en la precisión de la presentación de los documentos contables en general.
- ✓ Es responsable de fiscalizar todos los documentos contables que se suscitan de las transacciones diarias de la empresa.
- ✓ Debe realizar las declaraciones de renta y complementarios para presentar los respectivos informes tributarios.
- ✓ Establecer la elaboración de informes sobre la situación financiera y económica de la entidad cada fin de mes o trimestral.

GERENTE COMERCIAL.**Perfil.**

- ✓ Edad: 25 a 35 años
- ✓ Género: indistinto
- ✓ Estudios profesionales en administración o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de dos años

Funciones específica:

- ✓ Responsable de elaborar los planes de ventas.

- ✓ Debe realizar la proyección de las acciones de las diferentes áreas a su cargo, tomando en cuenta los recursos necesarios.
- ✓ Tener un amplio y detallado conocimiento de los productos de la empresa, con todas sus características y beneficios.
- ✓ Realizar el monitoreo el departamento. Es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos colaboradores corporativos.

DEPARTAMENTO DE VENTA.

Perfil.

- ✓ Edad: de 22 a 35 años
- ✓ Genero indistinto
- ✓ Estudios profesionales en administración o carreras afines
- ✓ Experiencia mínima de un año.

Funciones específica:

- ✓ Ejecutar los informes de las ventas de los productos.
- ✓ Responsable de efectuar el planeamiento y control de ventas.
- ✓ Plantear las políticas y estrategias para la captación de clientes
- ✓ Debe formular políticas de ventas.
- ✓ Realizar el monitoreo del ámbito de la comercialización.

DEPARTAMENTO DE MARKETING.

Perfil.

- ✓ Edad: 25 a 35 Años
- ✓ Género: Indistinto
- ✓ Estudios profesionales en administración o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de dos años

Funciones Específicas:

- ✓ Responsable de elaborar el plan de marketing Integral que contenga los objetivos, estrategias, programas de comercialización de los productos del mar.
- ✓ Realizar la ejecución de estudios de mercado a nivel nacional tanto para el producto existente, como para la incorporación de nuevos productos al mercado.
- ✓ Implementar publicidad agresiva, que otorgue una buena imagen al Comercial Reyes.
- ✓ Ejecutar las actividades promocionales, publicitarias y comerciales con la gerencia comercial.

GERENTE DE PRODUCCION.**Perfil:**

- ✓ Edad: mínima de 25 Años.
- ✓ Género: Indistinto.
- ✓ Estudios profesionales en administración, Ingeniero Industrial o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de dos años

Funciones Específicos:

- ✓ Responsable de contrastar que el personal operativo cuente con los instrumentos adecuados para mejor desenvolvimiento en las actividades encomendadas.
- ✓ Debe inspeccionar que los trabajadores realicen sus actividades de manera eficiente y eficaz.

- ✓ Responsable de supervisar que los productos para la venta estén en buenas circunstancias.
- ✓ Debe de comprobar el buen uso de las relaciones personales entre el cliente y el personal de la empresa.

JEFE DE PRODUCCIÓN.

Perfil:

- ✓ Edad: 25 a 35 Años
- ✓ Género: Indistinto
- ✓ Estudios profesionales en administración, ingeniero industrial o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de dos años

Funciones Específicas:

- ✓ Deber de ejecutar que exista una comunicación fluida entre los departamentos, con el fin de notificar sobre el desarrollo de la producción, productos
- ✓ Debe programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de producción, con el fin de optimizar las entregas de producto terminado a tiempo.

OPERARIOS DE PRODUCTO TERMINADO.

Perfil.

- ✓ Edad: 18 a 40 Años
- ✓ Género: Indistinto
- ✓ Estudios bachiller
- ✓ Experiencia no indispensable.

Funciones específica:

- ✓ Deben seleccionar las materias primas.
- ✓ Responsables de mantener y conservar en buen estado las instalaciones y la maquinaria.
- ✓ Realizar el proceso de limpieza de la materia prima (limpia, desbarba, desconcha, eviscera, filetea y des escama) pescados,
- ✓ Después congelar y descongelar la materia prima.
- ✓ Realiza el proceso de enlatado.

CENTRO DE ACOPIO.**Perfil.**

- ✓ Edad: 25 a 35 Años
- ✓ Género: Indistinto
- ✓ Estudios profesionales en administración, Ingeniero Industrial o carreras afines.
- ✓ Experiencia en cargos similares.

Función específica:

- ✓ Pesar el producto
- ✓ Dar el valor total de los pesos de los productos obtenidos a cada embarcación.
- ✓ Cancelar por la adquisición del producto a los miembros de las embarcaciones.

OPERARIO DE PRODUCTO NO TERMINADO.

Perfil.

- ✓ Edad: 18 a 40 Años
- ✓ Género: masculino.
- ✓ Tener matricula de pescador.
- ✓ Experiencia en cargos similares.

Funciones específica:

- ✓ Realizar la faena de trabajo
- ✓ Capturar las clases de pescados que no están en veda
- ✓ Conservar el producto
- ✓ Limpieza de las diferentes dependencias de la actividad pesquera.

DEPARTAMENTO DE CHOFERES.

Perfil.

- ✓ Edad entre 30 y 45 años.
- ✓ Género masculino
- ✓ Poseer licencia de conducción
- ✓ Ser bachiller y tener estudios de mecánica
- ✓ experiencia en cargos similares

Funciones Específicas:

- ✓ Es responsable de verificar que los vehículos de la empresa estén en perfecto estado.
- ✓ Responsable de comunicar de manera inmediata al jefe sobre fallas o daños en los vehículos.
- ✓ Debe requerir oportunamente los combustibles, lubricantes y demás insumos necesarios para el mantenimiento de los vehículos.
- ✓ Ejercer el cumplimiento riguroso de las políticas sobre seguridad y prevención de accidentes.
- ✓ Es responsable de conservar en regla los requisitos y documentos, para conducir que exige la Agencia Nacional de Tránsito.

