



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LOS
LABORATORIOS DE LARVAS DE
CAMARÓN ‘LOBO MARINO’ DEL
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: ANDREA MELISSA ORMEÑO SALAZAR

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.

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 LOS LABORATORIOS
DE LARVAS DE CAMARÓN ‘LOBO MARINO’, DEL
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: ANDREA MELISSA ORMEÑO SALAZAR
TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Octubre de 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor de la tesis de grado, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LOS LABORATORIOS DE LARVA DE CAMARÓN “LOBO MARINO”, DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por la Srta. ANDREA MELISSA ORMEÑO SALAZAR, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previa la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

.....
LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.
TUTOR

DEDICATORIA

Mi esfuerzo es dirigido a Dios, que ha iluminado mi camino, a mis Padres por haberme dado lo necesario y mucho más forjando mi vida, ofreciéndome su apoyo incondicional, a mis hermanos que los adoro y que han estado allí para compartir todos los momentos importantes de mi vida, y a todas las personas que me apoyaron en la orientación de este trabajo investigativo, y a quienes incentivaron en todo momento en mi formación profesional.

Andrea

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de Titulación es el resultado del esfuerzo realizado. Por este motivo mi eterno agradecimiento a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que abre sus puertas a todos quienes deseamos superarnos a nivel profesional,

A mis maestros que aportaron con sus conocimientos para poder culminar este proyecto.

Al director de la carrera que con empeño y dedicación nos ha podido orientar en todo este proceso demostrando su arduo trabajo y compromiso con nosotros quienes alcanzamos nuestro objetivo ser Ing. en Desarrollo Empresarial.

Andrea

TRIBUNAL DE GRADO

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

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
**DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL**

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR-TUTOR

Econ. Karina Bricio Samaniego, MSc
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 EMPRESA LABORATORIOS
DE LARVAS DE CAMARÓN ‘LOBO MARINO’, DEL CANTÓN
SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

Autor: Andrea Ormeño Salazar

Tutor: Lic. Eduardo Pico G, MSc

RESUMEN

El presente estudio se desarrolló con el objetivo de determinar la estructura organizacional y su incidencia en la gestión productiva considerando el diagnóstico interno y externo, para la elaboración de la propuesta diseño organizacional para la empresa laboratorios de larvas de camarón Lobo Marino del Cantón Salinas en la Provincia de Santa Elena. En primera instancia se hace referencia al Marco Contextual en el que se realiza el planteamiento, formulación, sistematización y evaluación del problema, en el primer capítulo consta del Marco Teórico en el que se sustenta el fundamento teórico de las variables independiente y dependiente, y base al que se elabora el diagnóstico que hace referencia y/o contiene el análisis de la situación actual de la entidad, en sus ambientes interno y externo, mediante un análisis foda y el análisis competitivo, importantes para desarrollar un sistema que permita organizar el desempeño del talento humano, que garantice el cumplimiento efectivo de las actividades que se desarrollan dentro de la organización de manera que se pueda cumplir con los objetivos planeados. Se formula un diseño organizacional con la finalidad de registrar las fases a seguir para la correcta ejecución del modelo, siendo este un ventajoso instrumento que delimita las actividades, funciones y responsabilidades. El tipo de diseño de la investigación se fundamenta en un estudio cualitativo, su modalidad es de proyecto factible, la investigación es de tipo descriptivo, aplicada y con un trabajo de campo que genera la suficiente información para desarrollar la investigación, constituyéndose esta en relevante puesto que se obtiene desde varios puntos de vista a través de las entrevistas y encuestas al personal administrativo y operativo de la empresa siendo estos la representación del segmento interno y por otra parte a los clientes que constituyen la parte externa, fundamental en el crecimiento de la empresa, basándose en datos obtenidos por indagación a los actores principales del proceso que permiten la realización de una evaluación objetiva, de la misma manera se aplican guías de entrevista al personal interno y cuestionarios a los clientes. Se propone un modelo de organización para el sistema de producción acuícola, siendo este un instrumento útil y necesario para definir los recursos precisos en sus actividades productivas, esta herramienta de gestión administrativa y productiva enlaza todas las áreas funcionales de la empresa para lograr una organización integral con una planta productiva que genere rentabilidad para las personas involucradas y bienestar para la comunidad que conforma Laboratorios LOBO MARINO.

ÍNDICE GENERAL

	Página.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
MARCO REFERENCIAL	1
Tema:	1
Problema.	1
Planteamiento del Problema.....	1
Formulación del Problema.	6
Sistematización del Problema.	6
Evaluación del Problema.....	7
Justificación de la Investigación.	8
Justificación Teórica.	9
Justificación Metodológica.	10
Justificación Práctica.....	11

Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Hipótesis.....	13
Operacionalización de las Variables.....	13
CAPÍTULO I.....	16
MARCO TEÓRICO	16
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA.....	16
1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
1.2.1 Definiciones de Diseño Organizacional.....	17
1.2.2 Importancia del Diseño Organizacional.....	18
1.2.3 Características del Diseño Organizacional.....	19
1.2.4 Ventajas del Diseño Organizacional	21
1.2.5 Modelos de Diseño Organizacional.....	22
1.2.6 Componentes del Diseño Organizacional	26
1.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	29
1.4. DISEÑO DE PROCESOS.....	31
1.5. PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	34
1.6. EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	38
1.7 LA GESTIÓN PRODUCTIVA DE LABORATORIOS “LOBO..... MARINO”.....	40
1.7.1 Definición de Gestión Productiva	40
1.7.2 Aspectos Constitutivos.....	41
1.7.3 Gestión de Productiva	43

