



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPACADORA Y
PROCESADORA DE MARISCOS “COFRA”, EN LA
PARROQUIA ANCONCITO, 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: SANDRA GERMANIA NARANJO PONCE

TUTOR: 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 LA EMPACADORA Y
PROCESADORA DE MARISCOS “COFRA”, EN LA
PARROQUIA ANCONCITO, 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: SANDRA GERMANIA NARANJO PONCE

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD - ECUADOR

2013

La Libertad, Febrero del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPACADORA Y PROCESADORA DE MARISCOS “COFRA”, EN LA PARROQUIA ANCONCITO, 2013”, elaborado por la Srta. Sandra Germania Naranjo Ponce, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

TUTORA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo con mucho amor a toda mi linda familia especialmente a mi señora madre: Ibella y a mi padre, quienes han sido la base fundamental para hacer realidad mi sueño de verme convertida en toda una profesional y por haberme guiado por el correcto camino de la vida con sabios consejos, valores y principios.

A mis hermanos y especialmente a mi grupo Kpool por su gran ayuda en este trabajo investigativo, por la paciencia prestada en los momentos difíciles en el desarrollo de este trabajo. Así como también a mi ángel Gabriel quien me dio la fortaleza necesaria para llevar a cabo mi proyecto.

A todos ellos mil gracias de todo corazón.

Sandra Germania

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por ser parte integral de mi existencia.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena especialmente a la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, a los docentes de esta Facultad por haber brindado sus conocimientos, paciencia y motivación para culminar mi carrera universitaria.

Sandra Germania

TRIBUNAL DE GRADO

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

Eco. Félix Tigrero González. MSc.
DIRECTOR DE LA ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESORA-TUTORA

Ing. Sofía Lovato Torres. MBA.
PROFESOR DE ÁREA

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 LA EMPACADORA Y
PROCESADORA DE MARISCOS “COFRA”, EN LA
PARROQUIA ANCONCITO, 2013”**

Autor: Sandra Germania Naranjo Ponce

Tutor: Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

RESUMEN

La implantación de una empacadora y procesadora de mariscos en la parroquia Anconcito, cantón Salinas provincia de Santa Elena es factible, ya que es posible conseguir suficiente mariscos de calidad para procesarlo, generando el valor agregado necesario, para posteriormente comercializarlo en las distintas provincias del país. Al analizar el mercado se concluye que existe una respuesta favorable hacia el producto, que tiende a incrementarse, haciendo posible comercializarlo. Esto, vinculado con la oportunidad de que la oferta existente no es apropiada para satisfacer los requerimientos de los demandantes, ha creado un nicho de mercado a ser explotado. Para verificar la factibilidad del proyecto se evaluó a la zona de la península de Santa Elena donde existe un evidente potencial para la actividad productiva de mariscos, ya que posee los recursos naturales y factores climáticos adecuados para la producción y comercialización de estos mariscos. Con el uso de un conjunto de herramientas técnicas, financieras y administrativas aplicadas al desarrollo del mismo se demostró la viabilidad del proyecto para la implementación de la empacadora y procesadora de mariscos para su comercialización en el país. COFRA, a pesar de estar legalmente constituida evidencia ciertas necesidades directivas como la falta de un control de las actividades que realiza, niveles organizativos incipientes, tareas del directorio no circunscriptas y es por esto que existe niveles limitados de eficiencia en el funcionamiento de la misma; además, el directorio no cuenta con un conocimiento claro de cómo manejar la empresa. Frente a esta problemática se tomó la decisión de diseñar un modelo organizacional para la Compañía COFRA en la parroquia Anconcito, según el modelo de negocio, para ello el estudio se orienta en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de fortalezas y debilidades internas, en la definición de estrategias para potenciar su posicionamiento en el mercado

PALABRAS CLAVES: Diseño Organizacional – Empacadora – Procesadora

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA.....	
CONTRAPORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
TRIBUNAL DE GRADO.....	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XX
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL.....	4
TEMA.....	4
El Problema de investigación.....	4
Ubicación del problema.....	6
Identificación del problema.....	9
Delimitación del problema.....	10
Formulación del problema.....	11
Sistematización del problema.....	12
Operacionalización de las variables.....	13
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO.....	15
1.1. MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	15
1.1.1. Organización.....	18
1.1.1.1. Concepto de Organización.....	18

1.1.1.2.Importancia de la organización.....	18
1.1.1.3.Principio de la organización.....	18
1.1.1.4.Elementos de la Organización.....	20
1.1.1.4.1. Organización formal.....	20
1.1.1.4.2. Elementos de la organización formal.....	20
1.1.1.4.3. Organización Informal.....	21
1.1.1.4.4. Elementos de la organización informal.....	21
1.1.1.5.Diagnostico organizacional.....	23
1.1.1.5.1. Análisis de mercado – Análisis situacional.....	23
1.1.1.5.2. Matriz de Marco Lógico.....	24
1.1.1.5.2.1.Definición de la Matriz de Marco Lógico.....	24
1.1.1.5.2.2.Principios Básicos.....	24
1.1.1.5.2.3.Ventajas de la Matriz de Marco Lógico.....	25
1.1.1.5.2.4.Planteamiento del Problema.....	26
1.1.1.5.2.5.Árbol de Problemas.....	26
1.1.1.5.2.6.Árbol de Objetivos.....	26
1.1.1.5.2.7.Diagnóstico Participativo.....	27
1.1.1.5.2.8.Análisis de los involucrados.....	27
1.1.1.5.3. MEFI (Análisis interno de la Organización.....	27
1.1.1.5.3.1.Definición de la Matriz de evaluación del factor interno....	27
1.1.1.5.3.2.Pasos para el desarrollo de una MEFI.....	28
1.1.1.5.4. MEFE (Análisis externo de la Organización.....	29
1.1.1.5.4.1.Definición de la matriz de evaluación del factor externo....	29
1.1.1.5.4.2.Pasos para el desarrollo de una MEFE.....	29
1.1.1.5.5. Matriz FODA.....	30
1.1.1.5.5.1.Objetivo del Análisis FODA.....	30
1.1.1.5.6. Análisis de Porter.....	31
1.1.1.5.6.1.Las cinco fuerzas de Porter.....	31
1.1.1.5.7. Competitividad.....	32
1.1.1.5.7.1.Factores que influyen en la competitividad.....	32
1.1.1.5.8. La Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).....	33

1.1.1.5.8.1. Cuatro cuadrantes que conforman la matriz de BCG.....	34
1.1.1.5.9. Estrategias Organizacionales.....	35
1.1.1.5.10. BSC.....	35
1.1.1.5.10.1. Elementos del balance Scorecard.....	36
1.1.1.6. Diseño organizacional.....	37
1.1.1.6.1. Concepto del diseño organizacional.....	37
1.1.1.6.2. Importancia del diseño organizacional.....	37
1.1.1.6.3. Visión organizacional.....	38
1.1.1.6.4. Misión Organizacional.....	38
1.1.1.6.5. Objetivo Organizacional.....	39
1.1.1.6.6. Cultura Organizacional.....	39
1.1.1.7. La estructura Organizacional.....	40
1.1.1.7.1. Elementos de la estructura organizacional.....	40
1.1.1.7.2. Objetivo de la estructura organizacional.....	41
1.1.1.7.3. Tipos de estructura organizacional.....	43
1.1.1.7.3.1. Puntos básicos para el diseño de la organización.....	43
1.1.1.7.4. Etapas del proceso del diseño organizacional.....	43
1.1.1.7.4.1. Dimensiones del diseño de la organizacional.....	46
1.1.1.7.5. Políticas organizacionales.....	46
1.1.1.8. Manuales Organizacionales.....	47
1.1.1.8.1. Tipos de manuales.....	48
1.1.1.9. Modelos de diseños organizacionales.....	49
1.2. EMPRESA U ORGANIZACIÓN.....	50
1.2.1. Antecedente de la empresa.....	50
1.2.2. Actividad económica.....	51
1.3. MARCO SITUACIONAL	55
1.4. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIONAL	55
1.4.1. Constitución Política del Ecuador.....	55
1.4.2. Ley de Gestión Ambiental.....	56
1.4.3. Sistema único de Medio Ambiente.....	56
1.4.4. Ley de prevención y control de contaminación.....	61

1.4.5. Ley Orgánica de Régimen Municipal.....	61
1.4.6. Plan del Buen Vivir.....	64

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
2.1.1. Diseño de la investigación.....	66
2.1.2. Modalidad de la investigación.....	66
2.1.3. Tipos de investigación.....	67
2.1.3.1. Por el propósito.....	67
2.1.3.2. Por el lugar.....	68
2.1.3.3. Por el Nivel de Estudio.....	68
2.1.4. Métodos de la investigación.....	68
2.1.4.1. Método Inductivo.....	69
2.1.4.2. Método Analítico.....	69
2.1.5. Técnicas de investigación.....	70
2.1.5.1. Documental.....	71
2.1.5.2. De Campo.....	71
2.1.5.3. La Observación.....	71
2.1.5.4. La Encuesta.....	71
2.1.5.5. La Entrevista.....	71
2.1.6. Instrumentos de la investigación.....	72
2.1.6.1. El cuestionario.....	72
2.1.7. Población y Muestra.....	73
2.1.7.1. Población.....	73
2.1.7.2. Muestra.....	74
2.1.8. Procedimientos y procesamiento de los datos.....	78

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	80
--	-----------

3.1.1. Análisis de los resultados de la observación.....	80
3.1.2. Análisis de entrevistas dirigidas a Gerentes de Comerciales y Empresas Pesqueras de la Parroquia Anconcito.....	81
3.1.3. Análisis de Resultados de la entrevista.....	85
3.1.4. Encuesta realizada a Gerente de COFRA.....	86
3.1.5. Tabulación de los datos de la encuesta al personal Operativo....	88
3.1.6. Encuesta realizada a los Administradores.....	102
3.1.7. Tabulación de resultados de encuesta realizada a clientes.....	117
3.1.8. Tabulación de encuesta realizada a proveedores.....	129
3.1.9. Tabulación de encuesta realizada a consumidor final.....	139
3.1.10. Comparación de resultados.....	149
3.1.10.1.Hipótesis de investigación.....	149
3.1.10.2.Recolección de datos.....	149
3.1.10.3.Frecuencias esperadas.....	150
3.1.10.4.Cálculo de CHI cuadrado.....	150
3.1.11. Conclusiones.....	151
3.1.12. Recomendaciones.....	153

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPACADORA Y PROCESADORA DE MARISCOS “COFRA”

4.1.DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	154
4.1.1. Misión.....	154
4.1.2. Visión.....	154
4.1.3. Objetivos.....	154
4.1.3.1.Objetivo General.....	154
4.1.3.2.Objetivos Específicos.....	155
4.1.4. Cultura Organizacional.....	155
4.1.5. Diagnóstico Organizacional.....	156
4.1.5.1.MML.....	157
4.1.5.2.MEFI.....	163

4.1.5.3.MEFE.....	165
4.1.5.4.Matriz FODA.....	166
4.1.5.5.Análisis de Porter.....	169
4.1.5.6.Competitividad.....	170
4.1.5.6.1. Factores que influyen en la competitividad.....	171
4.1.5.7.MBCG.....	172
4.1.5.7.1. Cuatro cuadrantes que conforman la matriz.....	173
4.1.5.8.Estrategias.....	173
4.1.5.8.1. Estrategias de Promoción.....	176
4.1.5.8.2. Logo de la empresa.....	183
4.1.5.8.3. Eslogan.....	183
4.1.5.9.BSC.....	184
4.1.6. La estructura organizacional.....	186
4.1.6.1.Elementos de la estructura organizacional.....	186
4.1.6.2.Objetivo de la estructura organizacional.....	187
4.1.6.3.Estructura orgánica.....	187
4.1.6.4.Orgánico funcional.....	188
4.1.7. Manuales.....	189
4.1.7.1.Funciones.....	189
4.1.7.1.Procedimientos.....	192
4.1.8. Plan de acción.....	193
4.1.9. Presupuestaria y financiera.....	195
4.1.9.1.Recursos necesarios.....	195
4.1.9.2.Gastos administrativos.....	200
4.1.9.2.1. Rol de pagos.....	201
4.1.9.3.Gastos de insumos generales.....	202
4.1.9.3.1. Costos del servicio de agua.....	203
4.1.9.3.2. Costo de consumo de teléfono.....	204
4.1.9.4.Determinación de las depreciaciones.....	205
4.1.9.5.Gastos de publicidad.....	206
4.1.9.6.Calculo de la demanda.....	207

4.1.9.7.Cálculo de gastos en volumen.....	208
4.1.9.8.Proyección de ingresos.....	209
4.1.9.9.Análisis económico sobre los ingresos de COFRA.....	210
4.1.9.10. Evaluación financiera.....	211
4.1.9.10.1. Estado de Situación Inicial.....	211
4.1.9.10.2. Estado de resultados.....	212
4.1.9.10.3. Valor Actual Neto.....	214
4.1.9.10.4. Tasa Interna de Retorno.....	214
4.1.9.10.5. Periodo de retorno de la inversión.....	215
4.1.9.10.6. Punto de equilibrio.....	215
4.1.10. Conclusiones.....	216
4.1.11. Recomendaciones.....	218
4.1.12. Bibliografía.....	219

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1 Actividades de COFRA.....	7
CUADRO No. 2 Variable Independiente.....	13
CUADRO No. 3 Variable Dependiente	14
CUADRO No. 4 Derechos.....	54
CUADRO No. 5 Población.....	74
CUADRO No. 6 Muestra.....	78
CUADRO No. 7 Edad.....	88
CUADRO No. 8 Sexo.....	89
CUADRO No. 9 Estado civil.....	90
CUADRO No. 10 Estudio.....	91
CUADRO No. 11 Proceso administrativo.....	92
CUADRO No. 12 Coordinación en funciones.....	93
CUADRO No. 13 Actividades administrativas.....	94
CUADRO No. 14 Estímulos.....	95
CUADRO No. 15 Jefe Inmediato.....	96
CUADRO No. 16 Información sobre políticas	97
CUADRO No. 17 Capacitaciones.....	98
CUADRO No. 18 Felicidad en el trabajo.....	99
CUADRO No. 19 Salario.....	100
CUADRO No. 20 Parametros de COFRA.....	101
CUADRO No. 21 Edad.....	102
CUADRO No. 22 Sexo.....	103
CUADRO No. 23 Estado.....	104
CUADRO No. 24 Estudio.....	105
CUADRO No. 25 Estructura organizacional.....	106
CUADRO No. 26 Funcion de la organización.....	107
CUADRO No. 27 El nivel de autoridad.....	108
CUADRO No. 28 Indicadores de gestión.....	109
CUADRO No. 29 Seguimientos de objetivos.....	110

CUADRO No. 30 Modelo organizacional.....	111
CUADRO No. 31 Felicidad en el trabajo.....	112
CUADRO No. 32 Sueldo.....	113
CUADRO No. 33 Capacitaciones.....	114
CUADRO No. 34 Actividades.....	115
CUADRO No. 35 Edad.....	117
CUADRO No. 36 Sexo.....	118
CUADRO No. 37 Estado.....	119
CUADRO No. 38 Estudio.....	120
CUADRO No. 39 Satisfacción con el producto.....	121
CUADRO No. 40 Rapidez del servicio.....	122
CUADRO No. 41 Asesoramiento.....	123
CUADRO No. 42 Atención a requerimientos.....	124
CUADRO No. 43 Disponibilidad.....	125
CUADRO No. 44 Forma de entrega del producto.....	126
CUADRO No. 45 Desempeño de COFRA.....	128
CUADRO No. 46 Edad.....	129
CUADRO No. 47 Sexo.....	130
CUADRO No. 48 Estado.....	131
CUADRO No. 49 Estudio.....	132
CUADRO No. 50 Precios.....	133
CUADRO No. 51 Factibilidad de pagos.....	134
CUADRO No. 52 Organización de COFRA.....	135
CUADRO No. 53 Negocios con COFRA.....	136
CUADRO No. 54 Promociones o descuentos.....	137
CUADRO No. 55 Fiel proveedor.....	138
CUADRO N°. 56 Frecuencia de consumo.....	139
CUADRO N°. 57 Consumo.....	140
CUADRO N°. 58 Compra de productos.....	141
CUADRO N°. 59 miembros de la familia.....	142
CUADRO N°. 60 Proporción de compras.....	143

CUADRO N°. 61 Productos del mar.....	144
CUADRO N°. 62 Proveedor de mariscos.....	145
CUADRO N°. 63 Calidad el producto	146
CUADRO N° 64 Mala calidad	147
CUADRO N° 65 Rechazo del producto que compra	148
CUADRO N° 66 Matriz de evaluación MEFI.....	163
CUADRO N° 67 Matriz de evaluación factores externos MEFE.....	165
CUADRO N° 68 FODA Estratégicos	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1 Diseño Organizacional de Richard Daft.....	16
GRÁFICO No. 2 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa	17
GRÁFICO No. 3 Ecuador: Exportación hacia EE.UU. de Filetes de Pez Espada (03-04-21-00)	53
GRÁFICO No. 4 Edad.....	88
GRÁFICO No. 5 Sexo.....	89
GRÁFICO No. 6 Estado.....	90
GRÁFICO No. 7 Estudio.....	91
GRÁFICO No. 8 Proceso administrativo.....	92
GRÁFICO No. 9 Coordinación en funciones.....	93
GRÁFICO No. 10 Actividades administrativas.....	94
GRÁFICO No. 11 Estímulos.....	95
GRÁFICO No. 12 Jefe Inmediato.....	96
GRÁFICO No. 13 Información sobre la empresa.....	97
GRÁFICO No. 14 Capacitaciones.....	98
GRÁFICO No. 15 Felicidad en el trabajo.....	99
GRÁFICO No. 16 Salario.....	100
GRÁFICO No. 17 Parametros de COFRA.....	101
GRÁFICO No. 18 Edad.....	102
GRÁFICO No. 19 Sexo.....	103
GRÁFICO No. 20 Estado.....	104
GRÁFICO No. 21 Estudio.....	105
GRÁFICO No. 22 Estructura organizacional.....	106
GRÁFICO No. 23 Función de la organización.....	107
GRÁFICO No. 24 El nivel de autoridad.....	108
GRÁFICO No. 25 Indicadores de gestión.....	109
GRÁFICO No. 26 Seguimiento de objetivos.....	110
GRÁFICO No. 27 Modelo organizacional.....	111
GRÁFICO No. 28 Felicidad en el trabajo.....	112

GRÁFICO No. 29 Sueldo.....	113
GRÁFICO No. 30 Capacitaciones.....	114
GRÁFICO No. 31 Actividades.....	115
GRÁFICO No. 32 Edad.....	117
GRÁFICO No. 33 Sexo.....	118
GRÁFICO No. 34 Estado.....	119
GRÁFICO No. 35 Estudio.....	120
GRÁFICO No. 36 Satisfacción con el producto.....	121
GRÁFICO No. 37 Rapidez de entrega del producto.....	122
GRÁFICO No. 38 Asesoramiento sobre el producto.....	123
GRÁFICO No. 39 Atención a dudas y requerimientos.....	124
GRÁFICO No. 40 Disponibilidad de COFRA.....	125
GRÁFICO No. 41 Forma de entrega del producto.....	126
GRÁFICO No. 42 Desempeño de COFRA.....	128
GRÁFICO No. 43 Edad.....	129
GRÁFICO No. 44 Sexo.....	130
GRÁFICO No. 45 Estado.....	131
GRÁFICO No. 46 Estudio.....	132
GRÁFICO No. 47 Precios.....	133
GRÁFICO No. 48 Facilidades de pagos.....	134
GRÁFICO No. 49 Organización de COFRA.....	135
GRÁFICO No. 50 Negocios con COFRA.....	136
GRÁFICO No. 51 Promociones o descuentos	137
GRÁFICO No. 52 Fiel proveedor.....	138
GRÁFICO N°. 53 Frecuencia de consumo.....	139
GRÁFICO N°. 54 Consumo.....	140
GRÁFICO N°. 55 Compra de productos	141
GRÁFICO N°. 56 miembros de la familia	142
GRÁFICO N°. 57 Proporción de compras.....	143
GRÁFICO N°. 58 Productos del mar.....	144
GRÁFICO N°. 59 Proveedores de mariscos.....	145

GRÁFICO N° 60 Calidad el producto	146
GRÁFICO N° 61 Mala calidad	147
GRÁFICO N° 62 Rechazo del producto que compra	148
GRÁFICO N° 63 Árbol de Problemas	159
GRÁFICO N° 64 Árbol de Objetivos	160
GRÁFICO N° 65 Análisis de los involucrados	162
GRÁFICO N° 66 Tasa de inflación del Ecuador	175
GRÁFICO N° 67 Tasa de inflación del Ecuador	210

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Frecuencias de observación.....	149
TABLA N° 2 frecuencias esperadas.....	150
TABLA N° 3 Cálculo de chi cuadrado.....	150
TABLA N° 4 Plan de acción	193
TABLA N° 5 Recursos necesarios	195
TABLA N° 6 Inversiones en equipamiento (edificaciones).....	196
TABLA N° 7 Inversiones en equipamiento(equipos y maquinarias)	197
TABLA N° 8 Inversiones en equipamiento(equipos de oficina).....	197
TABLA N° 9 Inversiones en equipamiento(muebles de oficina)....	198
TABLA N° 10 Inversiones en equipamiento(utensilios).....	199
TABLA N° 11 Inversión en personal requerido.....	200
TABLA N° 12 Rol de Pago.....	201
TABLA N° 13 Balance de insumos generales.....	202
TABLA N° 14 Costos de Agua Potable.....	203
TABLA N° 15 Costos de Teléfono e Internet.....	204
TABLA N° 16 Costos de Combustible.....	204
TABLA N° 17 Cálculo de Depreciaciones.....	205
TABLA N° 18 Balance de productos de marketing –publicidad.....	206
TABLA N° 19 Cálculo de la demanda efectiva.....	207
TABLA N° 20 Demanda efectiva poblacional.....	208
TABLA N° 21 Balance de materiales(filetes y pescados).....	208
TABLA N° 22 Presupuesto y proyección de ingresos de COFRA..	209
TABLA N° 23 Ingresos Anuales.....	210
TABLA N° 24 Estado de Situación Inicial.....	212
TABLA N° 25 Estado de Pérdidas Y Ganancias.....	213

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO 1	Encuesta realizada al Personal Operativo	222
ANEXO 2	Encuesta realizada a los Administradores.....	225
ANEXO 3	Encuesta realizada a clientes	228
ANEXO 4	Encuesta realizada a Proveedores	230
ANEXO 5	Encuesta realizada a consumidor final	232
ANEXO 6	Carta de petición para la aplicación del Diseño Organizacional	234
ANEXO 7	Carta de aprobación para la aplicación del Diseño Organizacional	235
ANEXO 8	Actas de formulación y aprobación de la misión y visión de COFRA.....	238
ANEXO 9	Fotos de la investigación	237

INTRODUCCIÓN

Organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimientos adecuados de sus funciones para lograr los objetivos propuestos.

La organización como tal, para el desempeño de sus actividades permitirá establecer la aplicación de las estrategias con elementos tales como: talento humano, material económico, tecnológico, y para la eficiente administración de los recursos que permiten la aplicación de los instrumentos o directrices que apoyan la atención o realización de las tareas diarias, las que se constituyen en esquemas eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Cabe señalar que toda organización privada o pública, debe contar con políticas, estrategias, procedimientos y normas para el normal desenvolvimiento y desarrollo de sus actividades cotidianas que de acuerdo a su tamaño y giro, varían en el grado de autonomía que se da al talento humano y a las distintas unidades que la conforman.

En ese ámbito será necesaria la aplicación de directrices esenciales con las que una empresa podrá funcionar eficientemente, bajo una organización basada en principios administrativos tales como: talento humano, constituido por directivos, ejecutivos y funcionarios; equipamientos, constituidos por mobiliarios, maquinarias, enseres, y otros; y, normativas, reglamentos, procedimientos y políticas.

Se describe la necesidad de crear un diseño organizacional que adopte una gestión de proveedores, basada en principios de administración corporativa, para lograr que los procesos de adquisiciones sean más competitivos a nivel nacional e internacional.

Diversos aspectos se analizan para realizar un diseño organizacional empleando algunas herramientas a fin de que la procesadora sea capaz de innovar e implantar procesos transparentes, manejar tecnologías necesarias, crear estrategias de vinculación y fidelidad de sus clientes, emplear un alto grado de flexibilidad, una comunicación ágil y un equilibrio entre sus factores de riesgo.

El propósito de este proyecto es presentar y desarrollar, en forma clara y sencilla, una metodología que permita promover la formación e implementación de un diseño organizacional para la compañía COFRA y pueda adaptarse a su medio y diversificar su mercado

Un diseño organizacional podría mejorar su capacidad de generación de ingresos, por lo tanto, implica entre otras cosas, previsión de costos, resultados, ventas, beneficios, etc. El trabajo investigativo se lo estructuró en cuatro capítulos el mismo que a continuación se detalla:

Capítulo I En esta primera parte del trabajo investigativo se desarrolla el marco teórico, el mismo que detalla los antecedentes del tema y fundamentación teórica, valiéndose de fuentes bibliográficas consultadas.

Capítulo II Se establece la metodología de la investigación, es decir los pasos que se deben seguir para obtener información. Se deberá establecer el diseño, modalidad, tipo, métodos, técnicas, instrumentos para la investigación que por lo general se basa en investigaciones de campo empleando técnicas como la observación, entrevista y encuesta; se conoce la población objeto de estudio y los procedimientos en los que hay que incurrir para la obtención de los datos.

Capítulo III Se encuentran los análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas. Esta última técnica servirá para conocer a fondo si el proyecto a ejecutarse resulta factible y beneficioso. El proceso del mismo estará encaminado a la ejecución y elaboración de cuestionarios o preguntas de fácil

comprensión para luego ser tabulados analizados y expresados en cuadros estadísticos para una mejor interpretación; como último paso de este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del caso.

Capítulo IV Corresponde a la última parte del trabajo investigativo, en él se presenta la propuesta o solución al problema planteado. Se especificarán todas las alternativas básicas para que el proyecto pueda ejecutarse. En este caso se les propone diseño organizacional para la compañía COFRA ubicada en Anconcito del cantón Salinas.

MARCO CONTEXTUAL

Tema

“Diseño Organizacional para la empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”, en la parroquia Anconcito, 2013”

El problema de investigación

Los cambios y transformaciones en las últimas dos décadas se han desarrollado con mayor rapidez que en épocas anteriores, cambios que se han producido con celeridad debido al crecimiento de las organizaciones, a la competitividad y a la globalización donde ha crecido significativamente la producción de bienes y servicios.

Actualmente en un mercado tan competitivo tanto las grandes empresas como las pequeñas están enfocando sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para los logros de sus metas y objetivos. A nivel global las empresas sean estas dedicadas a cualquier tipo de actividad, cualquiera que sea su tamaño; están tomando mayor importancia en la actualización de sus conocimientos mediante capacitación constante y en la identificación de técnicas o herramientas sobre cambios organizacionales, así como también en la implementación de sistemas diferentes de producción, comercialización y administración de bienes y servicios que ayuden al desarrollo de los factores económicos, productivos y sociales con el fin de ser competitivos a nivel mundial.

El gran reto para las organizaciones es tener un plan de diseño organizacional que sea instrumento de gestión para garantizar la permanencia de un grupo directivo, acorde con el pensamiento organizacional y el desarrollo de estrategias y sus iniciativas futuras. Las presiones en los diferentes sectores de la producción por el incremento de la productividad ha llevado a los administradores a buscar

herramientas necesarias que conduzcan a satisfacer las necesidades de las instituciones en las que están laborando, es por ello que en la actualidad a nivel nacional se está implementando planes organizacionales en el manejo gerencial, estructural, administrativo y logro de objetivos eficaces y eficientes para satisfacer a sus propietarios y clientes debido a la gran importancia que posee, razón por la cual hoy en día las empresas recurren a la elaboración de un diseño organizacional que permitan escoger estrategias que ayuden al cumplimiento de sus objetivos planteados y a la vez administrar con eficiencia sus recursos humanos, materiales y tecnológicos para potenciar su posicionamiento y competitividad en el mercado nacional ya que en la actualidad el gobierno da prioridad a la creación de las microempresas otorgando créditos de manera que puedan expandirse en el mercado.

A nivel de la provincia, sin duda alguna, los modelos productivos inciden en la formación de las personas, lo que influye en el desenvolvimiento del talento humano involucrado, derivando la importancia en la orientación al desarrollo de sus habilidades como administrador, gerente y directivo de una organización. La disposición de desarrollar un diseño organizacional con respecto al manejo gerencial estructural, administrativo y logro de objetivos eficaces y eficientes para satisfacer a sus propietarios y clientes suelen ser complicadas, por el poco conocimiento que tienen los administradores sobre los diseños organizacionales, sin embargo; en la actualidad con las condiciones altamente competitivas se hace necesario implementar a través de un diseño organizacional las herramientas o estrategias que permitan establecer con claridad sus objetivo de la compañía, con visión empresarial, misión social y económica, mejorar en la toma de decisiones, a la optimización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos y afrontar los retos y desafíos, ya que de esa manera se logrará una administración con mayor eficiencia y eficacia siendo reconocidos en el mercado peninsular.

Como consecuencia al poco conocimiento que poseen los administradores; las nuevas empresas no cuentan con un diseño organizacional establecido, por tal

motivo; se puede observar que en la provincia de Santa Elena existen diversas organizaciones en donde el empresario, además de hacer las veces de gerente propietario cumple con otras funciones que no son de su competencia; esta situación se origina por la aplicación de conocimientos empíricos por parte de los directivos en lo que se refiere a funciones administrativas creando un ambiente de improvisación lo que conlleva al fracaso de las organizaciones, además de existir un mínimo de personal capacitado para desarrollar labores de la planeación, organización y control de las diferentes actividades de la empresa. Por lo ya antes mencionado se considera de mucha importancia la implementación de los planes organizacionales en las empresas lo que permitirá desempeñar sus tareas de forma organizada determinando sus funciones para cada departamento, fijando los objetivos que conlleven a ser reconocidos y poseionados en el mercado.

Ubicación del problema.

La historia ha permitido conocer que los habitantes de la costa ecuatoriana siempre han incursionado en la pesca, haciendo de los productos capturados instrumentos de alimentación y comercio. Ya a mediados del siglo 19, se conformaron los pueblos peninsulares de la villa de Santa Elena, con Colonche, Manglaralto, Chanduy, Engabao, La Hueca (La Libertad), San Lorenzo (Salinas), entre otros. Con el decreto N° 115 del 18 de Diciembre de 1937 del Gral. Alberto Enríquez Gallo, fecha donde se dividió a la península.

Y es precisamente del recinto Engabao (parroquia Atahualpa), que vinieron los primeros pobladores de Anconcito, luego de bordear las costas desde la Punta de Mambra que llegaron a Punta Ancón (Punta Culebra identificada así ancestralmente).

En 1980, se originó un fenómeno migratorio de gran impacto que derivó en el crecimiento poblacional, lo que generó un incremento de los niveles de necesidades de infraestructura y básicas.

Con el fenómeno migratorio se desarrollaron nuevas técnicas de pesca, con canoas, motores fuera de borda y los llamados espineles, con el consecuente impacto en la economía familiar. Además, esto permitió la incursión en el comercio, logrando establecer empresas como REYES MAR, EXIMBRA, PINARGOTE, VERA, VÉLEZ y otros.

Es en 1990, que se desarrollan los procesos asociativos para actividad pesquera artesanal. Dando así inicio a otras formas de comercializar sus productos, entrando en el mundo de las capacitaciones para innovar el mercado.

En el año 2005, se creó la microempresa “COFRA” especializándose en procesar, congelar y empacar pescado y mariscos, entrando al desafiante mundo del mercado de este tipo de actividad, llegando ahora a mercados del país.

Esta microempresa está integrada por el Gerente Señor Wilson Franco Rivera, en la administración el señor Franklin Piguave Santos, y 22 colaboradores, cuyas actividades se dividen en:

CUADRO N° 1: Actividades de COFRA

Actividad	PERSONAS
Procesar en filetes, enfundar para congelamiento	15
Proceso de congelamiento (colocar sobre las latas)	3
Empacado	4
TOTAL	22

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Indirectamente es fuente generadora de recursos, por la compra de productos a los comerciantes de la localidad, así como de los puertos pesqueros aledaños, tales como Santa Rosa, Chanduy, Engabao (Playas), Palmar, San Pedro, Salango,

Puerto López, Machalilla, Manta y otros. Con una capacidad adquisitiva de 4.000 libras por puerto, siendo variable por el margen de oferta y demanda.

Sin embargo se puede deducir que en la compañía COFRA, se detectan la insuficiencia de un clima de administración organizado, optimización de recursos, capacidad organizacional, coordinación, ambiente adecuado, cumplimiento de metas, planificación de actividades, las cuales se convierten en gran debilidad en toda empresa. He ahí una de las razones por lo que se requiere con urgencia el plan de desarrollo organizacional.

Este mercado gana confianza por los procesamientos que se da al producto, garantizando su calidad, por la frescura y optima condición de la carne, esto por la ubicación estratégicamente de la empresa, en un puerto pesquero. A continuación se detalla el proceso:

1. La compra del producto, sea (*Brotula clarkae*) corvina de Roca, (*Makaira Mazara*) picudo, (*Aulostomus Maculatus*) corneta, el guaju, (*Octopus vulgaris*) pulpo de roca, (*Palaemon serratus*) camarones, se lo hace en los diferentes puertos pesqueros del país.
2. Una vez obtenido el producto, llega a la planta procesadora para ser recibido, revisado y clasificado, por tamaño y peso.
3. Se tiene óptimo los espacios para el faenamamiento.
4. Se procede al fileteado, para luego ser enfundados, paso siguiente, ubicados en latas para ser llevado al frío.
5. Una vez congelado el producto, se procede al empaclado y listo para la entrega a los proveedores.

Identificación del problema

La parroquia Anconcito de acuerdo al último censo (2010) cuenta con 10.864 habitantes, siendo el 51% mujeres y el 49% hombres. El 99% de la población vive en la cabecera parroquial ya que esta parroquia no cuenta con recintos. Se estima además una población flotante de 2000 habitantes que llegan en temporada de pesca.

Sus límites son:

- **Norte:** Punta Carnero y parte de la represa Velasco Ibarra.
- **Sur:** Océano Pacífico.
- **Este:** Ancón y parte de la comuna El Tambo.
- **Oeste:** Océano Pacífico.

La parroquia Anconcito perteneciente al cantón Salinas de la provincia de Santa Elena a través de su historia cuenta con 10 microempresas comercializadoras de pescado entre ellas la compañía de procesadora y empacadora de mariscos “COFRA”. Hasta hace pocos años las pequeñas y medianas empresas todavía podían competir sin un diseño organizacional. Hoy en día competir sin esta herramienta es imposible, y aquellas que se resistan a actualizarse están prácticamente condenadas al fracaso.; de forma general el microempresario se ve afectado por los procesos de cambio de los sistemas: políticos, económicos, financieros e industriales, así como la internacionalización de las economías, la globalización y la actual revolución científica técnica, que ha generado sistemas diferentes de producción, comercialización y administración de bienes y servicios.

Dichos modelos productivos inciden en la formación de las personas, lo que influye en el desenvolvimiento del talento humano involucrado, derivando en la imprescindible orientación al desarrollo de sus habilidades como administrador, gerente y directivo de una organización.

Los procesos de cambio, tanto en la economía como en la tecnología, están reafirmando la relevancia del desarrollo integral y permanente del hombre, esto implica a que los investigadores, y por ende los administradores, sientan la necesidad de realizar un estudio profundo de las causas y razones por las que aún se realiza una actividad micro-empresarial de forma empírica que no permita el crecimiento comercial, aun reconociendo que son múltiples los beneficios obtenidos, no obstante con el paso del tiempo mayor son las necesidades.

La transformación productiva implica que el país en estricto apego a sus valores y tradiciones históricas, construyen una nueva cultura laboral, empresarial, organizacional y de competitividad, a través de la formación de sectores de la producción y que a su vez proporcione a las comunidades los niveles y estándares de productividad y competitividad organizacional.

La compañía **“COFRA” EMPACADORA Y PROCESADORA DE MARISCOS**, en la actualidad la dirección de la organización recae en los cargos del gerente y el administrador, quienes están en total acuerdo en la propuesta del diseño de un plan organizacional que brinde soluciones a los diferentes problemas que enfrenta, dentro del enfoque de la competitividad y desarrollo empresarial.

Delimitación del problema

La compañía **“COFRA”**, a pesar de que está legalmente constituida evidencia ciertas necesidades directivas, como la falta de control de las actividades que realiza, niveles organizativos incipientes, tareas del directorio no circunscritas, y es por esto que existe niveles limitados de eficiencia en el funcionamiento de la misma.

Por otra parte, también tiene mucha relevancia el hecho que el directorio no cuenta con un conocimiento claro de cómo manejar la compañía y sea esto quizás la razón por la que no encuentren flujos financieros formalmente establecidos.

Esta situación se inclina a factores como la aplicación de conocimientos empíricos por parte de los directivos en lo que a funciones administrativas se refiere, esto crea un ambiente de imprevisión de los acontecimientos que se hacen perceptibles en el presente; además de limitados niveles de capacitación del personal para desarrollar labores de la planeación, organización y control de las diferentes tareas de la organización.

Frente a la problemática se toma la decisión de diseñar un modelo organizacional para la compañía **COFRA**, en la parroquia Anconcito, según su modelo de negocio, para ello el estudio se orienta en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de estrategias para potenciar su posicionamiento en el mercado.

De esta manera se produce indefectiblemente la segmentación de las actividades de la organización, según los criterios que se consideren relevantes.

Una consecuencia necesaria de la segmentación es la especialización de las actividades de acuerdo a las dimensiones y criterios usados para segmentar. Esto implica que adquieren una mirada particular, que les permite visualizar los problemas de una manera compartida con otros miembros de su misma especialidad.

Campo : Organizacional.
Área : Plan organizacional.
Aspecto : Diseño de un Plan organizacional.

Formulación del problema

¿Cómo incide la aplicación de un diseño organizacional en la compañía procesadora y empacadora de mariscos “COFRA”, de la parroquia Anconcito, en el manejo gerencial, estructural, administrativo y logro de objetivos eficaces y eficientes para satisfacer a sus propietarios y clientes?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es la principal necesidad de impulsar un Plan de Desarrollo Organizacional como alternativa para el correcto manejo de las actividades gerenciales y administrativas de la compañía COFRA?
- ¿Cuáles son los factores determinantes para la aplicación de un diseño organizacional interno de trabajo?
- ¿Cuáles serían los beneficios principales y los factores de éxito de la confirmación de un plan organizacional para la compañía **COFRA**, en la parroquia Anconcito?
- ¿Cómo se establecen los requerimientos legales, administrativos y financieros para viabilizar el proyecto?

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO N° 2: Variable Independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
V.I. Diseño Organizacional	Estructura formal de trabajo compuesta por un equipo de alta dirección, que adapta sus estrategias a los factores y ambientes externos, gracias a la selección de objetivos operativos estableciendo su misión, visión y objetivos haciendo uso de los recursos disponibles de manera eficiente y eficaz para el alcance de sus logros.	Estructura formal Estrategias Ambientes Recursos Eficiencia Eficacia Logros	Niveles de autoridad Procesos óptimos Conocimiento de funciones Innovación de procesos	¿Estima usted que la administración de COFRA ha sido? ¿Considera usted que en la actualidad COFRA tiene coordinación en sus funciones? Sabe usted quién es su jefe inmediato?	Encuesta dirigida a: Gerente Administrador Personal Operativo Proveedores Clientes

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

CUADRO N° 3: Variable Dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS
V.D. Empacadora y Procesadora de Mariscos COFRA, en la Parroquia Anconcito.	Empresa dedicada al, proceso y comercialización de mariscos en las mejores condiciones de calidad y empaque, para proveer productos y servicios reconocidos por sus clientes.	Ambiente Centralización Metas y estrategias	Competitividad Control Alcance de logros	¿COFRA ofrece facilidades de pago, está de acuerdo entonces en la forma de realizarse los pagos? ¿Está usted de acuerdo con la organización de COFRA a la hora de recibir el producto para el embarque?	Encuesta Dirigida a: Gerente Administrador Personal Operativo Proveedores Clientes

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Richard Daft, (2007), habla de los ambientes externo e interno de las organizaciones y los pasos a seguir para el buen desarrollo Institucional, este autor basa su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, Diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos” (Pág. 78).

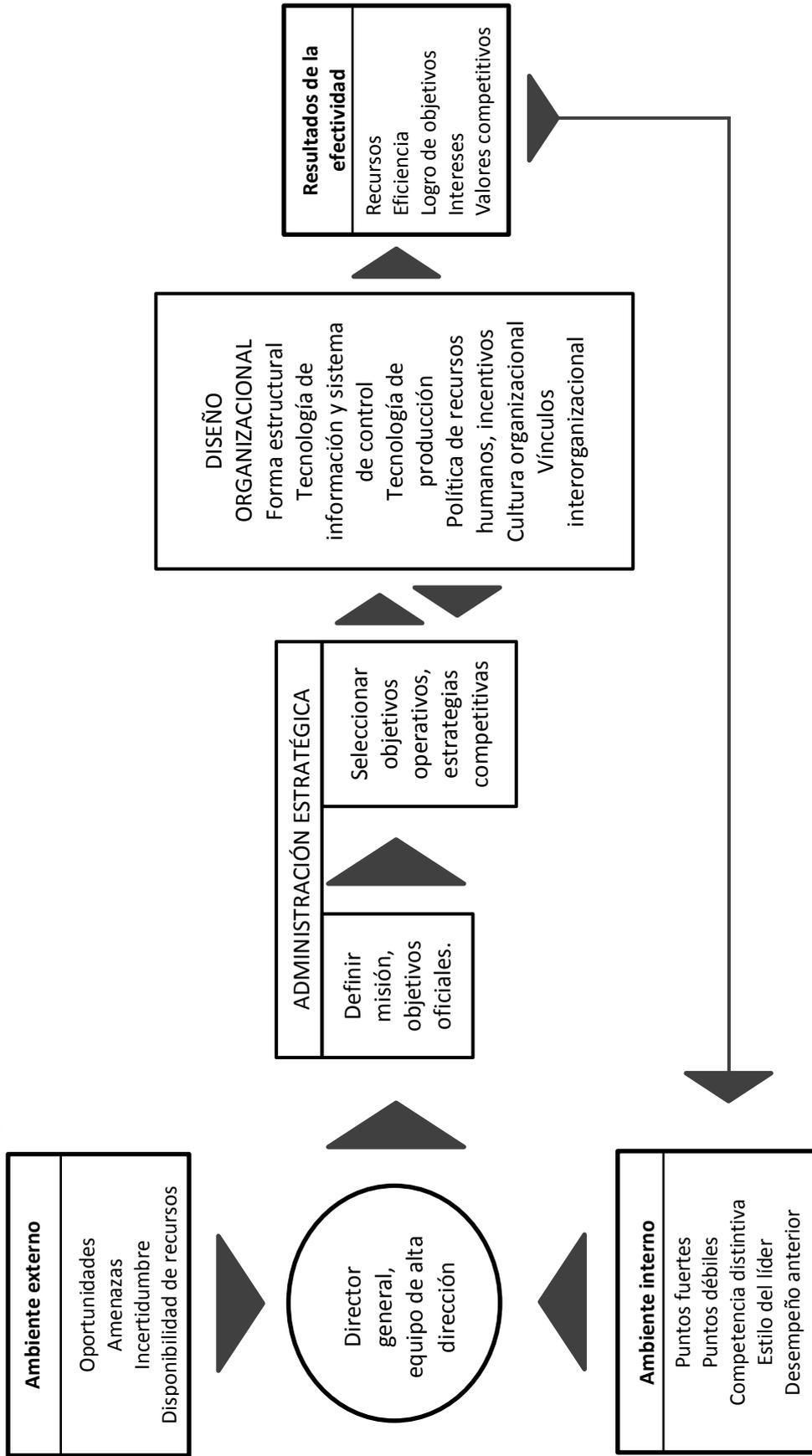
Dentro del Ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la Administración Estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales.

Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación.