4.6.3 Políticas

- ✓ Una vez que un empleado sea despedido, no podrá ser contratado nuevamente. Pero si existe algún colaborador que por motivos personales renuncia tendrá la oportunidad de ser revocado a su lugar de trabajo.
- ✓ Las contrataciones únicamente deben ser por el departamento de relaciones humanas.
- ✓ Los pagos de las ventas se realizan al contado.
- ✓ No se puede dar un cheque por cancelación de algún saldo sin autorización del gerente.
- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- ✓ Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

- ✓ Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

4.6.4 Sistema de Control Interno

El sistema de control interno es un conjunto de áreas funcionales de la empresa y de las acciones especializadas en la comunicación y control al interior del Comercial Reyes. Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- ✓ Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- ✓ Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- ✓ Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez.

El sistema de información es la manera de como la organización estará constantemente comunicada, permitiendo la entrega oportuna de los requerimientos sobre la información pertinente para la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de la empresa. La empresa utilizara memorándums para comunicar cualquier inconveniente a sus colaboradores.

El departamento de talento humano vigilara el comportamiento de cada colaborador de las áreas de la organización de tal forma que se tenga referencias de su conducta, haciéndoles conocer la cantidad de llamados de atención, así como las causas por las cuales se ha originado dicho llamado o faltas graves de acuerdo al incumplimiento del reglamento interno, inclusive estar a punto de ser expulsados de la empresa por su mal comportamiento contando con los documentos soportes justificando las decisiones tomadas. El Comercial Reyes fortalecerá su comunicación al emplear frecuentemente sistemas de comunicación que ayude a mantener una comunicación efectiva y rápida, al permitir coordinación en la empresa.

4.6.5 Cultura Organizacional

El Comercial Reyes acostumbra realizar actividades que ayuden a interactuar entre los colaboradores, entre los cuales se destacan:

- ✓ Aportan al cuidado del medio ambiente, a través de la utilización de productos no contaminantes.
- ✓ Celebrar su aniversario, mediante diferentes actividades como integración deportiva.
- ✓ Reconocimiento al mejor trabajador en las diferentes áreas.
- ✓ Para las fiestas navideñas realizan la entrega de canastas para los colaboradores, como muestra de agradecimiento a la confianza depositada y desempeño en la organización.

4.7 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.

4.7.1 Eficiencia.

Se establece el aumento de los niveles de eficiencia mediante la atención al cliente de excelente manera, y ofertando productos de calidad.

También se delega funciones, a los colaboradores a través de los informes mensuales de las actividades laborales y de esta manera establecer los correctivos necesarios ayudando a tomar decisiones sobre las actividades que se deben realizar para mejorar las situaciones.

Momento que se debe al determinar las situaciones que originan el problema o las desviaciones lo más pronto posible y vigilar su fiel cumplimiento.

4.7.2 Eficacia.

El Comercial Reyes no ha establecido técnicas que les ayude a medir los niveles de eficacia para conocer cuánto ha sido el desempeño de la organización, conociendo si se están haciendo las cosas de la manera más adecuada que permita conseguir las metas y objetivos que se pretenden alcanzar, siendo necesario establecer un formato de medición del desempeño, con el propósito de realizar las recomendaciones necesarias para el proceso de retroalimentación y la corrección de fallas y errores detectados durante el proceso de evaluación de las actividades realizadas.

Por este motivo se realizó un plan de formación y capacitación a las áreas que existen en el Comercial Reyes las mismas que se detallan a continuación:

CUADRO N° 48. Capacitación para el área administrativa.

TEMA	HORA	TIEMPO
Motivación	3	2 semanas
Liderazgo	3	2 semanas
Atención al Cliente	4	2 semanas
Comunicación	3	2 semanas
Plan de Coaching	8	4 semanas

Fuente: Comercial Reyes
Elaborado por: Vicky Chele Chele

CUADRO N° 49. Capacitación para el área operativa.

TEMA	HORA	TIEMPO
Motivación	3	2 semanas
Liderazgo	3	2 semanas
Implementación de tecnología	4	2 semanas
Seguridad e Higiene Industrial	4	2 semanas
Proceso del Producto	6	4 semanas

Fuente: Comercial Reyes
Elaborado por: Vicky Chele Chele.

CUADRO N° 50. Plan de marketing

TEMA	HORA	TIEMPO
Diversificar el producto	6	3 semanas
Publicidad	4	3 semanas
Atención al Cliente	4	3 semanas
Comunicación	4	2 semanas
Implementar estrategias de marketing	5	6 semanas

Fuentes: Comercial Reyes

Elaborado por: Vicky Chele Chele.

4.7.3 Evaluación

Mediante la evaluación del rendimiento de los empleados del Comercial Reyes, se pretende conocer si éstos están desempeñando su trabajo eficientemente, y a partir de esta evaluación la empresa podrá decidir realizar cambios.

Además a partir de la evaluación los empleados también obtienen información acerca de su competencia y progreso en el trabajo.

El Comercial Reyes evaluará el desempeño de los colaboradores a través del departamento de talento humano, la cual medirá el progreso del Comercial Reyes con relación a sus objetivos, así como cuanto contribuyen cada colaborador, determinará qué áreas son deficientes para tomar medidas correctivas que cambien esta situación y poder generar las estrategias que permitan mejorar y fortalecer el aporte de los mismos, o disponer de las decisiones adecuadas y necesarias que eviten el estancamiento de la organización.

Se pretende utilizar el modelo propuesto por el gobierno de Junín. (*Ver Anexo # 13*)

4.7.4 Seguimiento y control

Se debe realizar un seguimiento que permita conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Comercial Reyes, mediante la aplicación de formatos.