1.7.4. Recursos	44
1.7.5 Producto o Servicio	45
1.7.6 Cultura Organizacional	46
1.8 MARCO LEGAL	48
CAPÍTULO II.	54
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	54
2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	54
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	55
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.	56
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.	57
2.4.1 Inductivo.	57
2.4.2. Método Analítico	58
2.4.3 Método Lógico Deductivo.	58
2.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	59
2.5.1 Primarias o de Campo	59
2.5.2 Secundarias o Bibliográficas.....	60
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	61
2.6.1 Guión de Entrevista.....	61
2.6.2 Cuestionario	61
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
2.7.1 Población.....	62
2.7.2. Muestra.....	63
2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO.	64
2.8.1 Procedimientos.....	64

2.8.2	Procesamiento	64
CAPÍTULO III.....		65
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		65
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	66
3.2	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS DE LA EMPRESA LOBO MARINO.....	71
3.2.1	Análisis de encuestas al personal Administrativo del Laboratorios.....	71
3.2.2	Análisis de los Resultados de la Encuesta dirigida a los Clientes Frecuentes.....	84
3.3	CONCLUSIONES	95
3.4	RECOMENDACIONES	96
CAPÍTULO IV		97
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA LABORATORIOS ‘LOBO MARINO’ DEL CANTÓN SALINAS.....		97
4.1	PRESENTACIÓN.....	97
4.2	DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	98
4.3	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LABORATORIOS “LOBO MARINO”	99
4.4.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	100
4.4.1	Análisis Interno.....	100
4.4.2	Análisis Externo	101
4.4.3	Matriz FODA	102
4.4.4.	Análisis Competitivo.....	103
4.5.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	104

4.5.1. Misión	104
4.5.2. Visión	104
4.5.3. Valores Corporativos	104
4.5.4. Objetivos	105
4.5.5. Estrategias Organizacionales.	106
4.6. GESTIÓN DE LOS PROCESOS.	107
4.6.1. Mapa de Procesos.....	107
4.6.2. Diseño de Procesos.	108
4.6.3. Cuadro de Mando Integral	111
4.7. PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	112
4.7.1. Estructura Formal.....	112
4.7.2. Orgánico Funcional.....	113
4.7.3. Políticas Institucionales.....	125
4.7.4. Vínculos Inter organizacionales.....	126
4.7.5. Clima Organizacional.....	126
4.8. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.....	128
4.8.1. Eficacia.....	128
4.8.2. Eficiencia.....	128
4.8.3. Evaluación.....	129
4.9. PRESUPUESTO.	130
CONCLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	133

ÍNDICE DE CUADROS

	Página.
CUADRO # 1 Operacionalización de la Variable Independiente.....	14
CUADRO # 2 Operacionalización de la Variable Dependiente	15
CUADRO # 3 Población.....	62
CUADRO # 4 Muestra:.....	63
CUADRO # 5 Modelo de Diseño Organizacional “Lobo Marino”:	99
CUADRO # 6 Matriz FODA “Lobo Marino”: Responsabilidad	102
CUADRO # 7 Empresas Competitivas de Laboratorios Lobo Marino	103
CUADRO # 8 Mando Integral “Lobo Marino”	111
CUADRO # 9 Vínculos Inter Organizacionales	126
CUADRO # 10 Presupuesto: Participación	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página.
GRÁFICO # 1 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa	23
GRÁFICO # 2 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.....	25
GRÁFICO # 3 Género	71
GRÁFICO # 4 Lugar de Residencia	72
GRÁFICO # 5 Instrucción Educativa	73
GRÁFICO # 6 Satisfacción de pertenecer a Laboratorio “Lobo Marino”.....	74
GRÁFICO # 7 Remuneración.....	75
GRÁFICO # 8 Tipos de Seguro	76
GRÁFICO # 9 Toma de Decisiones	77
GRÁFICO # 10 Lugar de Trabajo	78
GRÁFICO # 11 Relación entre Jefe y Subordinados.....	79
GRÁFICO # 12 Seguimiento de Tareas:	80
GRÁFICO # 13 Capacitación:	81
GRÁFICO # 14 Implementación de un Modelo Organizacional.....	82
GRÁFICO # 15 Mejorar la Estructura Organizativa	83
GRÁFICO # 16 Género	84
GRÁFICO # 17 Lugar de Residencia	85
GRÁFICO # 18 Compra.	86
GRÁFICO # 19 Expectativa de Calidad.	87
GRÁFICO # 20 Estructura Organizacional	88
GRÁFICO # 21 Calidad de Producto.	89
GRÁFICO # 22 Aspecto importante en el Producto.....	90
GRÁFICO # 23 Comunicación.....	91
GRÁFICO # 24 Atención al Cliente	92
GRÁFICO # 25 Existencia de “Lobo Marino”	93
GRÁFICO # 26 Instalaciones	94
GRÁFICO # 27 Mapa de Procesos	107
GRÁFICO # 28 Estructura de Laboratorio “Lobo Marino”	112

ÍNDICE DE TABLAS

	Página.
TABLA # 1 Género.....	71
TABLA # 2 Lugar de Residencia.....	72
TABLA # 3 Instrucción Educativa	73
TABLA # 4 Satisfacción de pertenecer a Lob. “Lobo Marino”:	74
TABLA # 5 Remuneración	75
TABLA # 6 Tipos de Seguro	76
TABLA # 7 Toma de Decisiones.....	77
TABLA # 8 Lugar de Trabajo.....	78
TABLA # 9 Relación entre Jefe y Subordinados.....	79
TABLA # 10 Seguimiento de Tareas.....	80
TABLA # 11 Capacitación:	81
TABLA # 12 Implementación de un Modelo Organizacional.....	82
TABLA # 13 Mejorar la Estructura Organizativa.....	83
TABLA # 14 Género.....	84
TABLA # 15 Lugar de Residencia.....	85
TABLA # 16 Compra.	86
TABLA # 17 Expectativa de Calidad.	87
TABLA # 18 Estructura Organizacional.....	88
TABLA # 19 Calidad de Producto.....	89
TABLA # 20 Aspecto más importante del Producto	90
TABLA # 21 Comunicación	91
TABLA # 22 Atención al Cliente	92
TABLA # 23 Existencia de “Lobo Marino”	93
TABLA # 24 Instalaciones.....	94