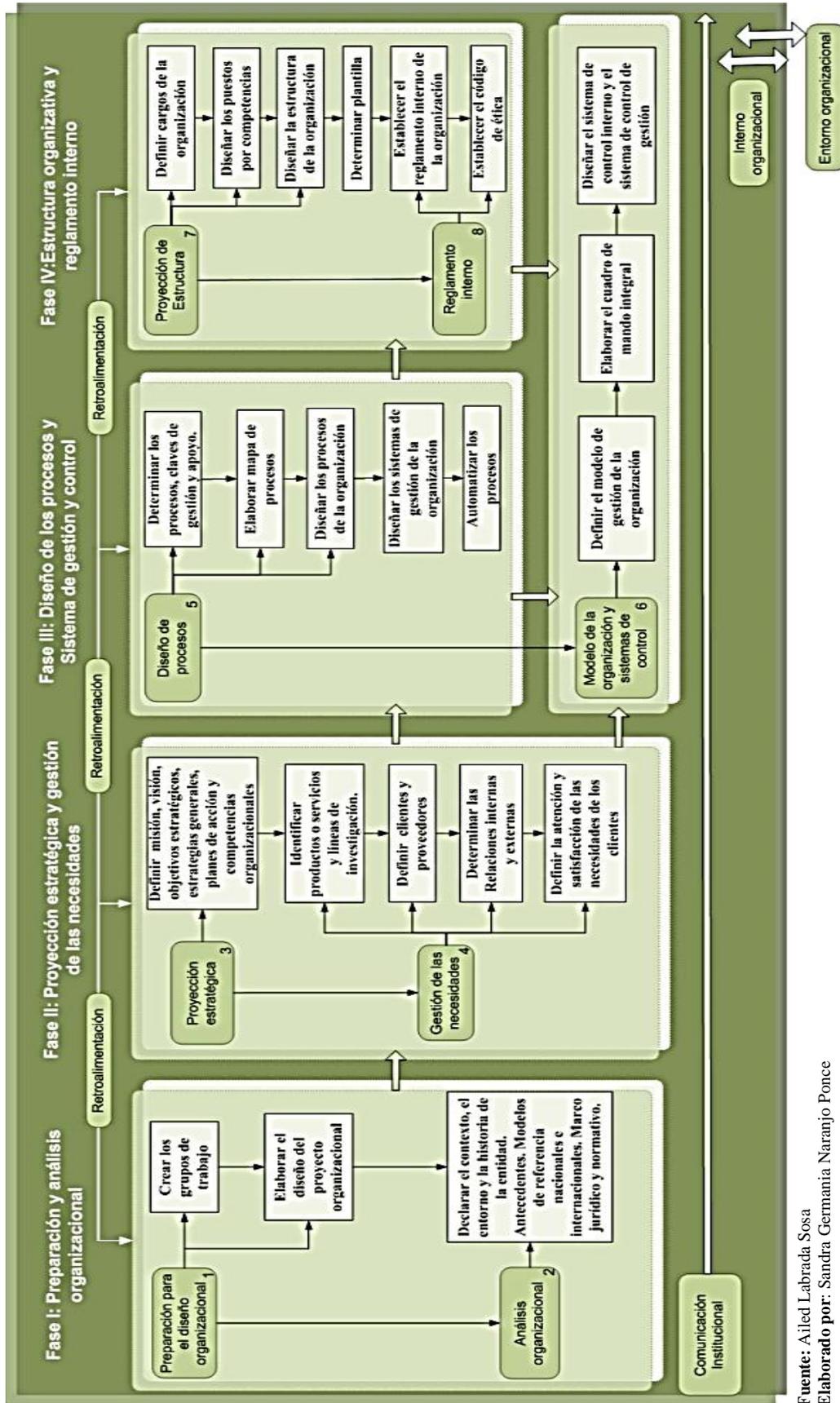
Con estos antecedentes, para el diseño organizacional de “COFRA”, se establece que el modelo presentado por Richard Daft, es el que se ajusta a los requerimientos de la empresa, por lo tanto se trabajará con él, realizando las adaptaciones que se requieran y que permitan a la empresa motivo de estudio mejorar su eficiencia.

Gráfico N° 1 DISEÑO ORGANIZACIONAL RICHARD DAFT



Fuente: Richard Daft
 Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Gráfico N° 2: Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa



Fuente: Ailed Labrada Sosa
 Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

1.1.1. Organización

1.1.1.1. Concepto de organización

Daft Richard (2007). “Se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa” Pág. # 27.

1.1.1.2. Importancia de la organización

La organización es importante porque recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que en la planificación se ha previsto para alcanzar los objetivos deseados. La importancia de la organización también radica en establecer las relaciones funcionales de dirección y los niveles de responsabilidad del potencial humano evitando lentitud e ineficiencia en el recurso humano a la vez la estructura debe reflejar los objetivos y los planes de la empresa, la autoridad y su ambiente para que puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo esfuerzo.

1.1.1.3. Principio de Organización

Existen nueve principios que dan la pauta para establecer una correcta organización entre estas están:

1) Del objetivo: Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

2) Especialización: Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas.

3) Jerarquía: Se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que surge la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4) Paridad de autoridad y responsabilidad: Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

5) Unidad de mando: Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados deberán reportarse solo a su jefe asignado, de lo contrario si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionará confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

6) Difusión: Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7) Amplitud o tramo de control: Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar a más de cinco en una empresa.

Lyndall Urwick (2006) expresa que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia. (Pág. 278).

8) De la Coordinación: Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. Es decir el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones en la organización.

9) Continuidad: La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente de tal manera que pueda competir en un mercado globalizado.

1.1.1.4. Elementos de Organización (Formal e informal)

1.1.1.4.1. Organización formal

Es la estructura intencional de funciones, en una empresa organizada de manera formal. La organización formal debe ser flexible, dar lugar a la discrecionalidad, a la utilización del talento creativo y al reconocimiento de los gustos y capacidades individuales.

1.1.1.4.2. Elementos de la organización formal

Los elementos que la conforman son:

División de trabajo: Dejar por escrito los niveles de especialidad

Definir funciones y actividades: dejarlas claramente definidas (directivas, de administración, etc.)

Establecer jerarquías: es el grado de autoridad, por lo que es importante dejar claro para que no exista confusiones con el personal cuando se reporten.

Determinar el sistema de organización: Si es lineal, funcional, matricial, etc.

Establecer los sistemas de comunicación: a través de los organigramas ya que éstos muestran las líneas de comunicación y el grado de independencia de los puestos.

Determinar normas y reglamentos: Se deben de señalar las líneas de acción para lograr los objetivos previamente determinados.

1.1.1.4.3. Organización informal

Es una red de relaciones personales y sociales que surgen de manera espontánea de la asociación entre sí de las personas; no es requerida ni establecida por la organización formal. Es decir carecen de estructura, funciones designadas y de reglas formales.

Pérez Gorostegui (2008) expresa que la organización informal “no puede ser planificada ni estructurada, por lo tanto lo único que se puede hacer es conocerla tan bien como se pueda y, en la medida de lo posible, tratar de que funcione a favor de la organización”. (Pág. 38).

1.1.1.4.4. Elementos de la organización informal

Entre ellos están:

Misión

Un elemento clave de una organización informal es su misión. Tiene que haber una razón para que la organización informal exista y que la gente quiera participar en sus trabajos puesto que la falta de documentación formal limita la complejidad.

Liderazgo

En ausencia de líderes designados formalmente, las organizaciones informales se basan en la competencia demostrada de sus miembros respecto a determinadas zonas de actividad.

Un miembro puede tener habilidades técnicas y tomará el mando cuando el grupo deba llevar a cabo el trabajo técnico. Mientras que otro miembro puede tener buenas habilidades de comunicación y hacerse cargo de esa función. Lo importante es que los miembros del grupo no pierden de vista la competencia basada en el éxito de las iniciativas particulares.

Aplicación

La aplicación es un elemento clave para la supervivencia de las organizaciones informales. En ausencia de reglas formales y de sanciones escritas de comportamiento inaceptable, los miembros se basan en sanciones sociales y en la desaprobación del grupo para fomentar la unión. Cuando los miembros no actúan de manera constructiva en un período largo de tiempo, el grupo debe tomar medidas más fuertes.

Las organizaciones informales tendrán misiones sencillas, con objetivos claros, ya que los miembros de la organización informal saben cuáles son sus responsabilidades y cuáles son los beneficios disponibles para ellos.

1.1.1.5. Diagnóstico organizacional

1.1.1.5.1. Análisis de mercado - Análisis situacional

a) Análisis de mercado

Para que las empresas puedan evolucionar acorde con los cambios que se dan a nivel mundial, deben estar en constante análisis de los mismos, de cara a identificar y evaluar las oportunidades, es preciso establecer y utilizar un sistema de información de marketing más confiable. El proceso de tener información de primera mano sobre el mercado es esencial, ya que para satisfacer la demanda de los clientes es preciso conocer sus necesidades, deseos, localización, hábitos de compra, etc. Este fin, requiere el conocer los objetivos de la investigación acerca del entorno de marketing relevante para la empresa.

De igual manera, es necesario conocer los cambios que se generan en la competencia para poder tener un control sobre ellos. La clave reside en desarrollar y mantener un buen y actualizado sistema de inteligencia competitiva, finalmente no hay que olvidar la valoración de amenazas y oportunidades planteadas por los cambios en los factores y actores del entorno dentro del entorno de la evolutiva sociedad.

b) Análisis situacional

Según Colom A. (2006), “Las empresas se enfrentan escenarios a veces de difícil comprensión, donde la volatilidad de parámetros económicos y la turbulencia la llevan a situaciones cambiantes, con incertidumbre y riesgo. En este contexto se puede incluir la asimetría de la información, la presión competitiva a escala internacional y el liderazgo de las grandes empresas, la evolución de precios y divisas y el riesgo de cambio, la evolución del catálogo tecnológico del momento y la dinámica de Investigación, Desarrollo, Transferencia, Innovación (polinomio I+D+T+i), la dinámica estructural de empresas y grupos empresariales, las operatorias estructurales y virtuales, entre otros” (Pág. 7).

El escenario en el que actúan las empresas es cada vez más complejo y de difícil comprensión, lo cual obliga a las organizaciones a desarrollar mejores estrategias empresariales, a ser más flexible estructuralmente, desarrollar mejores procesos alineados a los constantes cambios en las estructuras de la organización para poder satisfacer las necesidades del mercado.

Según Colom A. (2006), “Todo ello lleva a la necesidad de una mayor flexibilidad en la estructuración empresarial, una mayor visión de conjunto, un mayor grado de integración e interacción de los distintos departamentos empresariales, y una mayor necesidad de comprender continuamente al cliente para dejarlo satisfecho plenamente. Evidentemente debe resaltarse la imperiosa necesidad de altas dosis de información y comunicación, y unos instrumentos y técnicas de gestión de alto nivel, entre los mismos el asociacionismo y cooperación, en sentido amplio”. (Pág. 9).

La necesidad de mantenerse a la vanguardia de las diversas estrategias administrativas que surgen, lleva a las empresas a mejorar y cambiar constantemente sus procesos ser más flexibles es toda su estructura, desarrollar mejores relaciones con sus clientes y contribuir con la satisfacción de sus diversas necesidades.

1.1.1.5.2. Matriz de marco lógico (MML)

1.1.1.5.2.1. Definición de la matriz de marco lógico (MML)

La matriz de marco lógico es una plantilla que contiene el resumen del proyecto. Se compone en general de cuatro filas (horizontales) y cuatro columnas (verticales).

1.1.1.5.2.2. Principios básicos

La matriz está basada en dos principios básicos:

1. Las relaciones lógicas verticales de causa-efecto entre las diferentes partes de un problema, que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan a las actividades (o insumos), los componentes (o productos), el propósito y el fin como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto.
2. El principio de la correspondencia (lógica horizontal), que va vinculando cada nivel de objetivos con la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y también a las condiciones que pueden afectar su ejecución.

La fase final del diseño de proyectos es la construcción de la matriz de marco lógico, en ella lo que importa mucho es la lógica de la construcción del proyecto, es decir si cada actividad prevista logra un objetivo estratégico o logra trabajar en la alternativa deseada, esto a su vez permite alcanzar el objetivo central y los fines del proyecto.

1.1.1.5.2.3. Ventajas de la matriz de marco lógico

- ✓ Una ventaja del proceso de diseño de proyectos, es que la matriz refleja el trabajo participativo y flexible de los involucrados, de manera que ante cambios en las condiciones de desarrollo, la matriz puede ser rápidamente reformulada en sus metas y en sus medios de control, en este último caso su importancia es máxima, pues puede ser que un mecanismo de seguimiento sea deficiente, entonces se puede realizar cambios por otro de mayor alcance.
- ✓ La matriz de marco lógico tiene múltiples alcances y se complementa en sus objetivos de diseño, ejecución del proyecto y evaluación ex ante y ex post. Permite la evaluación ex post, puesto que comenzado el proyecto o terminado el mismo, se evalúa si se cumplieron las metas previstas en la MML o qué nivel de logro se obtuvo.

- ✓ Además brinda criterios de control y seguimiento de los resultados obtenidos por el proyecto, por ello además de una herramienta de diseño, es también una herramienta de monitoreo

1.1.1.5.2.4. Planteamiento del problema

El aspecto de mayor importancia en el proceso de investigación es el planteamiento del problema, la respuesta del mismo.

Todo problema debe ser definido y limitado en el tiempo y en el espacio, puede usarse la forma gramatical interrogativa, es decir utilizando preguntas que se fundamentan en datos y situaciones concretas. En el planteamiento de un problema es necesario definir los términos o conceptos usados para formularlo. Por lo que es necesario definir el concepto principal o todos los que se manejan.

1.1.1.5.2.5. Árbol de problemas

El árbol de problema es una herramienta visual de análisis que debe ser utilizada para identificar con precisión al problema objeto de estudio, a través de él se especifican e investigan las causas y los efectos del problema a plantear en la tesis o monografía, además de destacarse las relaciones entre ellas.

Esta herramienta se asemeja a un árbol. Las raíces del árbol, en la parte más inferior del dibujo, metafóricamente representan las causas del problema principal. El tronco del árbol en el centro del dibujo representa el problema principal y las ramas del árbol, en el lado superior del dibujo, proporcionan una representación visual de los efectos del problema principal.

1.1.1.5.2.6. Árbol de objetivos

Se denomina árbol de objetivos a la técnica gráfica utilizada que describe la estructura o interconexión jerárquica de los objetos del sistema en su totalidad y

de los subsistemas particulares. El objetivo expresa la conexión del presente con el futuro, es decir, saber dónde se está y hacia donde se va. Una vez que se tiene la respuesta al cuestionario anterior, podrán definirse los medios para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

1.1.1.5.2.7. Diagnóstico participativo

El diagnóstico participativo cobra sentido dentro de la planificación estratégica, la cual tiende al desarrollo integral de la calidad de vida de una población determinada, a partir de la construcción democrática y ciudadana. Dentro del proceso de planificación, el diagnóstico participativo permite conocer la situación actual de forma sistemática (analizar la situación inicial, comprender los escenarios, los límites y las relaciones políticas, ideológicas y económicas) e hipotetizar la situación futura de no mediar acciones que modifiquen la situación actual.

1.1.1.5.2.8. Análisis de los involucrados

El análisis de involucrados es importante para validar el problema, así como la opinión y comportamiento a lo largo de la etapa de diseño y ejecución para el desarrollo de estrategias, monitoreo y evaluación del proyecto. Cada etapa del proyecto puede presentar una dinámica diferente de los involucrados, por lo cual se hace importante conocer las reacciones a medida que el proyecto avanza, buscando generar las estrategias adecuadas.

1.1.1.5.3. MEFI (Análisis interno de la organización)

1.1.1.5.3.1. Definición de la matriz de evaluación del factor interno.

La matriz de evaluación del factor interno es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas

importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

1.1.1.5.3.2. Pasos para el desarrollo de una MEFI:

Se requiere 5 pasos para el desarrollo:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
 - Una debilidad importante (1)
 - Una debilidad menor (2)
 - Una fortaleza menor (3)
 - Una fortaleza importante (4)
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

1.1.1.5.4. MEFE (Análisis de los factores externos de la organización)

1.1.1.5.4.1. Definición de la matriz de evaluación del factor externo

La matriz de evaluación del factor externo permite resumir y evaluar toda la información externa como: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

1.1.1.5.4.2. Pasos para el desarrollo de una MEFE:

Se requiere 5 pasos para la construcción de una MEFE:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una amenaza importante (1)
Una amenaza menor (2)
Una oportunidad menor (3)
Una oportunidad importante (4)
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

1.1.1.5.5. Matriz FODA

La matriz FODA, es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es decir, es utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se originan en una empresa con el único objetivo de analizar la situación competitiva de la compañía que conlleve al desarrollo de alternativas estratégicas.

1.1.1.5.5.1. Objetivo del análisis FODA

El objetivo primario del análisis FODA, consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Este constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA, cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir. Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A continuación se detallan las variables que lo conforman:

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Es decir recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

1.1.1.5.6. Análisis de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.

1.1.1.5.6.1. Las cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva dentro de una empresa, definidas de la siguiente manera:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores

➤ Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1.1.1.5.7. Competitividad

La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijado en algunos factores.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

1.1.1.5.7.1. Factores que influyen en la competitividad

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio están relacionados con la productividad, la innovación y la inflación.

Existen otros factores que tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como: La calidad del servicio y la imagen corporativa del productor. A continuación se definen los conceptos:

Calidad de producto: Es la capacidad de producir (sea bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes.

Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad en el producto.

Productividad: Se refiere a la capacidad de producir mayor cantidad de producto de una cierta calidad (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados puede producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinarias que mecaniza o automatizan parte de los procesos.

Una mayor productividad redundará en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o en un menor coste a igualdad de producto producida. Un coste menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones).

La calidad del servicio: Está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.

Imagen: Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. Posicionar la marca en la cabeza y gustos del consumidor.

1.1.1.5.8. La Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

Es una matriz en el que clasifican los productos o unidades estratégicas de negocios según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador y la

participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad. Su objetivo es analizar la posición estratégica de un producto.

Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio.

1.1.1.5.8.1. Cuatro cuadrantes que conforman la Matriz de Boston Consulting Group

Cada cuadrante viene representado por una figura o icono, estos son:

a) Estrella: Implica el gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

b) Incógnita: Se refiere al gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) Vaca: Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) Perro: No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida.

Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa

1.1.1.5.9. Estrategias Organizacionales

La relación producto-mercado que se elija determinará las dimensiones estratégicas en cuanto a la comercialización y la orientación del producto-mercado, las mismas que son significativas para determinar la estrategia del proyecto. Es por ello que se utilizará cuatro tipos de estrategias en el desarrollo de la propuesta:

Estrategia de penetración en el mercado.- la empresa que funciona en un mercado específico propone intensificar sus esfuerzos comerciales. Los medios principales son la publicidad y las ventas, en donde se hace hincapié en los productos o servicios existentes. La variable de un producto o servicio existente se denomina relanzamiento.

Estrategia de desarrollo del mercado.- con los productos existentes, la empresa se dirige a hacia nuevos ámbitos geográficos y nuevos segmentos de clientes para aumentar las ventas por medio de los canales de distribución.

Estrategia de desarrollo de producto.- consiste en que la empresa se propone desarrollar los productos encontrando nuevas soluciones para los futuros clientes.

Estrategia de competencia y estrategia de ampliación de mercado.- la cuota de mercado puede aumentar a consecuencia de obtener ganancias a expensas de los competidores, si el volumen total del mercado crece, es estable o disminuye. Todas estas estrategias serán utilizadas en la elaboración del diseño organizacional de COFRA.

1.1.1.5.10. BSC (Cuadro de Mando Integral)

El cuadro de mando integral es una herramienta de mucha utilidad en el direccionamiento de organizaciones ya sea a corto y largo plazo, ya que posibilita

la combinación de los indicadores financieros y no financieros, accediendo a aventajar tendencias y ejecutar políticas estratégicas proactivas y en segundo lugar posibilita un método organizado para seleccionar a los indicadores guías que implican en la dirección de la organización.

1.1.1.5.10.1. Elementos del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Misión, Visión y Valores

Para el inicio del B.S.C se debe empezar por tener definida la misión, visión y valores de la organización, ya que, las estrategias a utilizar solo tendrán efecto positivo si se ha conceptualizado estos elementos.

Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos

Perspectivas: las perspectivas son las dimensiones analizadas puntualmente en la organización, se establecen cuatro perspectivas que son las que en su caso son mayormente utilizadas:

- **Perspectiva Financiera:** ¿Qué acciones se debe tomar para cumplir con las expectativas de los accionistas?
- **Perspectiva del Cliente:** ¿Qué acciones se debe tomar para cubrir las necesidades de los clientes?
- **Perspectiva Interna:** ¿Qué proceso debe ser ejecutado a la perfección para la completa satisfacción de las necesidades?
- **Perspectiva del Aprendizaje:** ¿Qué aspectos son los principales para la mantención de la excelencia?

Mapas estratégicos: Los mapas estratégicos posibilitan a la organización a plasmar y describir gráficamente mediante un lenguaje de fácil entendimiento, los

objetivos, ideas, objetivos del mercado donde desarrolla su actividad, indicadores del desempeño y los demás puntos de asociación entre las piezas de la estrategia.

Objetivo estratégico: responsable de la determinación de manera cualitativa en razón de lo que se ha pensado lograr, son producto del proceso de planificación.

1.1.1.6. Diseño Organizacional

1.1.1.6.1. CONCEPTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional, como proceso, permite a los gerentes tomar decisiones que viabilice a los miembros de la organización poner en práctica las estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización.

Gilli (2007), indica que, “las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnostico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización, el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas” (Pág. 42).

1.1.1.6.2. Importancia del diseño organizacional

Partiendo del concepto que el diseño organizacional es el grupo de alternativas que lleva la organización con el fin de la correcta partición del trabajo en distintas tareas y a su vez, alcanzar la correcta organización efectiva de las mismas.

Por medio del diseño organizacional se trata de buscar el alcanzar un apropiado margen de eficacia y eficiencia de la organización. Se tiene claro que la estructura formal se establece como un componente imprescindible para conseguir un completo y adecuado ambiente interno en la organización, conjuntamente con el

desarrollo de las actividades de sus miembros que colaboran en la consecución del alcance de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta estos parámetros se entiende que una estructura es eficaz si se simplifica la consecución de sus objetivos, es eficiente cuando esa consecución de los objetivos se la realiza con el ínfimo de costos o sorteando situaciones imprevistas de la organización.

1.1.1.6.3. Visión organizacional

La visión organizacional se define como una reseña visionaria y estimulante de la actividad y finalidad a futuro de cualquier organización que de manera relevante se enfoca en el ver más allá del ambiente actual y ubicación competitiva.

Convirtiéndose en el estilo especial de la colaboración conjunta del trabajo direccionado a un destino común, la forma de establecer los esfuerzos particulares hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

1.1.1.6.4. Misión organizacional

La misión organizacional se define como la representación de la finalidad de una organización, lo cual claramente distingue de los demás negocios en cuanto a la cobertura de operaciones, los productos ofrecidos, el mercado que opera, y también de los colaboradores que ayudan en la consecución de todas estas finalidades. Es de suma importancia que al momento de establecer la misión organizacional se tenga bien en cuenta las siguientes preguntas que ayudarán en el planteamiento correcto de la misma:

- ¿Por qué existe la organización?
- ¿Qué productos ofrece?
- ¿Cuáles son sus objetivos?

- ¿Qué productos o servicios oferta?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Qué responsabilidad y que derechos tiene en cuanto a sus colaboradores?

1.1.1.6.5. Objetivo organizacional

Cualquier organización que ostenta de una misión y una visión obligadamente pretende y cuenta con alcanzar los objetivos organizacionales que se ha propuesto en su planificación.

Los objetivos organizacionales se definen como la posición que desea alcanzar una organización, la figura que desea representar a futuro la organización, estos objetivos deben constar con específicas características las cuales en forma general son:

- Claridad
- Flexibilidad
- Medible
- Realista
- Coherente
- Motivador

1.1.1.6.6. Cultura organizacional

El desarrollo de una cultura organizacional debe estar encaminada al esfuerzo que deben asumir los actores e involucrados de las empresas, en ella intervienen los recursos humanos, tecnológicos, materiales de las Instituciones lo que le permitirá lograr los objetivos y metas trazados al inicio de cada año.

Por lo tanto, las empresas deben tener un sistema que haga posible la interacción de todos sus integrantes que la conforman, la cual debe estar basada en principios

corporativos que la identifican y la definen en los cuales se pueda encontrar: su misión, visión y valores que la identifique de las demás empresas.

1.1.1.7. La estructura organizacional

Una definición clara y concisa de la estructura organizacional es el grupo de normas, valores y maneras de razonar que determinan la manera de comportamiento del personal en general, sea estos en cualquier nivel de la organización, siendo también la carta de presentación de la organización hacia el entorno exterior. Los componentes básicos que deben constar al establecer una cultura organizativa son los enumerados a continuación:

- Conjunto de valores y creencias esenciales
- La cultura compartida
- Imagen integrada
- Fenómeno persistente

1.1.1.7.1. Elementos de la estructura organizacional

Los elementos de la estructura organizacional se asocian en un solo conjunto para poder así crear el plan del cómo se encuentra establecida y planteada la organización, delimitando cómo la parte directiva ejecuta los distintos cambios dentro de la organización.

Estos seis elementos son los siguientes:

Geografía: la manera de estructurar la organización depende del número de organizaciones que se encuentren dentro del entorno mercantil de acción, lo cual se debe tener muy en cuenta en el momento de la planificación.

Número de colaboradores: un gran número de colaboradores requiere de exista distintas capas de gestión a fin de que se desempeñe de la mejor manera.

Evolución de producto: una organización tiene la posibilidad de comenzar con la producción y el ofertar una pequeña línea de productos, en ponderación que la organización comience su desarrollo y crecimiento, se presenta la necesidad de la creación de departamentos específicos para el proceso de extensión de estos productos.

Distribución de la autoridad: la conformación de la estructura de una organización se ve afectada si la misma dentro de su toma de decisiones contempla la norma de la toma de decisión centralizada por parte de un grupo específico, en tanto que la toma de decisiones de manera descentralizada facilita la toma de decisiones y una mayor participación por parte de los administradores.

Control: según estudios realizados demuestran que una organización que produce productos de alta calidad ostentará de un control más exhaustivo y reglamentado, mientras que las organizaciones que se dedican a la producción en masa no ejercen un total control sobre la calidad de sus productos ofertados.

Mercado: la decisión de parte de la organización de la manera en que venderá sus productos influirá en la organización de la misma, por ejemplo la organización puede decidir si venderá sus productos a través de mayoristas o sus ventas serán de manera directa con el cliente, para lograr el mayor de los éxitos la organización se ve en la necesidad de mantener estos aspectos por separado.

1.1.1.7.2. Objetivo de la estructura organizacional

La estructura organizacional es la columna vertebral de cualquier organización, las organizaciones se comparan con seres humanos que se encuentran vivas y respiran por lo que se presenta la necesidad de algo para facilitarles la forma y el apoyo de las funciones vitales.

La estructura organizacional ayuda de gran manera en clarificar y en el entendimiento de todas las ocupaciones de los demás y su medio de ejecución. Ayuda en la facilitación del trabajo a través de la división del mismo, la eficiencia y el sortear conflictos y confusiones, como resultado las organizaciones hacen más con menos.

Cadena de comando: las estructuras organizacionales dictan las pautas de quien es encargado de tal actividad, distinguen el número de gerentes, jefes departamentales, directores y coordinadores del proyecto puedan existir, esto ayuda a los colaboradores a saber y entender a quién obedecer y su lugar dentro de la organización.

Eficiencia: dentro de la organización todos los colaboradores deben tener conocimiento de las actividades delimitadas y a ellos encargados, si se presenta la observación de que dos personas están ejerciendo la misma actividad la organización se encontraría sufriendo de pérdida de mano de obra ,y a su vez, contemplan también la pérdida de eficiencia, en medida que las organizaciones emprenden su crecimiento se debe examinar sus estructuras para constatar que estas estructuras cumplen en satisfacción las necesidades de eficiencia organizacional.

Uniformidad y controles: en algunos tipos de organizaciones que su campo de acción requiere del ejercicio de tareas con regularidad y precisión, de manera general este tipo de organizaciones esquematizan sus estructuras de una manera vertical, indicando a sus colaboradores a ejercer una determinada acción fija y con muchos supervisores por delante de ellos, teniendo un papel específico dentro de la misma, mientras que otro tipo de organizaciones en su mayoría que ofertan productos innovadores como por ejemplo las agencias de publicidad o de computación, hacen uso de estructuras horizontales y amplias permitiéndole a su grupo de colaboradores ejercer diferentes acciones con mayor autonomía y menos control.

1.1.1.7.3. Tipos de estructura organizacional

Durante las discusiones, consultas y de liberaciones con los varios grupos y personas interesadas, saldrán a la luz todo tipo de necesidades y temas apremiantes. Cada segmento de la población expandirá las necesidades que a ellos les parecen de mayor importancia. Los planificadores deberán considerar las soluciones posibles y eventualmente formular un lote de “micro-planes”.

1.1.1.7.3.1. Puntos básicos para el diseño de la organización

2. Todo aquello que se ha planeado se debe implementar y lograr los objetivos planeados
3. Una relación entre el cliente y los trabajadores.
4. Formar líderes para fomentar el liderazgo.
5. Productividad.
6. Compromiso (nosotros, equipo y valores) ver a la organización como familia.
7. Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.
8. Saber entender que el recurso humano es primordial.
9. La flexibilidad y rigidez de la organización
10. Siendo las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización
 - La división del trabajo
 - La departamentalización
 - La jerarquía
 - La coordinación.

1.1.1.7.4. Etapas del proceso del diseño organizacional

- Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
- Identificación de los bienes o servicios que satisfacen estas necesidades.

- Diseño de los procesos para la producción de los bienes y servicios sus resultados e indicadores.
- Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando el ámbito de competencia.
- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos.
- Definición de los canales y medios de comunicación.
- Determinación de las instancias de coordinación interna.
- Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional.
- Elaboración del manual de organización, funciones y el manual de Procesos.

a) Beneficios

- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- Integrar múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de reinventar lo menos posible.

b) Subsistemas Organizacionales

- Los subsistemas existen dentro de un sistema. Cada sistema se constituye de subsistemas y al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el supra sistema. Cada subsistema puede ser detallado en sus subsistemas componentes, y así en adelante.

- Los subsistemas organizacionales desempeñan cinco funciones esenciales: de interacción con el medio ambiente, producción, mantenimiento, adaptación y administración.
- **Los subsistemas de interacción con el medio:** Se encargan de manejar las entradas y las salidas. Por el lado de las entradas los departamentos requieren de suministros y materiales, y lo hacen a través del departamento de compras; y por el lado de las salidas ellos generan demanda y satisfacen el mercado a través del departamento de Marketing.
- **El Subsistema de producción:** Se encarga de elaborar o producir los productos y servicios de la organización. En éste subsistema se efectúa el proceso de transformación principal de la organización. Este subsistema es el departamento de producción en una empresa de manufactura; los profesores y clases en una universidad y las actividades médicas en un hospital.
- **El Subsistema de mantenimiento:** Se encarga del mantenimiento de la infraestructura de la organización y de atender las necesidades del personal como salario, confort y bienestar del personal en general.
- **El subsistema de adaptación:** Es responsable del cambio organizacional, se encarga de analizar e investigar los problemas, oportunidades y desarrollo tecnológico. Este subsistema es encargado de generar innovaciones y ayuda a la organización al cambio y adaptación. Los departamentos de I&D e investigación de mercado son responsables de la función de adaptación.
- **El subsistema de Administración:** Es el responsable de la dirección y coordinación de los otros subsistemas de la organización. Este subsistema provee dirección, estrategia, metas y políticas a toda la organización así

como también es responsable del desarrollo de la estructura organizacional y del establecimiento de metas dentro de cada subsistema. Los cinco subsistemas en la organización son interdependientes.

1.1.1.7.4.1. Dimensiones del diseño de la organización

- La visión de sistemas pertenece a las actividades dinámicas que están en desarrollo dentro de las organizaciones. El siguiente paso para entender las organizaciones es observar las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas dimensiones describen a las organizaciones en gran parte de la misma forma en que la personalidad y rasgos físicos lo que hace la gente.
- Las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos: Estructurales y Contextuales.

1.1.1.7.5. Políticas organizacionales

El ostentar de políticas organizacionales estructuradas ayuda de gran manera a la organización en la operación eficiente, facilitándoles a los componentes de la misma una exposición y entendimiento de la conformación estructural de la organización. Adicional a esto la organización tiene que darle acceso a la gerencia y al grupo de colaboradores el poder de crear políticas de estructuras organizacionales para la misma.

Finanzas: en toda organización se debe implementar de políticas financieras las cuales guiarán al alcance de los objetivos planificados. Esta política debe contemplar el control y monitoreo de los gastos, registro de transacciones y la aplicación de parámetros legales en cuanto a la notificación de estados financieros a la organización.

Encuestar a todo el personal: antes de la implementación o actualización de políticas estructurales para la organización, está deberá de encuestar a su personal para poder conocer a ciencia cierta de la realidad en cuanto a problemas claves que afectan a la estructura de la organización.

Evaluar el desempeño de la organización: previo a la adopción de nuevas políticas estructurales de organización, la organización deberá observar cómo es su desempeño en la actualidad, que operaciones realiza y el examinar cómo las nuevas políticas afectarán estas operaciones.

Impacto a la organización: las organizaciones no pueden conocer a ciencia cierta si el haber aplicado las nuevas políticas ha mejorado su desempeño hasta el momento de la aplicación de las mismas, la manera de evaluación de aquellas implica el comparar la misión, visión y objetivos planificados para conocer el porcentaje de consecución que se ha tenido antes y después de la ejecución de las nuevas políticas.

1.1.1.8. Manuales organizacionales

Los manuales organizacionales son los documentos oficiales cual principal objetivo y propósito es la descripción de la estructura de funciones y departamentos existentes dentro de la organización, así como también, el reconocer las actividades específicas destinadas a cada colaborar presente en la organización y por consiguiente su autoridad correspondiente. Principalmente el manual organizacional complementa con una mayor cantidad de detalles la información presentada en el bosquejo del organigrama de la organización.

Objetivos de los manuales organizacionales

- Representación de un panorama de manera conjunta de la organización.
- Auxiliar en la ejecución de las labores de manera cabal, evitando la reiteración de disposiciones.

- Detallar con exactitud las actividades destinadas a cada unidad operativa, con sus respectivas responsabilidades, evitando duplicaciones y la detección de omisiones.
- Simplificar el enrolamiento y elección de personal.
- Valer como guía al talento humano que es de nuevo ingreso, permitiendo su fácil integración a las unidades destinadas.
- Favorecer al mayor aprovechamiento del recurso humano y matricial con que cuenta la organización.

1.1.1.8.1. Tipos de manuales

Los distintos tipos de manuales se distinguen de las siguientes maneras:

Organización: resume la dirección de una organización de manera general, indicando la estructura y actividades que desempeña cada área.

Departamental: este tipo de manuales normalizan la manera en que son llevadas y tratadas las actividades a ejecutarse por parte del personal, estas normas están clasificadas en razón del departamento y el papel que cumple.

Política: sin tener el carácter de normas o reglas, controlan la actividad y la dirección de la organización.

Procedimientos: establece los pasos a seguir al momento de ejercer alguna actividad para su correcta ejecución.

Técnicas: indican expresamente como debe encaminarse la ejecución de tareas explícitas, tal como indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Bienvenida: están compuestos por una breve reseña de la organización su misión, visión y objetivos planteados.

Puesto: explica las funciones determinadas que deben ejercer en al acceder a un cargo específico.

Múltiple: están diseñados para dar a conocer las normas en la cual se rige la empresa, o explicar la organización de la empresa, teniendo en cuenta que esta información debe ser siempre clara y precisa.

Finanzas: ostenta como fin el análisis completo de los bienes pertenecientes a la organización, función que deberá ser llevado por el encargado de los activos o el tesorero.

1.1.1.9. Modelos de diseños organizacionales

En el momento de diseñar una estructura organizacional, los encargados de esta tarea es decir, los gerentes pueden seleccionar uno de los diseños habituales, los cuales suelen ser mecanicistas por excelencia. A continuación se describe tres diseños que son los que más comúnmente se utilizan:

Estructura simple: en sus comienzos las organizaciones empiezan con una estructura simple, que está conformada por una departamentalización baja, extensos tramos de control, autoridad totalitaria y centralizada dependiente de una sola persona. No obstante con el paso del tiempo y el incremento de los colaboradores en su gran mayoría las organizaciones dejan de lado este tipo de estructuras, transformándose en una estructura especializada y formalizada, se define normas y reglas, incremento de los distintos niveles gerenciales volviendo a la organización más burocrática.

Estructura funcional: este tipo de estructuras se basa en un conjunto el cual acoge las distintas especialidades ocupacionales iguales o que se relacionan entre sí. Se puede definir a esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.

Estructura divisional: se define como una estructura organizacional compuesta por distintas unidades o divisiones de negocios que se encuentran separadas. En este tipo de estructura cada división o unidad ostenta de independencia o autonomía limitada, encabezada por un gerente divisional el cual es responsable del desempeño de su unidad.

En algunos casos de estructuras divisionales, la matriz en la mayoría de los casos actúa de forma como un agente supervisor externo el cual mantiene el control y la coordinación de las diversas divisiones y a su vez, dándoles apoyo como servicios financieros y legales.

1.2. Empresa u organización

Empacadora y Procesadora de Mariscos COFRA, en la parroquia Anconcito.

1.2.1. Antecedente de la empresa

Ecuador como país productor y exportador de pescado inicia sus actividades pesqueras cerca del 1.500 D.C, con los asentamientos aborígenes en la costa ecuatoriana. Se conoce que nuestro país tiene grandes potenciales de crecimiento en materia pesquera, en el país se realiza pesca artesanal en el territorio continental y las Galápagos.

En el año 2005, se creó la microempresa “COFRA” especializándose en procesar, congelar y empaçar pescado y mariscos, entrando al desafiante mundo del mercado de este tipo, llegando ahora a mercados del país.

Esta microempresa está integrada por el Gerente Señor Wilson Franco Rivera, en la Administración el señor Franklin Piguave Santos, y 22 colaboradores

1.2.2. Actividad económica

La microempresa “COFRA” ostenta como actividad comercial definida por el SRI como “Captura y Producción de pescado y filetes de pescado, incluso pescado picado, trozado o molido, frescos, refrigerados o congelados.

¿Qué es la pesca blanca?

La pesca blanca, es un subsector inmerso dentro de actividades relacionadas con las capturas de especies pelágicas y demersales. Se la denomina de esa forma por tres factores fundamentales:

- a) Por la relación con el color de la carne de las especies que se capturan.
- b) Por las artes de pesca selectivas que se utilizan en las faenas.
- c) Por el trato higiénico que se le da al pescado después de su captura hasta que es enviado hacia los mercados de consumo.

¿Qué especies se pescan?

El 50% de las capturas corresponde a las especies de atún ojo grande (*Thunnus obesus*) y atún aleta amarilla (*Thunnus albacares*). Un 30% al dorado (*Coryphaena hippurus*) y el restante 20% a especies como pez espada, (*Xiphias gladius*), corvina de roca (*Brotula clarkae*), cherna (*Mycteroperca xenarcha*), cabezudo (*Caulolatilus affinis*), lenguado (*Paralichthys woolmani*), pámpano (*Peprilus medius*), entre otros.

¿Dónde se realizan las capturas?

Las capturas se realizan en aguas costeras y oceánicas, desde los 10° Norte hasta los 10° Sur, y hasta 110° Oeste. Sin embargo, la mayoría de la flota concentra su rango de acción hasta los 88° Oeste.

4 ¿Qué artes se utilizan?

El principal arte de pesca utilizado es el palangre o Longline. Los pescadores artesanales también utilizan el palangre de superficie y fondo, la línea de mano, la red de enmalle de superficie y fondo, y la caña.

¿Cuántos pescadores trabajan en el subsector?

A pesar de no haber un censo actualizado, se estima que directamente de esta actividad dependen unas 30.000 personas, y otras 10.000 se benefician de la pesca de manera indirecta.

¿Cuántos barcos conforman la flota?

Según un reporte de la Dirección General de Pesca, hasta el año 2000 existían 235 embarcaciones de pesca blanca. De esa cifra, un 83% de las naves tienen como centro de operación al puerto de Manta y el 90% de ellas están construidas de madera.

¿Cuál es la capacidad y autonomía de las embarcaciones?

Las embarcaciones tienen una capacidad que oscila entre 50.000 y 90.000 libras. La autonomía depende de la capacidad y va desde 8 hasta 30 días de operación en el mar.

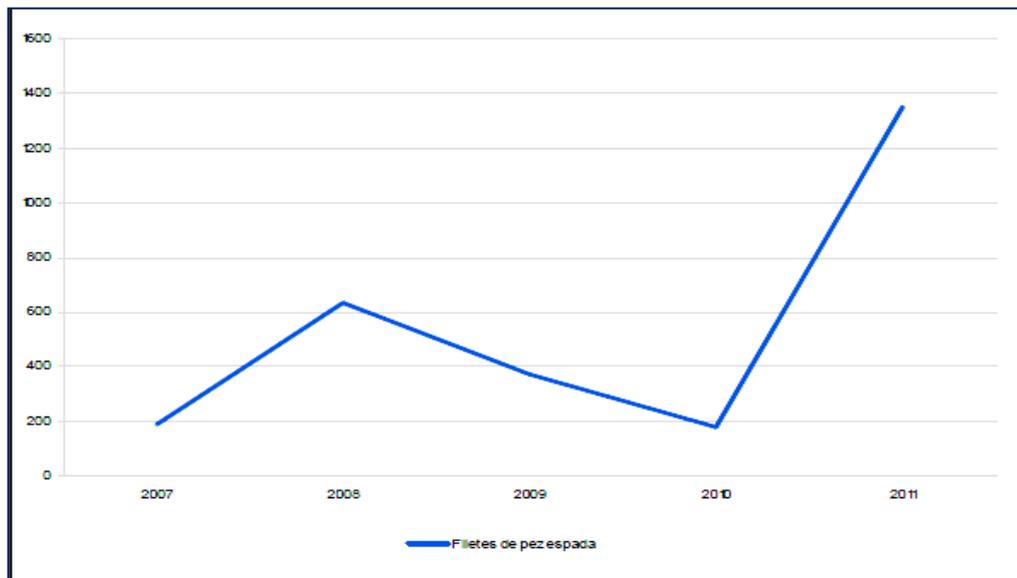
Preparaciones de Pescado y Conservas de Atún

- Ecuador es el 3er. Proveedor de preparaciones de pescado y conservas de atún en EE.UU.

- 11% de las importaciones de EE.UU. en este producto.

- Crecimiento (2011) 10%.

Gráfico N° 3: Ecuador Exportación hacia EE.UU. de Filetes de Pez Espada



Fuente: Ecuador Exportación hacia EE.UU. de Filetes de Pez Espada (03-04-21-00)
Elaborado por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Cánones a la pesca y acuicultura

Artículo 103.- Cánones. Los titulares de licencia de pesca, permisos de pesca y concesiones de terrenos nacionales para acuicultura, otorgados por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, deben de enterar a la Dirección General de Ingresos, por adelantado en los meses de Enero y Julio o al momento de ser otorgado el título, un pago anual en concepto de derecho de vigencia, el que se detalla en los siguientes cánones, expresados en dólares de los Estados Unidos de América y debiendo ser cancelados en esta moneda o su equivalente en moneda nacional al tipo de cambio oficial del día de pago.

CUADRO N° 4: DERECHOS

A. Por cupo otorgado a cada embarcación industrial de:	
1. Langosta	US\$ 30 por pie de eslora.
2. Camarón	US\$ 20 por pie de eslora.
3. Escama	US\$ 10 por pie de eslora.
4. Otros recursos	US\$ 10 por pie de eslora.
B. Por cada permiso de centro de acopio de otros recursos marinos costeros.	US\$ 500.00 a excepción de los artesanales que son exentos.
C. Por cada permiso de pesca deportiva	US\$ 5.00 por pie de eslora.
D. Por cada hectárea de tierra, fondo y agua Concesionada	US\$ 10.00
E. Por cada permiso de pesca artesanal	US\$ 5.00 por embarcación. El pago se hará en las Alcaldías municipales.

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

A partir de Enero 2004, el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio otorgará las licencias de pesca industrial por medio de subasta pública, a medida que estas se vayan venciendo. El precio base de la subasta pública será el establecido en la tabla de derechos, literal a) de este artículo. El procedimiento de convocatoria y de adjudicación será dictado por el MIFIC.

Para el recurso Atún, por estar sometido a regulaciones y acuerdos internacionales, se faculta al poder ejecutivo para establecer un régimen especial, que no excederá de los cánones aquí establecidos.

El valor de la unidad del producto por recurso o especie, será definido semestralmente en los primeros veinte días de los meses de Enero y Julio, o en cualquier momento, cuando el titular de licencia de pesca o de una especie sin valor definido así lo solicitara, mediante resolución del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, tomando como base el promedio de los precios de mercado relevantes del semestre inmediato anterior.

1.3. MARCO SITUACIONAL

El escenario en el que actúan las empresas es cada vez más complejo y de difícil comprensión, lo cual obliga a las organizaciones a desarrollar mejores estrategias empresariales, a ser más flexible estructuralmente, desarrollar mejores procesos alineados a los constantes cambios en las estructuras de la organización para poder satisfacer las necesidades del mercado.

La necesidad de mantenerse a la vanguardia de las diversas estrategias administrativas que surgen, lleva a las empresas a mejorar y cambiar constantemente sus procesos ser más flexibles es toda su estructura, desarrollar mejores relaciones con sus clientes y contribuir con la satisfacción de sus diversas necesidades.