Se propone el establecimiento de medidas de seguimiento debido a que, es necesario dar un constante control de cómo se desenvuelven las actividades dentro y fuera del comercial, de manera que se pueda determinar si se está cumpliendo el logro de los objetivos, para tomar medidas correctivas en el momento que se debe al determinar las situaciones que originan el problema o las desviaciones lo más pronto posible y vigilar su fiel cumplimiento.

El seguimiento se lo debe realizar a las actividades que realizan los colaboradores en su lugar de trabajo, así como administrar los recursos de la empresa para detectar las fallas y para tomar las medidas correctivas que se necesiten aplicar retroalimentándolo para obtener los resultados previstos en el tiempo que se ha determinado.

Es fundamental establecer el seguimiento a los colaboradores ya que permite supervisar el trabajo y observar su desarrollo.

Los seguimientos se pueden realizar semanales, mensuales o anuales, y a la vez se debe realizar unas fichas para cada trabajador para de esta manera llevar un control interno de cada uno de los colaboradores para de esa manera, tener información sobre su desempeño laboral.

También se implementara el control de asistencia, puntualidad y de su desempeño laboral, para evaluarlo posteriormente.

4.8 PLAN DE ACCIÓN.

CUADRO N° 51. Plan de acción.

Plan de Acción		
Problema principal		
¿Cómo influye una estructura organizacional de los procesos administrativos del Comercial Reyes de la parroquia Anconcito, provincia de Santa Elena año 2013?		
Fin del proyecto	Indicadores	
Implementación del diseño organizacional para el Comercial Reyes.	Diagnosticar la situación actual del Comercial Reyes	
	Elaborar un manual de funciones para los colaboradores del Comercial Reyes.	
Propósito del proyecto	Indicadores	
Presentar al Comercial Reyes una propuesta de un diseño Organizacional para que mejore su gestión administrativa.	Realizar un análisis interno y externo para determinar las variables favorables para mejorar las funciones administrativas por medio del diseño organizacional	
COORDINADOR DEL PROYECTO: CHELE CHELE VICKY VANESSA		
Objetivos específicos	Estrategias	Actividades
Diseñar un modelo de una cultura organizacional para el Comercial Reyes	implementar una cultura organizacional	Misión, visión, objetivos, valores y principios.
Identificar las unidades que conforman la estructura organizacional del comercial reyes	Estructura organizacional para el Comercial Reyes	Realizar el organigrama funcional para los miembros del Comercial Reyes
Evaluar la efectividad de la propuesta en el Comercial	Evaluar y dar seguimiento a los colaboradores de la empresa para conocer si aportan al cumplimiento de los objetivos.	Analizar parámetros de evaluación. Aplicar los formatos de seguimiento. Aplicar los formatos de Evaluación. Revisión de datos obtenidos. Crear informes en base al resultado de las evaluaciones. Comunicar al gerente de resultados. Establecer estrategias para las correcciones de errores. Retroalimentación.
Desarrollar un manual de procedimientos para la gestión administrativa para el Comercial Reyes	Brindar un manual de funciones para los colaboradores de la empresa	Descripción de los puestos de trabajo, funciones de las actividades de las áreas de la empresa.
Mejorar el servicio y los productos para la satisfacción de los clientes del Comercial Reyes.	Implementar plan de formación y capacitación para las áreas del Comercial Reyes.	Atención al cliente Motivación Liderazgo Plan de marketing Plan de coaching

Fuente: Comercial Reyes

Elaborado por: Vicky Chele. Chele.

4.9 PRESUPUESTO.

El presupuesto permite a la organización, establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

El presupuesto se realizó en base al nuevo diseño organizacional para el Comercial Reyes el cual está basado en sus ingresos y gastos de cada área.

CUADRO N° 52.Presupuesto.

COMERCIAL REYES			
PRESUPUESTO ANUAL			
INGRESOS		\$1372246,50	
TOTAL INGRESOS			\$1372246,50
Sueldo de los colaboradores	\$ 26610,00		
Aporte al IESS	\$ 4520,28		
Décimo cuarto	\$ 968,89		
Décimo tercero	\$ 1336,10		
Fondo de reserva	\$ 2205,27		
Bonos	\$ 10960,00		
Uniforme	\$ 908,00		
Plan de capacitaciones área administrativa	\$ 700,00		
Plan de capacitaciones área operativa	\$ 700,00		
Plan de marketing	\$ 800,00		
Suministros y Papelería	\$ 150,00		
Computadora y servicio de internet.	\$ 191,00		
Refrigerantes	\$ 789,00		
Transportación	\$ 100,00		
Encuadernación e impresión de tesis	\$ 170,00		
Gastos de servicios básicos	\$ 2000,00		
TOTAL DE GASTOS		\$ 53608,54	
UTILIDAD DE LA EMPRESA			\$ 1318637,96

Fuentes: Comercial Reyes
Elaborado por: Vicky Chele

4.10 CONCLUSIONES

1. El Comercial Reyes no cuenta con un direccionamiento estratégico que identifique misión, visión, y objetivos lo cual impide poseer una identidad de conocimiento administrativo y estratégico que oriente jerárquicamente las políticas y obligaciones de los colaboradores.
2. El Comercial Reyes no cuentan con un organigrama establecido lo cual no permite poseer una jerarquía correcta para la empresa ya que no se identifican puestos de trabajos.
3. La aplicación del diseño organizacional propuesto permitirá al comercial la consecución de sus objetivos y llegar a mejorar la gestión administrativa; debida a los lineamientos que se han establecido.
4. Implementar un sistema de comunicación para estar siempre comunicado internamente en la organización.