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
ANEXO # 1: Matriz de Consistencia.....	135
ANEXO # 2: Plan de Acción	136
ANEXO # 3 Carta Aval de los Laboratorios “Lobo Marino”	138
ANEXO # 4 Encuesta a Clientes Frecuentes del Laboratorio Lobo Marino	139
ANEXO # 5 Encuesta al Personal Administrativo	141
ANEXO # 6 Entrevista al Personal Administrativo.....	143
ANEXO # 7 Instalaciones del Laboratorio N°1.....	144
ANEXO # 8 Instalaciones del Laboratorio N°2.....	145
ANEXO # 9 Instalaciones del Laboratorio N°3.....	146
ANEXO # 10 Instalaciones del Laboratorio de Maduración N°4	147

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a nivel mundial se han realizado cambios extremos que han obligado a las empresas de todo tipo, a tomar medidas que le permitan ir a la par con los cambios existentes en la actualidad, es por esto que en Ecuador se busca desarrollar las empresas para poder ser competitivos y no quedarnos atrás ya que las oportunidades están allí, para todos, solo hay que saberlas aprovechar impulsando y forjando días mejores para las empresas. En el mercado peninsular se encuentran múltiples laboratorios que se dedican a la producción y comercialización de larva de camarón, muchas de estas empresas han logrado incursionar en el ámbito internacional, generando grandes divisas y plazas de trabajo en el país, gracias a las bondades climatológicas, y a las gestiones realizadas por los productores.

Sin embargo los laboratorios no cuentan con una estructura organizacional adecuada, ocasionando que no exista una verdadera coordinación de actividades y procesos administrativos, lo cual es indispensable para optimizar los recursos económicos, es por esto que actualmente las empresas deben estar correctamente estructuradas para generar sus actividades comerciales de tal manera que los clientes puedan visualizar y palpar que son empresas responsables, logrando así afianzar los lazos de confianza en las empresas ecuatorianas.

La competitividad crea la necesidad precisamente de establecer empresas correctamente estructuradas lo cual ayuda a definir qué se debe hacer, en que momento intervenir y quién debe hacerlo. Así, la estructura es una de las bases de la organización de las actividades de una empresa. Con el presente proyecto lo que se desea es la implementación de un diseño estructural para los Laboratorios Lobo Marino que permitirá y servirá como guía para su aplicación, el mismo promoverá una nueva cultura empresarial al resto de negocios de la Provincia de Santa Elena, generando organizaciones sólidas que ayuden al impulso económico del país.

Para el desarrollo de esta tesis se contó con información otorgada por organismos e instituciones gubernamentales como la Superintendencia de Compañías, Cámara Nacional de Acuicultura, Dirección General de Pesca, Instituto Nacional de Pesca, Subsecretaría de Recursos Pesqueros y el Magap.

En la primera parte se describe el marco contextual en el que consta el planteamiento del problema, la formulación, sistematización y evaluación, la justificación de la investigación, los objetivos, la hipótesis y la operacionalización de las variables que orientan el desarrollo de la investigación.

El Capítulo I, está comprendido por el Marco Teórico que involucra los Antecedentes y el fundamento teórico de las variables independiente que es la Estructura Organizacional que sustenta la variable dependiente que es la gestión productiva como soporte teórico para la elaboración del Diseño Organizacional desde la óptica de diversos autores y el Marco Legal del trabajo de investigación.

El Capítulo II, contiene la parte Metodológica que comprende el Diseño de la Investigación, la Modalidad, los Tipos de investigación, los Métodos, las Técnicas e Instrumentos para la recolección de la información e incluye la Población y Muestra que detalla a quién se va auscultar los datos y los Procedimientos y Procesamiento a utilizar en el desarrollo del estudio.

En el Capítulo III, se detalla el Análisis de los Resultados de la Entrevista aplicada a través del formulario respectivo y de la Encuesta ejecutada en base al Cuestionario preparado para el efecto, con lo que se redactan las Conclusiones y Recomendaciones pertinentes del estudio realizado.

El Capítulo IV, se formula la propuesta del Diseño Organizacional que promueve la solución al problema en base al proceso investigado, se elabora el Análisis Situacional, el Direccionamiento Estratégico, la Gestión de los Procesos, la Proyección de la Estructura Organizacional, y los Resultados de efectividad.

MARCO REFERENCIAL

Tema:

“INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PRODUCTIVA MEDIANTE EL DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN ‘LOBO MARINO’ DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”

Problema.

Planteamiento del Problema.

Existen numerosas definiciones sobre el manejo de las empresas y gracias a grandes autores que han transmitido sus conocimientos hemos podido desarrollarnos con nuevo horizonte, pensando siempre en el bienestar de las instituciones ya que muchas han llegado a situaciones críticas, por lo que se necesita establecer nuevas gestiones de cambio para las diversas empresas, en este caso nos referimos al diseño organizacional, siendo este tema considerado como el establecimiento de las funciones, obligaciones y atribuciones que cada persona debe ejercer en el cargo que haya sido designado, constituyendo mejores relaciones entre el talento humano y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

CHIAVENATO Idalberto, (2009), Manifiesta: “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización y es doblemente dependiente: hacia afuera depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza”. (Pág. # 92)

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al Talento Humano como el recurso más importante, debido a que, con una adecuada administración de los mismos lograrán realizar sus labores de una manera dedicada y responsable.