1.4. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

1.4.1. Constitución Política del Ecuador

Art. 14.-“Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados”.

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de

contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

5. Respetar los derechos humanos y luchar por su cumplimiento.

1.4.2. Ley de Gestión Ambiental

Codificación de la Ley de Gestión Ambiental, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 418 del 10 de septiembre de 2004. Previo a su actual status de codificada, la expedición de la Ley de Gestión Ambiental (D.L. No. 99-37: 22-07-99.

R.O. No. 245: 30-07-99) norma por primera vez la gestión ambiental del Estado, y da una nueva estructuración institucional. Además, se establecen los principios y directrices de una política ambiental, determinando las obligaciones de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

1.4.3. Sistema Único de Medio Ambiente (SUMA)

Publicado en el Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria Libro VI, establece y define el conjunto de elementos mínimos que constituyen un sub-sistema de evaluación de impactos ambientales a ser aplicados en las instituciones integrantes del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental.

Artículo 40.- De La Jurisdicción.- Establecen las normas de aseo e higiene a las que están sometidos todos los habitantes, del cantón Salinas y quienes lo visiten.

Artículo 44.- De la Gestión de Residuos Sólidos.- El Gobierno del Cantón Salinas, a propuesta de la Jefatura de Higiene Ambiental, establecerá políticas que promuevan la gestión de manejo de los residuos sólidos, es decir la reducción, reutilización y reciclaje de dichos residuos en domicilios, comercios, instituciones e industrias y su recolección, transporte, transferencias, industrialización y disposición final ecológica, tecnológica y económicamente sustentables. Esta gestión será operada y promovida por el Gobierno del cantón Salinas o por personas naturales o jurídicas, a fin de permitir mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón Salinas.

El Departamento de Ambiente e Higiene, es ejecutor regulador de la gestión integral de los residuos sólidos, implica la reducción, reutilización y reciclaje de residuos en domicilios, comercios, instituciones e industrias, y su recolección, transporte, transferencias, industrialización y disposición final de los residuos, y por lo tanto todos sus integrantes, estarán sujetos a sanciones por incumplimiento de su responsabilidad, así como el reconocimiento e incentivos cada vez que amerite el caso.

Servicio Especial Industrial.- Es el manejo de residuos, lodos, no peligrosos y más elementos generados en actividades propias del sector industrial, como resultado de los procesos de producción.

Servicio Especial de Escombros, Tierra, Cenizas Y Chatarra.- Es el manejo de escombros producto de construcciones, demoliciones y obras civiles; tierra de excavación, cenizas producto de erupciones volcánicas y chatarra de todo tipo que se emiten o se encuentren de incineraciones comunes, industriales de empacadoras de pescado, refinadoras de sal de la combustión de incineradores.

Definición, tipos de residuos

Artículo 48.- Para el manejo ambiental correcto de los desechos sólidos generados en la ciudad de Salinas, el Municipio define los siguientes tipos de desecho:

Desechos generales o comunes

a) Basura biodegradable o “lo que se pudre” que se integra de:

- 1) Basura orgánica doméstica y de jardines,
- 2) Basura orgánica de mercados, ferias, parques,
- 3) Papel, etc.

b) Basura no biodegradable o “lo que no se pudre” que se integra de:

- 1) Vidrio, cartón, lata
- 2) Plásticos;
- 3) Escombros, etc.
- 4) Basura especial o peligrosa;
- 5) Residuos peligrosos.

De acuerdo a los últimos avances de la técnica, esta lista podrá ser ampliada.

Artículo 49.- Son consideradas basuras orgánicas aquellos residuos provenientes de cosas originalmente vivas, orgánicas y de uso doméstico y de jardines, cuyos propietarios quieren deshacerse de su pertenencia.

Con la finalidad de poder reciclar la materia orgánica para la producción de mejoras de suelo de uso agrícola, compost, deberán ser almacenadas por separado en recipientes que permitan su identificación, cuando y donde existan las condiciones para ello.

Desechos industriales

Artículo 64.- Se consideran los desperdicios líquidos, sólidos, humos y gases.

Desperdicios líquidos constituyen las aguas de desechos industriales que son arrojadas al sistema de drenaje; deberán ser tratadas cuando técnicamente lo requieran, a fin de no ocasionar daños al drenaje ni al funcionamiento normal de los sistemas de tratamiento.

Desperdicios sólidos constituyen los desechos de basura o desperdicios sólidos de los procesos que no podrán ser almacenados en los terrenos de las industrias, reglamentándose esto debidamente, de acuerdo con los volúmenes de desperdicios de que se trate.

En caso de que el volumen sea muy grande y resulte onerosa su frecuente transportación a los basureros, deberán ser almacenados en depósitos o basureros particulares.

Respecto de los desperdicios sólidos que contuvieran minerales y que dejándose a la intemperie puedan ser perjudiciales a la salud pública, serán debidamente almacenados mientras sean transportados al basurero.

Artículo 111.- Parámetros.- Para el efecto de los planes de control de calidad ambiental, se tomarán en cuenta los parámetros determinados en el Libro VI del Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria.

Artículo 112.- Evaluaciones de impacto ambiental.- Toda actividad que implique afectación de cualquier tipo, construcción o industria que se instale en el cantón, deberá contar con un permiso ambiental.

Artículo 113.- Solicitud de permisos ambientales.- Todo proyecto de construcción u actividad productiva, así como ampliaciones y/o extensiones de

estructuras y proyectos existentes deberán sujetarse a las directivas del Plan Regulador de Desarrollo Urbano y deberán contar con un registro de construcción municipal por la Dirección de Planificación Física, Avalúos y Catastros.

El permiso ambiental se obtendrá previa la aprobación de la Dirección Ambiental en función de la entrega de los siguientes requisitos:

- Solicitud dirigida al Alcalde / Dirección de Planificación.
- Copia de la cédula de ciudadanía del solicitante o representante legal en el caso de ser una persona jurídica.

Ficha ambiental o Licencia ambiental otorgada por la Autoridad Ambiental competente, según corresponda.

- Estudio del Impacto Ambiental.
- Plan de Manejo Ambiental aprobado por la Autoridad Ambiental competente.

La presentación de dichos documentos será indispensable para la obtención de dicho registro.

Publicada el 2 de Abril de 2004, en el Art. Cuarto: De la exigibilidad de las Licencias Ambientales.“Toda obra, instalación, construcción, inversión o proyecto, así como cualquier otra intervención que pueda suponer la generación de impactos ambientales negativos significativos durante su construcción, ejecución o implantación puesta en vigencia, o durante su operación, uso o aplicación, mantenimiento o modificación, y abandono o retiro, conforme el artículo 20 de la Ley de Gestión Ambiental requerirá de la presentación del Estudio de Impacto Ambiental y del otorgamiento de la Licencia Ambiental correspondiente. Al efecto están comprendidas dentro de lo expuesto en el presente artículo”:

1.4.4. Ley de prevención y control de contaminación ambiental.

Codificación 20, Registro Oficial Suplemento No. 418. De 10 septiembre del 2004. Entre otros aspectos indica lo siguiente “Queda prohibido expeler hacia la atmósfera o descargar en ella, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, contaminantes que, a juicio del Ministerio de Salud, puedan perjudicar la salud y vida humana, la flora, la fauna y los recursos o bienes del estado o de particulares o constituir una molestia”.

Define las fuentes potenciales de contaminación del aire, agua y suelos. Prohíbe las descargas sin sujetarse a las normas técnicas y regulaciones, cualquier tipo de contaminantes que pueda alterar el medio ambiente.

1.4.5. Ley Orgánica de Régimen Municipal

Art. 212.- Los planes reguladores de desarrollo físico cantonal deberán contener las Sigüientes partes:

k) Análisis de los impactos ambientales de las obras.

Art. 213.- En el proceso de planeamiento del desarrollo físico cantonal se mantendrá actualizada la información que determina el artículo anterior, más toda aquélla que fuere necesaria para la planeación física.

Los Municipios y Distritos Metropolitanos efectuarán su planificación siguiendo los principios de conservación, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

Art. 111.- La autoridad sanitaria nacional, en coordinación con la autoridad ambiental nacional y otros organismos competentes, dictará las normas técnicas

para prevenir y controlar todo tipo de emanaciones que afecten a los sistemas respiratorio, auditivo y visual.

Todas las personas naturales y jurídicas deberán cumplir en forma obligatoria dichas normas.

LIBRO III

Vigilancia y control sanitario

Disposiciones comunes.

Art. 130.- Los establecimientos sujetos a control sanitario para su funcionamiento deberán contar con el permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional. El permiso de funcionamiento tendrá vigencia de un año calendario.

Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, en lo Relativo al Recurso Agua.

Regula las actividades y fuentes que produzcan contaminación del Agua, en aplicación de la Ley para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental y del Código de Salud.

Vigente desde su publicación en R.O. 204 de Junio 5 de 1989.

Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental en lo referente al recurso Suelo.

Tiene por objeto determinar las medidas de control sobre las actividades que constituyan fuente de deterioro y contaminación del suelo, con el objeto adecuadamente la normativa referente a la materia. Vigente desde su publicación en R.O. # 989 del 30 de julio de 1992.

Reglamento para el manejo de los desechos sólidos.-

Contiene definiciones, disposiciones generales y la metodología para el manejo de los desechos sólidos a fin de precautelar la buena utilización y conservación de los recursos naturales del país, y de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Prevención y control de la Contaminación Ambiental. Vigente desde su publicación en R.O. # 991 del 3 de Agosto de 1992.

Así mismo, de acuerdo a las estipulaciones de la Ley de Pesca, las empresas dedicadas a las actividades conexas o derivadas de estas, tales como las de empaque, deben presentar un Estudio de Impacto Ambiental a fin de promover un manejo adecuado de los recursos naturales, según el caso.

Con estas consideraciones el Estudio de Impacto Ambiental es el documento base para poder desarrollar las actividades de la empresa, en este se establece el Plan de Manejo Ambiental, para el cumplimiento de las actividades productivas, con el menor impacto al ambiente.

La presente ley y su reglamento establecen los principios básicos aplicables, los derechos y obligaciones de los consumidores, la regulación, las responsabilidades y obligaciones del proveedor, los servicios públicos domiciliarios, la protección contractual, el control de la especulación, las prácticas prohibidas, la protección de la salud y seguridad, el control de calidad, las infracciones y sanciones y la competencia y procedimientos.

En vista de que no se ha reformado desde su expedición es necesario que la Asamblea Nacional haga una revisión de esta, puesto que hace mención a leyes que ya han sido reformadas en la actualidad, sin embargo siendo conocedores de que esta ley no se ha reformado desde su vigencia, se debe considerar su aplicación hasta que no se conozca de alguna reforma, puesto que el desconocimiento de la misma no exime de responsabilidades a nadie.

1.4.6. Plan del Buen Vivir.

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir, el mismo que se relaciona con el desarrollo del proyecto investigativo, se deduce que el mismo tiene relación con el **Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población**, el cual se transcribe textualmente:

La calidad de vida alude directamente al Buen Vivir en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas.

Este concepto integra factores asociados con el bienestar, la felicidad y la satisfacción individual y colectiva, que dependen de relaciones sociales y económicas solidarias, sustentables y respetuosas de los derechos de las personas y de la naturaleza, en el contexto de las culturas y del sistema de valores en los que dichas personas viven, y en relación con sus expectativas, normas y demandas.

Estos preceptos están relacionados con las políticas del Buen Vivir, las cuales se mencionan a continuación:

Políticas:

3.1. Promover prácticas de vida saludable en la población.

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas

El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias. La Constitución de 2008

reconoce el trabajo como derecho y deber social. En tanto derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía.

Políticas

- 1.2. Valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos laborales.
- 1.3. Impulsar el reconocimiento del trabajo autónomo, de cuidado humano, de cuidado familiar y de autoconsumo, así como la transformación integral de sus condiciones.
- 1.4. Fomentar la asociatividad como base para mejorar las condiciones de trabajo, así como para crear nuevos empleos.
- 1.5. Promover el pago de remuneraciones justas sin discriminación alguna, propendiendo a la reducción de la brecha entre el costo de producción y comercialización.

CAPÍTULO II

2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolló considerando la investigación de tipo cualitativa, según Naresh Malotra (2011). Es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema. El objetivo de la investigación cualitativa es lograr un entendimiento cualitativo de las razones y motivaciones subyacentes, con muestras de número pequeño, con recolección de datos no estructurados, análisis de datos no estadísticos y el resultado es establecer una comprensión inicial.

2.1.2. Modalidad de la investigación

La modalidad de la investigación que se utilizó en la relación del sistema fue la de proyecto factible. Comprende la elaboración del desarrollo de una propuesta de uso de herramientas de diseño organizacional de gestión empresarial viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones con visión de cambio empresarial en sus diferentes procesos.

Para la formulación y desarrollo en la procesadora y empacadora de mariscos COFRA, se debió apoyar en investigaciones de tipo documental y decampo, con la finalidad de dar respuestas a la investigación.

Efectivamente, para alcanzar los fines propuestos dentro de una investigación, se requiere de la aplicación de ciertos métodos, que nos conduzcan u orienten de una manera segura y eficiente en la consecución de nuestras metas.

Según Simón Illescas (2006): dice que “la metodología se encarga de la parte operativa del proceso del conocimiento. Debe traducirse en el plano de las operaciones concretas las orientaciones generales del método” (Pág. 47).

Por consiguiente, todo método debe tener una aplicación operativa que lo encamine hacia la consecución de los objetivos esperados. Es decir, que sin una metodología no aplica ningún método, de allí que el método se complementa con la metodología (que su parte operativa).

La investigación que se realiza es de tipo cualitativa. La cual se podrá solucionar los problemas que se presentan en la empacadora y procesadora de mariscos COFRA, el desempeño de sus funciones y productos (beneficios) que venden a los clientes.

- Utilización de técnicas cualitativas.
- Aplicación de métodos para solucionar problemas.
- Interpretación de documentos de apoyo.
- Se puede tener información oportuna.

Para la realización del trabajo se investigó a cada uno de los de los departamentos laborales de los colaboradores de COFRA. Lo que conlleva a que se pueda tener una propuesta viable a la solución de cada uno de los problemas que presenta COFRA, esto nos conlleva a realizar estudios explicativos e investigaciones de campo que nos permite el desarrollo oportuno y eficaz de la misma.

2.1.3. Tipos de investigación

2.1.3.1. Por el propósito

Aplicada: Gracias a la investigación planteada se pudo llegar a dar solución a la problemática encontrada en COFRA.

2.1.3.2. Por el lugar

- a) **Bibliográfica:** La investigación se apoyó en documentos, textos, y otros que hablan del tema, sirviendo esto para sustentar las teorías del conocimiento que se han enunciado en el presente trabajo.

- b) **Investigación de campo:** La investigación se la realizó en el lugar donde existe el problema, es decir se llevó a cabo en la provincia de Santa Elena, cantón Salinas, parroquia Anconcito, con el fin de dar a conocer a quienes integran esta empresa, los beneficios provenientes de la aplicación de un diseño organizacional y la influencia de sus herramientas administrativas integradas.

2.1.3.3. Por el Nivel de Estudio

- a) **Nivel descriptivo:** La investigación está dirigida a observar y definir fenómenos para ver la relación que existe entre las variables constituyentes, desde un proceso metodológico a realizar.

Con el desarrollo del trabajo de investigación se pudo analizar los diversos factores y percepciones que se generan al aplicar el diseño organizacional en COFRA, Empacadora y Procesadora de Mariscos del cantón Salinas, enfocado básicamente en las áreas administrativas.

2.1.4. Métodos de la investigación

Siendo esta etapa de la investigación, en donde se expone la metodología a utilizarse para el desarrollo de la misma, lineamientos y características que ha de poseer, se consideró que para llevar a cabo el objetivo general de la investigación los métodos a utilizarse sean el inductivo y analítico, los cuales se ocupan de estudiar los hechos particulares y los datos respectivamente en tiempo presente, es

decir aquellos que ocurren en la actualidad, de esta forma se seleccionó las características principales del objeto del estudio producto de aplicación del diseño organizacional entre estos:

- Conocimientos que poseen quienes integran la empacadora COFRA.
- Habilidades, con que cuentan.
- Destrezas que poseen.
- Medios que utilizan para generar desarrollo.
- Herramientas informáticas de conectividad.

2.1.4.1. Método inductivo

Es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales. La inducción es la forma de 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.

Haciendo uso del método inductivo la investigación se enfocó en estudiar el nivel de conocimientos de todos quienes tienen relación directa con COFRA, en relación al diseño organizacional con el propósito de determinar por qué no se usa y aplica en COFRA.

Para Cerezal, Mezquita (2004), “El método inductivo tiene una gran importancia en la etapa de recogida del material empírico, ya que su pase directo es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan” (Pág. 17).

2.1.4.2. Método analítico

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para

observar las causas, la naturaleza y los efectos. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Este método nos permitió conocer más del objeto de estudio, con lo cual se pudo: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

El método analítico permitió conocer más del objeto de estudio; una vez determinado de forma general por qué no se aplica un diseño organizacional en COFRA, mediante el método inductivo.

Con el método analítico se pudo observar y comprender más a fondo la naturaleza de cada uno de quienes integran COFRA, en cuanto a conocimiento de un diseño organizacional y las causas del por qué aún no se aplican en esta empresa.

De esta manera se planteó el panorama metodológico completo que muestra la forma en que se organizará todo el proceso de investigación para COFRA y los aspectos metodológicos esenciales que guiaron este trabajo. “Es importante la claridad con que se precisa el objeto de estudio, porque refleja el posicionamiento del investigador y de su trabajo en el mapa metodológico de la investigación científica”.

2.1.5. Técnicas de investigación

La técnica en investigación es un instrumento, que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación.

Considerando los objetivos de la investigación en el presente trabajo se utiliza técnicas primarias y secundarias como son de tipo documental y de campo que permite obtener información oportuna.

2.1.5.1. Documental:

Las de tipo documental se utiliza el análisis de contenido lo cual nos permite obtener información oportuna relacionada al problema de investigación.

2.1.5.2. De Campo: También realiza mediante fuentes primarias como es la encuesta y la entrevista ya que nos ayuda a obtener la información de los que está pasando en el medio investigativo.

2.1.5.3. La Observación: Es una técnica muy cuidadosa de aplicar, que permitió reafirmar de una manera directa las aseveraciones o preguntas formuladas en el proceso de investigación para dar respuesta a problemática de COFRA.

En si la observación directa tuvo como objetivo observar directamente todo el proceso que lleva COFRA, combinando las técnicas de la encuesta-observación, esto permitió comprobar la veracidad y falsedad de las respuestas de los informantes.

2.1.5.4. La Encuesta: Es importante porque facilita información veraz, debida a que se la realiza directamente a las personas que se pretende obtener la información como son los usuarios y colaboradores de COFRA empacadora y procesadora de mariscos, de esta manera se realiza un trabajo eficiente.

Pacheco (2005), Investigación 2. “Consiste realizar un interrogatorio a las personas mediante un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, la cual nos permitirá obtener información de una forma oportuna y veraz, para determinar que sucede en la organización y lograr dar la solución adecuada” (Pág. 82)

2.1.5.5. La Entrevista: Se entabló conversación directa con un profesional experto en el tema con el fin de obtener un mejor criterio técnico en

cuanto a la aplicación del diseño organizacional de la empacadora y procesadora de mariscos COFRA.

La entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.

Otra definición sencilla sería:

La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

El entrevistado deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

El tipo de entrevista que aplicamos es la no estructurada, pues lo que buscamos es obtener la mayor cantidad de información de parte del entrevistado, por lo que pensamos que con este tipo de entrevista el informante tiene mayor amplitud para expresar sus opiniones y conocimientos, lo cual no sirve para obtener un mejor desarrollo.

2.1.6. Instrumentos de la investigación

2.1.6.1. El cuestionario

Es el instrumento para la recogida de información en la realización de estudios investigativos, entre todos los investigadores está claro que el cuestionario es básico en todo proceso de recogida de información y de su perfección depende en

gran parte la calidad de esta. Lo que no esté correctamente formulario en el formulario es imposible solucionado después. Un cuestionario:

- Establece el orden de la entrevista.
- Asegura que todas las preguntas se plantean de la misma manera.
- Es la base donde se recogen y anotan los datos que han de ser analizados.

Tipos de cuestionarios

Así, tenemos tres clases:

- **Estructurados:** Las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas, ofrecen una opción al entrevistado entre varias alternativas. Se utilizan cuando se tienen que realizar muchas entrevistas y cuando es importante el orden de las preguntas y respuestas.
- **No estructurados:** Suelen ser preguntas generales, que están centradas en el tema de la investigación y que permiten al entrevistador mayor libertad en la formulación de preguntas específicas. Las preguntas se hacen en cualquier orden y utilizando un vocabulario adecuado al nivel de cada entrevistado.
- **Semi-estructurados:** En ellos se presenta un guion con las principales preguntas y un orden que no es riguroso, ni tampoco la expresión con la que se formule las preguntas.

2.1.7. Población y Muestra

2.1.7.1. Población

Para Francisca J. (2009), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (Pág. 86).

Para Jany t. (2010), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre la cuales se desea hacer inferencia, o bien unidades de análisis” (Pág. 63).

La población corresponde a los directivos, colaboradores y proveedores de empacadora y procesadora de mariscos COFRA. De acuerdo a los datos proporcionados la población es de 220 como se detalla en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 5: TABLA DE POBLACIÓN

POBLACIÓN	NÚMERO
GERENTE	1
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2
COLABORADORES	22
PROVEEDORES	35
CLIENTES	60
CONSUMIDOR FINAL	100
TOTAL	220

Fuente: Empacadora y procesadora de Mariscos COFRA.
Elaborado por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

2.1.7.2. Muestra

Hernández y otros (2001), definen la muestra como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

Según Eladio Ortiz (2000) plantea que “Es el estudio de ese universo, presupone que ésta debe poseer las características del conjunto, por lo tanto, su importancia radica en que la escogencia sea representativa en muchos casos, especificando tamaño y tipo de muestreo, ya que existen gran variedad al respecto.” (Pág. 37)

Existen dos tipos de muestra, la no probabilística y la muestra probabilística.

La no probabilística.- Se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación, no requiere de fórmula sino más bien está en función de las características de la investigación, llamado también muestreo circunstancial. Los tipos de muestreo no probabilísticos son: muestreo por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuotas.

- **Muestreo por conveniencia.-** La selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Estos seleccionan los elementos dada la facilidad de acceso o la conveniencia.
- **Muestreo por criterio.-** Se selecciona los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son lo más representativos de la población.
- **Muestreo por cuotas.-** Bastante utilizado en investigación de mercados, cuando se requiere tener conocimiento acerca de la opinión que pueden tener aquellas personas que, por sus características se definen como el segmento de mercado.

El trabajo se realizó, considerando el muestreo por criterio. Bello (2003) considera “se busca seleccionar a individuos que se juzga de antemano tienen un conocimiento profundo del tema bajo estudio, por lo tanto, se considera que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones”.

La muestra probabilística.- Son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. De esto se deduce que en la probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación. Los principales tipos de muestreo probabilísticos son: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático, muestreo por conglomerados.

- **Muestreo aleatorio simple.-** es un tipo de muestreo probabilístico bastante sencillo. Se utiliza en poblaciones que se caracteriza por que sus elementos presentan homogeneidad especialmente en las características que son de interés para la investigación.
- **Muestreo aleatorio estratificado.-** Cuando la población objeto de conocimiento y de investigación es heterogénea en sus características, se recomienda el uso de este tipo de muestreo.
- **Muestreo Sistemático.-** Los elementos se seleccionan de una población tomando como referencia criterios previamente establecidos dentro de un intervalo uniforme con respecto al tiempo, al orden, al espacio u otros aspectos.
- **Muestreo por conglomerados.-** En este tipo de muestreo la población se divide en grupos o conglomerados. Posteriormente se determina una muestra aleatoria de cada conglomerado.

Tamaño de la muestra:

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- 1) Error permitido
- 2) Nivel de confianza estimado
- 3) Carácter finito o infinito de la población

En donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño de la Población

Para la ejecución de la fórmula se establecieron los siguientes parámetros:

Datos:

N=220

n = ?

$$n = \frac{N}{0.05^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{220}{0.05^2(220 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{220}{0.0025(219) + 1}$$

$$n = \frac{220}{1.5475}$$

$$n = 144$$

Una vez calculada la muestra se procede a estratificar cada uno de los segmentos de los involucrados de la compañía COFRA, de esta manera se tiene un cálculo exacto e muestra para cada segmento, dando así facilidad para la realización de las encuestas.

Estratificación

Fracción muestral

$$n = \frac{f}{N}$$

$$n = \frac{144}{220}$$

$$n = 0.65$$

CUADRO N° 6: MUESTRA POR ESTRATOS

ESTRATO	ELEMENTOS	CUPO
GERENTE	1	1
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	2
COLABORADORES	22	14
PROVEEDORES	35	23
CLIENTES	60	39
CONSUMIDOR FINAL	100	65
TOTAL	220	144

Fuente: Empacadora y procesadora de Mariscos COFRA.
Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

La investigación tuvo como base la recolección de información con un tamaño mastral de 144 personas para el estudio total de COFRA. Los objetivos de un proyecto de investigación como no requieren siempre una cuenta absolutamente exacta de la población entera, una aproximación confiable sería suficiente a menudo. Por lo tanto es común que se mida o registre solamente ciertas unidades de la población a la que puede permitirse y que sean necesarias para alcanzar las metas del proyecto.

2.1.8. Procedimientos y procesamiento de los datos

Después de haber recabado la información necesaria, a través de los instrumentos constituidos para tal fin, se procedió a procesar la información para realizar la interpretación final. Esto se dio con el propósito de estudiar la información recabada, la cual fue consistente de acuerdo a los requerimientos del estudio, identificándose con los objetivos planteados.

Una vez definidas las estrategias de investigación, se dio paso a lo siguiente:

1. Análisis estadísticos de resultados.- aplicando los procedimientos estadísticos pertinentes para determinar porcentajes.
2. Tabulación de los datos.- a través de determinación de las frecuencias.

3. Graficación de resultados.- Se aplicaron diagramas de pasteles y barras para representar los resultados obtenidos en la investigación.
4. Comprobación de hipótesis.- una vez revelados los resultados, se pudo comprobar la hipótesis planteada en un inicio.

Proceso a seguir:

- Revisión de instrumentos aplicados.
- Seguido de esto se procedió a la tabulación de datos con relación a cada uno de los ítems.
- Se utilizó el programa Microsoft Excel, y SPSS para tabular la información de forma más rápida, sencilla y ordenada.
- Para una mejor comprensión análisis e interpretación de los resultados obtenidos del procesamiento de información, se desarrollaron cuadros y gráficos estadísticos por cada ítem tratado.
- El producto del análisis constituyó las conclusiones parciales que sirvieron para elaborar las conclusiones finales y recomendaciones.

CAPÍTULO III

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1.1. Análisis de los resultados de la observación

A continuación, se presentaran los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra seleccionada que se encuentra dividida entre los población del entorno de COFRA (gerentes, personal administrativo, colaboradores, proveedores, clientes).

Para los cinco grupos fueron diferentes preguntas, teniendo en cuenta su nivel jerárquico y participación en el entorno de COFRA, se diferenció en la tabulación, los resultados de cada pregunta, los cinco grupos se presentaran por medio de tablas, en la que se ubicaran por columnas diferenciando las respuestas del población, así mismo, el porcentaje equivalente a cada respuesta estará ubicada al frente de la respectiva columna de frecuencia.

Mediante el análisis se determina cual es el inconveniente que presenta la empacadora y procesadora COFRA, y las complicaciones que tienen los colaboradores, clientes, gerentes y proveedores, que conforman, donde se llega a una conclusión para dar la solución respectiva que vaya en beneficio de la organización.

Los datos obtenidos constituyen la base fundamental para el conocimiento a fondo de la problemática planteada y de esta manera hacer una propuesta de un Diseño Organizacional para mejorar la competitividad de la empacadora, así mismo hacer cambios que le permitan desarrollarse económicamente.

3.1.2. Análisis de entrevistas dirigidas a gerentes de comerciales y empresas pesqueras de la parroquia Anconcito.

De la entrevista dirigida a 5 gerentes de los diferentes comerciales pesqueros de la parroquia Anconcito se realizó la tabulación respectiva de las respuestas y se obtuvo los siguientes resultados.

COMERCIAL “EXIMBRA” EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN BRAVO
GERENTE : MELCIADES TOVIAS BRAVO FRANCO
¿Cuánto tiempo tiene en el Mercado de Mariscos y como ha sido la administración?
Tengo exactamente 35 años en la comercialización de mariscos, y para la administración de EXIMBRA, siempre he buscado asesorías que me permitan procesos actualizados las cuales me capaciten al personal con el fin de que estén acorde a las administraciones actuales.
¿Cómo considera usted la comunicación entre usted y sus colaboradores dentro de la organización?
La comunicación siempre ha sido muy fluida eso lo aprendí con el tiempo y por medio de una charla que recibí la cual me permitió comprender que el trabajador necesita ser escuchado y que se debe considerar la opinión de este por muy pobre que sea.
¿Realiza un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando de la manera correcta?
Si, ese control se realiza cada fin de mes por medio de indicadores los cuales me dan a conocer el trabajo y la productividad de cada uno de ellos.

**COMERCIAL “PINARGOTE”
COMPRA Y VENTA DE PESCADO**

GERENTE : MARCOS PINARGOTE TOALA

¿Cuánto tiempo tiene en el Mercado de Mariscos y como ha sido la administración?

Bueno han sido más de 20 años en este mercado del comercio de pescado, la administración dentro de la empresa siempre ha sido dirigida por mi familia ya que es una empresa familiar, mi hija se encarga de prepararles evaluaciones para saber en qué estado se encuentran y dependiendo de eso los capacita para ,los meses de trabajo.

¿Cómo considera usted la comunicación entre usted y sus colaboradores dentro de la organización?

La comunicación con mis colaboradores es diaria ya que se efectúan reuniones semanales para saber acerca de la productividad del marisco y en esos momentos se aprovecha para conversar con ellos acerca de la planificación de la nueva semana y los sucesos de la semana anterior, y algunas llamadas de atención cuando hay que hacerlas.

¿Realiza un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando de la manera correcta?

Sí; eso sí frecuentemente para saber si el personal está cumpliendo con lo encomendado de la empresa, y después de eso se evalúa a cuál de ellos se asciende jerárquicamente y quienes no están funcionado en el puesto y quienes necesitan motivación para continuar.

COMERCIAL “REYESMAR”

GERENTE : ÁNGEL REYES REYES

¿Cuánto tiempo tiene en el Mercado de Mariscos y como ha sido la administración?

En el comercio de mariscos tengo más de 30 años, un negocio que fue de mi padre y lo herede, desde entonces he venido trabajando en ello, en cuanto a la administración de la empresa, es un trabajo en equipo el cual tengo al colaborador más antiguo quien los organiza y mide la labor de ellos el mismo que los envía a las capacitaciones pertinentes cuando observa que necesitan reforzar en algún departamento de la administración.

¿Cómo considera usted la comunicación entre usted y sus colaboradores dentro de la organización?

La comunicación siempre está fluyendo dentro de la empresa por motivo de que es de producción y perennemente estamos en actividad de ellos tienen toda la autorización de decir lo que piensan y sienten y ellos lo saben esto es para conservar las cuentas claras y las relaciones personales y profesionales dentro de la empresa.

¿Realiza un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando de la manera correcta?

El control siempre se mide dentro de todos los departamentos por el motivo de que en cada uno de ellos está bajo la responsabilidad de uno de mis empleados el más antiguos el cual me informa de todos los problemas que sucede con alguno de ellos, puedo decir que de esa manera, se llevar el control de mis empleados y de esa forma tomo alguna decisión para cualquier actividad que deba hacer.

COMERCIAL “VÉLEZ”

GERENTE : LUIS VÉLEZ

¿Cuánto tiempo tiene en el Mercado de Mariscos y como ha sido la administración?

Con el comercio de pescado tengo cerca de 15 años trabajando, y la administración de mi empresa ha sido tal y como yo he querido siempre, mis secretarias son las que se encargan de coordinar las actividades que yo designo y de esa forma ha sido; cuando veo algo importante que creo que es necesario para mi empresa envié a mis secretarias a prepararse y luego ellas vienen y lo multiplican, cuando es algo acerca de la producción de pescado ahí si llevo alguien que está en la parte operativa para que aprenda y luego lo multiplique de igual forma.

¿Cómo considera usted la comunicación entre usted y sus colaboradores dentro de la organización?

Bueno la comunicación dentro de mi empresa está siempre dinamizada por el motivo de que con ellos siempre tengo contacto por asunto de la labor cotidiana de producción de pesca la actividad siempre se mantiene en desarrollo y mis empleados siempre están en constante conversación y siempre se lo que sucede dentro de la empresa.

¿Realiza un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando de la manera correcta?

Sí, siempre tengo un control porque necesito saber constantemente cómo se está llevando la administración y desembarque de la pesca los detalles de todo lo que se realiza porque no se puede hacer nada en esta empresa sin mi consentimiento.

3.1.3. Análisis de resultados de la entrevista

Como conclusión general de estas entrevistas se observó que los líderes de la Gerencia, aunque conocen el término de “Diseño Organizacional”, no conocen exactamente los beneficios y ventajas que se obtendrían en implementar el modelo, aunque estos líderes brindan un plan de apoyo a sus colaboradores y de estos esperan resultados tales como el mejoramiento y transformación de los procesos de área.

También se puede concluir que los líderes de la gerencias se mostraron interesados en promover la innovación de sus empleados ya que se expusieron especialmente motivados cuando se les pregunto acerca de la administración y la transformación de los procesos de administración. Se puede decir entonces que una de las principales estrategias que se deben tener en cuenta a la hora de implementar el modelo es motivar e incentivar a los colaboradores a llegar a la innovación por medio de capacitación, buenas prácticas, liderazgo, trabajo de mentores, entre otras.

Esta microempresa está integrada por el Gerente Señor Wilson Franco Rivera, en la administración el señor Franklin Piguave Santos, y 22 colaboradores, cuyas actividades se dividen en:

3.1.4. Encuesta realizada al gerente de COFRA

Preguntas 1, 2, 3. Datos personales

De datos personales sobre el Sr. Wilson Franco Rivera, Gerente de COFRA, se obtuvo que tiene más de 45 años de edad, es de sexo masculino, de estado civil casado, y con nivel de estudio superior.

Pregunta 4. Toma de decisiones

En cuanto a la toma de decisiones, el gerente manifestó que es un acto que sólo a veces es consultado con todos los involucrados de la compañía COFRA.

Pregunta 5. Manuales administrativos

Con respecto a los manuales administrativos, el gerente considera que no son indispensables para el cumplimiento de tareas y obligaciones de los miembros de la compañía.

Pregunta 6. Implementación de un modelo organizacional innovador

El gerente de COFRA, si cree necesario la implementación de un modelo organizacional innovador en esta compañía.

Pregunta 7. Capacitación al personal

En relación a conocer si para el gerente de COFRA, la capacitación del personal representa una inversión o un gasto, su respuesta fue “Si”, fundamentándose en que su personal es permanente.

Pregunta 8. Fortalezas, debilidades y oportunidades de COFRA

Para conocer sobre las fortalezas, debilidades y oportunidades de COFRA, el gerente respondió que una debilidad es que no tiene suficiente dinero para seguir invirtiendo y la oportunidad es que hay bastante mercado que cubrir a nivel nacional e internacional.

Pregunta 9. Visión del Gerente Propietario

En la última interrogante planteada sobre la visión a corto, mediano o largo plazo que tiene el Sr. Wilson Franco Rivera como Gerente Propietario de COFRA, respondió que su visión es llegar a no tener intermediación para la salida de sus productos.

3.1.5. Tabulación de los datos de la encuesta al personal operativo

a) Datos personales

1. Edad:

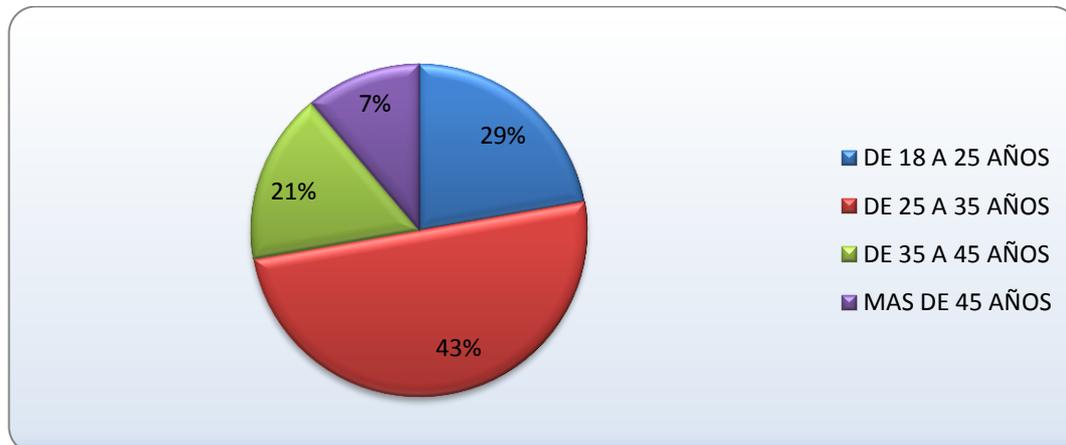
CUADRO N° 7: EDAD

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	DE 18 A 25 AÑOS	4	29%
	DE 25 A 35 AÑOS	6	43%
	DE 35 A 45 AÑOS	3	21%
	MAS DE 45 AÑOS	1	7%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 4: EDAD



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar la edad de quienes conforman el personal operativo de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 29% del personal operativo tiene entre 18 y 25 años de edad; el 43% de ellos tienen entre 25 y 35 años de edad; el 21% tiene entre 35 y 45 años de edad; por último solo un mínimo 7% tiene más de 45 años de edad.

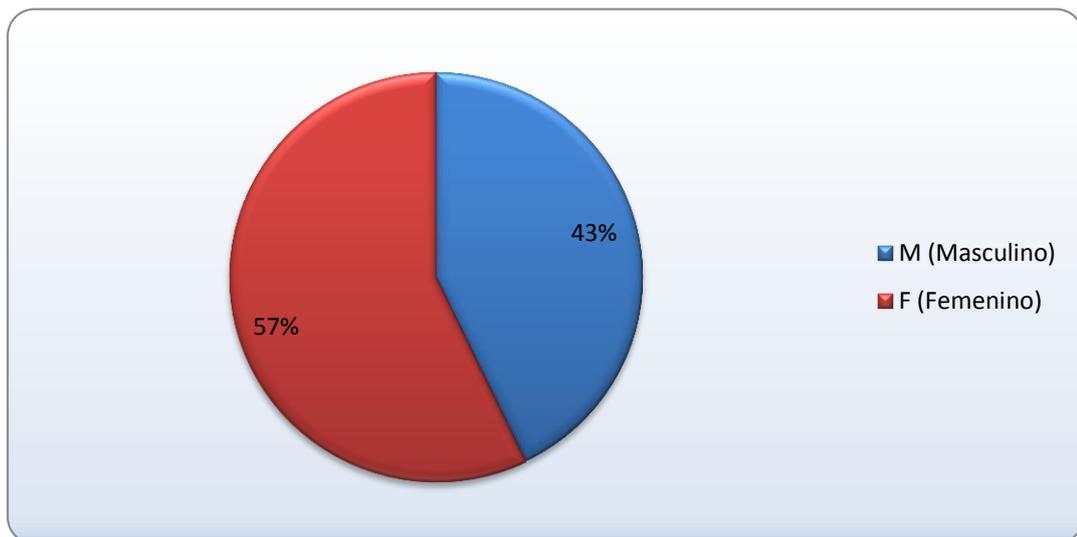
2. Sexo:

CUADRO N° 8: SEXO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	M (Masculino)	6	43%
	F (Femenino)	8	57%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 5: SEXO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Con respecto a identificar sexo de quienes conforman el personal operativo de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 43% del personal operativo es de sexo masculino y el 57% del personal operativo es de sexo femenino, lo cual representa una equidad de género en la compañía COFRA.

Estado civil:

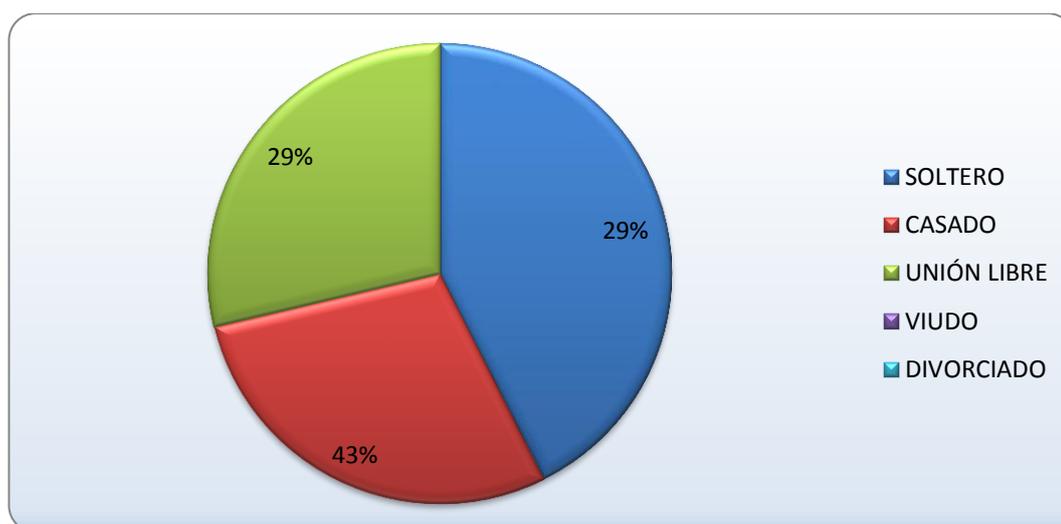
CUADRO N° 9: ESTADO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	SOLTERO	6	43%
	CASADO	4	29%
	UNIÓN LIBRE	4	29%
	VIUDO	-	-
	DIVORCIADO	-	-
	TOTAL		14

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 6: ESTADO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar el estado civil de quienes conforman el personal operativo de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 43% del personal operativo son solteros; un 29% mantienen una unión libre; y no se encontró a nadie que sea viudo ni divorciado, en igual porcentaje (29%) son casados.

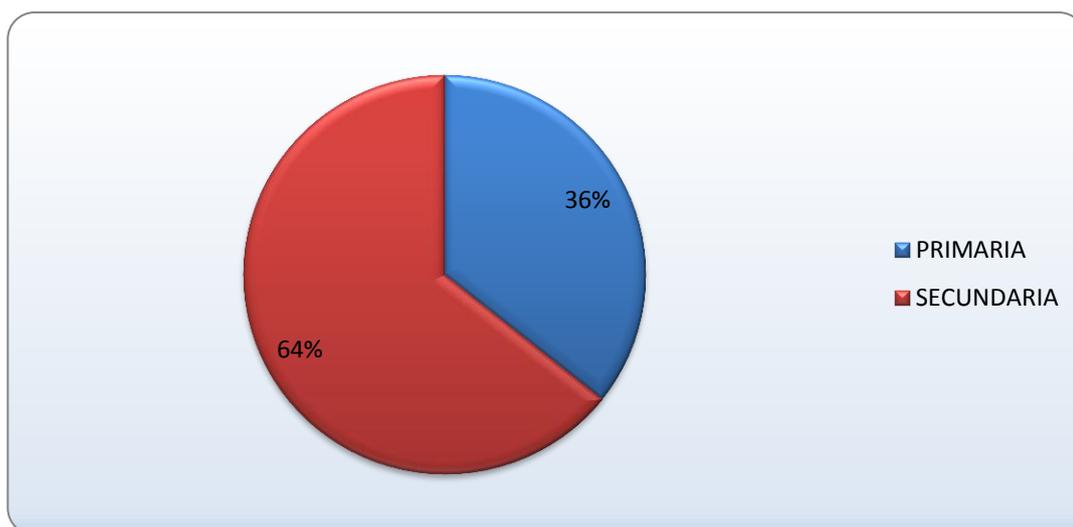
3. Nivel de estudio:

CUADRO N° 10: ESTUDIO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	PRIMARIA	5	36%
	SECUNDARIA	9	64%
	SUPERIOR	-	-
	OTRO	-	-
	TOTAL		14

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 7: ESTUDIO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar el nivel de preparación académica de quienes conforman el personal operativo de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 36% del personal operativo cursó sólo la primaria y el 64% del personal operativo solo cursó la secundaria; no se registró a ningún trabajador con estudios superiores u otros.

b) Datos de Organización

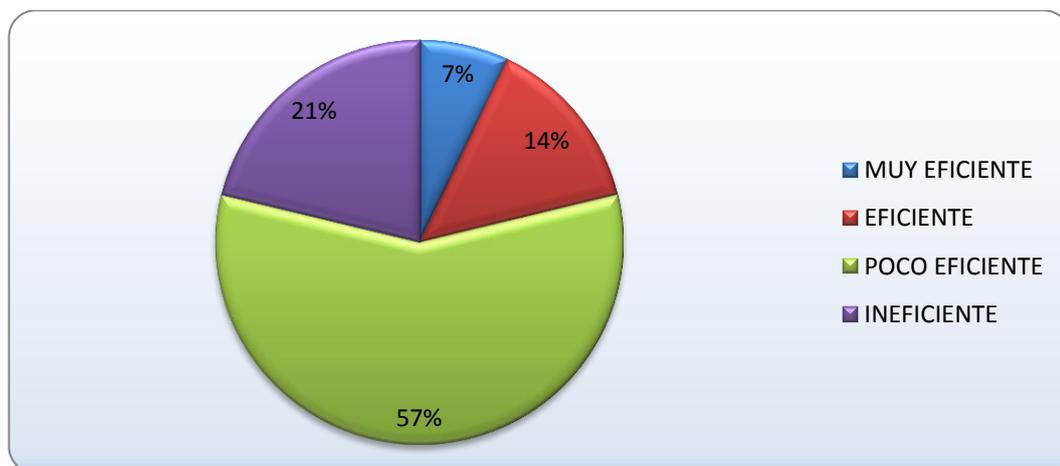
4. ¿Estima usted que la administración de COFRA ha sido?