4.11 RECOMENDACIONES

1. El direccionamiento estratégico establece y guía un enfoque hacia el futuro definidas por su misión, visión, objetivos, valores y políticas; así como una estructura formal que organiza las actividades laborales acorde a sus funciones, permitiendo distribuir y organizar de una manera clara las actividades e identificar los recursos que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.
2. Se recomienda establecer un organigrama formal que permita mantener una jerarquía organizada para que los colaboradores puedan identificar puestos de trabajo, funciones, perfiles, de tal manera que la orientación sea oportuna para el cumplimiento de los objetivos y una buena planificación de las actividades que realiza cada colaborador con el fin de mejorar sus condiciones productivas y económicas.
3. Se debe implementar el diseño organizacional y seguir los procesos que están internamente para obtener una excelente coordinación en sus funciones y mejorar la gestión administrativa del Comercial Reyes.
La aplicación del diseño organizacional propuesto permitirá al comercial la consecución de sus objetivos y llegar a mejorar la gestión administrativa; debida a los lineamientos que se han establecido.
4. Se determinó un modelo de comunicación para utilizarlo internamente, el mismo que ayudara a reducir errores dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ ALONSO Munguía E., OceguedaMelgoza V. (2006) Teoría de las Organizaciones. Editores: Umbral Editorial S.A. México
- ✓ ALBERT M. (2007) “La Investigación Educativa, España, primera edición.
- ✓ ALVIRA, F. (1982) La Perspectiva cualitativa –Perspectiva Cuantitativa En Las Investigaciones Sociales, Estudios De Psicología, II, 34-36.
- ✓ ARMAS M. (2010), Tesis: Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la editorial vallejana de la Universidad César Vallejo, provincia de Trujillo, diciembre 2010, recuperado de: (<http://es.scribd.com/doc/53227681/TESIS-CLIMA-ORGANIZACIONAL-MARILIN-ARMAS-ZAVALETA>)
- ✓ AVILAR, H. (2006). Método Introducción a Métodos de la investigación
- ✓ AZAR G. – Silar M. (2006) Metodología de investigación y técnicas para la Administración.
- ✓ BERNAL A. (2006), metodología de la investigación, segunda Edición.
- ✓ BERNÁRDEZ Mariano L., (2007), Desempeño Organizacional. Editores: authorhouse. Global Business Press.
- ✓ CHIAVENATO, A. (2002). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Editorial McGraw-Hill. Colombia
- ✓ DAFT Richard L (2007) Administración Teoría del diseño Organizacional, thomson2, novena edición

- ✓ DUQUE M., 2009, Tesis: Desarrollo del modelo de clima organizacional Maqui avícola Ltda., recuperado de:
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.pdf>)
- ✓ GILLI Juan José, (2007). Diseño Organizativo Estructura y Procesos. Ediciones Granica S.A., (30/08/2007). Buenos Aires.
- ✓ HERNÁNDEZ SampierI, et al. (2007). “Fundamentos de Metodología de la Investigación”. México. Prentice Hall.
- ✓ HITT, Michael. (2006) Administración. Pearson Educación. México.
- ✓ PÉREZ De Lara ChoyMaría I., Christopher G. Worley (2007). Administración. Editores: Pearson Educación (05/10/2006). México.
- ✓ KOONTZ, H. Y Weinrich, H (2004). Administración Una Perspectiva Global (12 ed.) México: McGraw Hill Interamericana.
- ✓ KUN, T.S. (1971): La Estructura De Las Revoluciones Científicas. México: FCE.
- ✓ MICHAEL Porter, Estrategia Competitiva. Editorial Continental. México 2003.
- ✓ MINTZBERG H. (2004), Diseño Organizacional Modo Ajuste, en oficio y arte de la Gerencia.
- ✓ QUEZADA N. (2010) “Metodología de la Investigación”, PERÚ.
- ✓ RODRIGUEZ V. (2007). Dirección Moderna de Organizaciones, primera edición

- ✓ SOTO Eduardo, SauquetAlfons, (2007) Gestión y Conocimiento en las Organizaciones. Editores: CengageLearning (30/07/2007). México.
- ✓ TAMAYO Y TAMAYO, Mario. Metodología de la Investigación. (2002). Editorial Limusa. 2da Edición. México.
- ✓ ZAMBRANO Barrios A. (2007). Planificación Estratégica – presupuesto y control de la gestión pública. Editores: Universidad Católica Andrés. Caracas.

PÁGINAS WEB:

- ✓ http://www.regionjunin.gob.pe/portal/transparencia/indicadores_de_desempeno.pdf<http://es.scribd.com/doc/26591423/Gestion-de-Talento-Humano>
- ✓ <http://www.yanethrubiopinilla.com/Gestion%20Empresarial/Manual%20de%20funciones.pdf>
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/48765128/FUNCIONES-Y-RESPONSABILIDADES-DE-LA-GERENCIA-COMERCIAL>
- ✓ http://chopo.pntic.mec.es/~fferna23/Documentos/programas/programas_3.pdf
- ✓ <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19976/23/ANEXO%209a%20Gerente%20de%20produccion.pdf>
- ✓ http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/EFI,_EFE,_Y_FODA
- ✓ <http://www.linkedin.com/pub/javier-castro-contreras/63/788/a05>
- ✓ <http://www.academica.mx/blogs/luc>
- ✓ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Nada/5786566.html>
- ✓ <http://www.linkedin.com/groups/Oferta-Laboral-Jefe-Talento-Humano-2982392.S.107570327>
- ✓ <http://www.ecuaworld.com/ecuablog/index.php?itemid=2866>
- ✓ <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Perfil-De-Gerente-De-Produccion/814246.html>

ANEXOS

ANEXO N° 1. Oficio para aceptar la propuesta.

Anconito, 3 de Septiembre de 2012

Sr. Adalberto Reyes Reyes
Propietario del Comercial Reyes

De mis consideraciones.-

Reciba un cordial saludo a la vez que los más sinceros deseos de éxito en la gestión que tan acertadamente dirige.


La suscrita, estudiante del paralelo 5-3 de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, de la UPSE, tiene a bien comunicar que dentro del contexto de la realización de nuestro Proyecto de tesis, denominado "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL COMERCIAL REYES", nos encontramos en proceso de levantamiento de información técnica; motivo por el cual solicitamos de la manera más comedida, sírvase interponer sus buenos oficios, a fin que esta actividad sea de fácil acceso y evidencie de forma efectiva la realidad de esta prestigiosa organización.