Las decisiones que toma una empresa sobre el Talento Humano determinan su éxito, ya sea que involucre a los directores ejecutivos o a empleados a nivel operativo. Administrar al Talento Humano significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Es importante el esfuerzo coordinado de todos, para lograr una administración efectiva y para que la organización alcance los objetivos deseados, una organización funcional debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben sujetarse todos los miembros que integran la compañía, ya que los resultados finales se podrán palpar solo con la unión de los logros individuales de cada área.

FERNÁNDEZ Mariano, (2007). Comenta: “Las organizaciones son concentraciones de procesos, flujos y actividades interdependientes que ligan coaliciones cambiantes de clientes, productores y propietarios insertos en ambientes más amplios de recursos materiales e institucionales”. (Pág. # 26)

El primer intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas por el talento humano se dio con la administración científica, aspecto en el que Taylor fue pionero al mencionar donde es necesario orientar al personal, el administrador debe contar con un distributivo de funciones, ya que esta herramienta puede ayudar al personal nuevo a familiarizarse con su trabajo y también será útil para relacionar al personal existente con nuevos programas, objetivos y metas de la organización, ya sea a corto mediano y largo plazo.

Situación Actual.

La Península de Santa Elena posee una gran extensión de playas, con características topográficas, climáticas, biofísicas, recursos hídricos específicos que han permitido que esta zona del país desarrolle actividades acuícolas centradas específicamente en la producción de nauplios y larvas de camarón *Penaeus Vannamei*, Lobo Marino es un empresa que se encuentra ubicada en la Península de Santa Elena, Cantón Salinas, Parroquia José Luis Tamayo, Ciudadela Miramar, vía Mar Bravo, y tiene como actividad comercial la producción y comercialización de larvas de camarón.

La empresa como en otros establecimientos en esta área no cuenta con una estructura bien definida u organizada, ni con descripciones de puestos lo que ha dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos, al igual que muchas empresas esta no cuenta con una administración formal debido al poco conocimiento sobre la temas administrativos siendo dirigida de una forma empírica, y en base a las experiencias de su dueño, lo que hace que este deba ejercer el control total de las actividades de una forma personal ocasionando que exista poca atención a cada una de sus instalaciones, áreas y actividades, trayendo como consecuencia una limitada participación de los colaboradores, reprimiendo sus deseos de contribuir con la empresa.

Los principales problemas a los que la empresa se enfrenta debido a dicha situación están relacionados con la delegación y control de actividades, el flujo de la información y comunicación del recurso humano; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, por lo que esto conlleva a la pérdida de recursos debido a que los trabajadores no conocen de una forma precisa cuáles son sus actividades, responsabilidades y deberes, esta situación a su vez crea en algunas ocasiones molestias con los clientes ya que se dificulta cumplir con eficacia las solicitudes de los pedidos, ocasionado por la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

Situación futura

Todo esto hace pensar en la necesidad de contar con una estructura adecuada a las necesidades de la empresa, que pueda ayudar a tener un buen manejo de sus operaciones mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos. Su misión es ser los mejores productores y exportadores de larvas de camarón con bioseguridad, con los mejores estándares de calidad y mejor servicio, cumpliendo las leyes del (INP) Instituto Nacional de Pesca y atendiendo las demandas que se presenta en este medio competitivo tanto en el mercado local como extranjero.

A pesar que la calidad única de sus producto reafirma su presencia en la competitiva comunidad acuícola a lo largo de los años, Lobo Marino, requiere un diseño organizacional que le facilite al empleado conocer las tareas, deberes y responsabilidades que ejecutará dentro de la organización para que no se determinen a medida que van surgiendo nuevas necesidades en el cargo, para que esto no haga que la empresa pierda competitividad en el mercado ya que se podría subutilizar al talento humano que poseen.

Siguiendo esta forma de trabajo habrá una gran variedad de factores que no permitirán avanzar sino, más bien, cometer errores muy básicos en la ejecución de decisiones. Muchas veces una de las consecuencias más graves de esta situación, por ejemplo, es la rotación del personal que se hace al azar y sin tener una medida específica que permita conocer si este cambio es realmente eficaz, más bien la rotación del personal se ha convertido en una sustitución basada en percepciones.

Otras de las circunstancias es llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que se pueden dar en el mercado, cometiendo varios errores ya que tendría que regirse a base de la improvisación mecánica, en la que cada cual ejecutará una decisión dependiendo de la reacción de cada personas frente a las diferentes circunstancias; esto ocurre sin tener una previa planeación, bajando el nivel de competitividad con relación a otras empresas.

Alternativas de solución

Considerando que existe gran competitividad en el sector acuícola, no es solo necesario contar con un producto de excelente calidad para mantener y captar a más clientes, sino que además se debe de cumplir con las expectativas y necesidades, por lo que se hace indispensable contar con un manejo coordinado, organizado y eficiente de todos sus recursos con el objetivo de ser más competitivos.

Por esta situación se hace necesaria la implementación de un diseño organizacional para determinar las competencias laborales, que facilitará al laboratorio de larva Lobo Marino reclutar, seleccionar y mantener a los mejores candidatos para cada puesto, asignar el cargo, establecer las interrelaciones que generen un clima organizacional adecuado, mismo que deberá estar estructurado de una manera tal que permita verificar, a su vez, juzgar, estudiar, y analizar a los colaboradores y su cargo dentro de la empresa, y en unión con los participantes se establezca un sistema de comunicación efectivo y eficaz, dándose a conocer las funciones y responsabilidades a todos y cada uno de los miembros del personal que labora dentro de la empresa, siendo competentes tanto con las empresas nacionales e internacionales logrando de manera eficiente el mejoramiento de su productividad, calidad, rentabilidad.