CUADRO N° 11: PROCESO ADMINISTRATIVO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	MUY EFICIENTE	1	7%
	EFICIENTE	2	14%
	POCO EFICIENTE	8	57%
	INEFICIENTE	3	21%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 8: PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a conocer cómo es calificada la administración de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 7% del personal operativo respondió que es muy eficiente; un 14% respondió que es eficiente; un 57% respondió que es poco eficiente y un 21% opinó que es ineficiente, lo cual determina que la administración de COFRA no es bien catalogada

5. ¿Considera usted que en la actualidad COFRA tiene coordinación en sus funciones?

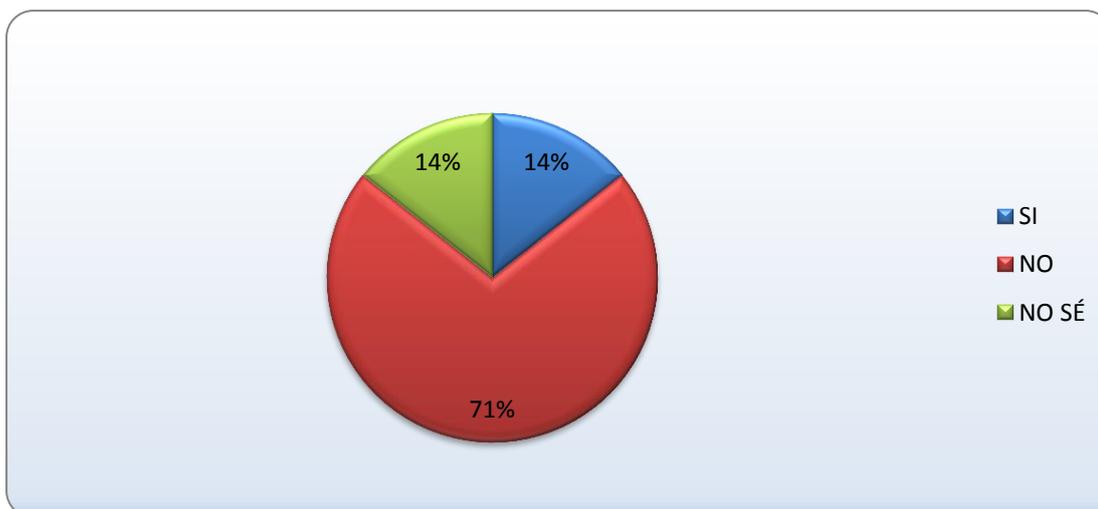
CUADRO N° 12: COORDINACIÓN EN LAS FUNCIONES

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	SI	2	14%
	NO	10	71%
	NO SÉ	2	14%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 9: COORDINACIÓN EN LAS FUNCIONES



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar si el personal operativo considera que en la actualidad COFRA, tiene coordinación en sus funciones, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 14% del personal operativo respondió que sí; un 71% respondió que no y un 14% del personal operativo respondió que no sabe, de lo cual se deduce que para algunos la situación de la empresa es indiferente pero para la gran mayoría COFRA no mantiene actualmente coordinación en sus funciones.

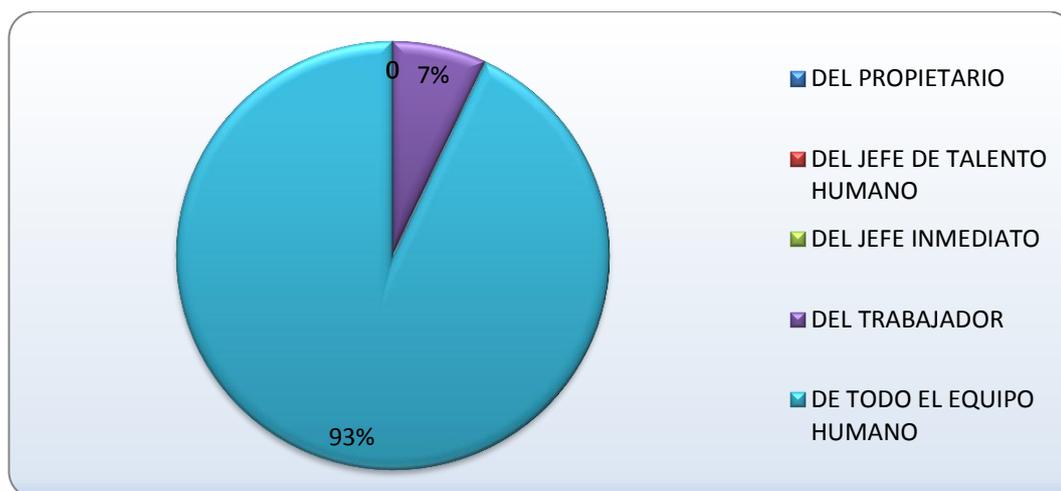
6. ¿La calidad y eficiencia de las actividades administrativas de la empaedora son el resultado del esfuerzo de:?

CUADRO N° 13: ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Del Propietario	-	-
	Del Jefe de Talento Humano	-	-
	Del Jefe Inmediato	-	-
	Del Trabajador	1	7%
	De todo el equipo humano	13	93%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 10: ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a este ítem, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 7% del personal contestaron que la calidad y eficiencia de las actividades administrativas son el resultado del trabajador y el restante 93% contestó que esto depende del desempeño de todo el equipo humano, lo cual es una apreciación muy acertada.

7. ¿Recibe usted un estímulo o reconocimiento por su desempeño?

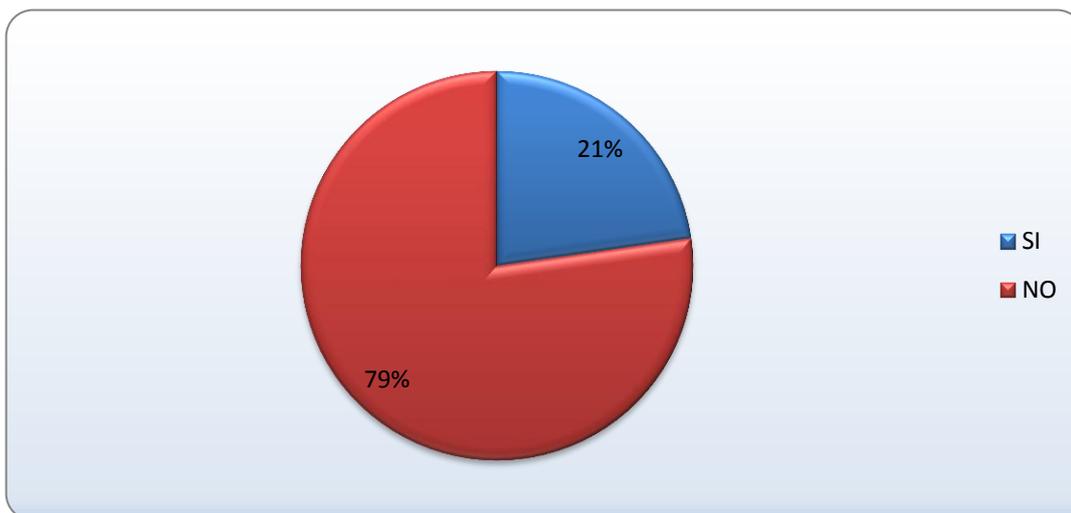
CUADRO N° 14: ESTÍMULOS

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	SI	3	21%
	NO	11	79%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 11: ESTÍMULOS



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

En relación a este ítem, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 21% del personal reconoció que si recibe un estímulo o reconocimiento por su buen desempeño, y por el contrario, el restante 79% respondió que no recibe estímulo o reconocimiento alguno por su desempeño, lo cual en la mayoría de las ocasiones suele desmotivar a personal y crear un ambiente negativo.

8. ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

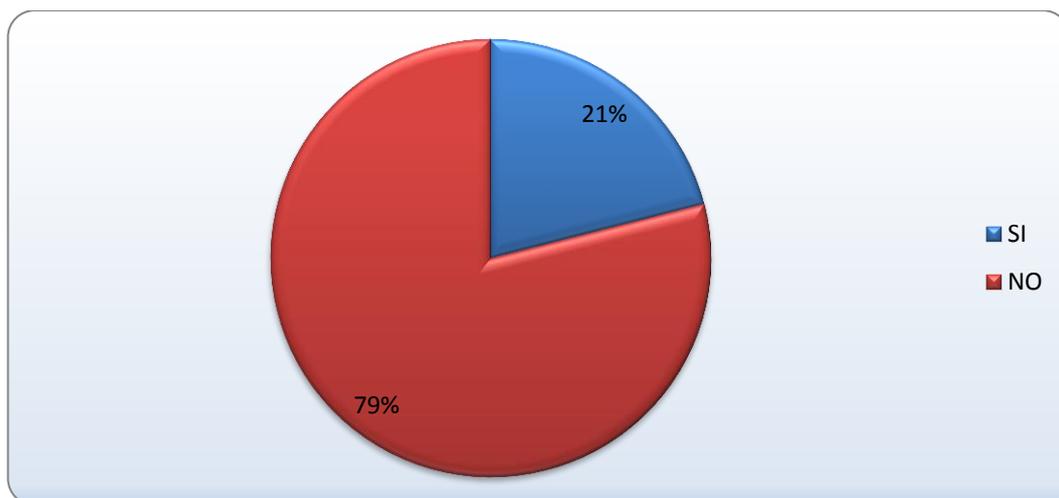
CUADRO N° 15: JEFE INMEDIATO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	SI	3	21%
	NO	11	79%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 12: JEFE INMEDIATO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

En relación a determinar si todos quienes conforman el personal operativo conocen quién es su jefe inmediato, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 21% del personal reconoció que si conocen a su jefe inmediato y el restante 79% respondió que desconocen quién es, lo cual perjudica la organización y coordinación de COFRA.

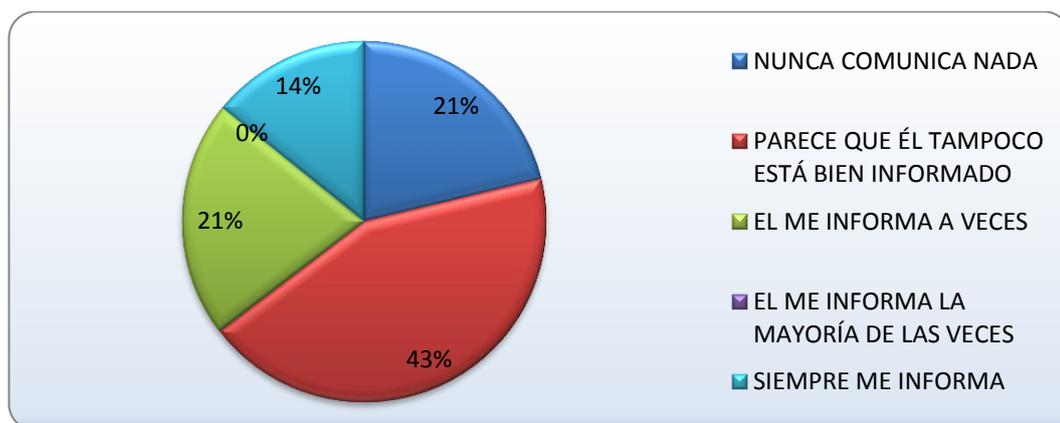
9. ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía?

CUADRO N° 16: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Nunca comunica nada	3	21%
	Parece que él tampoco está bien informado	6	43%
	Él me informa a veces	3	21%
	Él me informa la mayoría de las veces	-	-
	Siempre me informa	2	14%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 13: INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a establecer con qué frecuencia los jefes mantienen informados a los trabajadores, de las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 21% del personal contestaron que los jefes nunca comunican nada; a un 43% les parece que el jefe tampoco está bien informado; un 21% respondió que el jefe le informa pero a veces; y el 14% respondió que el jefe siempre le informa. Por la variedad de opiniones se deduce que falta organización en el sentido que para informar sobre las políticas y planes de la compañía se deben realizar reuniones en donde todos los trabajadores estén presentes.

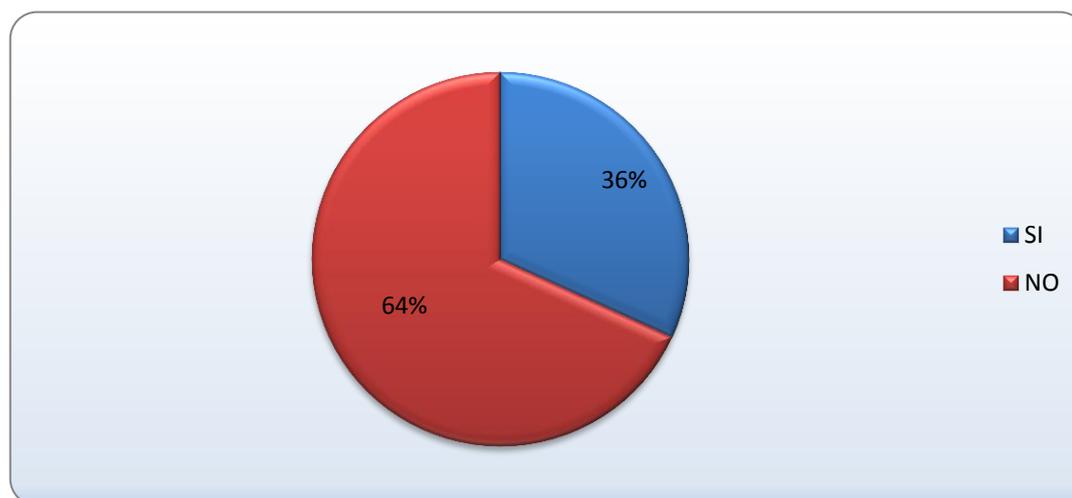
10. ¿La empresa le brinda a usted capacitaciones?

CUADRO N° 17: CAPACITACIONES

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	SI	5	36%
	NO	9	64%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 14: CAPACITACIONES



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Sobre las capacitaciones que se le brindan al personal operativo, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 36% del personal reconoció que la empresa si le brinda capacitaciones y el restante 64% respondió que no. De los que respondieron afirmativa a lo planteado, unos 3 coinciden en que la capacitación es cada 6 meses sobre clasificar el pescado, otros que sólo 1 vez y el año pasado.

11. ¿Se siente feliz trabajando en la empresa COFRA?

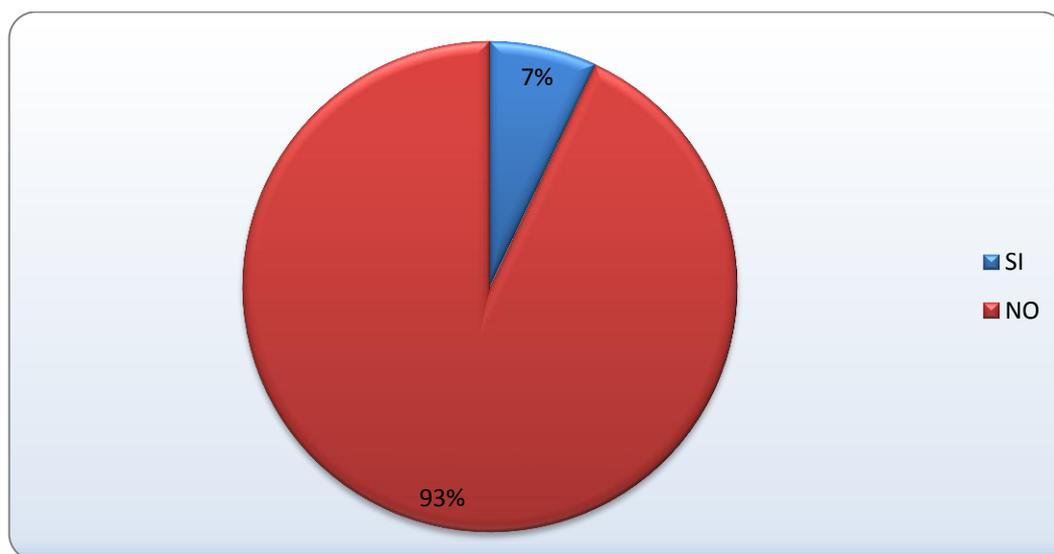
CUADRO N° 18: FELICIDAD EN EL TRABAJO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	SI	1	7%
	NO	13	93%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 15: FELICIDAD EN EL TRABAJO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Sobre el nivel de satisfacción que sienten quienes son parte del personal operativo de COFRA, con respecto a si son felices trabajando para esta compañía, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 7% del personal operativo respondió que si se sienten felices de trabajar en COFRA y el restante 93% respondió que no. La mayoría no se siente feliz porque el trabajo les resulta difícil.

12. ¿Usted se siente satisfecho con el Salario que recibe?

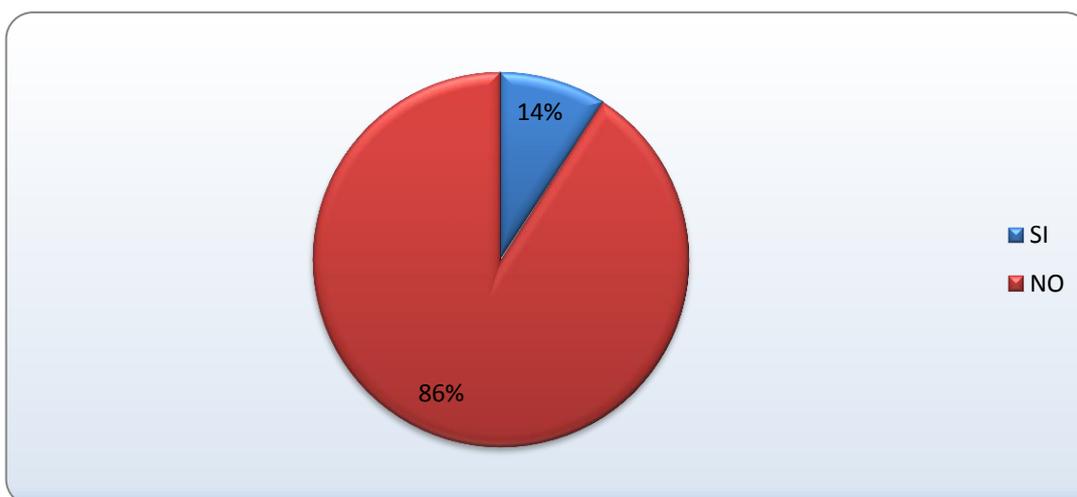
CUADRO N° 19: SALARIO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	SI	2	14%
	NO	12	86%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 16: SALARIO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Sobre el nivel de satisfacción que sienten quienes son parte del personal operativo de COFRA, con respecto al Salario que reciben, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 14% del personal operativo respondió que si se sienten satisfechos y el restante 86% (que representa la mayoría) respondió que no. Como se observa gráficamente, la mayoría de los trabajadores no se sienten satisfechos con sus salarios.

13. ¿Usted sabe cuáles son los objetivos, misión y visión de COFRA?

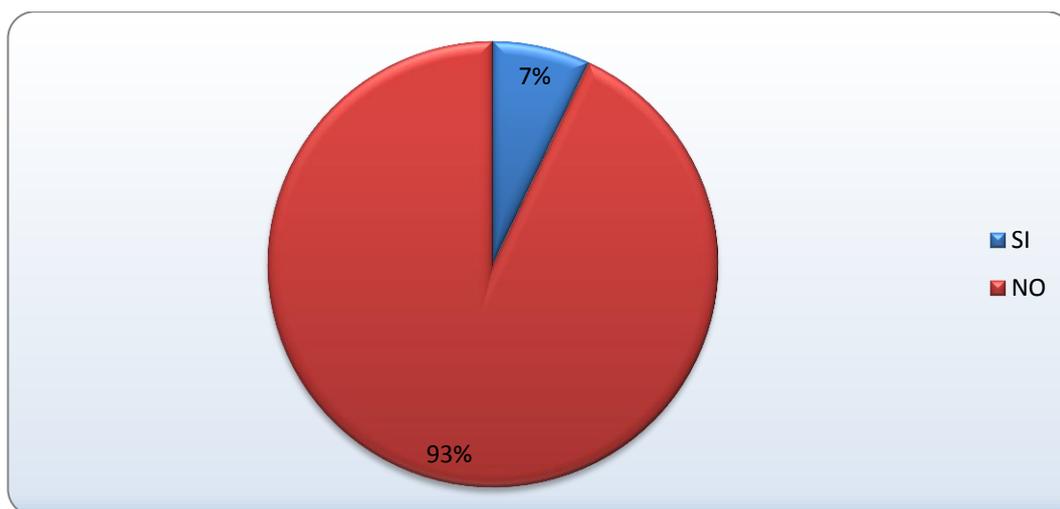
CUADRO N° 20: PARÁMETROS DE COFRA

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	SI	1	7%
	NO	13	93%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 17: PARÁMETROS DE COFRA



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Con respecto a determinar si el personal operativo de COFRA conoce cuáles son los objetivos, misión y visión de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 7% del personal operativo respondieron afirmativamente a lo planteado y el restante 93% respondió que no. Como se observa gráficamente, la mayoría de los trabajadores no conocen la base filosófica de la compañía y esto, según sus repuestas se debe a que ellos no han preguntado pero tampoco se les ha dicho.

3.1.6. Encuesta realizada a los administradores

a) Datos personales

1. Edad:

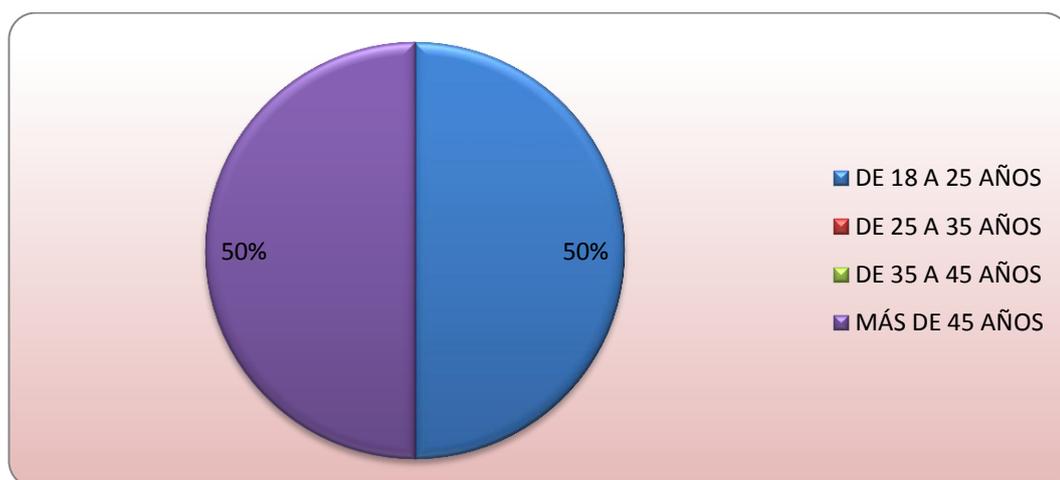
CUADRO N° 21: EDAD

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	DE 18 A 25 AÑOS	1	50%
	DE 25 A 35 AÑOS	-	-
	DE 35 A 45 AÑOS	-	-
	MAS DE 45 AÑOS	1	50%
	TOTAL		2

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 18: EDAD



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar la edad de quienes conforman el personal administrativo de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: 1 que corresponde al 50% tiene entre 18 y 25 años de edad y el otro 50% tiene más de 45 años, lo cual demuestra que no existe discriminación para jóvenes ni adultos mayores con tal de que sean muy capaces de realizar bien su trabajo.

2. Sexo:

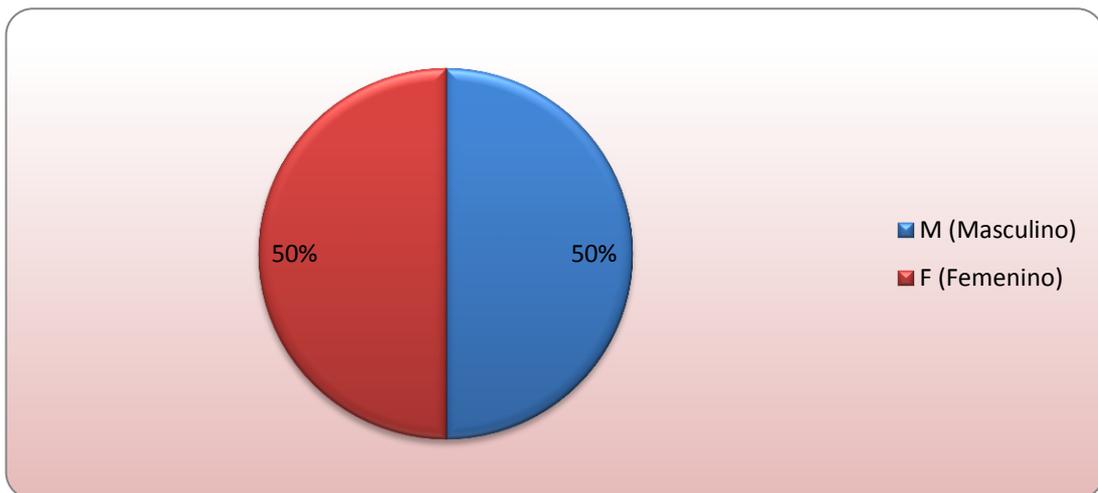
CUADRO N° 22: SEXO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	M (Masculino)	1	50%
	F (Femenino)	1	50%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 19: SEXO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Con respecto a identificar sexo de quienes conforman el personal administrativo de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: 1 que corresponde al 50% es de sexo masculino y el otro 50% es de sexo femenino, lo cual representa una equidad de género en la compañía COFRA entre quienes trabajan en el Departamento administrativo.

3. Estado civil:

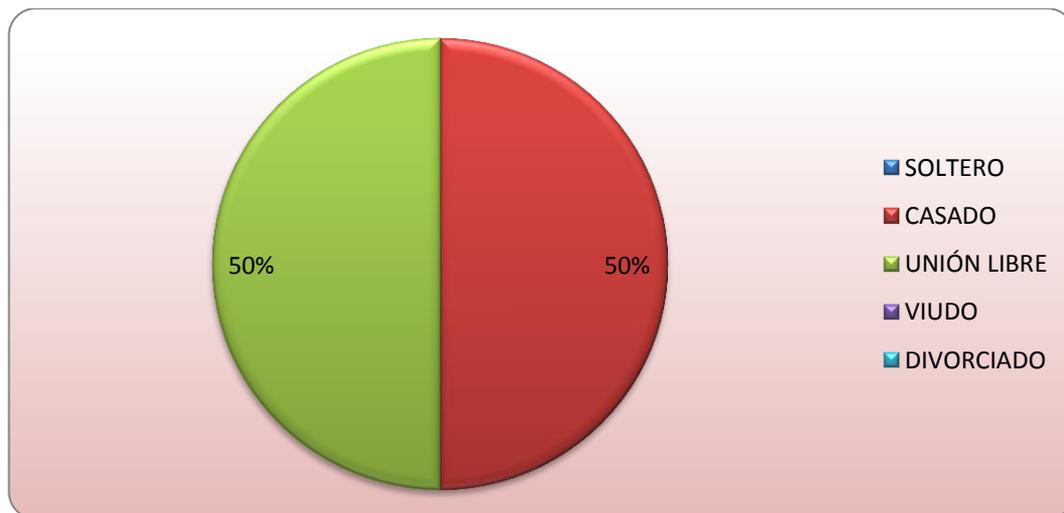
CUADRO N° 23: ESTADO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	SOLTERO	-	-
	CASADO	1	50%
	UNIÓN LIBRE	1	50%
	VIUDO	-	-
	DIVORCIADO	-	-
	TOTAL		2

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 20: ESTADO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar el estado civil de quienes conforman el personal administrativo de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: uno de los administrativos es casado y el otro mantiene una unión libre. No se encontró a nadie que sea soltero, viudo ni divorciado.

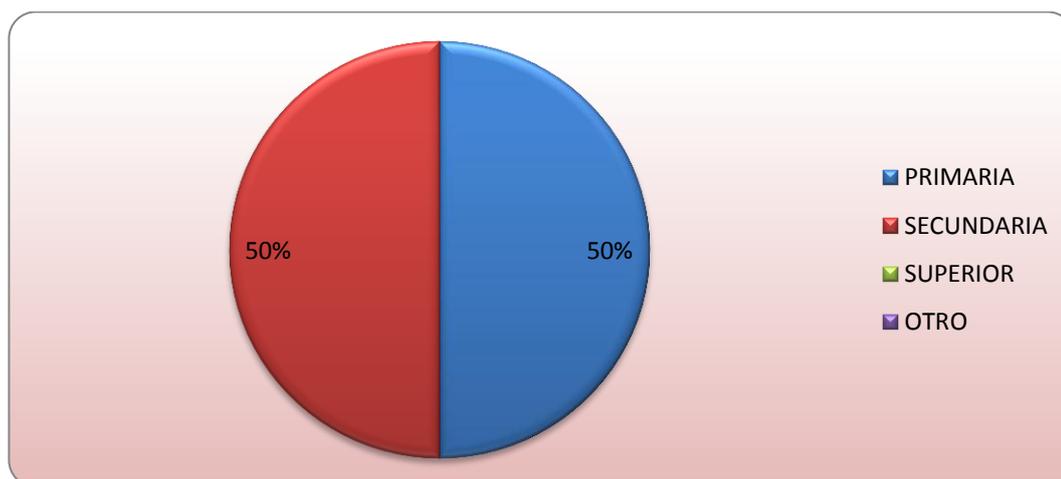
4. Nivel de estudio:

CUADRO N° 24: ESTUDIO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	PRIMARIA	1	50%
	SECUNDARIA	1	50%
	SUPERIOR	-	-
	OTRO	-	-
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 21: ESTUDIO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Con respecto a identificar el nivel de preparación académica de los administradores de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: uno que corresponde al 50% cursó sólo la primaria y el otro solo cursó la secundaria. Como se observa gráficamente ninguno de ellos tienen estudios superiores u otros.

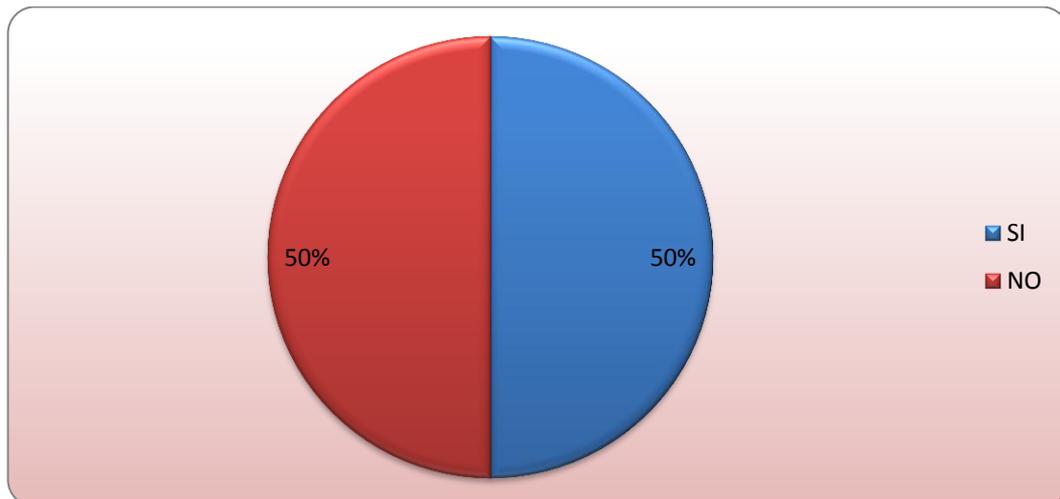
5. ¿La estructura organizacional de la compañía influyen en la eficiencia, eficacia y efectividad de la institución?

CUADRO N° 25: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	SI	1	50%
	NO	1	50%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 22: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a la influencia de la estructura organizacional en la eficiencia, eficacia y efectividad de la compañía COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: uno de los administradores que corresponde al 50% respondió que la estructura organizacional si influye en la eficiencia, eficacia y efectividad de la compañía; mientras que el otro piensa todo lo contrario.

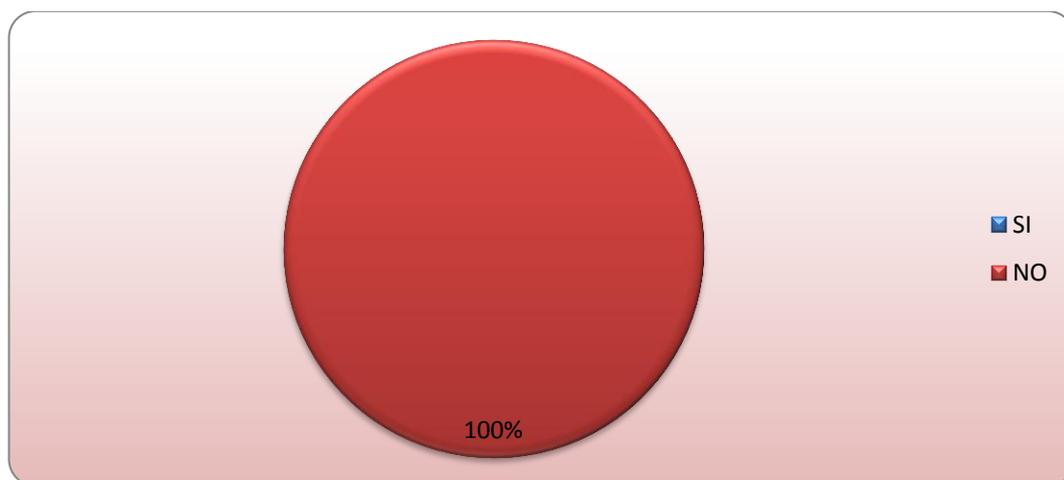
6. ¿La departamentalización de la compañía está en función de la organización?

CUADRO N° 26: FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	SI	-	-
	NO	2	100%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 23: FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

En relación a la departamentalización de la compañía, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los encuestados, es decir, los 2 administradores respondieron que la departamentalización de la compañía no está en función de la organización, lo cual se debe tomar en cuenta para su reorganización y buena operatividad de COFRA.

7. ¿El nivel de autoridad influye en el cumplimiento de objetivos?

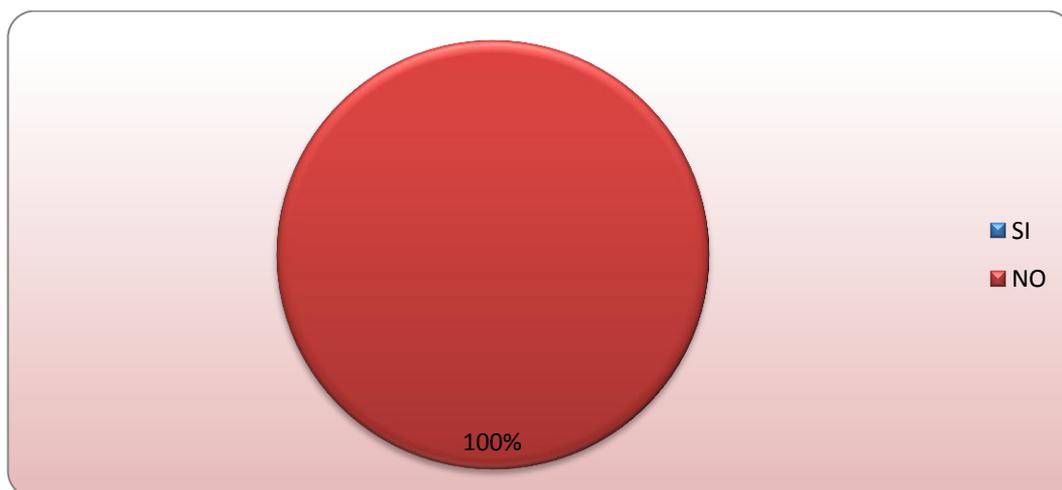
CUADRO N° 27: NIVEL DE AUTORIDAD

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	SI	-	-
	NO	2	100%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 24: NIVEL DE AUTORIDAD



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a la influencia que ejerce la autoridad en el cumplimiento de objetivos, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los encuestados, es decir los 2 administradores coinciden en que el nivel de autoridad no influye en el cumplimiento de objetivos.

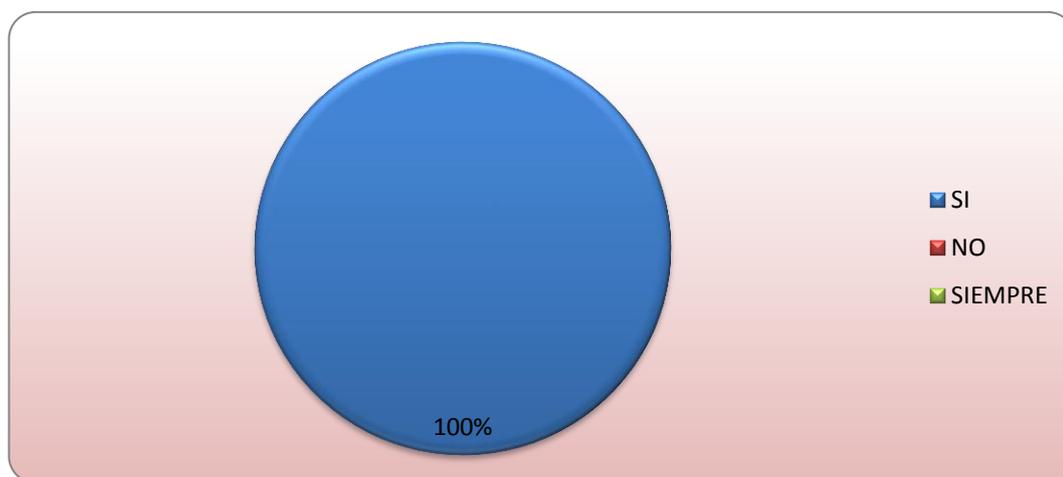
8. ¿Se requiere establecer indicadores de gestión para optimizar los recursos?

CUADRO N° 28: INDICADORES DE GESTIÓN

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	SI	2	100%
	NO	-	-
	SIEMPRE	-	-
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 25: INDICADORES DE GESTIÓN



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

En relación a saber si se requiere establecer indicadores de gestión para optimizar los recursos, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los encuestados, es decir los 2 administradores coinciden en que si se requiere establecer indicadores de gestión para optimizar los recursos, lo cual no se está haciendo actualmente en COFRA.

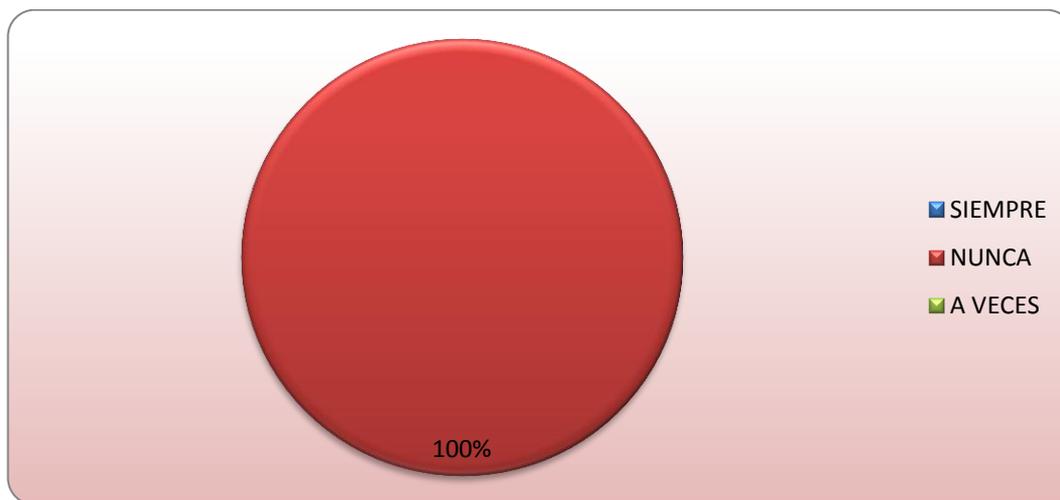
9. ¿De forma periódica, el Jefe Inmediato hace seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos?

CUADRO N° 29: SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	SIEMPRE	-	-
	NUNCA	2	100%
	A VECES	-	-
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 26: SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a la frecuencia con que el jefe inmediato hace seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los encuestados, es decir, los 2 administradores coinciden en que el jefe inmediato nunca hace seguimiento.

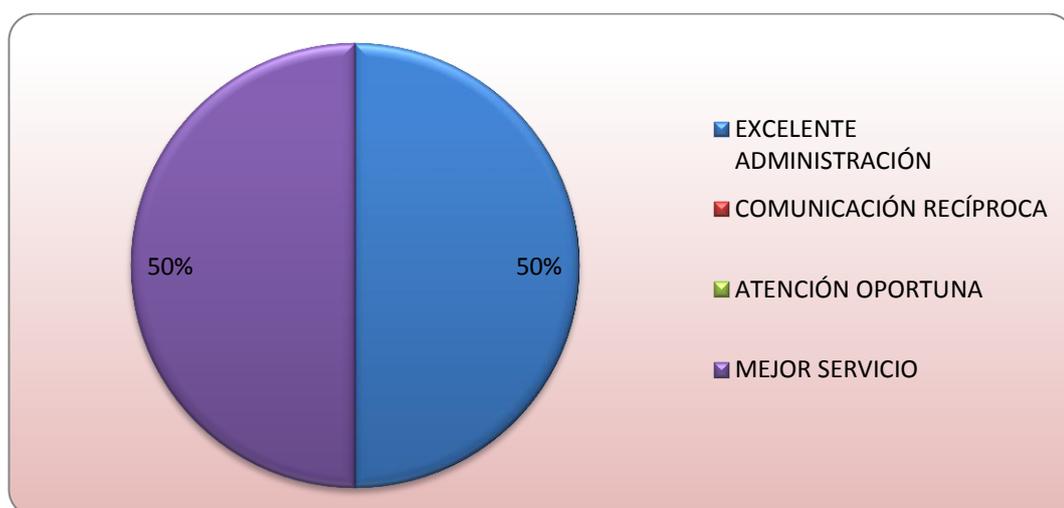
10. ¿Señale qué beneficios se obtiene con la implementación del Modelo Organizacional en COFRA?

CUADRO N° 30: MODELO ORGANIZACIONAL

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Excelente administración	1	50%
	Comunicación recíproca	-	-
	Atención oportuna	-	-
	Mejor servicio	1	50%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 27: MODELO ORGANIZACIONAL



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Sobre los beneficios que se obtienen con la implementación del Modelo Organizacional en COFRA, de las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: uno de los administradores que corresponde al 50% señaló que uno de los beneficios es que se consigue una excelente administración y el otro administrador respondió que se consigue un mejor servicio.

11. ¿Usted se siente feliz trabajando para COFRA?