Cabe destacar, que la orientación que le sea proporcionada a dicha información, será exclusivamente de carácter académico.

Agradeciendo de antemano por su fina deferencia al atender este petitorio, me despido de usted no sin antes reiterar nuestros sentimientos de consideración y estima.

Atentamente


VICKY V. CHELE CHELE
C.C. N° 0923403232


03/09/2012
15:15

ANEXO N° 2. Variedad de Productos en Materia Prima

	ATÚN		DORADO
	BOTELLA		BONITO
	CALAMARES		SARDINAS

Fuente: Comercial Reyes
Elaborado por: Vicky Chele Chele

ANEXO N° 3. Productos Terminados.

Foto #1



Fuente: Comercial Reyes
Elaborado por: Vicky Chele Chele

Foto #2



Fuente: Comercial Reyes
Elaborado por: Vicky Chele Chele

ANEXO N° 4. Acta de trabajo en la empresa



COMERCIAL REYES

Ruc N°. 0913710059001
Teléfono: 042 946355
adalbertoreyes.52@yahoo.com

Anconcito sector la playa -Salinas - Ecuador

ACTA DE SESIÓN DE TRABAJO DEL COMERCIAL REYES

OBJETIVO DE LA SESIÓN: DETERMINAR LA SITUACIÓN DEL COMERCIAL REYES POR MEDIO DEL INSTRUMENTO DE LA TECNICA DE OBSERVACION.

ESTUDIANTE: CHELE CHELE VICKY VANESSA.

En la parroquia Anconcito, a los 24 días del mes de Septiembre del año 2013, se llevó a cabo la reunión de trabajo en el Comercial Reyes, siendo las 10h00 am.

En la reunión se trataron los siguientes puntos:

1. Presentación de los colaboradores del área operativa y administrativa.
2. Dialogo con los involucrados de las áreas de la organización.
3. Entrega de información para empezar la investigación del proyecto.

Nota: se adjuntan las nóminas de todos los colaboradores con sus respectivos números de cédula.

Muy atentamente


Sr. Cirilo A. Reyes Reyes
Gerente



C.C. Archivo

ANEXO N° 5. Acta de aprobación de la proyección estratégica.



COMERCIAL REYES

Ruc N°. 0913710059001
Teléfono: 042 946355
adalbertoreyes52@yahoo.com

Anconcito sector la playa - Salinas - Ecuador

**ACTA DE COMPROMISO TANTO DEL PERSONAL DEL COMERCIAL REYES,
DE LA PARROQUIA ANCONCITO Y LA ESTUDIANTE CHELE CHELE VICKY
VANESSA.**

En la parroquia Anconcito a los 25 días del mes de octubre del año 2013, se llevó a cabo la reunión con el gerente propietario y la administradora del comercial Reyes.

El mismo que sirvió para presentación de la misión, visión, valores, valores, políticas, estructura orgánica, estrategias y objetivo de la organización; realizado por la estudiante.

Su participación en esta actividad nos compromete a aplicar al comercial, los conocimientos adquiridos y plasmado en el documento; siendo esta un beneficio para ambas partes.

Muy atentamente


Sr. Cirilo A. Reyes Reyes
Gerente



C.C. Archivo

ANEXO N° 6. Acta de Compromiso de la empresa.



COMERCIAL REYES

Ruc N°. 0913710059001
Teléfono: 042 946355
adalbertoreyes52@yahoo.com

Anconcito sector la playa -Salinas - Ecuador

ACTA DE COMPROMISO TANTO DEL PERSONAL DEL COMERCIAL REYES, DE LA PARROQUIA ANCONCITO Y LA ESTUDIANTE CHELE CHELE VICKY VANESSA.

En la parroquia Anconcito a los 25 días del mes de octubre del año 2013, se llevó a cabo la reunión con el gerente propietario y la administradora del comercial Reyes.

El mismo que sirvió para determinar la aplicación del diseño organizacional realizado por la estudiante el mismo que constará en darle seguimiento a la ejecución por tres meses.

Su participación en esta actividad nos compromete a aplicar al comercial, los conocimientos adquiridos y plasmado en el documento; siendo esta un beneficio para ambas partes.

Muy atentamente



Cirilo Reyes
Sr. Cirilo A. Reyes Reyes
Gerente

C.C. Archivo

ANEXO N° 7. Modelo de la entrevista dirigida al gerente de la empresa



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE
SANTA ELENA**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DEL
COMERCIAL REYES.**

OBJETIVO.-

Adquirir información valiosa para la elaboración de un Diseño Organizacional, con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO

- P1.- ¿Considera que el Comercial Reyes trabaja en coordinación para alcanzar los logros propuestos?
- P2.- Se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados
- P3.- ¿Está definida la jerarquía del comercial Reyes?
- P4.- ¿Hay comunicación abierta y espontánea entre los colaboradores y el gerente general?
- P5.- ¿Cuáles son las estrategias o procesos que Ud. implementa para resolver algún inconveniente en la institución?
- P6.- ¿El Comercial Reyes cuenta con una misión definida?
- P7.- ¿El Comercial Reyes posee una visión específica?
- P8.- ¿Los puestos de trabajo se encuentran asignados de acuerdo a su especialización dentro de la empresa?
- P9.- ¿El personal que labora en la empresa se encuentra comprometido con la misma?
- P10.- ¿Qué tan capacitados considera Ud. que se encuentran los trabajadores para ejercer sus diversas funciones?