Frente a esta problemática, es conveniente el manejo de políticas institucionales que contemplen una protección adecuada de las actividades empresariales, mediante la elaboración del manual de procedimientos en cada departamento, donde se establezcan las políticas administrativas de la empresa y a su vez la descripción de puestos según los cargos, permitiendo el logro de las metas y objetivos planteados por los directivos de la empresa, reduciendo de modo gradual la duplicidad de trabajo, y a su vez permitirá evaluar oportunamente las gestiones realizadas que coadyuvarán al fortalecimiento del control interno de la compañía midiendo el desempeño por departamento y posteriormente de manera general.

Delimitación del Problema.

Campo : Empresarial

Área : Administración

Aspecto : Diseño de una Estructura Organizacional

Universo : Propietarios, Colaboradores y Clientes de los laboratorios de larvas de camarón 'Lobo Marino' del Cantón Salinas.

Formulación del Problema.

¿De qué manera influye una estructura organizacional en la gestión productiva de la empresa Laboratorios de larvas de camarón 'Lobo Marino', del Cantón Salinas en la Provincia de Santa Elena año 2013?

Sistematización del Problema.

- 1.- ¿En qué se sustenta la estructura organizacional de Laboratorios Lobo Marino?
- 2.- ¿Qué estrategias metodológicas se utiliza para analizar el funcionamiento de los Laboratorios de larvas 'Lobo Marino'?
- 3.- ¿Qué grado de satisfacción tienen los clientes internos y externos con los procesos que aplica Laboratorios 'Lobo Marino'?
- 4.- ¿Requiere la empresa un Diseño Organizacional para mejorar su gestión?
- 5.- ¿Se logrará efectividad con la implementación del diseño organizacional en la empresa Laboratorios 'Lobo Marino'?

Evaluación del Problema.

Delimitado: Se considera pertinente la necesidad del diseño organizacional en el Laboratorio Lobo Marino ubicado en el cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, para que mejore su funcionamiento a partir del año 2013.

Claro: La propuesta responde a la necesidad de organizar y estructurar una forma de procedimientos para guiar las acciones de los colaboradores de la empresa, para que sea una organización competitiva.

Evidente: El diseño apunta a mejorar la gestión productiva que fomente la competitividad de la empresa Lobo Marino, con una estructura acorde a las exigencias del mundo actual.

Concreto: La propuesta responde a un diseño organizacional para el mejoramiento del desempeño de la empresa Lobo Marino, considerando un diseño en función de las competencias que exige el desarrollo de toda la organización.

Relevante: El grado de competitividad es un factor importante dentro de la economía del país por lo que se necesita desarrollar la gestión del talento humano, una vez realizada la investigación se enriquecen con nuevas experiencias dentro del ámbito administrativo-empresarial.

Contextual: El diseño organizacional se dirige a responder una necesidad de competitividad, con la formación del talento humano que respondan al desarrollo y crecimiento de la Provincia de Santa Elena.

Factible: Por ser una novel Empresa, y por la gran oportunidad que se presenta de colaborar con la misma, se determinará el desarrollo con la cobertura del propietario, considerando que cuenta con los recursos, materiales, y sobre todo esta dispuestos a colaborar en la ejecución del diseño organizacional.

Justificación de la Investigación.

En muchas ocasiones los resultados obtenidos por el trabajo realizado en cada departamento no son los esperados, por lo que se permitiría afirmar que una buena parte de ello se debe a su inadecuada estructura organizacional. Esto no es sorprendente, ya que, en ocasiones las estructuras organizacionales en los departamentos son obsoletas, pues no se ha realizado las modificaciones que son necesarias, a pesar de los escasos cambios vertiginosos que han ocurrido en el entorno económico, social y político, que junto con la creciente crisis generalizada demandan nuevos retos ante la sociedad, debiendo ser asumidas con responsabilidad por parte de las empresas y de quienes integran la organización.

Si se considera que el cumplimiento de la misión por parte del área de los altos mandos ejecutivos de una entidad depende de su eficaz y eficiente gestión realizada y ésta, a su vez, de una adecuada estructura organizacional dentro de la empresa, la presente propuesta presenta una metodología que permita establecer inicialmente un diagnóstico de la situación actual en la organización y de acuerdo a esa realidad existente o línea base posteriormente se realice todos los cambios respectivos para la implementación del diseño organizacional que la empresa Lobo Marino requiera, para alcanzar su objetivos y metas planteadas ya sean a corto o largo plazo.

Es necesario comprender la importancia de la propia estructura organizacional de la empresa, entender su papel en la descripción de cargos administrativos y establecer o implementar las funciones de cada departamento según el perfil de las vacantes, así mismo hay que delimitar cuales son los deberes, obligaciones y responsabilidades de cada persona que interviene en las actividades de la empresa, ya sean estos internos o externos, entendiéndose que la estructura organizacional es uno de los factores principales y primordiales que determinan el correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa Lobo Marino.

Justificación Teórica.

El proceso de diseño organizacional conlleva al ordenamiento adecuado de la empresa con su entorno y sus propios procesos de crecimiento. La división del trabajo en actividades, funciones y su cumplimiento para la consecución de la misión planteada por la organización, considerando los productos y el mercado al cual va dirigida dicha producción.

En la medida que las organizaciones crecen, deben desarrollar roles más especializados, por ello la decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio.