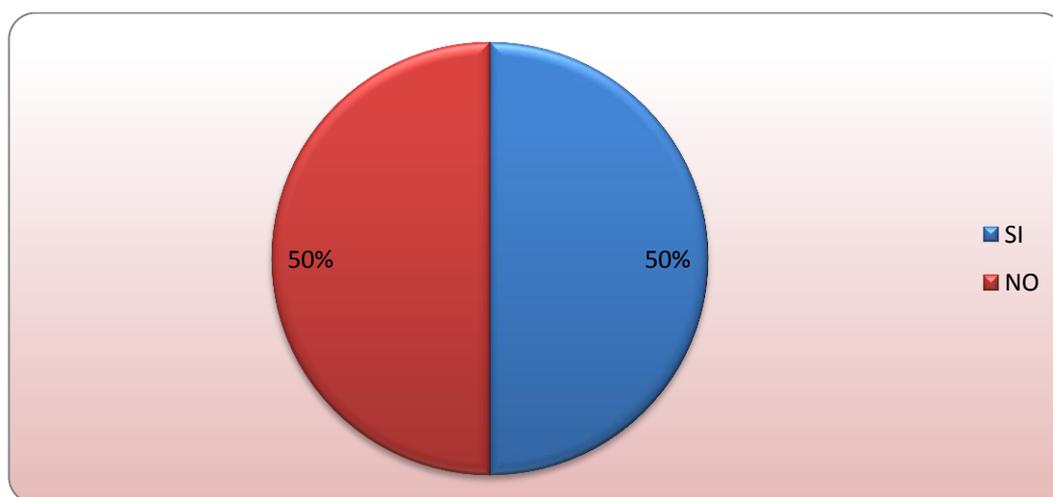
CUADRO N° 31: FELICIDAD EN EL TRABAJO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	SI	1	50%
	NO	1	50%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 28: FELICIDAD EN EL TRABAJO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Sobre el nivel de satisfacción que sienten los administradores de COFRA, con respecto a si son felices trabajando para esta compañía, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: 1 de los administradores que corresponde al 50% de los encuestados si es feliz trabajando en COFRA y el otro administrador no se siente feliz trabajando para COFRA.

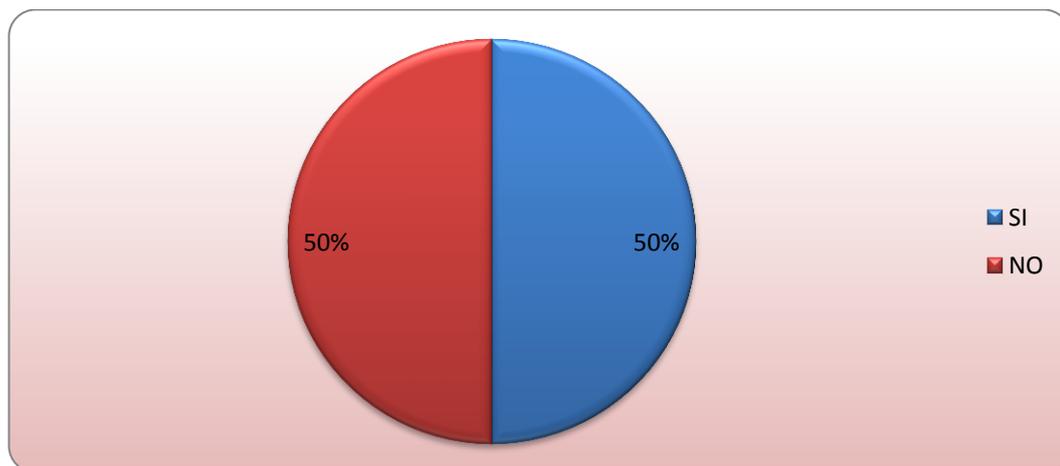
12. ¿Usted cree que su remuneración está acorde con las actividades que desempeña dentro de la empresa?

CUADRO N° 32: SUELDO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	SI	1	50%
	NO	1	50%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 29: SUELDO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Sobre la satisfacción de los administradores con respecto a su remuneración, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: uno de los administradores que corresponde al 50% respondió que sí está conforme con su remuneración porque aparte de esta compensación recibe algo más. Y el otro administrador contestó no estar de acuerdo, alegando que el jefe le da más tareas de las que le corresponde.

13. ¿La empresa le brinda a usted capacitaciones?

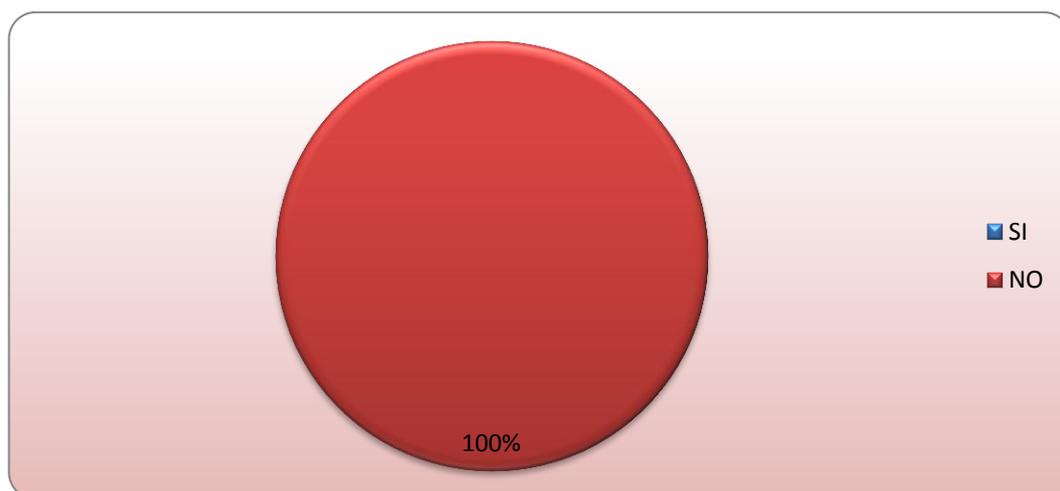
CUADRO N° 33: CAPACITACIONES

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	SI	-	-
	NO	2	100%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 30: CAPACITACIONES



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Sobre las capacitaciones que se le brindan al personal operativo, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los encuestados, es decir los 2 administradores coinciden en que la compañía COFRA no le brinda capacitaciones y considerando que son puestos administrativos y que apenas cursaron la secundaria esto se convierte en una falencia.

14. ¿Usted considera que las actividades que se desarrollan en COFRA están?

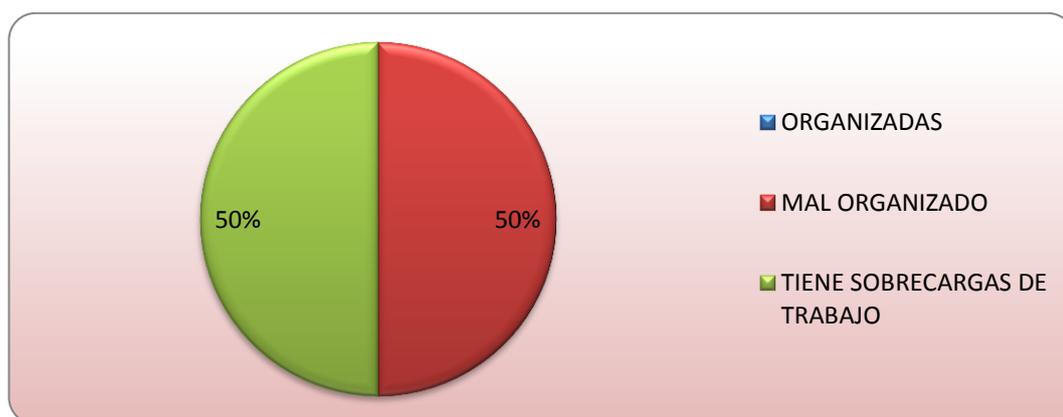
CUADRO N° 34: ACTIVIDADES

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	Organizadas	-	-
	Mal organizado	1	50%
	Tiene sobrecargas de trabajo	1	50%
	TOTAL	2	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 31: ACTIVIDADES



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

En cuanto a conocer la opinión de los administradores sobre la organización de las actividades, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: uno de los administradores que corresponde al 50% respondió que las actividades son mal organizadas; mientras que el otro manifestó que tiene sobrecargas de trabajo.

15. ¿Para el funcionamiento óptimo de COFRA que recomendación enunciaría?

Las opiniones recolectadas fueron que se pida ayuda o asesoramiento administrativo y que se establezca un nuevo método para llegar a los clientes. Además debe de ser una de las empresas líderes del mercado para poder posicionarse como una de las empresas de mayor crecimiento.

Sin embargo se puede deducir que en la compañía COFRA, se detectan la insuficiencia de un clima de administración organizado, optimización de recursos, capacidad organizacional, coordinación, ambiente adecuado, cumplimiento de metas, planificación de actividades, las cuales se convierten en gran debilidad en toda empresa. He ahí una de las razones por lo que se requiere con urgencia el plan de desarrollo organizacional.

3.1.7. Tabulación de resultados de las encuestas realizadas a los clientes

a) Datos personales

1. Edad:

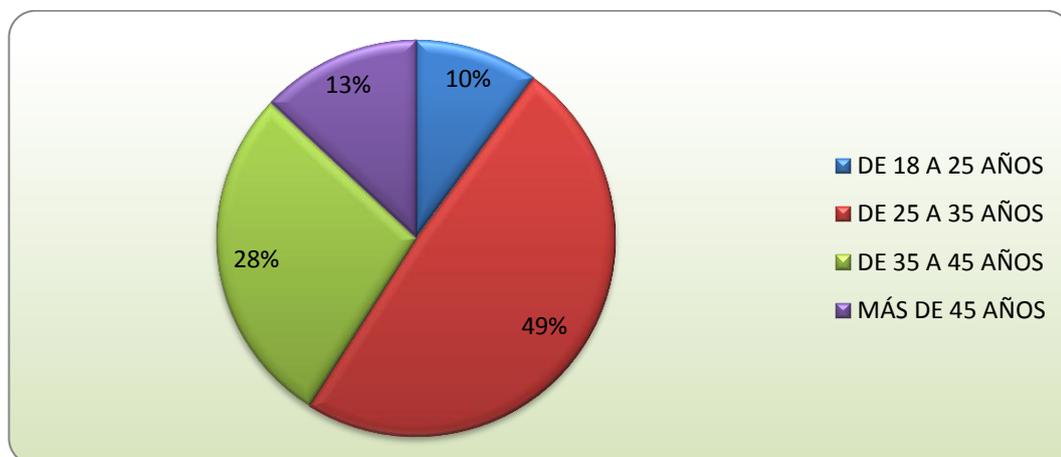
CUADRO N° 35: EDAD

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	DE 18 A 25 AÑOS	4	10%
	DE 25 A 35 AÑOS	19	49%
	DE 35 A 45 AÑOS	11	28%
	MAS DE 45 AÑOS	5	13%
	TOTAL	39	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 32: EDAD



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Con respecto a identificar la edad de quienes conforman el grupo de clientes de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 10% de los clientes tienen entre 18 a 25 años de edad; un 49% tienen entre 25 y 35 años de edad; un 28% de ellos tienen entre 35 y 45 años de edad y el restante 13% de los clientes tienen más de 45 años de edad.

2. Sexo:

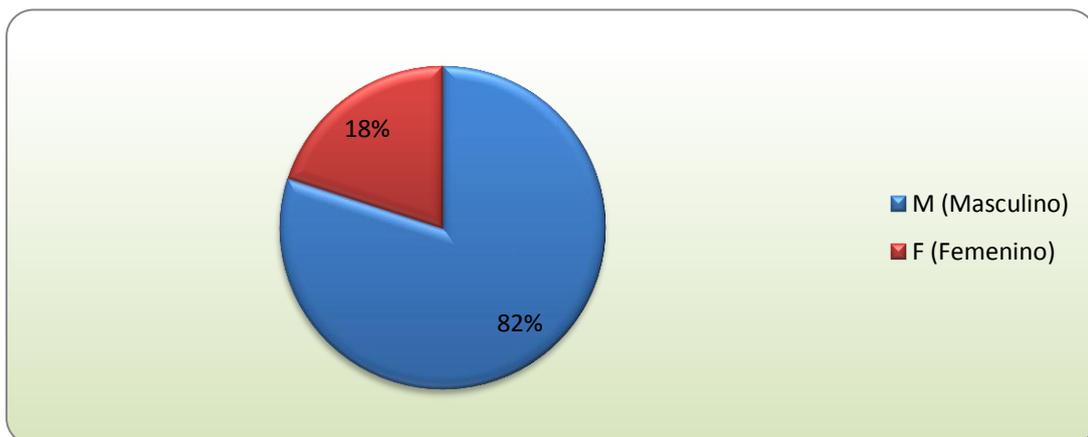
CUADRO N° 36: SEXO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	M (Masculino)	32	82%
	F (Femenino)	7	18%
	TOTAL	39	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 33: SEXO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar sexo de quienes conforman el grupo de clientes de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 82% de los clientes es de sexo masculino y el restante 18% es de sexo femenino, lo cual determina que la mayor parte de los compradores son hombres.

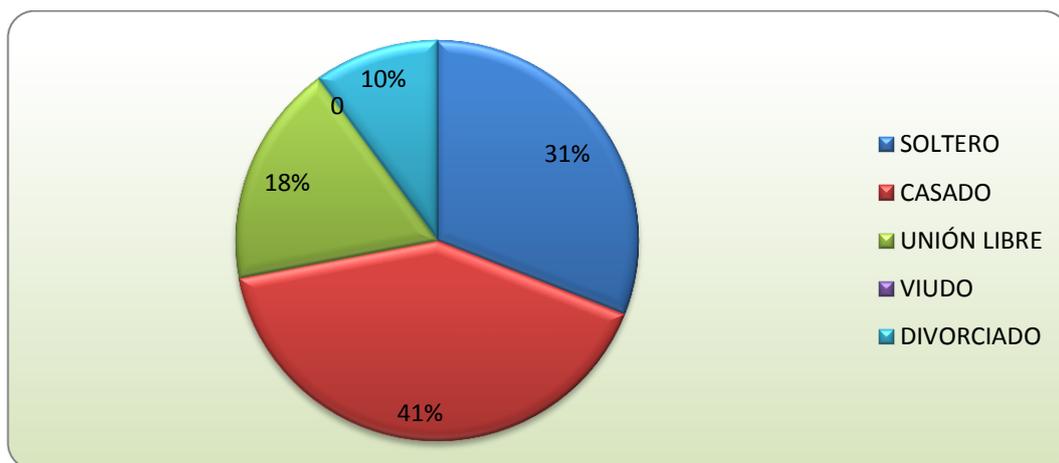
3. Estado civil:

CUADRO N° 37: ESTADO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	SOLTERO	12	31%
	CASADO	16	41%
	UNIÓN LIBRE	7	18%
	VIUDO	-	-
	DIVORCIADO	4	10%
	TOTAL		39

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 34: ESTADO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar el estado civil de quienes conforman el grupo de clientes de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 31% de los clientes tienen un estado de soltería; un 41% de los clientes son casados; un 18% mantienen una unión libre y un 10% de los clientes son divorciados. No se registró a nadie que sea viudo.

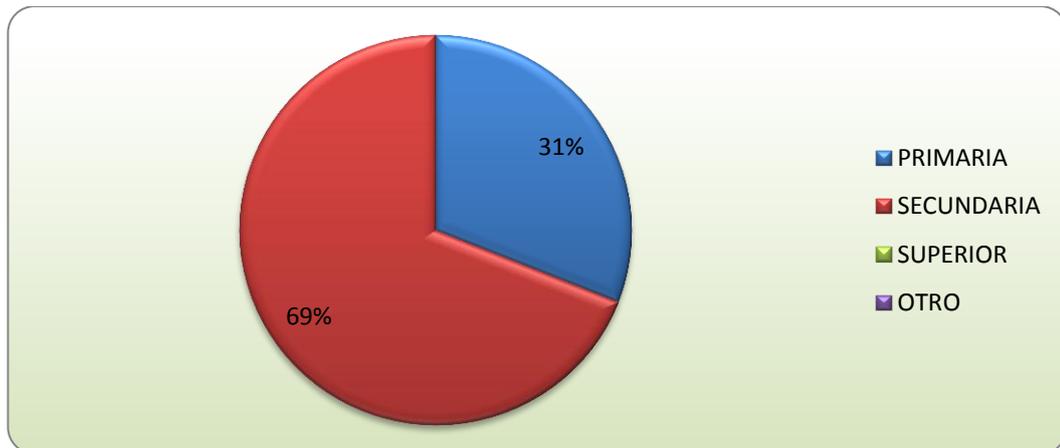
4. Nivel de estudio:

CUADRO N° 38: ESTUDIO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	PRIMARIA	12	31%
	SECUNDARIA	27	69%
	SUPERIOR	-	-
	OTRO	-	-
	TOTAL		39

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 35: ESTUDIO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Con respecto a identificar el nivel de preparación académica de quienes conforman el grupo de clientes de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: un 31% de los clientes sólo han cursado la primaria y el restante 69% sólo ha cursado la secundaria. Como se observa gráficamente ninguno de ellos tienen estudios superiores u otros.

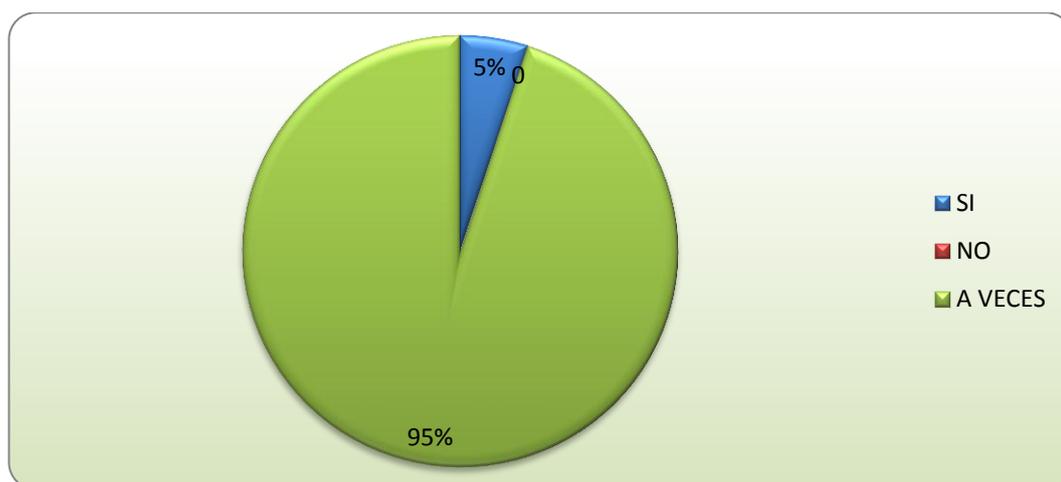
5. ¿Usted se siente satisfecho con el producto?

CUADRO N° 39: SATISFACCIÓN POR EL PRODUCTO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	SI	2	5%
	NO	-	-
	A VECES	37	95%
	TOTAL	39	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 36: SATISFACCIÓN POR EL PRODUCTO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a establecer el nivel de satisfacción que tienen los clientes con el producto de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 5% de los encuestados contestaron que si están satisfechos con el producto y un 95% de los clientes manifestó que sólo a veces se sienten satisfechos con el producto de COFRA, lo cual representa una desventaja para la compañía.

6. ¿Usted se siente satisfecho con la rapidez de la entrega del producto?

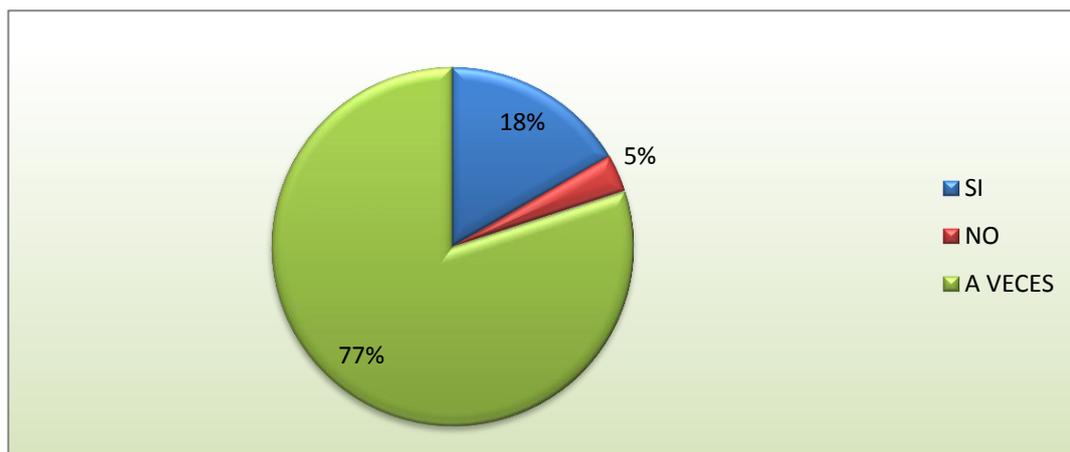
CUADRO N° 40: RAPIDEZ DEL SERVICIO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	SI	7	18%
	NO	2	5%
	A VECES	30	77%
	TOTAL	39	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 37: RAPIDEZ DEL SERVICIO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a establecer el nivel de satisfacción que tienen los clientes con la rapidez de la entrega del producto de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 18% de los clientes encuestados contestaron que si están satisfechos con la rapidez de entrega del producto; un 5% manifestó que no está satisfecho y un 77% de los clientes respondió que sólo a veces se sienten satisfechos con el producto de COFRA, lo cual representa una desventaja para la compañía.

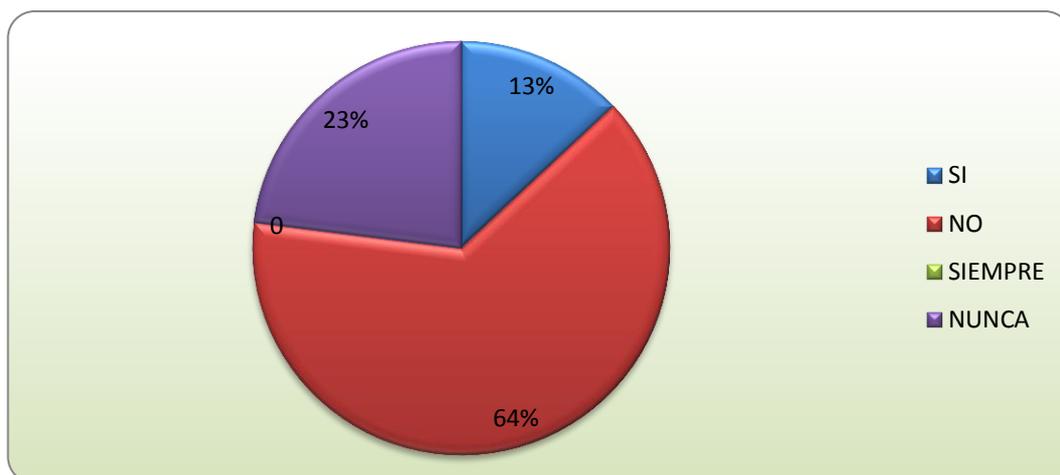
7. ¿Usted recibió el servicio de asesoramiento de los múltiples usos del producto?

CUADRO N° 41: ASESORAMIENTO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	SI	5	13%
	NO	25	64%
	SIEMPRE	-	-
	NUNCA	9	23%
	TOTAL	39	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 38: ASESORAMIENTO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Con respecto al asesoramiento de los múltiples usos del producto hacia los clientes, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 13% de los clientes encuestados respondieron que si reciben el asesoramiento de los múltiples usos del producto; un 64% de los clientes respondieron que no reciben el asesoramiento y un 23% de los clientes respondió que nunca reciben el asesoramiento, lo cual representa desorganización en COFRA.

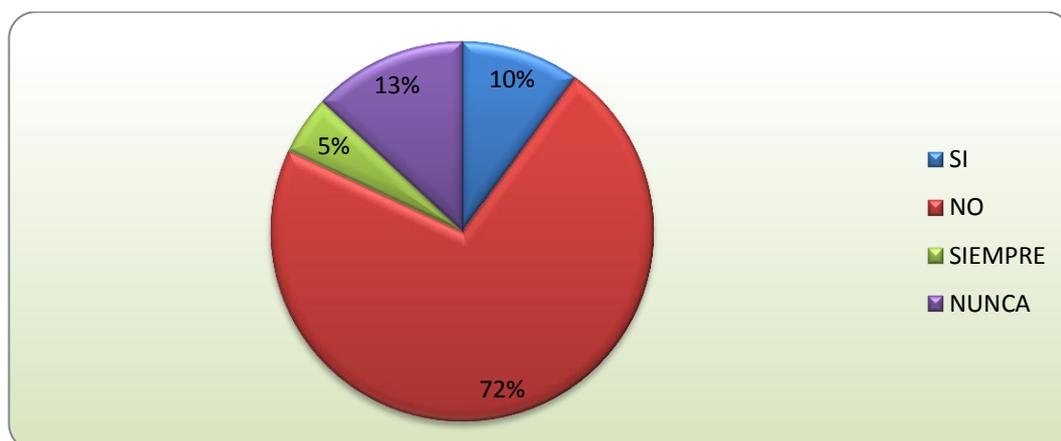
8. ¿Sus dudas y requerimientos son atendidos cada vez que usted los solicita?

CUADRO N° 42: ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	SI	4	10%
	NO	28	72%
	SIEMPRE	2	5%
	NUNCA	5	13%
	TOTAL	39	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 39: ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a la atención de dudas y requerimientos por parte de COFRA hacia su grupo de clientes, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 10% de los clientes encuestados respondieron que COFRA si da atención oportuna a sus dudas y requerimientos; un 72% de los clientes respondió que no recibe atención; un 5% respondió que sus dudas y requerimientos siempre son atendidos y por el contrario, un 13% manifestó que nunca son atendidos. Lo cual implica preferencias en los clientes cuando la atención debería ser equitativa para todos.

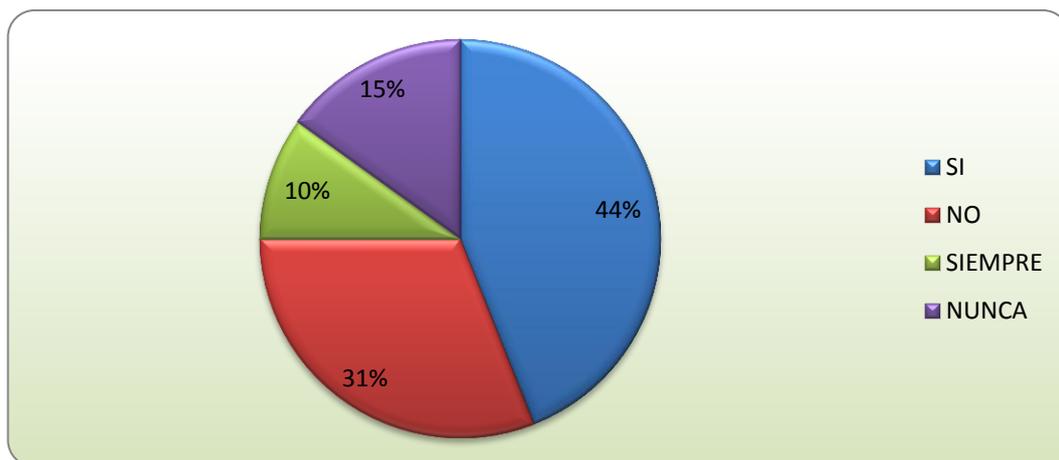
9. ¿En todo momento COFRA está disponible y es posible localizarlo?

CUADRO N° 43: DISPONIBILIDAD

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	SI	17	44%
	NO	12	31%
	SIEMPRE	4	10%
	NUNCA	6	15%
	TOTAL	39	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 40: DISPONIBILIDAD



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a la disponibilidad y localización de COFRA par con su grupo de clientes, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 44% de los clientes encuestados respondieron que si encuentran disponible en todo momento a COFRA; un 31% de los clientes respondió que no está disponible en todo momento; un 10% respondió que COFRA siempre está disponible y 15% de los clientes respondieron que nunca está disponible.

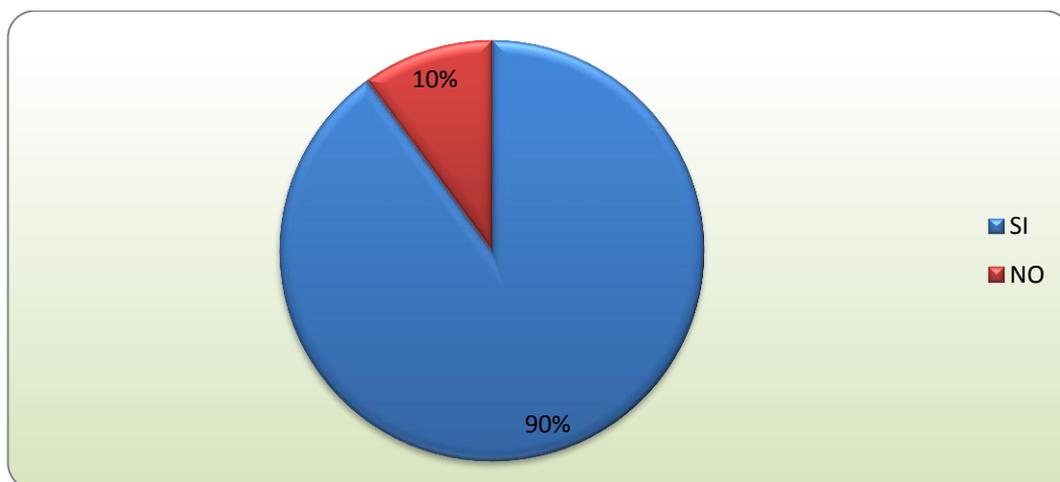
10. ¿Está de acuerdo con la forma de entrega del producto?

CUADRO N° 44: FORMA DE ENTREGA

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	SI	35	90%
	NO	4	10%
	TOTAL	39	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 41: FORMA DE ENTREGA



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Con respecto a la correcta forma de entrega del producto, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 10% de los clientes encuestados respondieron que COFRA si entrega a tiempo y en buenas condiciones el producto; no obstante la mayoría de los clientes (90%) respondió negativamente a lo planteado. Como se observa gráficamente, la mayoría de los clientes se encuentran insatisfechos en este aspecto.

11. ¿Por qué prefiere comprar en COFRA el producto?

En esta pregunta abierta, las respuestas que más se obtuvieron por parte de los clientes encuestados fueron que prefieren comprar en COFRA porque:

- Confían en esta compañía.
- Se encuentran satisfechos y hay mayor control.
- Por la capacidad y responsabilidad en la entrega.
- Por la calidad del producto.

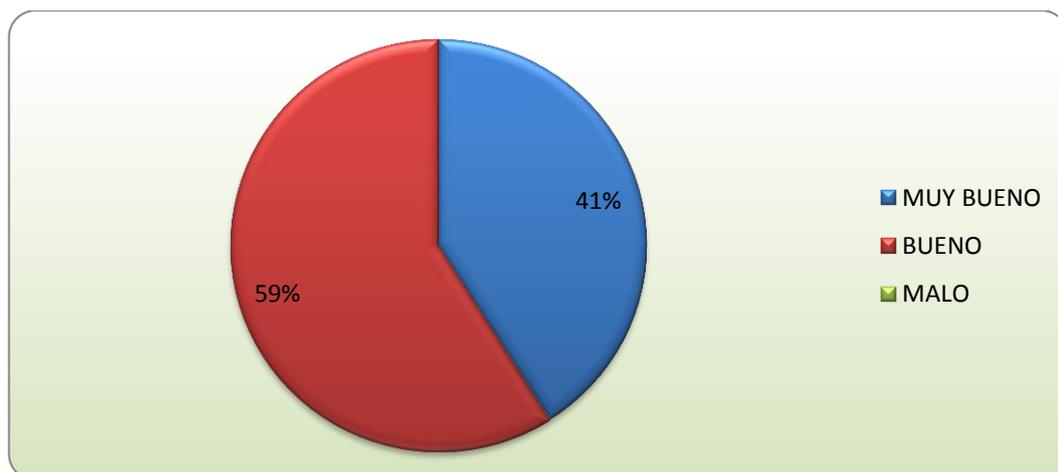
12. Califique el desempeño de COFRA en este rubro

CUADRO N° 45: DESEMPEÑO DE COFRA

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	MUY BUENO	16	41%
	BUENO	23	59%
	MALO	-	-
	TOTAL	39	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 42: DESEMPEÑO DE COFRA



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Con respecto a la apreciación de los clientes sobre el desempeño de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 41% de los clientes encuestados catalogan el desempeño de COFRA como bueno y un 59% manifestó que el desempeño de COFRA es malo, lo cual representa una desventaja para la compañía.

3.1.8. Tabulación encuesta realizada a proveedores

1. Datos personales

1. Edad:

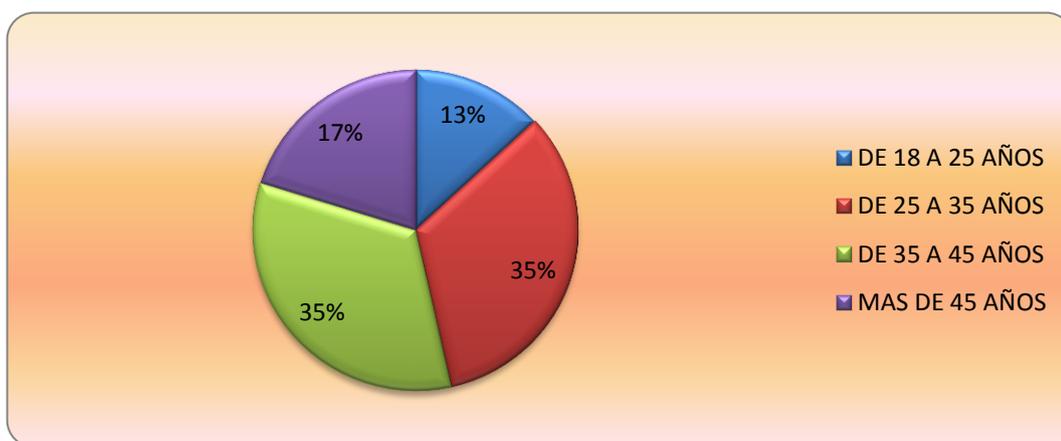
CUADRO N° 46: EDAD

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	DE 18 A 25 AÑOS	3	13%
	DE 25 A 35 AÑOS	8	35%
	DE 35 A 45 AÑOS	8	35%
	MAS DE 45 AÑOS	4	17%
	TOTAL	23	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 43: EDAD



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar la edad de quienes conforman el grupo de proveedores de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 13% de los proveedores tienen entre 18 a 25 años de edad; un 35% tienen entre 25 y 35 años de edad; un 35% de ellos tienen entre 35 y 45 años de edad y el restante 17% de los proveedores tienen más de 45 años de edad.

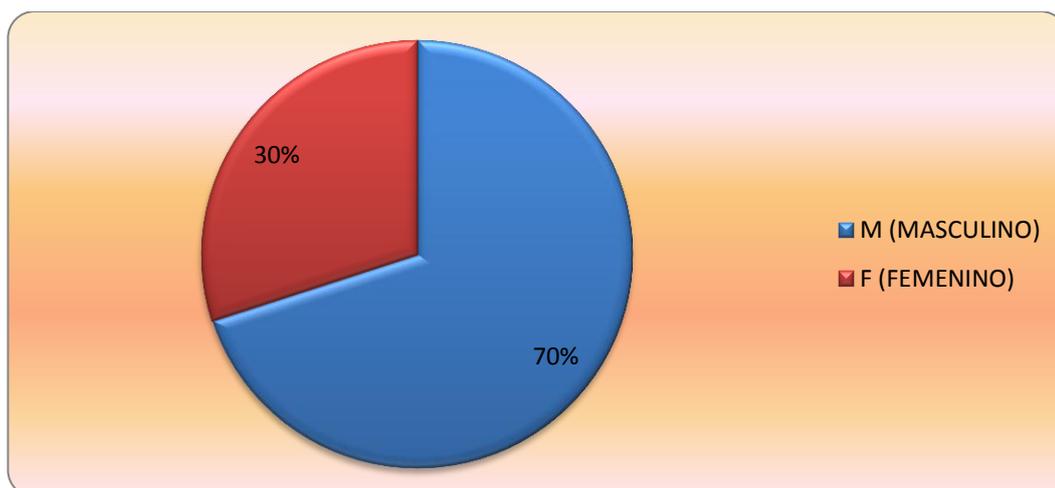
2. Sexo:

CUADRO N° 47: SEXO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	M (Masculino)	16	70%
	F (Femenino)	7	30%
	TOTAL	23	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 44: SEXO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar sexo de quienes conforman el grupo de proveedores de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 70% de los proveedores es de sexo masculino y el restante 30% es de sexo femenino, lo cual determina que la mayor parte de los proveedores son hombres.

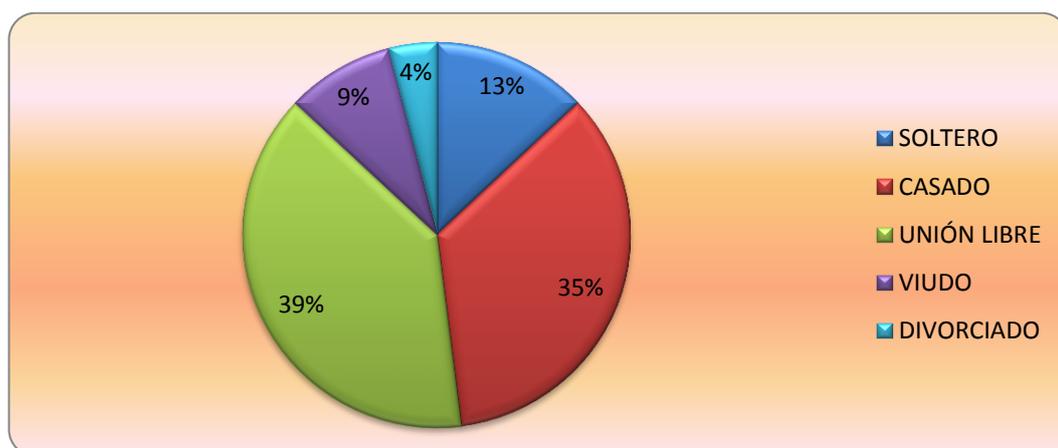
3. Estado civil:

CUADRO N° 48: ESTADO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	SOLTERO	3	13%
	CASADO	8	35%
	UNIÓN LIBRE	9	39%
	VIUDO	2	9%
	DIVORCIADO	1	4%
	TOTAL		23

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 45: ESTADO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a identificar el estado civil de quienes conforman el grupo de proveedores de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 13% de los proveedores tienen un estado de soltería; un 35% son casados; un 39% mantienen una unión libre; un 9% son viudos y un 4% son divorciados. Como se observa gráficamente en mayor número los proveedores tienen una unión libre.

4. Nivel de estudio:

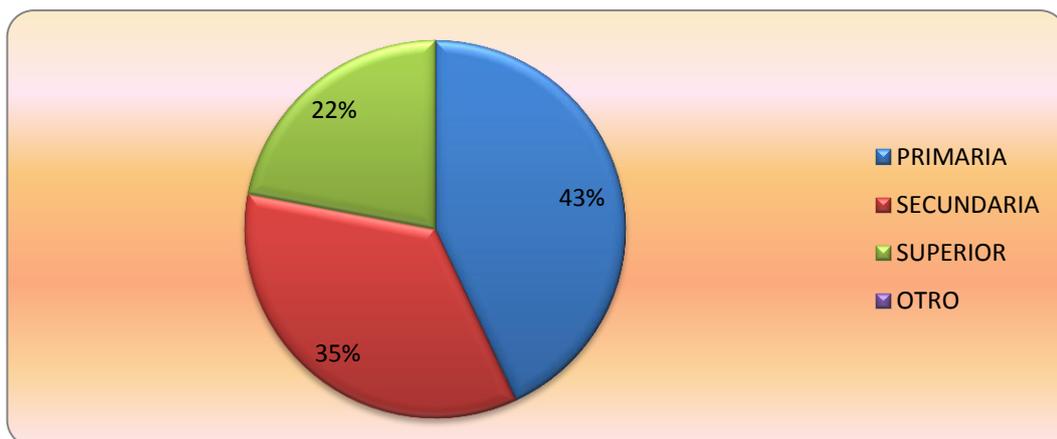
CUADRO N° 49: ESTUDIO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	PRIMARIA	10	43%
	SECUNDARIA	8	35%
	SUPERIOR	5	22%
	OTRO	-	-
	TOTAL	23	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 46: ESTUDIO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Con respecto a identificar el nivel de preparación académica de quienes conforman el grupo de proveedores de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: un 43% de los proveedores sólo han cursado la primaria; un 35% sólo ha cursado la secundaria y un 22% si han tenidos estudios superiores. No se registró a nadie con otro tipo de estudios.

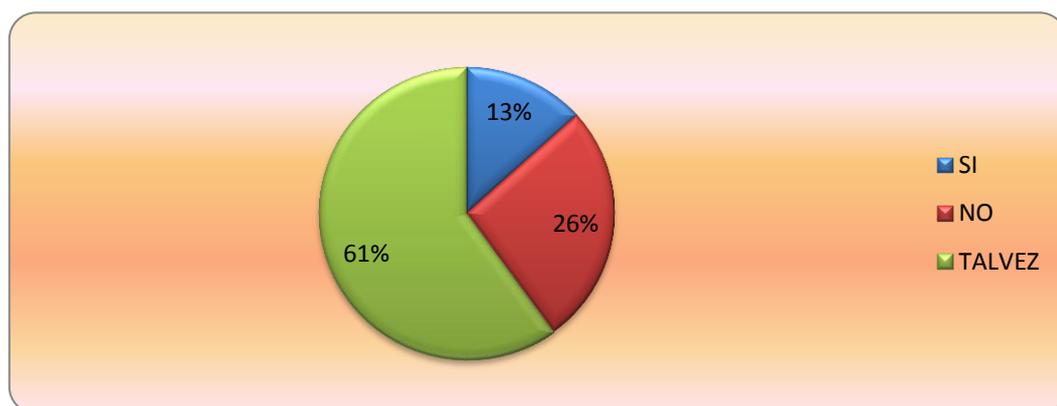
5. ¿Está usted de acuerdo con los precios de compra de COFRA y las continuas negociaciones que realiza con usted?

CUADRO N° 50: PRECIOS

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	SI	3	13%
	NO	6	26%
	TAL VEZ	14	61%
	TOTAL	23	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 47: PRECIOS



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a establecer el nivel de satisfacción que tienen los proveedores con los precios de compra de COFRA y las continuas negociaciones que se efectúan, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 13% de los encuestados contestaron que si están de acuerdo con lo expuesto; un 26% de los proveedores manifestaron no estar de acuerdo y un 61% expresaron que tal vez lo están. Como gráficamente se observa la mayoría con su respuesta demuestra una indecisión inclinada al no estar de acuerdo con los precios de compra.

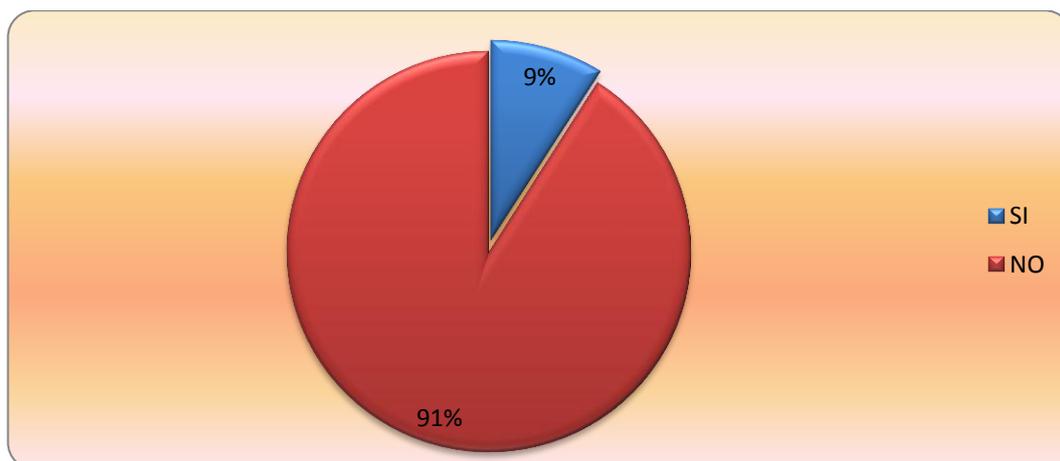
6. ¿COFRA le ofrece facilidades de pago, está de acuerdo entonces en la forma de realizarse los pagos?

CUADRO N° 51: FACILIDADES DE PAGO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	SI	2	9%
	NO	21	91%
	TOTAL	23	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 48: FACILIDADES DE PAGO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con respecto a establecer el nivel de satisfacción de los proveedores con la forma de pago, mediante las encuestas realizada se obtuvieron los siguientes resultados: el 9% de los proveedores encuestados contestaron que si están de acuerdo y un 91% manifestó no estar de acuerdo. La mayoría que respondió negativamente a lo planteado en este ítem, expresó su disconformidad porque COFRA demuestra desorganización en los pagos.