- P11.- ¿Los colaboradores del área administrativas han realizado alguna capacitación? ¿Cuál y cada qué tiempo?
- P12.- Mencione las fortalezas de la empresa frente a otras organizaciones de similares actividad.
- P13.- ¿Qué debilidades tiene el comercial frente a otras empresas de igual actividad?
- P14.- ¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?
- P15.- ¿Los colaboradores conocen lo que es un diseño organizacional?
- P16.- ¿Cree que un diseño organizacional sea importante para el Comercial Reyes?
- P17.- ¿Qué proyectos tiene para el comercial?
- P18.- El Comercial Reyes cumple con la responsabilidad social de su entorno

ANEXO N° 8. Modelo de encuesta dirigida al personal de área administrativa.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE INGENIERÍA
COMERCIAL**



CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Establecer la definición de áreas de responsabilidad y funciones de los diferentes órganos de la Estructura para la elaboración del Diseño Organizacional del Comercial Reyes, de la parroquia Anconcito, Cantón Salinas, Provincia Santa Elena.

P1.- Género:

1. Masculino
2. Femenino

P2.- Lugar de Residencia:

1. Santa Elena
2. Libertad
3. Salinas

P3.- Instrucción Educativa:

1. Básica
2. Bachiller
3. Técnico
4. Profesional

P4.- ¿Considera Ud. que en la actualidad el Comercial Reyes tiene coordinación en sus funciones?

1. Si
2. No

P5.- ¿Tiene claro los objetivos que persigue el Comercial Reyes?

1. Si
2. No

P6.- ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. con el ambiente laboral del Comercial Reyes?

- 1. Satisfecho
- 2. Insatisfecho

P7.- ¿El comercial reyes cuenta con un diseño organizacional?

- 1. Si
- 2. No

P8.- ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de su área de trabajo?

- 1. Si
- 2. No

P9.- ¿Están claramente definidos cuales son los niveles jerárquicos del Comercial Reyes?

- 1. Si
- 2. No

P10.- ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones y los procedimientos que se deben seguir para cumplirlas?

- 1. Mucho
- 2. Poco
- 3. Nada

P11.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

- 1. Siempre
- 2. A Veces
- 3. Nunca

12.- ¿Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral?

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Totalmente en Desacuerdo

P13.- ¿Considera Ud. que con la implementación de un diseño organizacional mejorará la gestión administrativa de la empresa?

- 1. Si
- 2. No

**ANEXO N° 9. Modelo de encuesta dirigida al personal del
área operativo.**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE
SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO
EMPRESARIAL.**



OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Establecer la definición de áreas de responsabilidad y funciones de los diferentes órganos de la Estructura para la elaboración del Diseño Organizacional del Comercial Reyes, de la parroquia Anconcito, Cantón Salinas, Provincia Santa Elena.

P1.- Género:

1. Masculino
2. Femenino

P2.- Lugar de Residencia:

1. Santa Elena
2. Libertad
3. Salinas

P3.- Instrucción Educativa:

1. Básica
2. Bachiller
3. Técnico
4. Profesional

P4.- ¿Que tan satisfecho se siente Ud. de pertenecer al Comercial Reyes?

1. Satisfecho
2. Insatisfecho

P5.- La remuneración que Ud. recibe satisface sus necesidades.

1. Si
2. No

P6.- ¿Qué tipo de seguro le brinda la empresa?

1. Seguro Privado
2. Iess
3. Otro (No Tiene)

P7.- En su lugar de trabajo Ud. (Elija una opción)

- 1. Esta determinada la actividad laboral para cada trabajador.
- 2. Varía la actividad de acuerdo a las necesidades del momento.
- 3. Siente Ud. que tiene mucha recarga de trabajo.

P8.- ¿Hay comunicación abierta y espontanea entre los colaboradores y el gerente general?

- 1. Siempre
- 2. Rara Vez
- 3. Nunca

P9.- ¿El espacio físico y las condiciones de trabajo que les brinda la empresa para realizar sus tareas son adecuados?

- 1. Si
- 2. No

10.- Que medios se utilizan dentro del Área Operativa para una comunicación eficaz.

- 1. Memorándum
- 2. Teléfono De Empresa
- 3. Sistema De Parlantes
- 4. Celular Personal
- 5. Directa

P11.- Tiene información actualizada sobre acontecimientos de acuerdo a su departamento.

- 1. Siempre
- 2. Cuando lo requiere
- 3. Nunca

P12.- Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral.

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. Desacuerdo
- 3. Totalmente en Desacuerdo

3.- ¿Conoce usted cuál es la estructura organizacional del Comercial Reyes?

- 1. Si
- 2. No

P14.- ¿Qué mejoras le gustaría que tengan el Comercial Reyes?

ANEXO N° 10 Modelo de la encuesta dirigida a los clientes



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE
SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO
EMPRESARIAL.**



OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Identificar las fortalezas y debilidades organizacionales del Comercial Reyes, mediante la recopilación de información con las personas que están inmersas para la elaboración de un Diseño Organizacional.

P1.- Género:

1. Masculino
2. Femenino

P2.- Lugar de Residencia:

1. Santa Elena
2. Libertad
3. Salinas

P3.- ¿Ud. considera que recibe un buen servicio por parte del Personal administrativo del Comercial Reyes?

1. Si
2. No

P4.- ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos de entrega?

1. Extremadamente eficaces
2. Muy eficaces
3. Un poco eficaces
4. Ligeramente eficaces
5. Nada eficaces

P5.- ¿Qué tan rápido el Comercial Reyes responde ante los problemas?

1. Rápido
2. Un poco rápido
3. Nada rápido

P6.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos de venta Ud. considere que puedan ser mejorados? (Escoja una sola opción)

- 1. Tiempo de respuesta
- 2. Actitud de servicio
- 3. Conocimiento específico
- 4. Referencias

P7.- ¿Cómo le parecen los productos del mar que Ud. Adquiere del Comercial Reyes?

- 1. Excelente
- 2. Bueno
- 3. Regular
- 4. Malo
- 5. Muy malo

P8.- ¿Cómo considera la atención que recibe por parte del personal del comercial?