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de administrar el talento humano, el mismo que será necesario para cubrir las vacantes dentro de la organización de forma ágil y eficiente, logrando así los objetivos de la empresa acuícola de producción y comercialización de larvas Lobo Marino.

A su vez esta propuesta permitirá estudiar las técnicas y novedades que se utilizan para la elaboración de la estructura de cargos, considerando la descripción del puesto, sus funciones y responsabilidades a través de la aplicación técnicas y principios administrativos, para esto se consideraran varios elementos claves entre ellos: la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización, incluyendo además métodos para el desarrollo de las competencias y comportamiento organizacional, que se implantarán en este proceso, para complementar el diseño organizacional y contribuir a otros investigadores en la actualización de sus conocimientos.

Justificación Metodológica.

El diseño organizacional es el proceso de análisis de las necesidades del personal en una organización para que alcance sus objetivos y el desarrollo de un programa que satisfaga esas necesidades. La presente propuesta empleará dos tipos de investigación: Bibliográfica, considerando las teorías de diferentes autores sobre el diseño organizacional y de campo que permitirá el estudio sistemático del problema en el lugar de los acontecimientos.

Para lograr el cumplimiento del objeto de estudio y desarrollar el tema se empleará una investigación cuanti – cualitativa para tabular la información en base a características y cualidades, dentro de la metodología se utilizarán técnicas e instrumentos para la recolección de datos dentro de la investigación entre los cuales se contempla la guía de observación, entrevistas, encuestas, que serán aplicados en el proyecto y por la acumulación de información que se deberá procesar es necesario la utilización del programa Microsoft Excel, el cual sirve como ayuda para identificar y procesar la información, tabular sus respuestas de forma precisa y representar gráficamente los resultados.

Es necesario detallar que la población es la totalidad de las personas involucradas en la propuesta por lo tanto se contempla la muestra como no probabilista por criterio ya que se involucra a toda la población por el tamaño de la misma. El laboratorio lobo marino actualmente es una organización estructurada informalmente y sus propietarios, como el personal que en ella labora desean que esta se constituya en una empresa moderna, bien estructurada acorde al mercado y sus necesidades actuales, lo que justifica el desarrollo de este estudio el mismo que se orienta a la reestructuración organizacional, que daría paso a designar cargos a personal clave en todas las áreas de la empresa, así como aclarar el proceso de relevo generacional, para buscar también una mayor eficiencia operacional y hacerse más competitivos ante un entorno que ofrece oportunidades de negocio que ellos mismos reconocen no estar aprovechando.

Justificación Práctica.

Con la aplicación del diseño organizacional se contribuye a la solución de la problemática existente dentro de la empresa Lobo Marino S. A., a su vez puede servir como guía o modelo a seguir para otras empresas, garantizando el logro de sus objetivos y crecimiento institucional promoviendo el fortalecimiento económico de la Península de Santa Elena.

Este proceso tendrá gran utilidad dentro de la empresa ya que orientará de manera acertada la búsqueda del personal adecuado a la hora de reemplazar o iniciar el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal para la organización, ya que permitirá la descripción de cargos, basándose en las actitudes y aptitudes de cada aspirante para ejercer determinada vacante, por lo tanto servirá para agilizar la captación de personal dentro de la organización, permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar.

Un diseño organizacional aportará al mejoramiento de la estructura y los procesos, favoreciendo el cumplimiento de los principios administrativos, al definir los procesos de acuerdo con la misión y visión de la entidad.

Con respecto a la economía, se identifica con precisión los insumos para cada proceso, con las condiciones de cantidad, calidad y eficiencia requeridas; además el evitar la duplicidad de funciones, proporcionará una visión clara y detallada de cómo estará estructurada la empresa, para que los colaboradores sepan actuar en el momento indicado.

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General.

Determinar la influencia de la estructura organizacional en la gestión productiva mediante un diagnóstico interno y externo, para el diseño organizacional de la empresa laboratorios de larvas de camarón Lobo Marino del Cantón Salinas en la Provincia de Santa Elena.

Objetivos Específicos.

1. Fundamentar teóricamente la nueva tendencia de las organizaciones, considerando las diferenciaciones de cada uno de los autores reconocidos, que faciliten el desarrollo del estudio en los laboratorios de Larvas Lobo Marino.
2. Caracterizar las estrategias metodológicas en función de las técnicas e instrumentos de investigación que fomenten la ejecución de la propuesta del diseño organizacional.
3. Diagnosticar la situación actual de la empresa considerando los instrumentos de investigación, que proporcione facilidades para la elaboración del diseño organizacional.
4. Analizar los resultados de la investigación en base a cuadros y gráficos estadísticos que permitan la implementación de la propuesta en los laboratorios Lobo Marino.
5. Elaborar el Diseño organizacional mediante los enfoques administrativos con la participación de los involucrados que promueva la gestión productiva y la optimización de los recursos de la empresa.

Hipótesis

“La influencia de la estructura organizacional permitirá mejorar la gestión productiva en la Empresa Laboratorios de lavas de camarón ‘Lobo Marino’ del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena”

Operacionalización de las Variables.

Es la que permite tener una idea clara de las conceptualizaciones de las variables y consecuentemente de una visión idónea de las dimensiones e indicadores de cada variable para diseñar los ítems pertinentes que faciliten el trabajo de campo.

El tema del proyecto de la presente de investigación es:

“INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN PRODUCTIVA MEDIANTE EL DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARÓN ‘LOBO MARINO’ DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”

Identificación de las variables:

Variable Independiente:

La Estructura Organizacional

Variable Dependiente:

Gestión Productiva

CUADRO # 1 Operacionalización de la Variable Independiente.