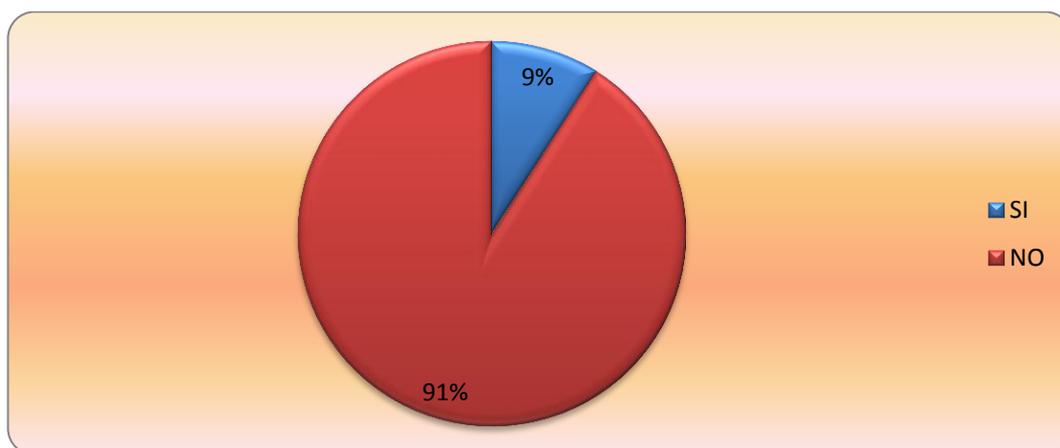
7. ¿Está usted de acuerdo con la organización de COFRA a la hora de recibir el producto para el embarque?

CUADRO N° 52: ORGANIZACIÓN DE COFRA

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	SI	2	9%
	NO	21	91%
	TOTAL	23	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 49: ORGANIZACIÓN DE COFRA



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

En relación a establecer el nivel de satisfacción de los proveedores con la organización de COFRA a la hora de recibir el producto para el embarque, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 9% de los proveedores encuestados contestaron que si están de acuerdo y un 91% manifestó no estar de acuerdo. Como se observa gráficamente, la mayoría expresó su disconformidad con lo planteado, no obstante sería conveniente trabajar para que los que no están de acuerdo cambien de opinión.

8. ¿Para usted es conveniente mantener negocios con COFRA?

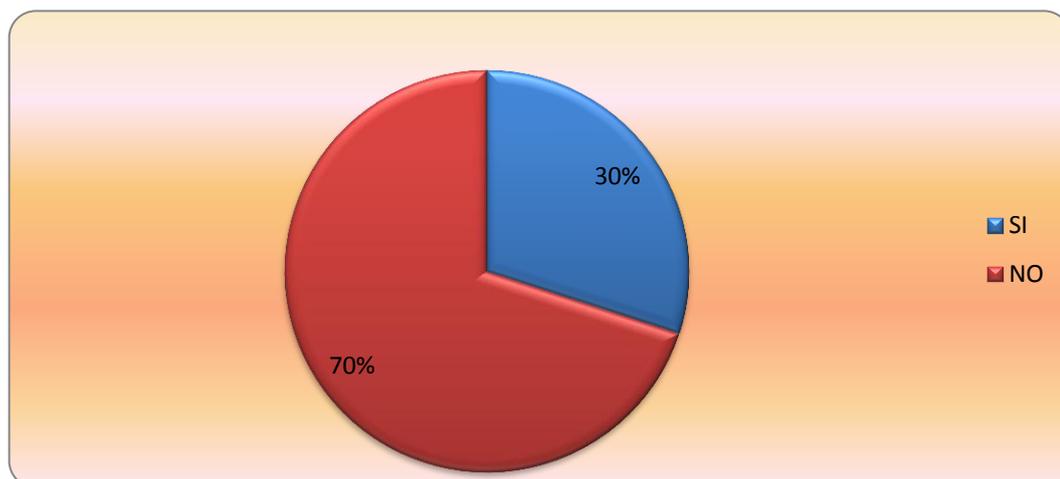
CUADRO N° 53: NEGOCIOS CON COFRA

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	SI	7	30%
	NO	16	70%
	TOTAL	23	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 50: NEGOCIOS CON COFRA



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Sobre la conveniencia de los proveedores al mantener negocios con COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 30% de los proveedores encuestados contestaron que si es conveniente para ellos y un 70% manifestó que no es conveniente mantener negocios con COFRA. Como se observa gráficamente, la mayoría expresó su disconformidad con lo planteado porque COFRA les parece una compañía desorganizada.

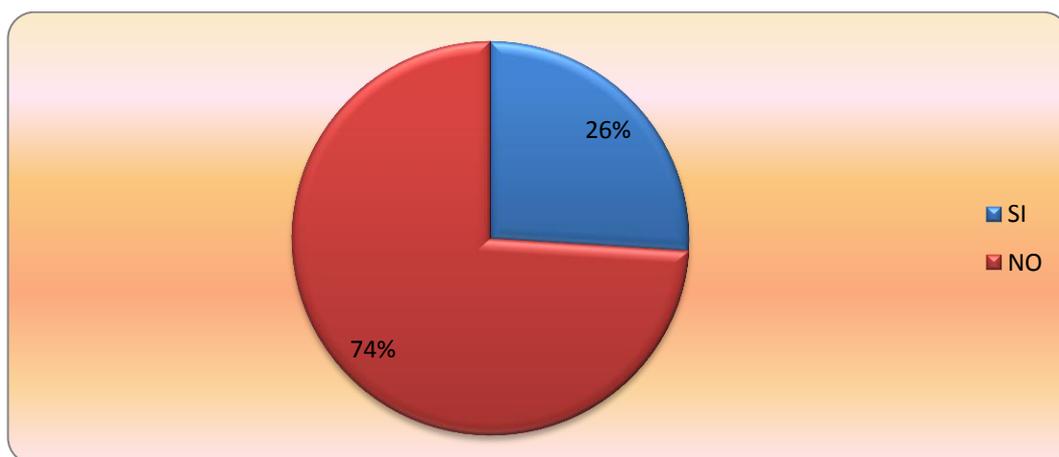
9. ¿COFRA le ofrece promociones o descuentos?

CUADRO N° 54: PROMOCIONES

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	SI	6	26%
	NO	17	74%
	TOTAL	23	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 51: PROMOCIONES



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Sobre las promociones o descuentos que COFRA ofrece a sus proveedores, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 26% de los proveedores encuestados contestaron que si les ofrece descuentos y promociones; y el restante 74% manifestó que no se les ofrece. Como se observa gráficamente, la mayoría expresó su disconformidad, lo cual representa una desventaja.

10. ¿Usted es fiel proveedor de COFRA?

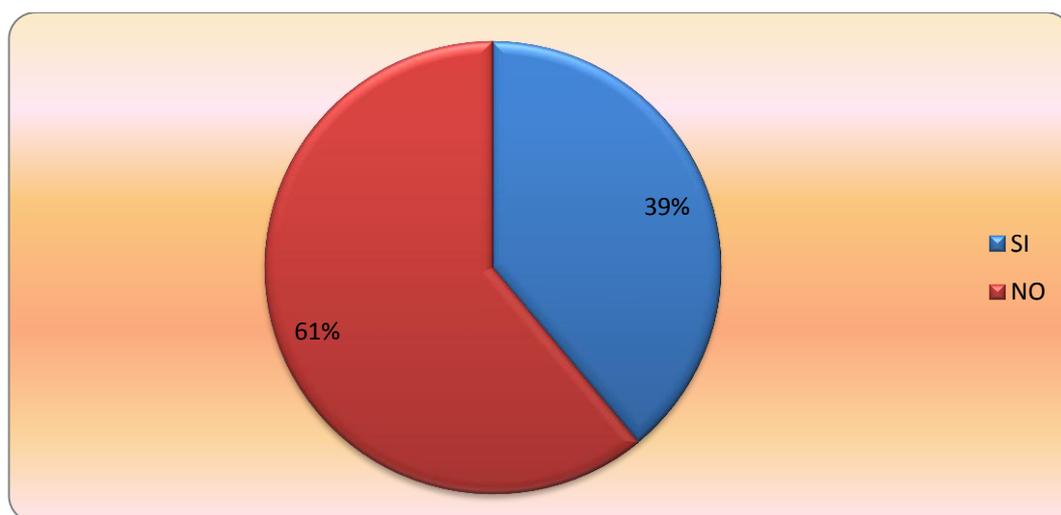
CUADRO N° 55: FIEL PROVEEDOR

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	SI	9	39%
	NO	14	61%
	TOTAL	23	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 52: FIEL PROVEEDOR



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Sobre la fidelidad de los proveedores de COFRA, mediante las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 39% de los proveedores encuestados contestaron que si son fieles a COFRA y un 61% manifestó que no lo son. Los que están conformes lo están porque COFRA les ofrece algo de seriedad, pero por otro lado hay quienes opinan lo contrario porque les parece que COFRA no tiene organización.

3.1.9. Encuesta realizada al consumidor final

1. ¿Con qué frecuencia consumen productos del mar en su hogar?

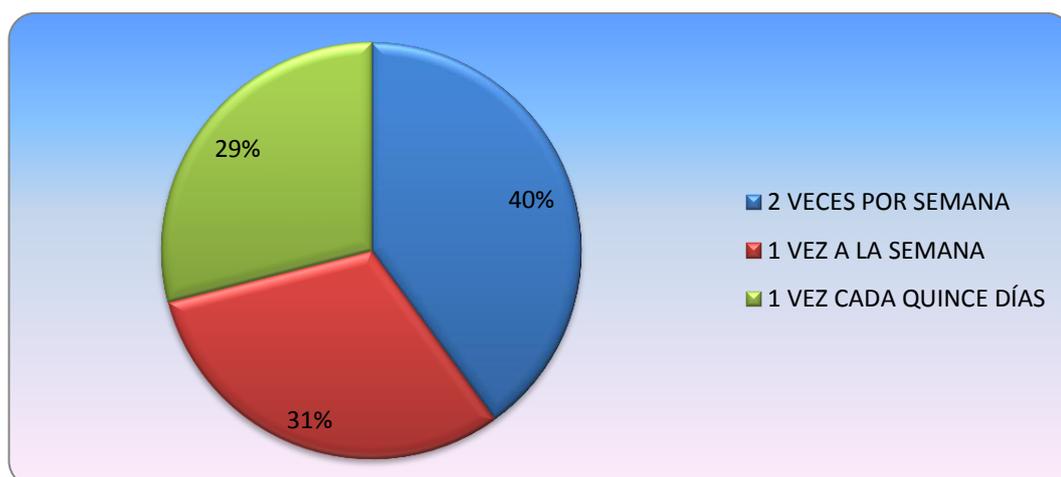
CUADRO N° 56: FRECUENCIA DE CONSUMO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	2 veces por semana	26	40%
	1 vez a la semana	20	31%
	1 vez cada quince días	19	29%
	TOTAL	65	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 53: FRECUENCIA DE CONSUMO



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

El 40 % de los consumidores finales del producto del mar, manifestaron que consumen los productos del mar 2 veces por semana; el 31 % expresó que lo hace una vez a la semana y un 29 % que una vez cada quince días. Por lo que se deduce que si existe un mercado clientelismo a ser satisfecho de acuerdo a la demanda del producto

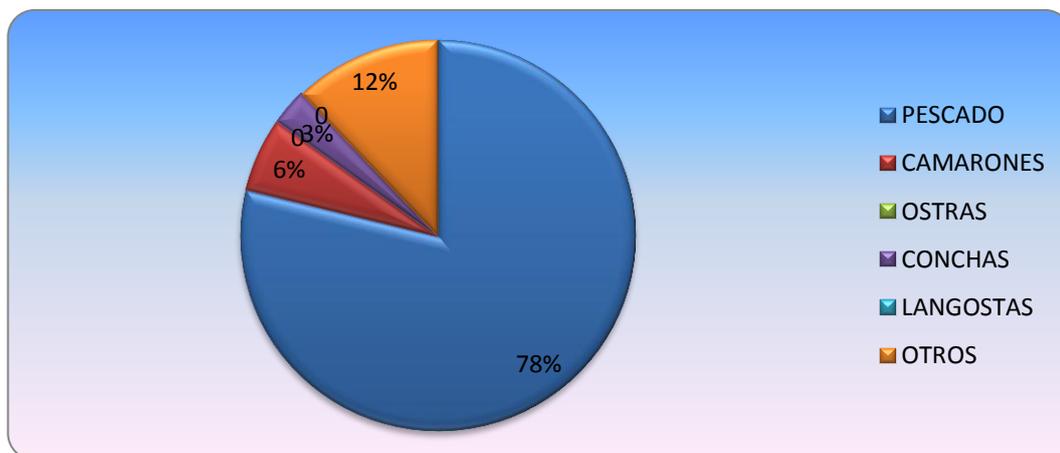
2. De los productos que se mencionan en el siguiente cuadro escoja lo que más consume

CUADRO N° 57: CONSUMO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Pescado	51	78%
	Camarones	4	6%
	Ostras	-	-
	Conchas	2	3%
	Langostas	-	-
	Otros	8	12%
	TOTAL		65

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 54: CONSUMO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

De los consumidores encuestados, el 78% prefiere pescado a la hora de seleccionar los productos de mar que consume en la mesa familia; apenas un 12% manifestó que otros. Por lo tanto, si existe un mercado consumidor en donde se pueda introducir los productos que elabora COFRA, en el mercado consumidor peninsular.

3. Los productos que usted consume, los compra en:

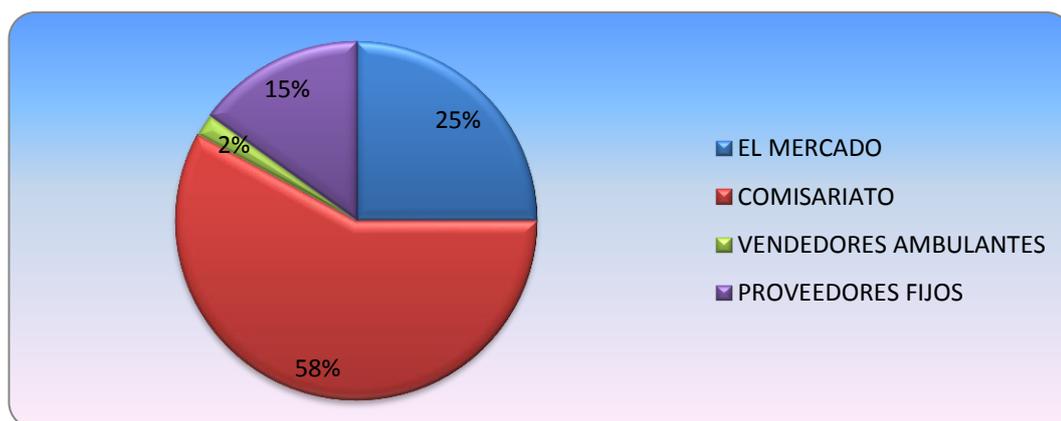
CUADRO N° 58: COMPRA DE PRODUCTOS

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	El mercado	16	25%
	Comisariato	38	58%
	Vendedores ambulantes	1	2%
	Proveedores fijos	10	15%
	TOTAL	65	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 55: COMPRA DE PRODUCTOS



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Sobre este particular, el 58 % de los encuestados prefiere comprar los productos de mar en el Comisariato, aduciendo la higiene y la presentación del producto; un 25 % prefiere comprar en el mercado, porque tiene opción de escoger y además porque ven en el momento que los productos son bajados de los camiones; un 15 % manifestó que tienen proveedores fijos que le entregan en sus domicilios ya fileteados y totalmente limpio, apenas un 2% compra a los vendedores ambulantes.

4. ¿Cuántos miembros son en su familia?

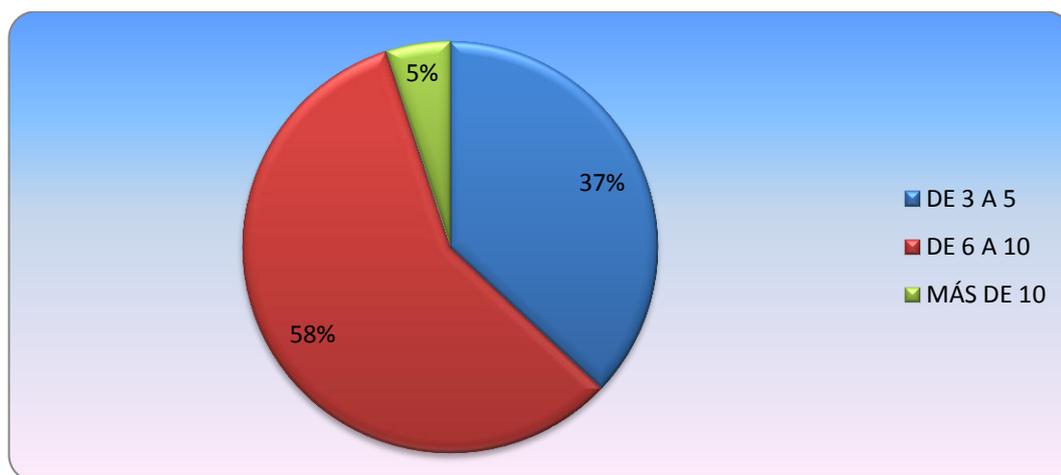
CUADRO N° 59: MIEMBROS DE FAMILIA

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	De 3 a 5	24	37%
	De 6 a 10	38	58%
	Más de 10	3	5%
	TOTAL	65	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 56: MIEMBROS DE FAMILIA



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

En relación a esta pregunta, cabe indicar que el 58 % tienen de 6 a diez miembros; el 37 % manifestó que en su familia hay de entre tres a cinco miembros; y por último, el 5 % manifestó que son más de diez personas quienes integran la familia. Esta interrogante se planteó por el sólo hecho de conocer el número de personas que integran la familia y de allí hacer un cálculo promedio de cuánto es lo que compra cada persona, en relación a la asiduidad de veces por semana.

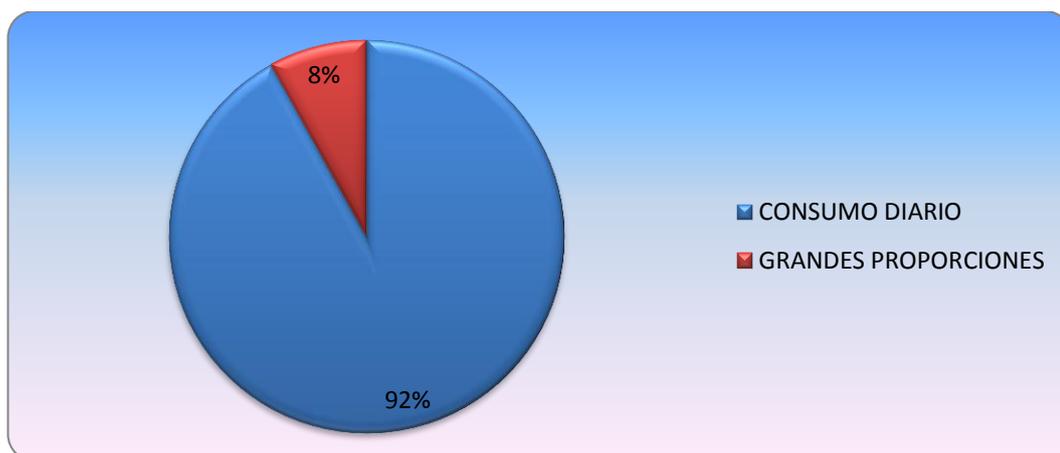
5. ¿Cuándo ha comprado productos del mar, siempre lleva en grandes proporciones o solamente para el consumo diario?

CUADRO N° 60: PROPORCIÓN DE COMPRAS

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Consumo diario	60	92%
	Grandes proporciones	5	8%
	TOTAL	65	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 57: PROPORCIÓN DE COMPRAS



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

El 92 % lo hace para el consumo diario, apenas un 8 % lo hace en grandes proporciones, o sea que compra para algunos días. Esto permite establecer los parámetros de consumo que tiene una familia, en relación a la cantidad de productos que compra, por lo tanto, deja entrever que los productos que se expende en los mercados, comisariatos, ambulatorios y proveedores fijos, no satisfacen la demanda del mercado local.

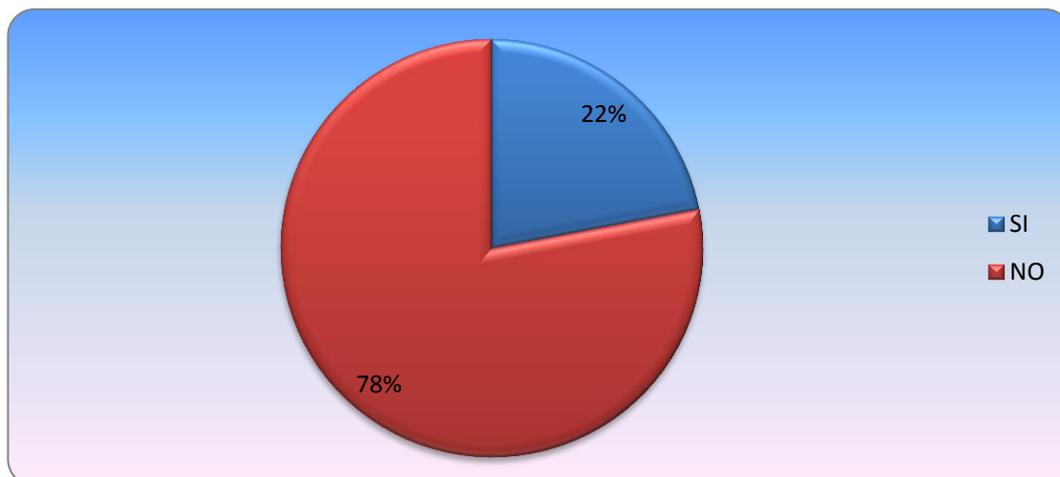
6. ¿El sitio donde usted compra los productos del mar, siempre le ofrece lo que usted necesita?

CUADRO N° 61: PRODUCTOS DEL MAR

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Si	14	22%
	No	51	78%
	TOTAL	65	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 58: PRODUCTOS DEL MAR



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

El 78 % de los consumidores finales encuestados no están satisfechos con los productos que compran en los diferentes puntos de ventas; mientras el 22 % si muestra una satisfacción al momento de realizar sus compras. Esto deja entrever que el consumidor final es quien tiene la pauta para decidir dónde comprar lo que necesita, aquí es donde COFRA, debe proveer calidad, servicio, variedad de sus productos y buen trato al cliente, pues de ello depende el éxito y la satisfacción que el cliente reclama a la hora de comprar.

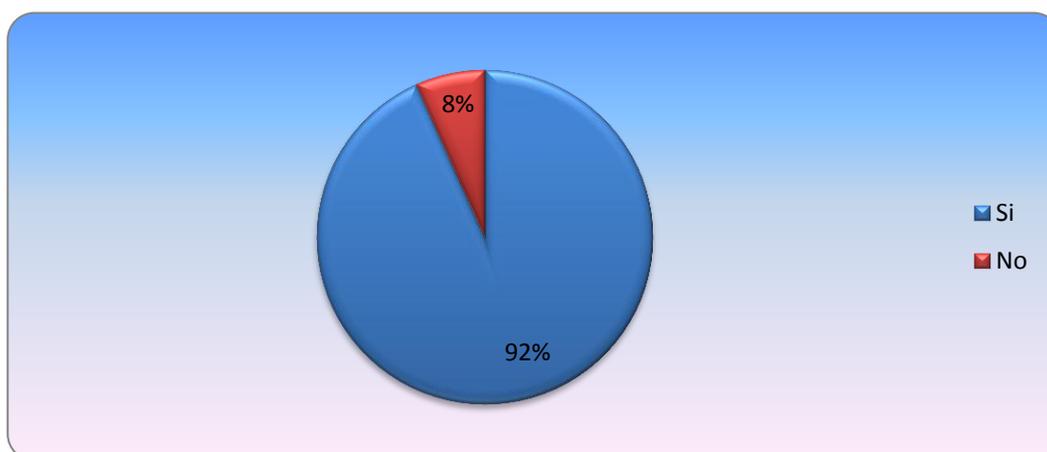
7. ¿Le gustaría probar, realizando compras con otro proveedor de mariscos, en este caso COFRA?

CUADRO N° 62: PROVEEDOR DE MARISCOS

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Si	60	92%
	No	5	8%
	TOTAL	65	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 59: PROVEEDOR DE MARISCOS



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Los consumidores encuestados si estarían dispuestos a cambiar de proveedor de mariscos, en el presente caso se le planteó sobre la posibilidad de que COFRA le proporcione alternativas de solución, y esta tuvo un grado de aceptación del 92 %, apenas un 8 % se mostró cauteloso al momento de tomar una decisión referente al tema planteado.

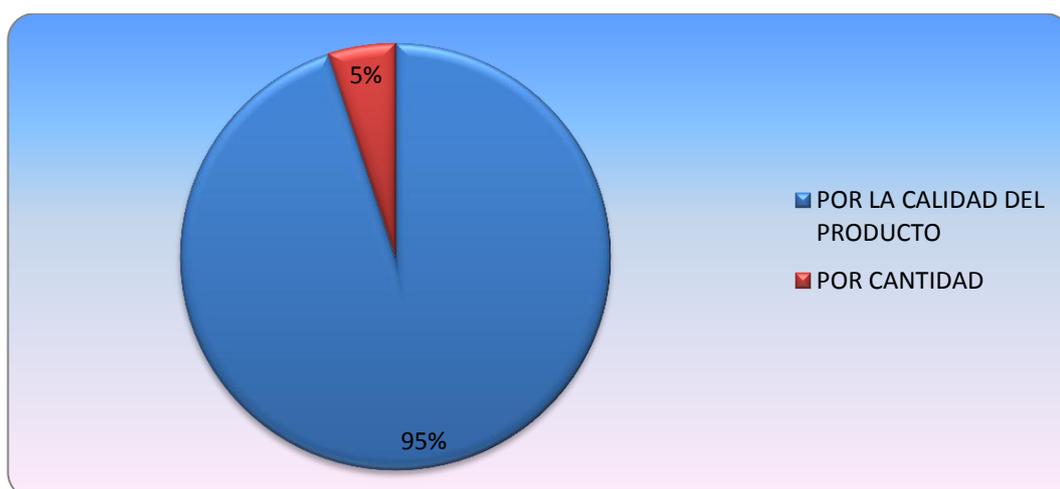
8. ¿Le gusta comprar por calidad del producto, antes que por la cantidad?

CUADRO N° 63: CALIDAD DEL PRODUCTO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Por la calidad del producto	62	95%
	Por cantidad	3	5%
	TOTAL	65	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 60: CALIDAD DEL PRODUCTO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

Los encuestados en un 95% prefieren comprar por la calidad del producto antes que por la cantidad, apenas un 5% lo realizan por la cantidad, esto se refleja por la cantidad de personas que pertenecen al núcleo familiar, además se debe considerar que los productos de mar, si no son bien cuidados, tratados, y mantienen la higiene, corren el riesgo de dañarse, porque son productos perecibles, por lo tanto se deben tomar las precauciones que el caso requiere.

9. ¿Sabe reconocer cuando un producto es de mala calidad?

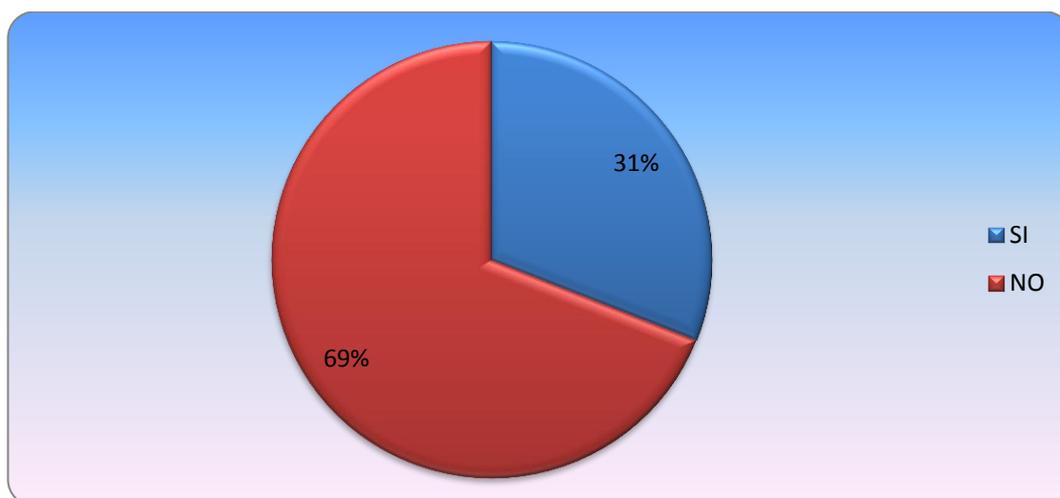
CUADRO N° 64: MALA CALIDAD

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Si	20	31%
	No	45	69%
	TOTAL	65	100%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 61: MALA CALIDAD



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

El 69 % de los consumidores finales no conocen, no tienen idea de cuáles productos son de mala calidad; apenas un 31 % de ellos sabe cuándo estos productos tienen problemas para su consumo. Los vendedores de esta clase de mariscos deben ser personas responsables, por cuanto si venden productos en mal estado, los compradores corren el riesgo de enfermarse y de establecer situaciones de riesgo para los demás vendedores.

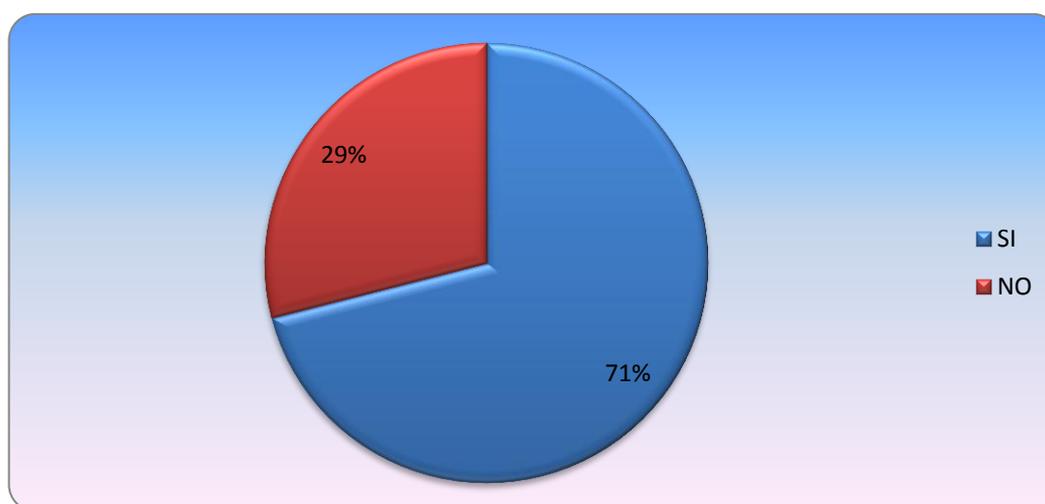
10. ¿En algún momento sus hijos le han rechazado el producto del mar que usted ha preparado aduciendo que esta malo?

CUADRO N° 65: RECHAZO DEL PRODUCTO

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Si	46	71%
	No	19	29%
	TOTAL	65	100%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

GRÁFICO N° 62: RECHAZO DEL PRODUCTO



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

El 71 % de las personas que compran productos de mar expresan que los miembros de sus familias le han rechazado en algún momento cuando sienten que el producto comprado no es fresco, esto en gran parte se debe a que no saben reconocer cuando estos son de mala calidad, no tiene la textura y el sabor que debe poseer un producto fresco, y más aun tratándose de mariscos.

3.1.10. Comparación de resultados

Las conclusiones generales obtenidas del proceso de investigación ayudaron a confirmar la hipótesis, requisito básico para definir nuestra propuesta de un diseño organizacional para la empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”, en la parroquia Anconcito, 2013.

3.1.10.1. Hipótesis de investigación

H₁: “La elaboración del diseño organizacional de la compañía COFRA, influirá en el fortalecimiento de la empresa en todas sus áreas”

En la encuesta aplicada al personal de la empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”, se hicieron una serie de preguntas con el propósito de conocer el clima organizacional de la institución. Esta encuesta calificó y midió datos con las opiniones de los trabajadores, clientes, proveedores, administradores sobre los siguientes aspectos: ambiente laboral, relaciones interpersonales con los superiores, distinciones, condiciones de trabajo e identidad con la empresa a fin de conocer las fuerzas y debilidades de “COFRA”.

3.1.10.2. Recolección de datos y cálculo de los resultados estadísticos

Frecuencias de observación

TABLA N° 1

	CLIENTES	PROVEEDORES	TOTAL
SI	35	2	37
NO	4	21	25
TOTAL	39	23	62

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

3.1.10.3. Frecuencias esperadas

TABLA N° 2: FRECUENCIAS ESPERADAS

	CLIENTES	PROVEEDORES	TOTAL
SI	23	14	37
NO	16	9	25
TOTAL	39	23	62

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

3.1.10.4. Cálculo de CHI cuadrado

TABLA N° 3: CHI CUADRADO

		fo	fe	fo-fe	(fo-fe)²/fe
CLIENTES	SI	35	23	12	6.260
CLIENTES	NO	4	16	-12	9
PROVEEDORES	SI	2	14	12	10.285
PROVEEDORES	NO	11	9	3	1
$\Sigma=$					26.545

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

El valor $\chi^2_c = 26.545 > \chi^2_t = 3.841$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, es decir, “La elaboración del diseño organizacional de la compañía COFRA, influirá en el fortalecimiento de la empresa en todas sus áreas”.

La encuesta sobre fortalecer el diseño organizacional de la empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”, para saber las diferentes opiniones y conocer a grandes rasgos cuales son los puntos más fuertes y débiles dentro de las gestiones que se vienen desplegando en la empresa y así mejorar firmemente se acepta la hipótesis de la investigación.

3.1.11. Conclusiones

De acuerdo a la información obtenida mediante el análisis estadístico, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la segmentación demográfica de los objetos de investigación, la población del personal operativo se encuentra entre la etapa de la juventud y la adultez, lo mismo ocurre con el personal administrativo y en la misma línea se encuentran los clientes y los proveedores. Asimismo se establece que son de sexo masculino y femenino, Además del nivel de estudio se estableció que la mayoría de los objetos investigados apenas han cursado la primaria y la secundaria, sólo un 20% del grupo de proveedores tiene un nivel académico superior.
- En términos generales la administración de COFRA, no es bien catalogada puesto que la mayoría del personal operativo considera que es poco eficiente e ineficiente, en un 82% la fuerza laboral opina que no existe coordinación. Bajo la apreciación del 95% del personal operativo, la calidad y eficiencia de las actividades administrativas de COFRA, se logran con el buen desempeño de todo el equipo humano.
- La empresa les ha brindado capacitaciones a un 32% del personal operativo de COFRA, que son quienes se encargan de la clasificación y verificación del buen estado del pescado. Al personal administrativo no se les ha capacitado. Como resultado, el 95% del personal operativo se siente insatisfecho trabajando en la empresa COFRA, una de las razones que mueven esta insatisfacción es porque a la vez no se sienten complacidos con el salario que reciben. Del mismo modo los administradores también se sienten insatisfechos de trabajar en COFRA, porque uno de ellos considera que tiene sobrecarga de actividades y no le parece justo el salario que recibe.

- En cuanto a la estructura organizativa de la compañía, los administradores consideran que la departamentalización no está realizada en base a las funciones de cada uno. Entre los beneficios de implementar un modelo organizacional considerados por los administradores se estableció que se conseguiría una excelente administración y se consigue brindar un mejor servicio.

- De las apreciaciones recogidas por los clientes, se obtuvo que en su mayoría se encuentran insatisfechos con el producto y con la forma de entrega. De la disponibilidad y ubicación sectorial de COFRA, los clientes manifestaron que si fácil de localizar pero que no siempre encuentran atención.

- De las apreciaciones recogidas de los proveedores se establece que ellos no mantienen fidelidad con COFRA, porque la desorganización genera cierto tipo de desconfianza.

3.1.12. Recomendaciones

- Que por cuanto, algunos trabajadores sólo han cursado el nivel primario, se recomienda que COFRA brinde capacitaciones a todo el personal, además de establecer estímulos y recompensas para los trabajadores para crear un buen clima de trabajo y más que todo trabajar con los incentivos y la motivación y de esta manera poder evaluar el desempeño de los trabajadores para que todos sean estimulados o premiados en igual manera.
- Que mediante el modelo organizacional que se plantea como proyecto, se den a conocer todas las funciones y la estructura organizativa con que cuenta COFRA e involucrar a todo su personal con los objetivos y metas que se quieren cumplir.
- Redistribuir de una mejor manera las actividades o tareas que debe cumplir cada administrador para que exista igual de desempeño, además de que el jefe llegue como autoridad a los trabajadores pero con respeto y vigilar que el cumplimiento de los objetivos se desarrollen como se planifican.
- Que se plantee un método para la captación de nuevos clientes y aprovechar que los clientes recurrentes se sienten satisfechos con el producto para mantener la buena relación que hasta ahora se sigue manteniendo, de esta manera la administración de COFRA cuide de que a todos los clientes se los atienda y de asesoramiento por igual para que la satisfacción sea total.
- Cuidar que la disponibilidad y ubicación de COFRA sea posible siempre para ofrecerles facilidad a los clientes y mantener fidelidad. Trabajar en la confianza de los proveedores con COFRA, y promocionar esta compañía por su honestidad y cumplimiento de las obligaciones financieras que se adquieren con ellos.

CAPÍTULO IV

4.1. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1.1. Diseño organizacional de la empresa

Diseño Organizacional para la empacadora y procesadora de mariscos “COFRA” en la parroquia Anconcito, 2013.

4.1.1. Misión

- “Procesar y comercializar productos del mar aplicando las normas de calidad, con un personal altamente calificado, brindando a los consumidores un producto garantizado, actuando con responsabilidad social a los habitantes de la provincia de Santa Elena.

4.1.2. Visión

- “Ser reconocidos como una empacadora de productos de calidad, brindando bienestar alimenticio”

4.1.3. Objetivos

4.1.3.1. Objetivo General

- Establecer el comercio directo entre consumidor y proveedor con el fin promover el incremento en el consumo y la captación del mercado potencial existente.

4.1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar el mercado de mariscos en aras de determinar necesidades del sector, estado de la competencia, tendencias de consumo, definir segmentos, características del producto, canales de distribución, precios, promoción y publicidad.
- Realizar el análisis técnico del proceso de comercialización de mariscos, con el objeto de establecer recursos tecnológicos, técnicos disponibles y requeridos, etapas para el proceso de transporte, distribución y comercialización.
- Elaborar un análisis sobre los procedimientos administrativos requeridos para la comercialización de los mariscos, para diseñar el perfil de cargos de la empresa que cuenten con las habilidades necesarias para su desempeño.
- Identificar los procedimientos, estructura organizacional, funciones de cada área que la conforme mediante un análisis técnico que permita el planteamiento de mecanismos óptimos para la gestión, seguimiento y control administrativo del negocio.

4.1.4. Cultura Organizacional

Para poder realizar un diseño organizacional de la empresa, hay que realizar un diagnóstico situacional de la empresa empaedora y procesadora de mariscos “COFRA”, a fin de poder conocer en forma global los factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales que afectan al sector pesquero, así como también en el micro ambiente se investiga de qué manera participan o se involucran empresas del mismo giro de negocio con los clientes, proveedores, competencia, organismos de control y productos potenciales.

Y en el ambiente interno se analizará el objeto de estudio de la empresa empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”. cuya finalidad sea obtener la situación real de este negocio, identificando la capacidad de gestión empresarial, capacidad financiera, de producción, de comercialización, tecnología, de talento humano y competencia, que permita encontrar sus fortalezas para aprovecharlas y sus debilidades para trabajarlas y en función de esto tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

La localización de la planta es esencial para el correcto desarrollo del proyecto. La planta estará ubicada en la parroquia Anconcito, se eligió la zona debido a su gran capacidad de producción pesquera y por considerarse como sitio estratégico para el desarrollo de la actividad de empacado y procesamiento de mariscos, cabe señalar que es la población costera más céntrica a todas las otras poblaciones y cuenta con los servicios básicos suficientes para poder operar sin problema.

4.1.5. Diagnostico Organizacional: Análisis de mercado

La planeación estratégica en una empresa, es el proceso en el cual, quienes tienen la obligación de tomar decisiones en una organización, especialmente en desarrollo, evalúan su situación actual para proyectarse a una situación óptima, para convertirse en una entidad competitiva con el propósito de prever y decidir sobre el direccionamiento de la industria hacia el futuro.

El proyecto propuesto tiene como objetivo principal el fortalecer las debilidades, anular las amenazas, aprovechar las oportunidades y fortalezas mostradas por la empresa “COFRA” mediante el análisis situacional a realizarse y que permitirá identificar los puntos críticos que requieren de planes de acción inmediatos debido a su impacto en la organización.

Basado en este análisis se buscarán respuestas a los principales problemas de la empresa a través de la elaboración de proyectos de mejoramiento que permitan

soluciones, generando un beneficio para la empresa reflejado en el ahorro de recursos, tanto económico como material.

Vale recalcar que la empresa “COFRA”, es una institución dedicada al procesamiento y empaque de mariscos, pero que se maneja de una manera empírica, no tiene una estructura formalmente definida y que el Gerente – Propietario, Sr. Wilson Franco Rivera, junto al Sr. Franklin Piguave Santos, son quienes toman las decisiones para toda la estructura de la empresa.

Por lo tanto, este diseño organizacional que se propone es algo nuevo que va a permitir a la empresa optimizar sus recursos.

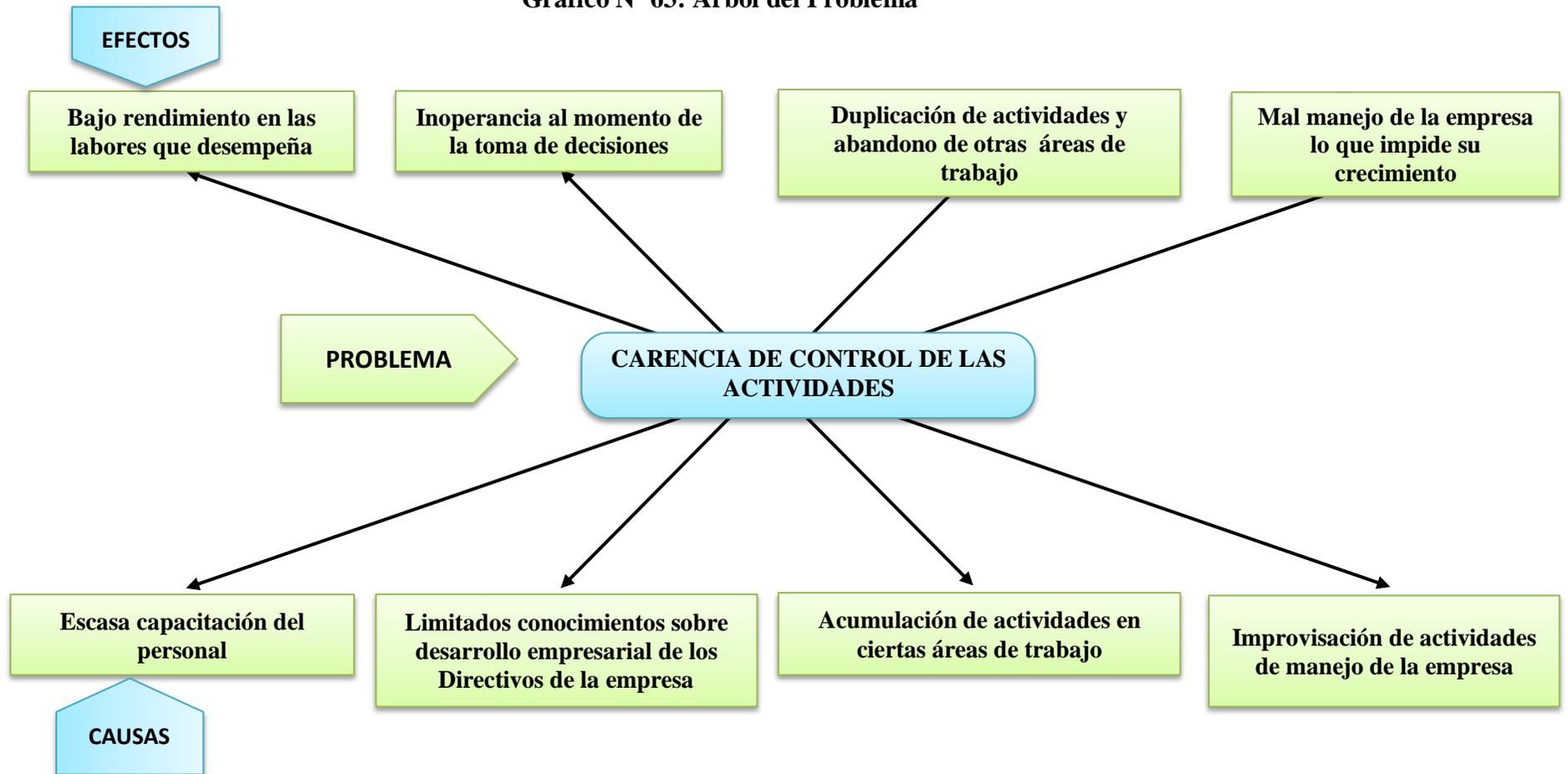
4.1.5.1. MML (Planteamiento del Problema, Árbol de Problemas, árbol de objetivos, diagnóstico participativo; análisis de los involucrados)

Definir el problema u oportunidad, de modo tal que se comprenda su naturaleza y dinámica, identificando los factores críticos, y estableciendo claramente las causas de su ocurrencia. Para decodificar una situación problemática (naturaleza, alcance y severidad), se busca determinar cuáles son las causas vinculadas a esta situación. En este caso, se debe establecer cuáles son las incidencias de por qué COFRA, no ha tenido un desarrollo organizacional acorde con los estándares de expansión de las empresas comerciales.