- 1. Excelente
- 2. Muy Buena
- 3. Buena
- 4. Regular
- 5. Deficientes

P9.- Recomendaría Ud. a otras personas que adquieran el producto ofrecido por el Comercial Reyes

- 1. Si
- 2. No

P10.- ¿Cómo se enteró de la existencia del Comercial Reyes?

- 1. Internet
- 2. Radio
- 3. Referencias
- 4. Otros

P9.- Indique las recomendaciones que considere pertinente para el Comercial Reyes

¡¡Gracias por su Colaboración.!!

ANEXO N° 11. Lista del personal de la empresa de las áreas de la empresa

LISTA DEL PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA.

N°.	NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO	C.C. N°
1	DUNKLEY TOMALA EUFEMIA DALILA	0918029141
2	REYES LINDAO SHIRLEY VIVIANA	0921614806
3	SUAREZ VERA RUTH ARACELY	0912208386
4	VERA TOMALA REINA	0910000173
5	YAGUAL VERA LIZZIE BEATRIZ	0923677264
6	YAGUAL VERA OLINDA DEL ROCIO	0910000215

LISTA DEL PERSONAL DEL AREA OPERATIVA

N°	NOMINA OPERARIOS	C.C. N°
1	BASURTO CONFORME JOFFRE NOE	1307114759
2	BORBOR REYES MAXIMO ALEJANDRO	0916035660
3	BORBOR TOMALA ERIK BERNARDO	0918966425
4	BRIONES VELEZ HOMERO ANTONIO	0924277270
5	CLEMENTE PIGUAVE JONATHAN EDUARDO	0927088385
6	CLEMENTE YAGUAL MARIO SEGUNDO	0912536596
7	DIAZ ROSALES ALEXI EDUARDO	0910024926
8	ESPINAL HOLGUIN GERARDO FELIX	1304656034
9	FLORES BELTRAN CLAUDIO	0909999344
10	LINO ANGULO MARLON JOSE	0927510388
11	MEREJILDO SANTOS ROBERT OSWALDO	2400121055
12	MOREIRA CASTRO RICARDO MANUEL	1311400913
13	ORDOÑEZ RIVERA FELIX MAURO	1305400556
14	PANCHANA BORBOR DANIEL ALBERTO	0916857550
15	PANCHANA PITA DANIEL EFRAIN	0901669408
16	PAREDES CONFORME ANDRES ALBERTO	1303319733
17	PERERO POZO VICENTE RAFAEL	0908307176
18	PIGUAVE SANTOS JAIME	0907628325

	NAPOLEON	
19	QUIMI VILLON GENARO GERMAN	0901248765
20	QUIMI VILLON URSISINO ABRAHAN	0904781614
21	QUIMIZ ROCA CESAR ANDRES	0920732187
22	QUIRUMBAY BACILIO JOSE DANIEL	0920858438
23	QUIRUMBAY SILVESTRE CLAUDIO RUPERTO	0907040117
24	RAMIREZ SANTOS BAYRON LORENZO	0921032017
25	REYES JOSE FERNANDO	1304134750
26	REYES ORDONEZ LAURO FERNANDO	1310914120
27	RODRIGUEZ PILOZO FERMIN OSWALDO	1307885796
28	SUAREZ SUAREZ JOHNNY JAVIER	0928862200
29	VERA BONE DARWIN JOSE	0802904987
30	VERA TOMALA REINA	0910000173
31	VILLON SUAREZ HECTOR GRIMOLDES	0907143168
32	YAGUAL REYES ERNESTO BOLIVAR	0909610594
33	YAGUAL REYES GEORGE ALEXANDER	0922541776
34	BELTRAN MORALES CARLOS ALBERTO	0905996575
35	CLEMENTE SUAREZ LUCIO GUILLERMO	0917401846
36	GONZABAY RODRIGUEZ FLAVIO	0902262419
37	RODRIGUEZ CHELE SIXTO AGAPITO	1301716385
38	RODRIGUEZ CHOEZ ALBERTO MARTIN	0919473082
39	RODRIGUEZ CHOEZ JOSE LUIS	0921224119
40	SUAREZ TUMBACO EDINSON HERIBERTO	0925080723
41	TUMBACO BURBANO LUIS ANTONIO	0912986015
42	TUMBACO PILAY MARTIRES ERNESTO	1306650845
43	ZORRILLA CASTILLO VICENTE PLUTARCO	0912947538

ANEXO N° 12. Fotos del personal de la empresa.

Personal del Área Administrativo

Foto # 3



Fuente: Comercial Reyes.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

Foto # 4



Fuente: Comercial Reyes.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

Foto # 5



Fuente: Comercial Reyes.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

Infraestructura del Comercial Reyes.

Foto # 6



Fuente: Comercial Reyes.
Elaborado por: Vicky Chele Chele

ANEXO N° 13. Formato de evaluación de los colaboradores.