Además, al identificar las principales causas asociadas al problema en cuanto al desarrollo operacional de COFRA, facilitará el establecimiento de las acciones necesarias para abordar dichos problemas. Esta tarea es más fácil de realizar si se identifican primero los elementos constitutivos que componen el problema y sus patrones de relación. Aquí se recomienda el uso del “método de tormenta de ideas”, el cual está orientado a generar ideas y conceptos que ayuden a conceptualizar la situación problemática.

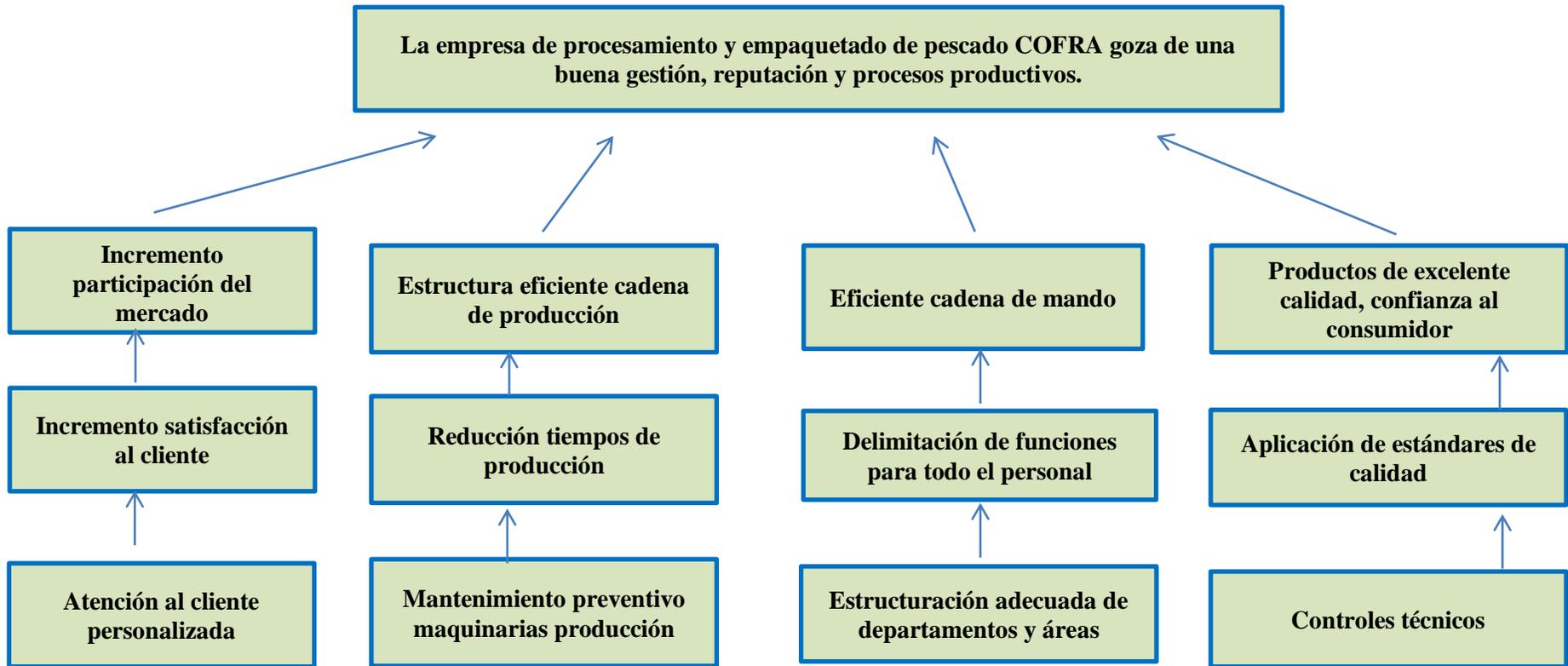
- Causas de 1er orden: son todos aquellos factores existentes que estén ocasionando el problema central.
- Causas de 2do orden: son todos aquellos factores existentes que están ocasionando o son responsables de cada una de las causas de primer orden.
- A continuación se presenta un esquema que muestra las relaciones de causa efecto en forma de un árbol de problemas. Con toda la información generada se elabora un esquema lógico del árbol de problemas que permita que todos los que participen en la formulación discutan y analicen las principales causas y efectos generados por el problema. Es importante que este análisis se realice con visión sistémica, es decir enfocando todos los aspectos vinculados al mismo.

Gráfico N° 63: Árbol del Problema



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Gráfico N° 64: Árbol de Objetivos



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Como se mencionó, las acciones deben estar dirigidas a atender las causas y no el problema. En el caso de los perfiles de mejorar el diseño organizacional de COFRA, se sugiere tomar en consideración tanto las fortalezas institucionales de la empresa como la visión de los futuros beneficiarios. Se determinan qué opciones pueden ser llevadas a cabo por los actores, cuales tienen mayores posibilidades de éxito dependiendo de los aspectos técnicos, financieros, tiempo, viabilidad, riesgos y prioridades. También involucra el análisis de viabilidad de lograr los impactos esperados, dentro del consumidor final.

Diagnóstico participativo

Bajo este contexto, permite explorar una situación y las razones de la empresa, pero se debe tener en cuenta la construcción del conocimiento y la búsqueda de una solución que se hace con la intervención de las personas que están directamente involucradas por dicha situación.

La formación empresarial son los mismos destinatarios que se encargan de identificar las necesidades formativas, darles la prioridad, proponer alternativas para su satisfacción. Sin embargo, dicho proceso no se manifiesta por sí sólo, sino que depende de un espacio que lo incentive en sentido positivo.

Finalidad de los diagnósticos participativos:

Comprender mejor la situación de la comunidad.

- Identificar los problemas y obstáculos que impiden el desarrollo comunitario, y proporciona los elementos para establecer las prioridades.
- Existe una marcada diferencia entre un diagnóstico hecho por personas ajenas a una comunidad y aquel hecho por los propios vecinos.
- Elaborar planes y proyectos socio-productivos como comunitarios que busquen satisfacer necesidades reales de la comunidad.

- Contribuir a desarrollar el poder popular.
- Incorporar racionalidad a las demandas.

Análisis de los involucrados

GRÁFICO N° 65: ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite:

- Identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de “COFRA”, para posicionarla en el nivel deseado.
- Aquellas personas que contribuyen o son afectadas por los objetivos de la aplicación del diseño organizacional de la empresa.
- Y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar para sacar adelante a la empresa.

4.1.5.2. MEFI

CUADRO N° 66: MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN RESPUESTA	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
Producto sin procesos químicos es decir, diferenciado en el mercado por ser enteramente artesanal.	30	0,3	5	1,5
Sin competencia directa en el mercado de la provincia de Santa Elena, pues a pesar de que existen grandes empresas dedicadas a la comercialización de Pescados finos empacados. No existe aún empresa que venda el producto mucho más económico al mercado final.	25	0,25	3	0,75
DEBILIDADES				
La pesca artesanal se limita solo a 10 millas mar adentro por lo que también, habría que buscar más puertos para proveerse de pescado en el caso que no haya buena captura de peces, en ciertas épocas del año.	25	0,25	2	0,5
Grandes empresas industriales se encuentran en los principales puertos sin embargo en la ruta del sol, no hay empresas que se dediquen a evaluar el proyecto. Una de las hipótesis a evaluar es ver la factibilidad, el terreno, y cuan viable es el proyecto.	15	0,15	3	0,45
La fuerte inversión a realizarse implica la búsqueda de socios que deseen invertir en el proyecto.	5	0,05	1	0,05
TOTAL		1		3,25

Fuente: Datos de la Investigación
 Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Con la presente evaluación de los factores internos se puede determinar que el total ponderado está por debajo del promedio normal con un 0,45 de diferencia. Indicando de esta manera que la compañía empacadora y procesadora de mariscos “**COFRA**”, internamente tiene falencias en su estructura organizacional, en cuanto a la materia prima se opta por buscar otras alternativas para proveerse de pescado en determinadas épocas del año, no hay empresas que se dediquen a evaluar el proyecto y por la fuerte inversión a realizarse implica la búsqueda de socios que deseen invertir en el proyecto, pese a su relevancia con valores altos en la elaboración del producto ya que su proceso es de manera artesanal, sin competencia directa y con precios económicos en el mercado de la provincia de Santa Elena, siendo la única fábrica en el territorio peninsular.

4.1.5.3. MEFE

**CUADRO N° 67: MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS
(MEFE)**

FACTORES	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO	CALIFICACIÓN RESPUESTA	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Su principal lugar de comercialización son los mercados de la ruta del sol donde solo venden el pescado fileteado sin ninguna otra a muy buenos precios. Ubicándose dentro de la economía del hogar como un excelente producto.	20	0,2	3	0,6
Contratar mano de obra calificada del sector de Anconcito ya que ellos, conocen más de la sabiduría popular para poder comercializar su pesca en los mercados populares.	19	0,19	2	0,38
Abrir una marca que identifique el pescado de la zona como uno de los mejores de la costa de América del Sur.	18	0,18	5	0,9
AMENAZAS				
Existe una competencia directa que son los comerciantes informales, que venden su pesca en los mercados locales.	23	0,23	1	0,23
Las empresas grandes como NIRSA y MRFISH con flota naval propia pero este tipo de empresas se manejan a nivel industrial con miras a la exportación en grandes cantidades.	12	0,12	2	0,24
Regulaciones ambientales y gubernamentales, también podrían limitar la actividad pesquera y de empacado.	8	0,08	2	0,16
TOTAL		1		2,51

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Mediante la presente matriz de los factores externos de la Compañía empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”, se determina que supera el promedio ponderado con 0,43 de diferencia. Lo que indica que aunque teniendo falencias en sus factores internos, se presenta fuerte y estable en su aspecto externo, debido a que su principal lugar de comercialización son los mercados de la ruta del sol donde solo venden el pescado fileteado a muy buenos precios, ubicándose dentro de la economía del hogar como un excelente producto, contratan mano de obra calificada del mismo sector ya que ellos conocen más de la sabiduría popular para poder comercializar su pesca en los mercados populares y por último tienden a abrir su propia marca con el cual serán reconocidos como uno de los mejores de la costa de América del Sur.

Teniendo realizado el respectivo cuadro de ponderaciones se podrá distinguir que la mejor estrategia es contratar mano de obra calificada del mismo sector ya que ellos saben cómo filetear el pescado de manera eficiente optimizando recurso, contar con suficiente materia prima mediante la búsqueda de otros puertos para proveerse en ciertas épocas del año y ofrecer un producto elaborado de manera artesanal con su propia marca con el fin de ser reconocidos a nivel nacional.

4.1.5.4. Matriz FODA

Fortalezas

- Producto sin procesos químicos es decir, diferenciado en el mercado por ser enteramente artesanal.
- Sin competencia directa en el mercado de la provincia de Santa Elena, pues a pesar de que existen grandes empresas dedicadas a la comercialización de Pescados finos empacados. No existe aún empresa que venda el producto mucho más económico al mercado final. Los trabajadores conocen la forma correcta de filetearlo.

Oportunidades

- Su principal lugar de comercialización son los mercados de la ruta del sol donde solo venden el pescado fileteado sin ninguna otra a muy buenos precios. Ubicándose dentro de la economía del hogar como un excelente producto.
- Contratar mano de obra calificada del sector de Anconcito ya que ellos, conocen más de la sabiduría popular para poder comercializar su pesca en los mercados populares.
- Abrir una marca que identifique el pescado de la zona como uno de los mejores de la costa de América del Sur.

Debilidades

- La pesca artesanal se limita solo a 10 millas mar adentro por lo que también, habría que buscar más puertos para proveerse de pescado en el caso que no haya buena captura de peces, en determinadas épocas del año.
- Grandes empresas industriales se encuentran en Los principales puertos sin embargo en la ruta del sol, no hay empresas que se dediquen a evaluar el proyecto. Una de las hipótesis a evaluar es ver la factibilidad, el terreno, y cuan viable es el proyecto.
- La fuerte inversión a realizarse implica la búsqueda de socios que deseen invertir en el proyecto.

Amenazas

- Existe una competencia directa que son los comerciantes informales, que venden su pesca en los mercados locales.
- Las empresas grandes como NIRSA y MRFISH con flota naval propia pero este tipo de empresas se manejan a nivel industrial con miras a la exportación en grandes cantidades.
- Regulaciones Ambientales y gubernamentales, también podrían limitar la actividad pesquera y de empacado.

CUADRO N° 68: FODA ESTRATÉGICO

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto sin procesos químicos es decir, diferenciado en el mercado por ser enteramente artesanal. 2. Sin competencia directa en el mercado de la provincia de Santa Elena, pues a pesar de que existen grandes empresas dedicadas a la comercialización de pescados finos empacados. No existe aún empresa que venda el producto mucho más económico al mercado final. Los trabajadores conocen la forma correcta de filetearlo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La pesca artesanal se limita solo a 10 millas mar adentro por lo que también, habría que buscar más puertos para proveerse de pescado en el caso que no haya buena captura de peces, en determinadas épocas del año 2. Grandes empresas industriales se encuentran en Los principales puertos sin embargo en la ruta del sol, no hay empresas que se dediquen a evaluar el proyecto. Una de las hipótesis a evaluar es ver la factibilidad, el terreno, y cuan viable es el proyecto. 3. La fuerte inversión a realizarse implica la búsqueda de socios que deseen invertir.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Su principal lugar de comercialización son los mercados de la ruta del sol donde solo venden el pescado fileteado sin ninguna otra a muy buenos precios. Ubicándose dentro de la economía del hogar como un excelente producto. 2. Contratar mano de obra calificada del sector de Anconcito ya que ellos, conocen más de la sabiduría popular para poder comercializar su pesca en los mercados populares. 3. Abrir una marca que identifique el pescado de la zona como uno de los mejores de América del Sur. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1-O3 Los productos sin procesos químicos y su respectiva marca que garantice su calidad en el mercado. 2. F2-O2 Sin competencia directa en el mercado de la provincia de Santa Elena, precios bajos en relación a otras comercializadoras contratando mano de obra calificada permitirá expandirnos en otros mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1-F1 Buscar otros puertos que nos permitan proveer de pescado con el fin de liderar en el mercado con un excelente producto. 2. D3-O2 Contar con nuevos socios que aporten a la inversión del proyecto y contratar mano de obra calificada.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una competencia directa que son los comerciantes informales, que venden su pesca en los mercados locales. 2. Las empresas grandes como NIRSA y MRFISH con flota naval propia pero este tipo de empresas se manejan a nivel industrial con miras a la exportación en grandes cantidades. 3. Regulaciones ambientales y gubernamentales, también podrían limitar la actividad pesquera y de empacado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1-A1 Ofrecer productos artesanales de calidad para erradicar la competencia informal. 2. F2-A Brindar productos de óptima calidad con precios justos para alcanzar la posición de la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 11. D1- A3 Buscar asesoría para evaluar el proyecto y determinar si es viable respetando las normas ambientales y gubernamentales. 12. D1-A1 Diseñar alternativas para proveerse de la materia prima y hacer frente a la competencia.

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

4.1.5.5. Análisis de Porter

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva dentro de una empresa, definidas de la siguiente manera:

Rivalidad entre competidores

En el negocio de mariscos existente en la península de Santa Elena, es necesario definir que existen negocios totalmente establecidos como la cadena de “MI COMISARIATO”, “NIRSA”, aquellos que están en los mercados de abastos de La Libertad y Santa Elena; y los informales.

Es necesario puntualizar que son los comerciantes informales quienes resultan ser los competidores con mayor fuerza y a quienes “COFRA”, como empresa debe definir estrategias de venta, posicionamiento del producto, y otras que deben ser establecidas a futuro, para poder mantenerse en el negocio de los mariscos.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Dentro del mercado de mariscos, es tan competitivo que se debe definir qué tipo de publicidad aplicar, porque los productos que vende la competencia son idénticos y varía en la cantidad y en el precio. Esta situación va a incidir en la aceptación del producto en el consumidor final, quien es el que tiene la pauta para realizar sus compras en determinado lugar.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos

También se debe tener muy en cuenta de la aparición de productos sustitutos para lo que es mariscos, hay empresas o comerciantes que están elaborando productos semi-preparados, en donde los clientes solo tienen que “calentarlo”, lo que facilita su consumo y porque además en esta época en que la mujer ocupa un

lugar preponderante en el mundo de los negocios, y no tiene tiempo suficiente para dedicarse a las labores domésticas.

Poder de negociación de los proveedores

Los intermediarios toman el nombre de “proveedores”, y son los encargados de comprar el producto al pescador y llevarlos a las cadenas de ventas, por lo que COFRA, quiere romper este círculo vicioso y ser un distribuidor directo entre pescador y consumidor final.

Poder de negociación de los consumidores

Los clientes asiduos para este tipo de producto son las amas de casa quienes realizan las compras y valoran la calidad del producto con el precio, tomándose su tiempo y comparando calidad, precio y cantidad.

El clasificar estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

4.1.5.6. Competitividad

La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijado en algunos factores.

Por lo que COFRA, quiere establecer una paridad en los constantes aumentos de los costes de producción que se generan en el mercado de los mariscos, ya que eso afectará negativamente al precio final del producto que se expanda, sin aportar

mejoras a la calidad del producto, de ello se desprende que una competitiva sana es lo mejor dentro del nuevo diseño organización que se implementará en COFRA.

4.1.5.6.1. Factores que influyen en la competitividad

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio están relacionados con la productividad, la innovación y la inflación.

Existen otros factores que tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como: La calidad del servicio y la imagen corporativa del productor. A continuación se definen los conceptos:

Calidad de producto: Es la capacidad de producir los mariscos con una buena presentación, a precios módicos y que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes.

Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad en el producto.

Productividad: Con la implementación del diseño organizacional en COFRA, se producirá mayor cantidad de producto de una cierta especie de marisco, con la utilización de menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), esto va a aumentar el margen de utilidad que permitirá a COFRA, innovarse a la brevedad posible. Una mayor productividad redundará en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o en un menor coste a igualdad de producto producida. Un coste menor permite precios más bajos.

La calidad del servicio: Está relacionada con la capacidad de satisfacer a los clientes de COFRA, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización, lo que le permitirá crecer en corto tiempo.

Imagen: Es la capacidad de la organización de promover en la mente de sus clientes (COFRA), la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los productos del mar, que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas, posicionando la marca en la cabeza y gustos del consumidor.

4.1.5.7. MBCG

Es una matriz en el que clasifican los productos o unidades estratégicas de negocios según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad. Su objetivo es analizar la posición estratégica de un producto. Para la presente investigación se analizará que producto que elabora COFRA, tiene mejor aceptación en el mercado peninsular y de esta manera ver la posibilidad de introducirlo en otras provincias del país.

Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio.

Se establece que COFRA, a través de este diseño organización va a mejorar su producción, rentabilidad y crecimiento sostenido en el mercado de los mariscos, manteniendo a sus competidores a distancia, porque las estrategias de posicionamiento que aplique serán innovadoras.

4.1.5.7.1. Cuatro cuadrantes que conforman la Matriz de Boston Consulting Group

Cada cuadrante viene representado por una figura o icono, estos son:

- 4) **ESTRELLA:** Implica el crecimiento y la participación de COFRA en el mercado de los mariscos. Este cuadrante recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que la empresa sea firme en el mercado competitivo, y la provincia se convierta en vaca lechera.
- 4) **INCÓGNITA:** COFRA no debe cometer el error en ser unas empresas de gran crecimiento y poca participación en el mercado. Hay que reevaluar las estrategias en dichas áreas, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- 4) **VACA:** Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo que necesitan las empresas para subsistir en el difícil mundo competitivo del mercado.
- 4) **PERRO:** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Por lo que se debe repositonar las estrategias de mercado, aplicando publicidad y promociones para atraer a nuevos potenciales clientes.

4.1.5.8. Estrategias

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio, es la forma en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Para lograr posicionarse en la mente de los clientes es necesario realizar estrategias de publicidad logrando dar a conocer el nuevo producto que se desea ofrecer. Además es necesario que el servicio que se ofrezca sea de excelente calidad para que así los clientes logren posicionar la imagen o marca en sus mentes de la mejor forma posible. El cliente puede identificar el producto de pescado fileteado y empaquetado comercializado en Santa Elena como:

- Un producto fresco, empaquetado en higiénicas y prácticas fundas listo para ser usado, brindando así un producto confiable capaz de cumplir con las expectativas del consumidor.

Tasa de Inflación del Ecuador

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

Gráfico N° 66

FECHA	VALOR
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

4.1.5.8.1. Estrategias de Promoción

La empresa realiza sus actividades acercando el producto, en este caso el pescado fileteado y empaquetado comercializado en la provincia de Santa Elena, por medio de la información necesaria para que los clientes conozcan las opciones de compra y decidan adecuadamente, por tal razón “COFRA” considera que la herramienta de promoción está diseñada para persuadir, estimular, informar y recordar al consumidor sobre la existencia del producto (pescado fileteado en fundas) que se quiere dar a conocer.

La promoción que utiliza la empresa está integrada por cuatro actividades específicas, considerando que la combinación de todas ellas tendrá un impacto relevante en los programas que se desarrollen.

- Publicidad

La empaedora y procesadora de mariscos “COFRA” maneja un conjunto de actividades encaminadas a difundir el servicio que oferta en productos del mar, en donde se considera entre los principales:

- **Cuña radial tradicional e informativos**, para incentivar a la audiencia selectiva, los mismos que serán contratados en radio La Chola, que tiene mayor nivel de audiencia con el público objetivo. Estos parámetros se obtuvieron en base a la encuesta aplicada a los clientes en un número de 30 personas, obteniendo radio La Chola un nivel de aceptación del 44 %, seguido de radio Amor con un 30 % de aceptación.

Es necesario puntualizar que radio La Chola llega a todos los estratos sociales, a diferencia de radio Amor, en donde su audiencia pertenece a un segmento del mercado (estrato social bajo).

Como una de las estrategias de la publicidad se alternará con cuñas radiales, que tratarán de ubicar el producto considerando que esto permitiría inducir a los potenciales clientes sobre la importancia de consumir productos frescos y a un buen precio.

- **Anuncios y portadas de prensa** en el periódico “Centurión”, donde los empresarios comúnmente ofrecen sus servicios y productos, cabe recalcar que este medio se distribuye en la provincia de Santa Elena.

Gigantografías, que estarán ubicadas en sitios estratégicos del cantón La Libertad y Santa Elena.

Figura # 1: Gigantografías



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Valla Digital, Dos que estarán ubicados, uno en Santa Elena y el otro en La Libertad, cada uno en puntos estratégicos.

Figura # 2: Valla Digital



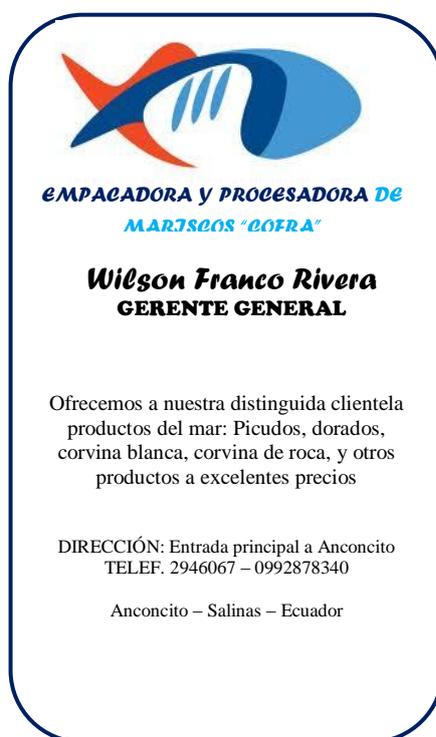
Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Figura #3: Gorras



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Figura # 4: Tarjetas de Presentación



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Además es importante recalcar que para manejar una buena imagen y recordación de marca de la empresa a todos los clientes, se les obsequiará bolígrafos, tazas, llaveros, adhesivos para vehículos, promocionando a la empresa empacadora y procesadora de mariscos "COFRA", con el fin de atraer y comunicar los productos que se ofrecen y abrir nuevos mercados en otras provincias del país, dejando de lado los intermediarios, quienes en este caso son los más favorecidos con los productos que se expendan en el mercado local y provincial.

Entre estas herramientas se pueden apreciar las siguientes:

Figura # 5: Taza



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Figura # 6: Bolígrafos



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Figura # 7: Llaveros



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

- **Venta personal**

La empresa empacadora y procesadora de mariscos “COFRA” utilizará actividades que tienen como finalidad establecer una negociación comercial con los micro, pequeños y medianos empresarios, para lo cual, hoy en día junto a la parte técnica y los avances tecnológicos, la empresa aplicará:

- **Mercadotecnia directa**, el personal especializado con el que cuenta “COFRA” se encarga de establecer la negociación entre la empresa y los clientes potenciales, a través de la comunicación efectiva de todos los servicios y sus promociones.

Es importante indicar que la fuerza de ventas de “COFRA” estará conformada el departamento de promoción y ventas, que se encargaran de visitar a las empresas de manera profesional, realizando las actividades de ventas personalmente, para promocionar el producto a vender.

La venta personal estará dada por un cronograma de visitas a los micro, pequeños y medianos empresarios de las provincias, sean estos locales comerciales, restaurantes y exportadores, a los que se les realizará visitas para dar a conocer las bondades del producto y se les entregará un presente con el fin de recordar la marca “COFRA”, en el momento de elegir en que empresa desean adquirir los productos del mar.

Proceso de mercadotecnia directa:

Coordinar cita entre asesor de venta de la empresa empaedora y procesadora de mariscos “COFRA” y Cliente

1. Presentación personal
2. Utilizar estrategias de enganche, obsequiando material publicitario (gorras, bolígrafos, llaveros, tazas, etc.)
3. Exponer al cliente que sin ningún compromiso se permita realizar una visita para la presentación del producto.
4. Realizar la evaluación de resultados
5. Entrega de carpeta al cliente, con diversas propuestas de los diferentes productos que expende al mercado consumidor de productos del mar.
6. Explicación de alternativas de pagos y diversos paquetes promocionales con los que cuenta “COFRA”.
7. Despedida recordando quienes somos, cuál es la función que realizamos, y donde está ubicado “COFRA”

4.1.5.8.2. Logo de la empresa



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

El logo propuesto para la empacadora y procesadora de mariscos “COFRA” consiste en un pescado que representa sabor, color, aroma, textura y frescura. Dichas características se consideran para peces de carne fina, como lo son lenguado, dorado, robalo y corvina de roca, Los cuales son los peces más cotizados en toda la zona costera ecuatoriana.

Para representar todas estas características se escogieron colores vivos como el rojo, celeste y azul que son colores que captan la atención del consumidor, y son usados por lo general para los logos de las empresas alimenticias.

Además haciendo mención de la frescura de los productos que caracterizan a la empresa; se plasmó en el logo los mares de la península de Santa Elena donde se capturan estos peces.

4.1.5.8.3. Eslogan

“TEXTURA Y SABOR EN TU PALADAR”

Con este eslogan se intenta comunicar al cliente, que los pescados adquiridos, son productos manipulados de la mejor manera posible y que son provenientes de las capturas de los pescadores de la provincia de Santa Elena y de otras provincias

costeras, en faenas de 12 días a 80 millas náuticas recalando así a los futuros clientes que el producto es fresco y que fue empacado bajo las debidas normas de higiene.

4.1.5.9. BSC (Cuadro de Mando Integral)

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación internas y externas, es decir es un nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

Este instrumento va a permitir que COFRA conozca su desempeño corporativo y que a su vez sirva como una herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia de la empresa. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, además de generar mayores recursos.

El Cuadro de Mando Integral sugiere que veamos: El Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación internas y externas, es decir es un nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

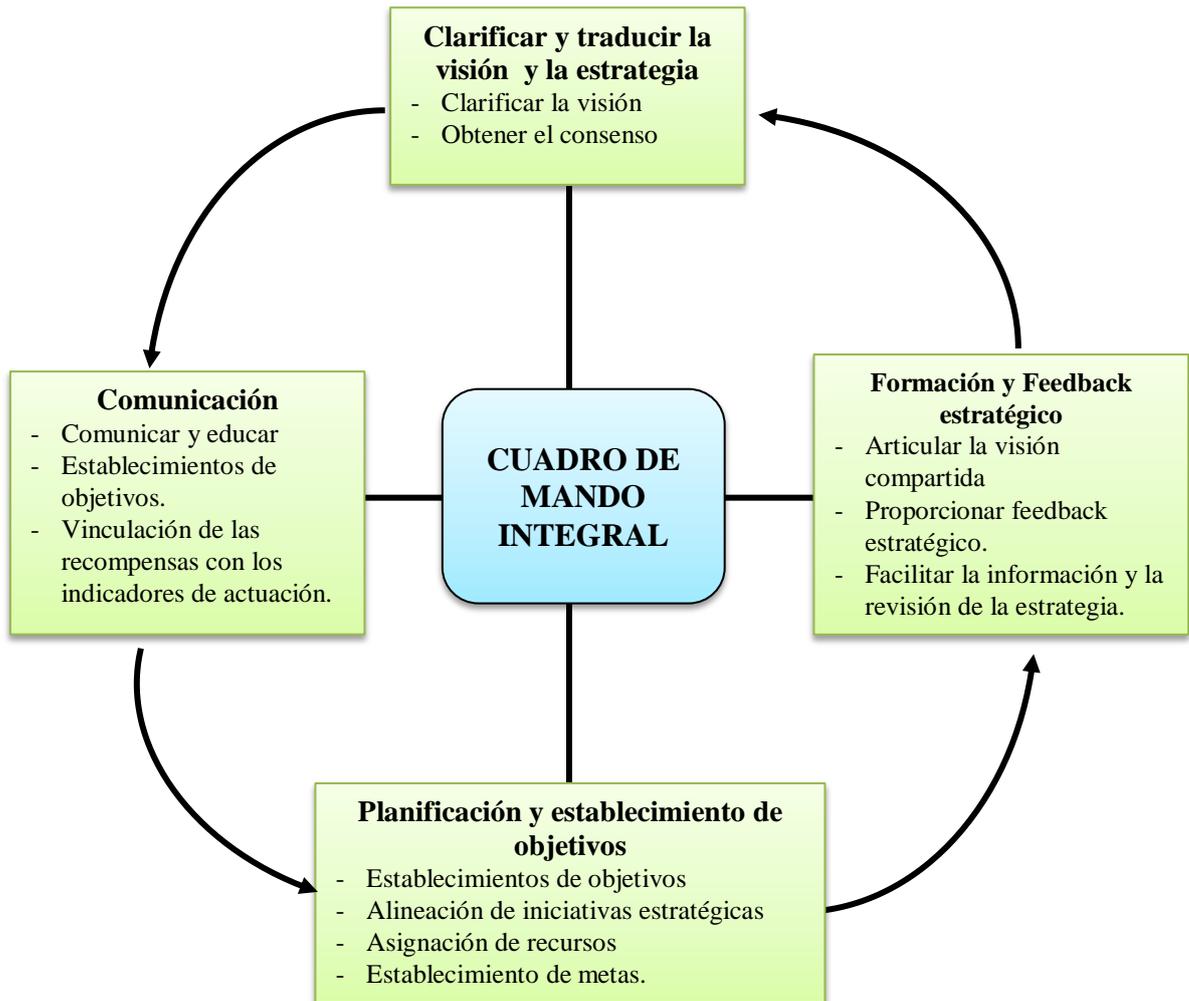
Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Financiera – ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- Del cliente – ¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio – ¿En qué debemos sobresalir?
- Innovación y Aprendizaje – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Lo anteriormente planteado puede resumirse de forma esquemática de la siguiente manera: un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva ante las demás empresas productoras de mariscos, por lo que es necesario mantener ciertas diferencias en el mercado para poder atraer y mantener a la clientela.



Fuente: Datos de la Investigación
 Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

4.1.6. La estructura organizacional

4.1.6.1. Elementos de la estructura organizacional

Los elementos considerados para ser incluidos en la nueva estructura organizacional de la procesadora de mariscos “COFRA” serán los siguientes:

- Estructura ágil, liviana y flexible
- Enfoque a la cadena de valor de los procesos
- Procesos no fraccionados
- No duplicación de funciones y competencias
- Consideración del cliente como actor principal

4.1.6.2. Objetivo de la estructura organizacional

Definir una metodología que permita elaborar la estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, determinando el organigrama, los manuales de procesos, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad.

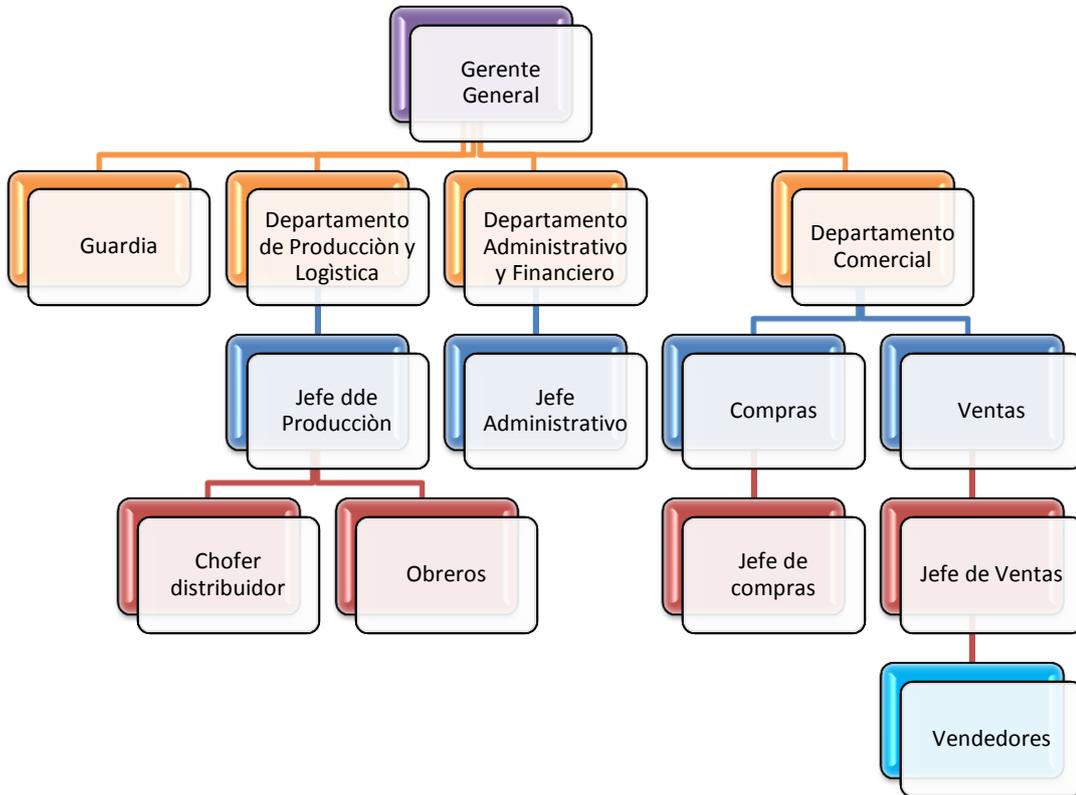
4.1.6.3. Estructura orgánica

Es el gráfico que nos muestra los diferentes departamentos de la empresa así como también, los cargos vigentes en la compañía. Se ha creado un organigrama para el proyecto el cual indica los departamentos y los cargos necesarios para producir.

Lo deseable sería que quienes estén detrás de esta empresa serán personas capacitadas y aptas para tomar las mejores decisiones en el tiempo establecido, ya que lo que se pretende es tener un personal capaz de cumplir con los objetivos trazados en el día a día.

Por tanto se busca establecer un ambiente laboral comunicativo, agradable y capaz de cumplir con las funciones asignadas para cada puesto de trabajo.

4.1.6.4. Orgánico funcional



Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Cadena de mandos directivos en COFRA



4.1.7. Manuales

Es un instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos que deben ser implementados en COFRA; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

4.1.7.1. Funciones

Gerente General.-

- Supervisar las operaciones de cada departamento.
- Toma de decisiones administrativas, de financiamiento, de ampliación de la capacidad productiva.
- Realizar inspecciones periódicas para verificar la calidad de los Productos y el desempeño de los demás empleados.
- Establecer las políticas y normas de funcionamiento del empaquetado de pescado fileteado.
- Capacitar al personal en higiene y salubridad.
- Recibir los pedidos de materiales e insumos y revisarlos junto al Jefe de producción.

Jefe Financiero y Administrativo.-

- Llevar la contabilidad de la empresa.

- Elaborar informes y estados financieros.
- Elaborar proyecciones de inversión y financiamiento.
- Realizar pago al personal.
- Realizar el pago a proveedores.
- Cobrar a los clientes emitiendo factura.

Área Comercial.

Jefe de Promoción y Jefe de Ventas.

- Realizar planes de marketing.
- Negociar con los proveedores. En este caso los pescadores de la península de Santa Elena.
- Captar clientes de los diversos puntos de la provincia de Santa Elena y del país.
- Por empezar actividades se estima que el jefe de ventas, participe en las actividades de negociación con los clientes y detallistas.

Jefe de Compras.

- Buscar la materia prima en los puertos del país contactándose directamente con los comerciantes que nos proveerán de la materia prima.
- Cancelar a los comerciantes los haberes por concepto de compra de materia prima.

Área de Producción y Logística.

Jefe de Producción

- Realizar las actividades encomendadas por el gerente general.
- Coordinar y dirigir las funciones en la planta de empaquetado.
- Recibir los pedidos de material es e insumos y revisarlos.
- Inspeccionar el cumplimiento de las normas de higiene y salubridad dentro de la planta.

Obreros

Este personal se va a encargar de cumplir con el primer proceso de producción que consiste en:

- Recibir el pescado entero y congelado.
- Limpiar, descamar, descabezar y eviscerar el pescado
- Filetear y clasificar el pescado
- Llevar los filetes a la cámara de frío
- Colocar los filetes en respectivos recipientes y empacarlos.

Personal de Limpieza de la planta

- Limpiar la planta, los implementos para la creación del producto además de las oficinas administrativas.

Chofer Distribuidor

- Conducir el producto hacia los diferentes puntos de venta.

- Distribuir el producto final a los clientes de los diferentes puntos de la provincia de Santa Elena.

Vigilante de la planta

- Vigilar y resguardar la planta, cuidando siempre de que el sistema de calidad funcione

4.1.7.2. Procedimientos

Es el documento que contiene la descripción de las actividades que debe seguir COFRA en la aplicación del diseño organizacional en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, el manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

4.1.8. Plan de acción

TABLA N° 4: Plan de Acción del Proyecto de la Procesadora y Empacadora de Mariscos “COFRA”

PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO DE LA PROCESADORA Y EMPACADORA DE MARISCOS “COFRA”				
<p>PROBLEMA PRINCIPAL: Carencia de la aplicación de un diseño organizacional en la compañía procesadora y empacadora de mariscos “COFRA”, de la parroquia Anconcito, en el manejo gerencial, estructural, administrativo y logro de objetivos eficaces y eficientes para satisfacer a sus propietarios y clientes</p>				
<p>FIN DEL PROYECTO: Implementación de un Diseño Organizacional para la Empresa Empacadora y Procesadora de Mariscos “COFRA” siendo líderes en el mercado competitivo dentro y fuera de la provincia de Santa Elena.</p>		<p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de la situación actual de la empresa. - Sistema de organización adaptable a sus necesidades y mejoramiento continuada de la empacadora y comercializadora “COFRA”. 		
<p>PROPÓSITO DEL PROYECTO: Lograr que el mercado peninsular sea consumidor de los productos que ofrece la empresa, manteniendo un ambiente organizacional favorable en cuanto al manejo gerencial, estructural, administrativo y logro de objetivos eficaces y eficientes.</p>		<p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico interno y externo para determinar las técnicas que sean favorables o no al diseño organizacional de la empacadora procesadora “COFRA”. <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Base de registro de datos de clientes perteneciente a la competencia. - Encuestas semestrales a clientes nuevos <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de clientes que prefieren la marca sobre el número de clientes que prefieren a la competencia. 		
<p>COORDINADOR DEL PROYECTO: SANDRA GERMANIA NARANJO PONCE</p>				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	COORDINADOR	ACTIVIDADES
<p>Fomentar la responsabilidad y disciplina impulsando la dirección institucional estratégica como: misión, visión, objetivos, políticas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metas propuestas. ▪ Análisis de la situación FODA. ▪ Análisis de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar lo que se quiere alcanzar con la ejecución del proyecto. ▪ Dar a conocer la gestión de cambio organizacional. ▪ Establecer Políticas para mejorar la estructura organizacional de la empresa. 	<p>NIVEL DIRECTIVO GERENTE.</p>	<p>1.1. Socializar el manejo de la administración en cuanto a la gestión organizacional. 1.2. Plantear la misión, visión, objetivos, políticas. 1.3. Ejecutar la actividad</p>

Capacitar al personal de las diferentes áreas para el crecimiento de su desempeño laboral.	Cambios favorables en el desempeño del recurso humano.	Actualizar conocimientos al personal mediante capacitaciones constantes, de acuerdo a su perfil.	NIVEL EJECUTIVO Gerencia Administrativa y financiera. Gerencia de producción y logística.	2.1. Realizar capacitaciones a través de seminarios. 2.2. Facilitar los recursos necesarios para la realización de la capacitación. 2.3. Definir el presupuesto. 2.4. Ejecutar la actividad.
Identificar los niveles de comportamiento del consumidor.	Base de datos perteneciente a la competencia.	Realización de pruebas de mercado con herramientas profesionales.	NIVEL EJECUTIVO Gerencia Comercial.	3.1. Establecer las herramientas profesionales con mayor efectividad en el mercado. 3.2. Definir el presupuesto promocional. 3.3. Ejecutar la actividad.
Conocer las necesidades del consumidor.	Porcentajes de necesidades satisfechas por la competencia.	Realización de un estudio sobre los gustos y preferencias del consumidor por los mariscos.	NIVEL EJECUTIVO GERENCIA COMERCIAL.	4.1 Definir el problema. 4.2. Desarrollar el enfoque y el diseño de investigación. 4.3. Definir el presupuesto de estudio. 4.4. Ejecutar la actividad.
Dar a conocer al consumidor los productos y servicios ofertados por la Empacadora y Procesadora de Mariscos "COFRA" con respecto a la satisfacción de sus necesidades.	Porcentaje de clientes satisfechos sobre el porcentaje de clientes insatisfechos. Número de clientes que prefieren la marca del producto que ofrece la empresa sobre el número de clientes que prefieren a la competencia.	Realización de la publicidad por los diferentes medios de comunicación dando a conocer los productos que oferta.	NIVEL EJECUTIVO GERENCIA COMERCIAL.	5.1. Elaborar el logo de la empresa. 5.2. Seleccionar los medios de comunicación por los cuales serán difundidos los productos que ofrece. 5.3. Elaborar el presupuesto. 5.4. Ejecutar la actividad.

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

4.1.9. Presupuestaria y financiera

4.1.9.1. Recursos necesarios

Para llevar a cabo la propuesta se necesitan los siguientes recursos:

TABLA N° 5: RECURSOS NECESARIOS

RECURSOS	ESTRATEGIAS	COSTOS	TIEMPO
Humanos	Capacitaciones	\$ 1.500,00	1 MES
Humanos	Encuestas externas	\$ 2.000,00	1 MES
Materiales	Equipos de Oficina	200.00	1 MES
Tecnológicos	Equipos de computación	-	1 MES
TOTALES		\$ 3.700,00	

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

TABLA # 6: Equipos a utilizarse en el proceso productivo

INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO DE BALANCE DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y TECNOLOGÍAS				
MAQUINARIAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
EDIFICACIONES				
Aire acondicionado	4	140	\$560,00	10
Alarmas de seguridad	1	1000	\$1.000,00	10
Cámaras de frio	2	4500	\$9.000,00	10
Extintores	4	18	\$72,00	10
			\$10.632,00	

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

TABLA # 7: INVERSIONES Y EQUIPAMIENTOS

INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO DE BALANCE DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y TECNOLOGÍAS				
MAQUINARIAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
EQUIPOS Y MAQUINARIAS				
Hornos ahumadores	1	11137,5	\$ 11.137,50	10
Empacadoras	1	2600	\$ 2.600,00	10
Selladoras	1	1500	\$ 1.500,00	10
Balanzas electrónicas	1	119	\$ 119,00	10
Equipos de Refrigeración	1	4500	\$ 4.500,00	10
Vehículos	1	16000	\$ 16.000,00	5
Camiones frigoríficos	2	45000	\$90.000,00	5
Gas Industrial	2	100	\$ 200,00	10
			\$ 126.056,50	

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

TABLA # 8: INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO

INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO DE BALANCE DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y TECNOLOGÍAS				
MAQUINARIAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
EQUIPOS DE OFICINA				
Computadoras	6	659	\$3954,00	3
Fax	6	130	\$780,00	3
Teléfono	6	17	\$102,00	3
			\$ 4.836,00	

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

TABLA # 9: INVERSIONES

INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO DE BALANCE DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y TECNOLOGÍAS				
MAQUINARIAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
MUEBLES DE OFICINA				
Escritorios	6	120	\$720,00	5
Mesas de reuniones	2	120	\$240,00	5
sillones ejecutivos	6	150	\$900,00	5
Sillas	13	7	\$91,00	5
Archivadores	4	465	\$1.860,00	5
Mesas de plástico	13	15	\$195,00	5
Sofá	2	430	\$860,00	5
			\$ 4.866,00	

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

TABLA # 10: INVERSIONES

INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO DE BALANCE DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y TECNOLOGÍAS				
MAQUINARIAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
UTENSILIOS				
Cuchillo	12	9	\$108,00	2
Tijeras fileteadoras	12	3	\$36,00	2
Tinas	10	6	\$60,00	2
Gavetas	10	8	\$80,00	2
Bandejas	10	1,9	\$19,00	2
Cucharas	12	1	\$12,00	2
Platos	12	1,5	\$18,00	2
Termómetros	6	50	\$300,00	3
Tablas de Picar	9	2	\$18,00	2
Cernideros de Metal	9	2,5	\$22,50	5
Jarras	6	1,5	\$9,00	2
Gorros	18	2,5	\$45,00	2
Mandil	18	3	\$54,00	2
Guantes	36	2	\$72,00	2
Tapa bocas	36	2	\$72,00	2
SUBTOTAL			\$ 925,50	
TOTAL GENERAL			\$ 147316,00	

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

En el cuadro presupuesto de inversión de activos fijos se muestran las respectivas adquisiciones en base a las necesidades de cada una de las áreas en las que se va a trabajar con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en el plan organizacional para la compañía empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”, como se puede observar el valor total a invertir es de \$147.316,00; tal como se observa.

4.1.9.2. Gastos Administrativos

TABLA # 11: INVERSIÓN EN PERSONAL

INVERSIÓN EN PERSONAL REQUERIDO EMPRESA "COFRA" DE ACUERDO A NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL				
Nº	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	REMUNERACIÓN ANUAL
1	Sueldo Gerente General	1	\$ 700,00	\$ 8400,00
2	Sueldo Jefe Financiero	1	\$ 550,00	\$ 6600,00
3	Sueldo Jefe de Promoción y Ventas	1	\$ 550,00	\$ 6600,00
4	Sueldo Jefe de Compras	1	\$ 550,00	\$ 6600,00
5	Sueldo Jefe de Producción	1	\$ 550,00	\$ 6600,00
6	Sueldo Obreros	5	\$ 1600,00	\$ 19200,00
7	Sueldo Personal de Limpieza	2	\$ 640,00	\$ 7680,00
8	Sueldo Chofer Distribuidor	1	\$ 320,00	\$ 3840,00
9	Sueldo Vigilante de la planta	1	\$ 320,00	\$ 3840,00
TOTAL			\$ 5780,00	\$ 69360,00

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado Por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Los gastos administrativos son aquellos comprendidos por los sueldos y salarios del personal requerido de los diferentes departamentos de la organización, obteniendo un valor de \$69.360,00 anual para la correcta ejecución del plan organizacional de la empresa.

4.1.9.2.1. Rol de Pagos.

A continuación se detalla el Rol de Pagos para la empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”.

TABLA # 12: ROL DE PAGOS

ROL DE PAGOS									
Nombre	Sueldo	Horas Extras	Fondo de Reserva	Total de Ingresos	IESS	Impto. Renta	Anticipos	Otros Descuentos	Días
Sueldo Gerente General	\$ 700,00			\$ 700,00	\$ 65,45				24
Sueldo Jefe Financiero	\$ 550,00			\$ 550,00	\$ 51,43				24
Sueldo Jefe de Promoción y Ventas	\$ 550,00			\$ 550,00	\$ 51,43				24
Sueldo Jefe de Compras	\$ 550,00			\$ 550,00	\$ 51,43				24
Sueldo Jefe de Producción	\$ 550,00			\$ 550,00	\$ 51,43				24
Sueldo de Obreros	\$ 1.600,00			\$ 1.600,00	\$ 149,60				24
Sueldo Personal de Limpieza	\$ 640,00			\$ 640,00	\$ 59,84				24
Sueldo Chofer Distribuidor	\$ 320,00			\$ 320,00	\$ 29,92				24
Sueldo Vigilante de la Planta	\$ 320,00			\$ 320,00	\$ 29,92				24
TOTALES	\$ 5.780,00	\$ -	\$ -	\$ 5.780,00	\$ 540,43	\$ -	\$ -	\$ -	216
PROVISIÓN MENSUAL						Planilla IESS			
Décimo Tercer	\$ 220,14					Aporte personal	9,35%	\$ 596,53	
Décimo Cuarto	\$ 98,62					Aporte Patronal	11,15%	\$ 644,47	
Vacaciones	\$ 108,89					TOTAL IESS		\$ 1.241,00	
TOTAL PROVISIONES	\$ 427,65								

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Es el registro que realiza toda empresa para llevar el control de los pagos y descuentos que debe realizar a sus empleados cada mes, en este documento se consideran los ingresos como: sueldos, horas extras, fondos de reserva etc.; incluyendo los descuentos como aportes para el seguro social, impuesto a la renta, anticipos entre otros. En cuanto a los sueldos del personal se obtuvo un valor de \$5.780,00 mensual, con un total de provisiones de \$427,65 incluyendo el aporte del IESS.

4.1.9.3. Gastos de insumos generales

Con respecto a los gastos de insumos generales se ha realizado un cálculo individual de cada uno de los servicios básicos, se efectuó el cálculo estimado del costo de la energía eléctrica, costo del consumo de agua potable y costo de consumo telefónico, tal como se muestra a continuación:

TABLA # 13: GASTOS DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Costos de Energía Eléctrica de la Procesadora y Empacadora "Cofra"									
Descripción	Cantidad	C. vatios	KW	Horas	H.mes	H.año	KW hora	Costo Kwh	Costo Anual
Aire Acondicionado	4	1500	0,600	8	240	2880	6480	0,15	\$ 972,00
alarmas de Seguridad	1	800	0,800	8	240	2880	7280	0,15	\$ 1.092,00
Cámara de Frío	2	350	0,700	8	240	2880	7523	0,15	\$ 1.128,45
Hornos Ahumadores	1	220	0,220	6	180	2160	3260	0,15	\$ 489,00
Empacadoras	1	180	0,180	8	240	2880	646	0,15	\$ 96,90
Selladoras	1	80	0,080	7	210	2520	180	0,15	\$ 27,00
Balanza Electrónica	1	100	0,100	8	240	2880	488	0,15	\$ 73,20
Equipo de Refrigeración	1	280	0,280	8	240	2880	3784	0,15	\$ 567,60
Computadora	6	100	0,600	8	240	2880	1728	0,15	\$ 259,20
Fax	6	50	0,300	5	150	1800	983	0,15	\$ 147,45
Teléfono	6	50	0,300	8	240	1920	5256	0,15	\$ 788,40
Total									\$ 5.641,20

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Esta tabla muestra el cálculo de los gastos de energía eléctrica, para lo cual fue necesario determinar el número de aparatos que consumen este tipo de energía, con su respectivo consumo de vatios, la multiplicación de ambas cantidades da como resultado la cantidad total de vatios, que dividida para 1000 proporcionó el número de kw; también se determinó las horas de funcionamiento diario, mensual (mes de 24 días) y anual de los aparatos, dando un costo total anual de \$5.641,20

4.1.9.3.1. Costos del Servicio de Aguade la Empacadora de Mariscos “COFRA”

TABLA # 14: COSTOS DE AGUA POTABLE

COSTOS DE AGUA POTABLE DE LA PROCESADORA Y EMPACADORA "COFRA"									
Descripción	Cant.	Galones	Prom	Pers.	Galones día	C.mes	C. anual	Costom3	Total
Baños para Oficina y Personal	7	4	3	18	504	13910,4	166924,8	0,92	\$ 166.924,80
Mantenimiento de Oficina	1	5	1	3	5	138	1656	0,92	\$ 1.656,00
								Total	\$ 168.580,80

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

En relación con el gasto en agua potable que tendrá la empresa empacadora y comercializadora “COFRA”, el cálculo se determinó tomando en cuenta que hay 7 sanitarios, los mismos que en cada uso consumen 4 galones, el uso promedio de los baños es 3 veces; que diariamente acudirán en promedio 18 personas, por lo tanto la multiplicación de las tres variables anotadas anteriormente da el número de galones que se utilizará diariamente, adicional se considera el mantenimiento de las instalaciones de agua, el resultado final es un consumo total anual de \$ 168.580,80.

4.1.9.3.2. Costos de Teléfono e Internet

TABLA # 15: COSTOS DE TELÉFONO

COSTOS DE TELEFONO E INTERNET DE LA PROCESADORA Y EMPACADORA "COFRA"				
Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Unitario/Mensual	Total Anual
Teléfono e Internet	Minutos	\$ 350,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Total				\$ 3.600,00

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

TABLA # 16: COSTO DE COMBUSTIBLE

Descripción	Unidad de Med	Cantidad	Unitario/Mensual	Total Anual
Combustible de Vehículo	KIL	30	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Total				\$ 12.000,00

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germanía Naranjo Ponce

La tabla indica que la Compañía “COFRA” en cuanto a teléfono e internet tendrá como resultado un costo mensual de \$300,00; el costo anual será de \$3.600,00. Con respecto a combustible obtendrá un costo anual de \$12.000,00.

4.1.9.4. Determinación de las depreciaciones

TABLA # 17: DEPRECIACIONES

DEPRECIACIONES DE LA EMPACADORA Y PROCESADORA "COFRA"															
CANT	ACTIVOS FIJOS	COD	VALOR UNIT	TOTAL	CICLO DE VIDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
4	Aire Acondicionado	AD	\$ 140,00	\$ 560,00	10	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00
1	Alarmas de Seguridad	AD	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
2	Cámaras de Frío	AD	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00	10	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
4	Extintores	AD	\$ 18,00	\$ 72,00	10	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20
1	Hornos Ahumadores	AD	\$ 11.137,50	\$ 11.137,50	10	\$ 1.113,75	\$ 1.113,75	\$ 1.113,75	\$ 1.113,75	\$ 1.113,75	\$ 1.113,75	\$ 1.113,75	\$ 1.113,75	\$ 1.113,75	\$ 1.113,75
1	Empacadoras	AD	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	10	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
1	Selladoras	AD	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	10	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
1	Balanzas Electrónicas	AD	\$ 119,00	\$ 119,00	10	\$ 11,90	\$ 11,90	\$ 11,90	\$ 11,90	\$ 11,90	\$ 11,90	\$ 11,90	\$ 11,90	\$ 11,90	\$ 11,90
1	Equipo de Refrigeración	AD	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	10	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
1	Vehículos	AD	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	5	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00					
2	Camiones Frigoríficos	AD	\$ 45.000,00	\$ 90.000,00	5	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00					
2	Gas Industrial	AD	\$ 100,00	\$ 200,00	10	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
6	Computadora	AD	\$ 659,00	\$ 3.954,00	3	\$ 1.318,00	\$ 1.318,00	\$ 1.318,00							
6	Fax	AD	\$ 130,00	\$ 780,00	3	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00							
6	Teléfono	AD	\$ 17,00	\$ 102,00	3	\$ 34,00	\$ 34,00	\$ 34,00							
6	Escritorios	AD	\$ 120,00	\$ 720,00	5	\$ 144,00	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 14,40					
2	Mesas de Reuniones	AD	\$ 120,00	\$ 240,00	5	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00					
6	sillones Ejecutivos	AD	\$ 150,00	\$ 900,00	5	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00					
13	Sillas	AD	\$ 7,00	\$ 91,00	5	\$ 18,20	\$ 18,20	\$ 18,20	\$ 18,20	\$ 18,20					
4	Archivadores	AD	\$ 465,00	\$ 1.860,00	5	\$ 372,00	\$ 372,00	\$ 372,00	\$ 372,00	\$ 372,00					
13	Mesas de Plasticos	AD	\$ 15,00	\$ 195,00	5	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 39,00					
2	Sofá	AD	\$ 430,00	\$ 860,00	5	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00					
12	Cuchillo	AD	\$ 9,00	\$ 108,00	2	\$ 54,00	\$ 54,00								
12	Tijeras Fileteadoras	AD	\$ 3,00	\$ 36,00	2	\$ 18,00	\$ 18,00								
10	Tinas	AD	\$ 6,00	\$ 60,00	2	\$ 30,00	\$ 30,00								
10	Gavetas	AD	\$ 8,00	\$ 80,00	2	\$ 40,00	\$ 40,00								
10	Bandejas	AD	\$ 1,90	\$ 19,00	2	\$ 9,50	\$ 9,50								
12	Cuchara	AD	\$ 1,00	\$ 12,00	2	\$ 6,00	\$ 6,00								
12	Platos	AD	\$ 1,50	\$ 18,00	2	\$ 9,00	\$ 9,00								
6	Termómetros	AD	\$ 50,00	\$ 300,00	3	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00							
9	Tablas de Picar	AD	\$ 2,00	\$ 18,00	2	\$ 9,00	\$ 9,00								
9	Cernideras de Metal	AD	\$ 2,50	\$ 22,50	5	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50	\$ 4,50					
6	Jarras	AD	\$ 1,50	\$ 9,00	2	\$ 4,50	\$ 4,50								
18	Gorros	AD	\$ 2,50	\$ 45,00	2	\$ 22,50	\$ 22,50								
18	Mandil	AD	\$ 3,00	\$ 54,00	2	\$ 27,00	\$ 27,00								
36	Guantes	AD	\$ 2,00	\$ 72,00	2	\$ 36,00	\$ 36,00								
36	Tapa bocas	AD	\$ 2,00	\$ 72,00	2	\$ 36,00	\$ 36,00								
		TOTAL DEPREC	\$ 88.823,40	\$ 147.316,00		\$ 27.260,05	\$ 27.130,45	\$ 26.828,95	\$ 25.116,95	\$ 25.116,95	\$ 3.068,85				
		Total General	\$ 88.823,40	\$ 147.316,00		\$ 27.260,05	\$ 27.130,45	\$ 26.828,95	\$ 25.116,95	\$ 25.116,95	\$ 3.068,85				
				DEPREC.ACUMU		\$ 27.130,45	\$ 54.260,90	\$ 81.391,35	\$ 108.521,80	\$ 135.652,25	\$ 138.721,10	\$ 141.789,95	\$ 144.858,80	\$ 147.927,65	\$ 150.996,50

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

En el cuadro se ha determinado las depreciaciones de todos los activos fijos que utilizara la empaedora y procesadora de mariscos “Cobra” de acuerdo a su ciclo de vida, que consiste en la distribución monetaria de los activos fijos, como se puede observar el valor total en el primer año es de \$27.260,05 con su respectiva depreciación acumulada por cada año tal como se detalla en la tabla.

4.1.9.5. Gastos de publicidad (Marketing)

TABLA # 18: MARKETING

BALANCE DE PRODUCTOS DE MARKETING – PUBLICIDAD			
INSUMOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Gigantografías	2	Costo de publicidad mensual \$ 350,00 x 3 meses (1 valla)	\$ 2100,00
Valla digital	2	Costo de publicidad mensual \$ 200,00 x 3 meses (1 valla)	\$ 1200,00
Gorras	1000	Costo unitario \$ 1,25	\$ 1250,00
Tarjetas de presentación	1000	Costo unitario \$ 0.035	\$ 35,00
Tazas cafeteras	100	Costo unitario 0.65	\$ 65,00
Esferográficas	1000	Costo unitario 0.19	\$ 190,00
Llaveros	1000	Costo unitario 0.37	\$ 370,00
TOTAL			\$ 5210,00

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Los gastos de publicidad son aquellas actividades encaminadas a difundir el servicio que oferta la empaedora y procesadora de mariscos “COFRA”, en gigantografías, valla digital, gorras, tarjetas de presentación etc., teniendo un valor de \$5.210,00 anual así como se muestra en el cuadro.

4.1.9.6. Cálculo de la demanda efectiva

TABLA N^ª 19: CALCULO DE LA DEMANDA

CÁLCULO DE LA DEMANDA EFECTIVA	
POBLACIÓN OBJETIVO	318693
RESULTADO PREG 09 EM	100%
INTERESADOS PREGUNT 10 EM	97%
DEMANDA EFECTIVA	309132
MERCADO META	20%
DEMANDA EFECTIVA TOTAL (año1)	61826
CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN	
POBLACIÓN 2000	258439
POBLACIÓN 2010	308619
VARIACIÓN %	19%
VARIACIÓN ANUAL%	2%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

TABLA N^a 20: DEMANDA EFECTIVA POBLACIONAL

AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
DEMANDA EFECTIVA	61826	73572	87550	104184	123978

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

4.1.9.7. Cálculo de gastos en volumen de producción de mariscos para la venta

TABLA N^a 21: BALANCE DE MATERIALES

BALANCE DE MATERIALES (FILETES DE PESCADOS) VOLUMEN DE PRODUCCIÓN				
MATERIAL	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO ANUAL	
			UNITARIO	TOTAL
Empaque	Unidades	1	0,07	0,07
Etiqueta	Unidades	1	0,08	0,08
Pescado (Dorado, corvina)	Libra	1	0,60	1,60
TOTAL libra de filete de pescado procesado				1,75

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

4.1.9.8. Proyección de ingresos

A continuación se detalla el presupuesto de ingresos en un período de 5 años. Cabe recalcar que los ingresos se proyectan según incremento de la demanda establecida en el estudio de mercado y en base al porcentaje de aceptación de cada uno de los productos a ofrecer.

Se establece el precio en base a los costos de ejecución del servicio (ver Tabla 11), a un precio determinado por paquete de una libra, cabe recalcar que para proyectar la cantidad de productos a ser vendidos durante los cinco primeros años, se lo realizará en base a la participación inicial de la demanda insatisfecha y para los precios se proyectan en base a la inflación con un incremento anual del 3 %. (Ver tabla de inflación mensual del Banco Central)

Además del costo de producción, hay que agregarles el costo de venta, gastos administrativos y la utilidad, el mismo que quedaría de la siguiente manera:

$$C.V. = C.P. + G.A. + UTILIDAD 35 \%$$

Remplazando valores se tiene lo siguiente

$$\text{Costo de Venta} = 1.75 + 0.19 + 0.26 = \$ 2.20$$

TABLA N° 22: Presupuesto y proyección de ingresos de COFRA

AÑO	CONSUMO/FAMILIA DE 5 MIEMBROS			COSTOS DE CONSUMO	
	DEMANDA EFECTIVA	CONSUMO ANUAL	PRECIO/LB.		
2013	61826	20	1236520	2.20	2.720.344,00
2014	73572	20	1471440	2.26	3.325.454,40
2015	87550	20	1751000	2.33	4.079.830,00
2016	104184	20	2083680	2.40	5.000.832,00
2017	123978	20	2479560	2.47	6.124.513,20
	TOTALES				21.250.973,60

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

4.1.9.9. Análisis económico sobre los ingresos de “COFRA”.

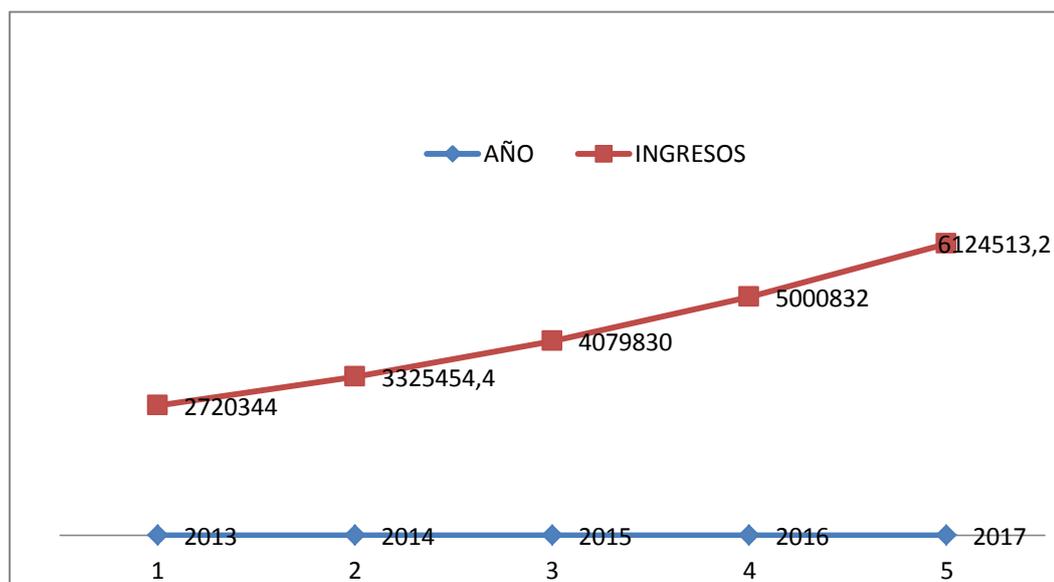
TABLA # 23: Ingresos Anuales Empacadora y Procesadora de Mariscos “COFRA”

AÑOS	INGRESOS
2013	2.720.344,00
2014	3.325.454,40
2015	4.079.830,00
2016	5.000.832,00
2017	6.124.513,20

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Mediante el gráfico N° 51 se observa los ingresos percibidos desde el año 2013 al 2017, de la Empacadora y Procesadora de Mariscos “COFRA”, en donde se puede determinar que en el año 2014 los ingresos se incrementan de manera considerable en adelante, cumpliendo así con sus objetivos propuestos de ser reconocido a nivel nacional y posesionarse en el mercado.

GRÁFICO 67: INGRESOS ANUALES



Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

4.1.9.10 Evaluación financiera

Evaluación económica financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto permite realizar un estudio sobre el desempeño financiero y económico, es decir es una información necesaria para la toma de decisiones en el cual se consideran los instrumentos de evaluación e indicadores de evaluación incluyendo los índices financieros.

Cabe recalcar que la empresa empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”, es una empresa que ya está creada y que se ha dedicado a ejercer esta actividad comercial desde el año 2.005, especializándose en procesar, congelar y empacar pescado y mariscos, compitiendo y entrando al desafiante mundo del mercado de este tipo. Lo que se ha establecido es el Estado de Situación Inicial y el Estado de Pérdidas y Ganancia con un medio de evaluación financiera para el diseño organizacional para la empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”.

4.1.9.10.1 Estado de Situación Inicial

El Estado de Situación Inicial tiene por objeto indicar los recursos y obligaciones que tiene la empresa empacadora y procesadora de mariscos “COFRA”, se elabora al inicio de un año comercial con los valores que conforman el activo, el pasivo y el patrimonio. El siguiente balance refleja la situación económica de “COFRA”.

**ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL DE LA EMPACADORA Y
PROCESADORA DE MARISCOS “COFRA”**

TABLA # 24: ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL DE LA EMPACADORA Y PROCESADORA "COFRA"			
ACTIVO		PASIVO	
Caja	\$ 3.000,00	Cuentas por Pagar	\$ 750,00
Banco	\$ 10.000,00	Gastos Administrativos	\$ 6.996,00
Terreno	\$ 50.000,00	Gastos de Insumos Generales	\$ 5.064,00
Vehículo	\$ 25.000,00	Total Pasivo	\$ 12.810,00
Edificaciones	\$ 8.632,00		
Equipos y Maquinarias	\$ 91.200,00		
Equipos de Oficina	\$ 3.837,00		
Muebles de Oficina	\$ 3.124,00		
Utensilios	\$ 615,50	Capital	\$ 182.598,50
Total Activo	\$ 195.408,50	Total Pasivo + Patrimonio	\$ 195.408,50

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

Mediante este balance se observa que “COFRA” posee un activo de \$195.408,50; mientras que en el pasivo tenemos un valor de \$12.810,00; logrando obtener un capital considerable de \$182.598,50.

4.1.9.10.2. Estado de Resultados

El Estado de Pérdidas y Ganancias, informará detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones de la empresa, restando los ingresos y los egresos provenientes del uso de los recursos durante un período determinado de 5 años, que elaborados objetivamente, permitirán definir la utilidad. El siguiente gráfico muestra la forma en la que se obtiene el resultado del ejercicio:

TABLA # 25: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Estado de Perdidas y Ganancias de la Empacadora y Procesadora de Mariscos "Cofra"					
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas	\$ 2.720.344,00	\$ 3.325.454,40	\$ 4.079.830,00	\$ 5.000.832,00	\$ 6.124.513,20
Total Ingresos	\$ 2.720.344,00	\$ 3.325.454,40	\$ 4.079.830,00	\$ 5.000.832,00	\$ 6.124.513,20
Egresos					
Costos Fijos	\$ 147.316,00	\$ 147.316,00	\$ 147.316,00	\$ 147.316,00	\$ 147.316,00
Depreciación	\$ 27.260,05	\$ 27.130,45	\$ 26.828,95	\$ 25.116,95	\$ 3.068,85
Total de Egresos	\$ 174.576,05	\$ 174.446,45	\$ 174.144,95	\$ 172.432,95	\$ 150.384,85
Utilidad Bruta	\$ 2.545.767,95	\$ 3.151.007,95	\$ 3.905.685,05	\$ 4.828.399,05	\$ 5.974.128,35
15% Participación de utilidades	\$ 381.865,19	\$ 472.651,19	\$ 585.852,76	\$ 724.259,86	\$ 896.119,25
Utilidad antes del Ejercicio	\$ 2.163.902,76	\$ 2.678.356,76	\$ 3.319.832,29	\$ 4.104.139,19	\$ 5.078.009,10
25% Impto Renta	\$ 540.975,69	\$ 669.589,19	\$ 829.958,07	\$ 1.026.034,80	\$ 1.269.502,27
Utilidad después de Impto Rta	\$ 1.622.927,07	\$ 2.008.767,57	\$ 2.489.874,22	\$ 3.078.104,39	\$ 3.808.506,82
12% IVA	\$ 194.751,25	\$ 241.052,11	\$ 298.784,91	\$ 369.372,53	\$ 457.020,82
UTILIDAD LÍQUIDA DEL EJERCICIO	\$ 1.428.175,82	\$ 1.767.715,46	\$ 2.191.089,31	\$ 2.708.731,87	\$ 3.351.486,00

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Sandra Germania Naranjo Ponce

De acuerdo a los ingresos proyectados la utilidad neta en el primer año es de \$1.428.175,82 a partir del segundo año en adelante esta crece de manera factible para la procesadora y empacadora "COFRA".

Por lo ya antes mencionado no se ha considerado determinar dichos indicadores de evaluación por lo que se realizará una reseña de algunos de ellos que influyen en un proyecto de creación.

Entre los principales indicadores están: Valor Actual Neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), Período de recuperación de la inversión (PRI), Punto de equilibrio y las Razones financieras.

4.1.9.10.3. Valor Actual Neto (VAN)

Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios, para que el proyecto sea rentable el VAN tendrá que ser mayor a cero lo que significará que recuperaremos la inversión inicial que exceden a la rentabilidad.

Como el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual, es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente, si la inversión que genera un proyecto es menor, puede representar un valor negativo, entonces la inversión no es recomendable.

La fórmula matemática para el cálculo del VAN es:

$$VAN (i\%) = \sum \frac{FC_n}{(1+i)^n} - I_0$$

4.1.9.10.4. Tasa interna de retorno (TIR)

Está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión

La Tasa Interna de Retorno, es aceptable cuando es mayor que el costo promedio ponderado del capital. La fórmula para calcular la TIR es la siguiente:

$$\sum \frac{FC_n}{(1+TIR)^n} - I_0 = 0$$

Esta ecuación indica, que la TIR es equivalente a hacer el VAN igual a cero y determinar la tasa que le permite al flujo actualizado ser cero.

4.1.9.10.5. Período de recuperación de la inversión (PRI)

Mide el tiempo exacto que requiere una empresa para recuperar su inversión inicial en un proyecto; es decir, nos revela la fecha en la cual se cubre la inversión inicial en años, meses y días se calcula a partir de las entradas de efectivo mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PRI} = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Dónde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

4.1.9.10.6. Punto de equilibrio

Determina el momento en el que los ingresos totales del servicio se igualan a los costos y gastos fijos y variables, es el punto en el cual la empresa no gana ni pierde, su beneficio es igual a cero.

El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar.

Es decir que las ventas son iguales a los costos y los gastos, al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar se produce pérdida.

Fórmula del Punto de Equilibrio:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS Y GASTOS FIJOS}}{\% \text{ MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}}$$

4.1.9.10.7. Índices Financieros

Son indicadores utilizados para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones considerando los Estados Financieros.

Existen diversas clases de indicadores, dentro de estos tenemos los índices de liquidez y/o solvencia, los cuales sirven para determinar la capacidad que tiene la empresa para responder por las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia cuanto más alto sea el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo sin ningún inconveniente.

Los indicadores de liquidez más utilizados son: Capital de Trabajo, la razón corriente, la prueba ácida, los cuales evaluarán la viabilidad del proyecto para la ejecución correcta del mismo.

4.1.10 Conclusiones

El objetivo general de esta investigación fue diseñar un plan organizacional para detectar deficiencias y áreas de oportunidad de la planta procesadora y empaquetadora de cado COFRA. Para cumplir con este objetivo fue necesario

seguir una metodología de investigación, donde se aplicaron cuestionarios a cada uno de los integrantes de la planta.

A partir de la detección de las deficiencias de la organización de la planta se harán recomendaciones a la empresa para logra que esta deficiencia se logre superar.

- La empresa cuenta con una estructura informal lo mismo que sus procesos, por lo que para mejorar su funcionamiento es necesario que estos se formalicen con el objetivo de darle una mayor consistencia, pues se hacen presentes actos como la falta coordinación, falta de participación, falta de responsabilidad en cada área, entre otros, lo que le genera a la empresa diversos problemas.
- La planta COFRA tiene bien definido hacia donde se dirige, es decir tiene bien especificada su Misión y Visión, mismas que son transmitidas oportunamente a todo el personal.
- COFRA puede ofrecer productos de calidad, teniendo un alto posicionamiento en el mercado nacional e internacional.
- COFRA puede introducir en la planta constantemente nuevas tecnologías para mejorar el rendimiento de sus empleados, mejorar la calidad de sus productos, mejorando sus procesos y reduciendo costos.

4.11. Recomendaciones

- Los empleados de la planta no pueden expresar lo que piensan, no pueden participar y no tienen autoridad para tomar decisiones, también los jefes de la planta son injustos y arbitrarios y no toleran ningún tipo de errores. Se recomiendan que los líderes de la planta se enfocan un poco más a los empleados, es decir, que los jefes utilicen un sistema de liderazgo consultivo, con este sistema permitirán mayor participación de sus empleados.
- A la mayoría de los empleados de la planta se les asignan actividades y trabajos que no le corresponden, provocando que los empleados estén inconformes. Esta deficiencia se podría mejorar revisando la descripción de puestos, ya que ahí se describe las funciones de cada uno de éstos, conociendo las funciones que le pertenecen a cada uno de los puestos debe haber una asignación adecuada de estas funciones por unidad de trabajo.
- Los colaboradores no tienen los medios de comunicación adecuados para dar a conocer toda la información relevante que se genera día a día. Para mejorar la comunicación se recomienda que exista dentro de la planta medios de información que publiquen información real y a tiempo.

4.1.12. Bibliografía

ALVARADO, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el Nuevo institucionalismo. *Revista Contaduría y Administración*, 219, 12-41.

AMAYA A. & Castillo C. (2006) Estudios de cambios en la cultura organizacional de las clínicas Federmán y Fundadores, a partir de la demografía organizacional. Tesis Universidad de los Andes Facultad de Administración.

BARÓN Melanie (2006) Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional Tesis Universidad de los Andes Facultad de Administración.

CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración “Ed. 10 ed. McGraw Hill

DÍAZ f, & Fuertes, F (2003) Cambio y desarrollo organizacional. In A Rodríguez (Ed) *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Fundación Oberta de Cataluña.

ENGDAHL, R. (2005). Organization Evolution: The Natural Change Model for Organizational Structure in Changing Times. *Organization Development Journal*; 23, 2.

MAQUILENA, M. (2006), significación y usos de las categorías cambio y transformación en entorno organizacional: *Negotium*, Noviembre PP 5-29

MORIN, Edgar. (2001) *El método. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra, Sexta edición.

PÉREZ de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M. & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, Oct. 2006, vol.21, no.2, p.231-248. ISSN 1316-0087.

Podestá, P. (2006) Un acercamiento al concepto de cultura. Cuadernos difus

PUNIA, V., Punia B., & Dhull, I. (2004) An exploration of managerial skills and organizational climate in the educational services. *Journal of Services Research*, Vol. 4, No. 1, 141 – 160.

TRILLO H. M. A. & Espejo H. R. (2008) Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual. *Estudios de economía aplicada*. Vol 26 – 2.

VARGAS H., J. (2000). Impacto de las tendencias políticas y sociales en la formación del capital humano con nivel de postgrado en ciencias organizacionales y administrativas. *Revista digital Contexto Educativo*. [Revista en línea], 11. Disponible en: <http://contextoeducativo>. Zapata, A. (2007) *Cultura Organizacional Cali*, Colombia: Ediciones Universidad del Valle

AneXOS



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

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

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL OPERATIVO

a) Datos personales

1. Edad:

De 18 a 25 años	<input type="checkbox"/>	De 35 a 45 años	<input type="checkbox"/>
De 25 a 35 años	<input type="checkbox"/>	Más de 45 años	<input type="checkbox"/>

2. Sexo:

M (Masculino)	<input type="checkbox"/>	F (Femenino)	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	--------------	--------------------------

3. Estado civil:

Soltero	<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>
Casado	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>
Unión Libre	<input type="checkbox"/>		

4. Nivel de estudio:

Primaria	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

b) Datos de Organización

5. ¿Estima usted que la administración de COFRA ha sido?

Muy eficiente	<input type="checkbox"/>	Poco eficiente	<input type="checkbox"/>
Eficiente	<input type="checkbox"/>	Ineficiente	<input type="checkbox"/>

6. ¿Considera usted que en la actualidad COFRA tiene coordinación en sus funciones?

Si No No se

7. ¿La calidad y eficiencia de las actividades administrativas de la empacadora son el resultado del esfuerzo de:?

Del propietario	<input type="checkbox"/>	Del trabajador	<input type="checkbox"/>
Del jefe de talento humano	<input type="checkbox"/>	De todo el equipo humano	<input type="checkbox"/>
Del jefe inmediato	<input type="checkbox"/>		

8. ¿Recibe usted un estímulo o reconocimiento por su desempeño?

Si No

9. ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

Si No

10. ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía?

Nunca comunica nada	<input type="checkbox"/>	Él me informa a veces	<input type="checkbox"/>
Parece que él tampoco está bien informado	<input type="checkbox"/>	Él me informa la mayoría de veces	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Siempre me informa	

11. ¿La empresa le brinda a usted capacitaciones?

Si No

12. ¿Se siente feliz trabajando en la empresa COFRA?

Si

No

13. ¿Usted se siente satisfecho con el Salario que recibe?

Si

No

14. ¿Usted sabe cuáles son los objetivos, misión y visión de COFRA?

Si

No



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

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

ENCUESTA REALIZADA A LOS ADMINISTRADORES

a) Datos personales

1. Edad:

De 18 a 25 años	<input type="checkbox"/>	De 35 a 45 años	<input type="checkbox"/>
De 25 a 35 años	<input type="checkbox"/>	Más de 45 años	<input type="checkbox"/>

2. Sexo:

M (Masculino)	<input type="checkbox"/>	F (Femenino)	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	--------------	--------------------------

3. Estado civil:

Soltero	<input type="checkbox"/>	Unión Libre	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>
Casado	<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>		

4. Nivel de estudio:

Primaria	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

5. ¿La estructura organizacional de la compañía influyen en la eficiencia, eficacia y efectividad de la institución?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

6. ¿La departamentalización de la compañía está en función de la organización?

Si

No

7. ¿El nivel de autoridad influye en el cumplimiento de objetivos?

Si

No

8. ¿Se requiere establecer indicadores de gestión para optimizar los recursos?

Si

No

Siempre

9. ¿De forma periódica, el Jefe Inmediato hace seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos?

Siempre

Nunca

A veces

10. ¿Señale qué beneficios se obtiene con la implementación del Modelo Organizacional en COFRA?

Excelente administración

Atención oportuna

Comunicación recíproca

Mejor servicio

11. ¿Usted se siente feliz trabajando para COFRA?

Si

No

12. ¿Usted cree que su remuneración está acorde con las actividades que desempeña dentro de la empresa?

Si

No

13. ¿La empresa le brinda a usted capacitaciones?

Si

No

14. ¿Usted considera que las actividades que se desarrollan en COFRA están:?

Organizadas

Tiene sobrecargas de trabajo

Mal organizado

15. ¿Para el funcionamiento óptimo de COFRA que recomendación enunciaría?



UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

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

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES

a) Datos personales

1. Edad:

De 18 a 25 años De 35 a 45 años
De 25 a 35 años Más de 45 años

2. Sexo:

M (Masculino) F (Femenino)

3. Estado civil:

Soltero Unión Libre Divorciado
Casado Viudo

4. Nivel de estudio:

Primaria Superior
Secundaria Otro

5. ¿Usted se siente satisfecho con el producto?

Si No A veces

6. ¿Usted se siente satisfecho con la rapidez de la entrega del producto?

Si No A veces

7. ¿Usted recibió el servicio de asesoramiento de los múltiples usos del producto?

Si Siempre
No Nunca

8. ¿Sus dudas y requerimientos son atendidos cada vez que usted los solicita?

Si Siempre
No Nunca

9. ¿En todo momento COFRA está disponible y es posible localizarlo?

Si Siempre
No Nunca

10. ¿Está de acuerdo con la forma de entrega del producto?

Si No

11. ¿Por qué prefiere comprar en COFRA el producto?

12. Califique el desempeño de COFRA en este rubro

Muy bueno Bueno Malo



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

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

ENCUESTA REALIZADA A PROVEEDORES

a) Datos personales

1. Edad:

De 18 a 25 años

De 35 a 45 años

De 25 a 35 años

Más de 45 años

2. Sexo:

M (Masculino)

F (Femenino)

3. Estado civil:

Soltero

Unión Libre

Divorciado

Casado

Viudo

4. Nivel de estudio:

Primaria

Superior

Secundaria

Otro

5. ¿Está usted de acuerdo con los precios de compra de COFRA y las continuas negociaciones que realiza con usted?

Si

No

Tal vez

6. ¿COFRA le ofrece facilidades de pago, está de acuerdo entonces en la forma de realizarse los pagos?

Si

No

7. ¿Está usted de acuerdo con la organización de COFRA a la hora de recibir el producto para el embarque?

Si

No

8. ¿Para usted es conveniente mantener negocios con COFRA?

Si

No

9. ¿COFRA le ofrece promociones o descuentos?

Si

No

10. ¿Usted es fiel proveedor de COFRA?

Si

No

ANEXO 5

ENCUESTA REALIZADA AL CONSUMIDOR FINAL

1. ¿Con qué frecuencia consumen productos del mar en su hogar?

2 veces por semana

1 vez a la semana

1 vez cada quince días

2. De los productos que se mencionan en el siguiente cuadro escoja lo que más consume

Pescado

Camarones

Ostras

Conchas

Langostas

Otros

3. Los productos que usted consume, los compra en:

El mercado

Comisariato

Vendedores ambulantes

Proveedores fijos

4. ¿Cuántos miembros son en su familia?

De 3 a 5

De 6 a 10

Más de 10

5. ¿Cuándo ha comprado productos del mar, siempre lleva en grandes proporciones o solamente para el consumo diario?

Consumo diario

Grandes proporciones

6. ¿El sitio donde usted compra los productos del mar, siempre le ofrece lo que usted necesita?

Sí

No

7. ¿Le gustaría probar, realizando compras con otro proveedor de mariscos, en este caso COFRA?

Si

No

8. ¿Le gusta comprar por calidad del producto, antes que por la cantidad?

Por la calidad del producto

Por cantidad

9. ¿Sabe reconocer cuando un producto es de mala calidad?

Si

No

10. ¿En algún momento sus hijos le han rechazado el producto del mar que usted ha preparado aduciendo que esta malo?

Si

No

ANEXO 6

Carta de Petición para la Aplicación del Diseño Organizacional

La Libertad, Octubre del 2012.

Sr.

Wilson Franco Rivera

GERENTE PROPIETARIO DE LA

EMPACADORA Y PROCESADORA DE MARISCOS "COFRA"

Ciudad.

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo, augurando éxitos en el desarrollo de sus labores diarias para luego exponer y solicitar:

Con el fin de culminar mis estudios universitarios, es requisito indispensable la elaboración de la tesis de grado, motivo por el cual solicito autorización para implementar el tema: "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPACADORA Y PROCESADORA DE MARISCOS "COFRA", EN LA PARROQUIA ANCONCITO, 2013", de la cual usted es su Gerente - Propietario.

Esperando contar con su valiosa aprobación y aceptación de lo planteado, me despido de usted no sin antes expresar los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Sandra Germania Naranjo Ponce
C.I. N°

ANEXO 7

Carta de Aprobación para la Aplicación del Diseño Organizacional



EMPACADORA Y PROCESADORA
DE MARISCOS "COFRA"
Anconito - Salinas - Ecuador

La Libertad, Noviembre del 2012.

Srta. Egresada
Sandra Naranjo Ponce
Universidad Estatal Península de Santa Elena.
Ciudad.

De nuestras consideraciones:

A petición de la parte interesada y luego de haber analizado la solicitud por usted presentada, se autoriza el desarrollo del Diseño Organización para la Empacadora y Procesadora de Mariscos "COFRA". Por lo tanto, en sesión realizada el 12 de Noviembre, se dio las instrucciones precisas para que el personal administrativo, operarios y demás, que laboran aquí den las facilidades de caso y colaboren con usted y que el desarrollo de este proyecto tenga y cumpla los objetivos y metas planteadas, ya que servirá como herramienta de trabajo para optimizar los recursos tanto humanos, materiales como de servicios.

Por la atención a la presente, nos suscribimos de usted,

Atentamente,

Sr. Wilson Franco Rivera
GERENTE PROPIETARIO DE LA
EMPACADORA Y PROCESADORA DE MARISCOS "COFRA"

ANEXO 8

Actas de Formulación y Aprobación de la Misión y Visión para “COFRA”



EMPACADORA Y PROCESADORA DE MARISCOS "COFRA"

Anconcito – Salinas - Ecuador

ACTA DE SESIÓN DE TRABAJO

A los 13 días del mes de Diciembre, siendo las 14:00, se reúne el Gerente General de la Empresa “COFRA”, en la parroquia Anconcito con el Administrador de la Empresa, Sr. Franklin Piguave Santos y la Secretaria, Srta. Jessica Piguave Tigrero, a fin de concretar la Misión y Visión de la empresa, a fin de que la Srta. Sandra Naranjo Ponce pueda tener estos instrumentos de trabajo, necesarios dentro del Desarrollo Organizacional que va a realizar.

Al iniciarse la sesión de trabajo, se deja establecido que en la misma solo se tratará sobre la misión y visión de la empresa, para ayudar a conseguir las metas y objetivos trazadas por la Egresada.

Al exponer las ideas y criterios de los presentes y luego de varias deliberaciones se estableció que la misma queda de la siguiente manera:

- **MISIÓN:** Comercializar dentro y fuera de la provincia de Santa Elena un producto diferenciado por su frescura y calidad siguiendo con las normas alimenticias; para así ofrecer un producto de calidad a nuestros clientes
- **VISIÓN:** Consolidar y expandir el producto en todo el país, para en un futuro exportar a los países vecinos, logrando el liderazgo en el mercado a través de un bien reconocido y valorado tanto en el Ecuador como en el exterior por su sabor y calidad.

Para constancia de lo actuado y como respaldo a estas normativas creadas para la empresa, firman de común acuerdo:

Sr. Wilson Franco Rivera
Gerente General de “COFRA”

Sr. Franklin Piguave Santos
Administrador de la Empresa

Srta. Jessica Piguave Tigrero
SECRETARIA

ANEXO 9

FOTO 1: INSTANTES EN QUE LLEGA EL CAMIÓN CON EL PRODUCTO A LA EMPACADORA Y COMERCIALIZADORA DE MARISCOS “COFRA”



FOTO 2: PROCEDIMIENTO PARA LIMPIAR EL PRODUCTO (PESCADO)



FOTO 3: PROCESO DE FILETEAR EL PESCADO EN LA EMPACADORA Y PROCESADORA DE MARISCOS “COFRA”



FOTO 4: PROCESO DE ENFUNDAR EL PESCADO PARA SER UBICADOS EN LATAS



FOTO 5: UBICACIÓN DEL PESCADO EN EL FRÍO PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO



FOTO 6: PRODUCTO EMPACADO PARA SER ENTREGADO A LOS PROVEEDORES