CATEGORÍA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	INSATISFATORIO
1. PRODUCTIVIDAD, CALIDAD, RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO EN EL TRABAJO	Muy claro en establecer sus metas de Trabajo, maneja con mucho acierto el tiempo y los recursos. Gran capacidad y habilidad para implementar políticas de la organización. No quiere supervisión, asume compromisos y se hace responsable de los resultados. Es muy cumplido en sus labores. A ()	Es eficaz al establecer prioridades y metas de trabajo. Hace buen uso del tiempo y los recursos. Es capaz y hábil para implementar políticas de la organización. Requiere supervisión, asume compromisos y se hace responsable de los resultados. Es cumplido en sus labores. B () C () D ()	Por no tener claras las prioridades, no utiliza bien su tiempo y los recursos, aun cuando tiene mucha más capacidad y habilidad. Eventualmente comete errores. Requiere mucha supervisión, acepta la responsabilidad hasta cierto grado. Cumple con sus labores para salir del paso. E () F () G ()	Trabaja mucho en las cosas de Forma y no las de fondo, pierde tiempo y desperdicia recursos. Comete errores. Es difícil supervisarlo, no acepta responsabilidades. Es lento en sus labores y generalmente incumple sus labores. H ()
2. INICIATIVA LEALTAD INSTITUCIONAL	Se anticipa a los problemas y los resuelve acertada y oportunamente. Asume total compromiso con las políticas y decisiones de la organización A ()	Frente a los problemas, aprovecha las oportunidades y toma acción. Se compromete con las políticas y decisiones de la organización para lograr resultados positivos. B () C () D ()	Tiene iniciativa pero la limita a las actividades que selecciona. Su compromiso con las políticas y decisiones de la organización limitado. E () F () G ()	No tiene iniciativa y constantemente debe ser guiado en sus labores. H ()
3. CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	Excelente comprensión Técnica y Práctica de sus labores actuales. Aplica creatividad a los conocimientos actuales. A ()	Buen nivel de comprensión técnica practica de sus labores actuales. No siempre aplica creatividad a los conocimientos actuales. B () C () D ()	Conoce sus labores actuales, pero a veces alega desconocimiento. No aplica creatividad a los conocimientos actuales. E () F () G ()	Demuestra desconocimiento de sus funciones no tiene habilidad para desarrollar nuevos conceptos. H ()
4. COOPERACION Y TRABAJO EN EQUIPO	Es muy eficaz identificando fortaleza y necesidades de mejoramiento de los trabajadores. Promueve exitosamente la apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas. A ()	Identifica fortalezas y necesidades de mejoramiento de los trabajadores. Promueve la apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas B () C () D ()	Descarta dar resultados de trabajo con equipo, pero falla con los detalles críticos y no logra cooperación de los trabajadores. E () F () G ()	Solo sigue indicaciones y no coopera adecuadamente para trabajar en equipo. Poca disposición. H ()
5. DESEMPEÑO EN EL CARGO Y RELACIONES PERSONALES	Estricto en sus responsabilidades, mantiene actitud positiva bajo presión y tiene un alto grado de discreción y lealtad. Mantiene muy buenas relaciones con sus superiores. A ()	Cumple con sus responsabilidades, mantiene actitud positiva bajo presión y es legal. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros y superiores. B () C () D ()	Cumple con sus responsabilidades cuando no actúa bajo presión y no es suficientemente discreto ni leal. E () F () G ()	Nunca está dispuesto a hacer más de lo que corresponde. No es discreto ni leal. H ()

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:.....		NIVEL REMUNERATIVO ACTUAL:																					
UNIDAD ORGANICA:.....		CARGO ACTUAL:.....																					
CONDICION:.....																							
ESTA CONFORME CON SU EVALUACION: SI () NO ()		NO ESTA CONFORME CON SU EVALUACION, DE SUS RAZONES: 																					
Fecha:...../...../.....		Firma:.....																					
JEFE INMEDIATO NOMBRE:..... FIRMA:.....		JEFE INMEDIATO SUPERIOR NOMBRE:..... FIRMA:.....																					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">RECOMENDACIONES:</th> <th style="text-align: center;">SI</th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: center;">SI</th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: left;">OTROS ESPECIFIQUE:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- CAPACITACION</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td>- ESTIMULO</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>- ASCENSO</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td>- ROTACION</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">()</td> <td>.....</td> </tr> </tbody> </table>				RECOMENDACIONES:	SI	NO	SI	NO	OTROS ESPECIFIQUE:	- CAPACITACION	()	()	- ESTIMULO	()	()	- ASCENSO	()	()	- ROTACION	()	()
RECOMENDACIONES:	SI	NO	SI	NO	OTROS ESPECIFIQUE:																		
- CAPACITACION	()	()	- ESTIMULO	()	()																	
- ASCENSO	()	()	- ROTACION	()	()																	
<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;">INSTRUCCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procure ser justo e imparcial ✓ No se deje llevar por factores ajenos a su trabajo ✓ La presente Evaluación refleja el Rendimiento Laboral del servidor ✓ La hoja del Rendimiento Laboral constituye un documento CONFIDENCIAL </td> <td style="width: 40%; text-align: center; vertical-align: middle;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>OFICINA DE RECURSOS HUMANOS GOBIERNO REGIONAL JUNÍN</p> </td> </tr> </table>				<p style="text-align: center;">INSTRUCCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procure ser justo e imparcial ✓ No se deje llevar por factores ajenos a su trabajo ✓ La presente Evaluación refleja el Rendimiento Laboral del servidor ✓ La hoja del Rendimiento Laboral constituye un documento CONFIDENCIAL 	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>OFICINA DE RECURSOS HUMANOS GOBIERNO REGIONAL JUNÍN</p>																		
<p style="text-align: center;">INSTRUCCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procure ser justo e imparcial ✓ No se deje llevar por factores ajenos a su trabajo ✓ La presente Evaluación refleja el Rendimiento Laboral del servidor ✓ La hoja del Rendimiento Laboral constituye un documento CONFIDENCIAL 	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>OFICINA DE RECURSOS HUMANOS GOBIERNO REGIONAL JUNÍN</p>																						

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL CONTRATADO

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

FUNCIÓN: _____

UNIDAD ORGANICA: _____

PERÍODO EVALUACIÓN: Del 15/03/ 2011 al 15/06/ 2011

CUADRO DE EVALUACIÓN

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
		A (17-20)	B (13-16)	C (10-12)	D (00-09)
1	PRODUCTIVIDAD, CALIDAD, RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO EN EL TRABAJO				
2	INICIATIVA Y LEALTAD INSTITUCIONAL				
3	CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES				
4	COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO				
5	RELACIONES PERSONALES				

PROMEDIO FINAL * _____ EN NÚMEROS

En letras

RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR:

- a) PRORROGA O RENOVACIÓN : ()
- b) EXTINCIÓN DEL CONTRATO : ()
- c) CAPACITACIÓN : ()
- d) OTROS ESPECIFICAR :

FECHA DE EVALUACIÓN :/06/2011

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR