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<p>“La influencia de la estructura organizacional adecuada permitirá mejorar la gestión productiva en la Empresa Laboratorios de lavas de camarón ‘Lobo Marino’ del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena”</p>	<p>V .I. Estructura Organizacional</p>	<p>Organización del trabajo mediante la especialización de tareas; coordinada con la departamentalización que establece las funciones, obligaciones y atribuciones que cada persona debe ejercer, considerando la jerarquía de autoridad para la centralización y formalización del trabajo.</p>	<p>Análisis Situacional</p>	<p>Ambiente interno Ambiente externo Ambiente competitivo</p>	<p>¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?</p>	<p>Guía de Entrevista Cuestionario</p>
			<p>Proyección Estratégica</p>	<p>Misión-Visión Objetivos Estrategias</p>	<p>¿Considera usted que los laboratorios desarrollan estrategias competitivas?</p>	
			<p>Gestión de los Procesos</p>	<p>Mapa de procesos Sistema de Control Procedimiento</p>	<p>¿Considera usted que es primordial diseñar los procesos?</p>	
			<p>Proyección del Diseño Organizacional</p>	<p>Estructura Formal Orgánico funcional Políticas organizacionales Sistemas de información Cuadro de Mando Integral Vínculos inter organizacionales Clima Organizacional</p>	<p>¿Es necesario aplicar sistemas de control?</p> <p>¿Dispone la empresa de una estructura organizacional adecuada?</p>	
			<p>Resultados de Efectividad</p>	<p>Eficiencia Eficacia Evaluación</p>	<p>¿Cómo es el clima organizacional en Laboratorios Lobo Marino?</p>	

Fuente: Variable Independiente

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

CUADRO # 2 Operacionalización de la Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<p>“La influencia de la estructura organizacional adecuada permitirá mejorar la gestión productiva en la Empresa Laboratorios de lavas de camarón ‘Lobo Marino’ del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena”</p>	V.D. Gestión Productiva	<p>Es una organización estructurada que su funcionamiento se basa en la visión y objetivos empresariales; que busca establecer un modelo organizacional que garantice la demanda del entorno acorde al mercado y sus necesidades.</p>	<p>Aspectos Constitutivos</p> <p>Gestión Productiva</p> <p>Recursos</p> <p>Productos o Servicios</p> <p>Financiamiento</p>	<p>Datos Históricos</p> <p>Permisos</p> <p>Normativas</p> <p>Planificación</p> <p>Productividad</p> <p>Comercialización</p> <p>Humano</p> <p>Material</p> <p>Técnico</p> <p>Nauplios</p> <p>Larvas</p> <p>Exportaciones</p> <p>Autogestión</p> <p>Externo</p> <p>Presupuesto</p>	<p>¿Piensa usted que se logra productividad en la empresa Laboratorios Lobo Marino del cantón Salinas?</p> <p>¿Dispone la empresa de recursos suficientes para su desarrollo?</p> <p>¿Cuenta con recurso humano calificado?</p> <p>¿Cubre la demanda de sus clientes los productos de Laboratorios Lobo Marino?</p> <p>¿Realiza exportaciones la empresa?</p> <p>¿Permite el desarrollo de sus potenciales?</p> <p>¿Cree usted que adoptando un diseño organizacional dentro de la empresa servirá como influencia para que otras empresas también lo apliquen?</p>	<p>Guía de Entrevista</p> <p>Cuestionario</p>

Fuente: Variable Independiente
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA

La Península de Santa Elena posee una gran extensión de playas, con características, topográficas, climáticas, biofísicas, recursos hídricos específicos que han permitido que esta zona desarrolle actividades acuícolas centradas específicamente en la producción de nauplios y larvas de camarón *Penaeus Vannamei*, siendo su destino principal las camaroneras ubicadas en la provincia del Daule, El Oro, Isla Puna, Machala, Esmeralda, Puerto Cayo

El sector acuícola Ecuatoriano se encuentra en su etapa de madurez, luego de treinta años de trabajo, la industria de la cría de camarón en cautiverio está encontrando un equilibrio entre el recurso humano, el tecnológico y el ambiental. El Ecuador ha sido el único país que ha cultivado camarón en cautiverio durante tres décadas sin interrupciones, convirtiéndose en uno de los principales productores del mundo y colocando su producto en mercados tan exigentes como los de Europa, Asia y Norteamérica. El Ecuador empezó a exportar alrededor de 30 millones de larvas de camarón de laboratorios en maduración hacia los países del Pacto Andino y de Centroamérica, la decisión fue adoptada mediante acuerdo ministerial N 665 del 27 de diciembre de 1990 por el ministro de Industrias de ese entonces.

Al inicio del año 1999 se detectó formalmente en Ecuador la presencia del virus de la mancha blanca, causando estragos en la industria camaronera, así mismo el síndrome del Taura (TSV) que atacó entre los años de 1994 y 1995, el síndrome de las gaviotas en los años de 1990 y 1991, y del fenómeno del Niño que habían golpeado duramente la actividad en los tres años anteriores.

1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1 Definiciones de Diseño Organizacional.

Las organizaciones jóvenes y pequeñas pueden funcionar con un diseño organizacional relativamente simple e indiferenciado pero cuando se desarrollan y alcanzan un nivel de complejidad determinado se hacen inmanejables con esa escasa complejidad de diseño.

El proceso de diseño organizacional conlleva a la orientación adecuada de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento. La división del trabajo en tareas y sus actividades elementales reconoce dimensiones críticas tales como: funciones, cumplimiento de aquellas funciones necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización (funciones de apoyo y funciones de operación); productos; mercado, etc.

En la medida que las organizaciones crecen, desarrollan roles más especializados y se definen departamentos formados también por el criterio de especialización. La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión.

Los mecanismos más usados para lograr la integración son los siguientes: roles de autoridad, de enlace (como jefaturas, comités de integración), estructura formal (organigrama), comunicación, planificación (estos procesos formales de planificación favorecen la unidad de propósitos de los diferentes departamentos), asignación de recursos (los distintos departamentos comparten esta demanda) y cultura organizacional (como conjunto de características propias que desarrolla la organización, a lo largo del tiempo y que le dan identidad). Esto debe reflejar la manera que se divide, organiza y coordina cada una de las actividades para realizar las tareas para así alcanzar los objetivos.

1.2.2 Importancia del Diseño Organizacional

El diseño Organizacional es importante para el desarrollo de las actividades y definir las funciones organizacionales de una empresa, de ésta manera se evita trabajar doble ubicando al personal idóneo en el puesto específico de acuerdo a sus habilidades y capacidades, evitar tener personal innecesario sin darnos cuenta, e incluso ayuda mucho para tener líderes en cada área o departamento que ayuden a la toma de decisiones adecuadas en la organización.

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de los agrupamientos naturales o configuraciones.

Quando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural. La importancia también radica en el mejoramiento continuo los procesos y actividades en cada área, a la vez que desarrollan procesos para una mejor organización tal como lo menciona GILLI Juan José, (2007):

“El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. En consecuencia, implica la forma en que se administrarán las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros”. (Pág. # 38).

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, de la misma manera se cumplen los objetivos y funciones asignadas para cada trabajador dentro de la Institución.

En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los todos los objetivos formulados y una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para el gerente y para la organización.

1.2.3 Características del Diseño Organizacional

Algunos sistemas son eficaces y eficientes, mientras que otros no lo son. Los sistemas eficaces pueden atribuirse a la pericia aplicada en el diseño del sistema o a la calidad de la gestión practicada durante las operaciones, o ambos. Los sistemas exitosos se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía y aceptabilidad. Simplicidad, flexibilidad y fiabilidad tienden a ser una función del diseño, mientras que la economía y la aceptabilidad corresponden tanto al diseño como a las operaciones.

Simplicidad

Un diseño organizativo eficaz no necesita ser complejo. Por el contrario, la sencillez en el diseño es una cualidad muy deseable. Consideremos la tarea de comunicar la información sobre el funcionamiento de un sistema. La tarea no es difícil cuando los componentes son pocos y las relaciones entre ellos son claras.

El método adecuado para mantener la simplicidad es el uso de definiciones precisas y delinear la tarea específica para cada subsistema. Todos los sistemas a menudo se vuelven complejos debido a la magnitud y la naturaleza de las operaciones, pero la eficacia y la eficiencia todavía pueden alcanzarse si cada subsistema mantiene su simplicidad.

Flexibilidad

Cambian las condiciones y los gerentes deben estar dispuestos a ajustar sus operaciones en consecuencia. Hay 2 maneras de adaptarse a un entorno operativo: cambiando el diseño de nuevos sistemas o modificando los sistemas operativos.

Un sistema existente no debe ser modificado para dar cabida a un cambio en los objetivos, sino que cada sistema debe ser lo suficientemente flexible para incorporar cambios que pueden ocurrir en el medio ambiente o en el entorno.

Fiabilidad

La fiabilidad del sistema es un factor importante en las organizaciones. La fiabilidad es la coherencia con que se mantengan las operaciones, y puede variar de cero de salida (una ruptura completa o suspensión de trabajo) a una salida constante y previsible.

El sistema típico opera en algún lugar entre estos dos extremos. Las características de la fiabilidad pueden ser diseñadas en el sistema mediante la cuidadosa selección y organización de los componentes de funcionamiento, el sistema no es más fiable que su eslabón más débil. Es una práctica común reemplazar una sección entera en lugar de tratar de encontrar el componente defectuoso.

Economía

Un sistema eficaz no es necesariamente económico (eficiente). Por ejemplo, el servicio postal puede mantener el calendario previsto para la entrega del correo, pero sólo mediante la contratación de un gran número de trabajadores adicionales. En este caso, la eficiencia del sistema postal se reduciría.

En otro ejemplo, los inventarios pueden ser controlados por medio de un sistema global de almacenamiento. Sin embargo, si el costo de los almacenes es mayor que el ahorro potencial de este grado de control, el sistema no sería eficiente.

Aceptabilidad

Cualquier sistema, no importa lo bien diseñado que esté, funcionará correctamente si es aceptado por el personal que lo usa. Si los participantes no creen que les beneficiará, se opondrán a él, se ven presionados a utilizarlo, o piensan que no es un buen sistema, no funcionará correctamente. Si un sistema no es aceptado, pueden ocurrir dos cosas: el sistema se modificará poco a poco por quienes son los que lo utilizan, o el sistema se utilizará en última instancia, siendo ineficaz y un fracaso.

1.2.4 Ventajas del Diseño Organizacional

GARCÍA Rovere Miguel (2003): “Si el diseño organizacional está correctamente planeado, ofrece una serie de ventajas”.

- Definen con claridad las funciones y las tareas de los distintos puestos, además delimitan las tareas y las áreas de cada persona y de cada unidad.
- Evitan mal entendido y conflictos de atribuciones entre las relaciones de los distintos órganos, aclarando así sus relaciones.
- Obligan a los creadores de los organigramas a entender la propia estructura organizativa de la empresa, favoreciendo la búsqueda de nuevas soluciones.
- Salen a reducir los defectos, desequilibrio e imperfecciones que existen en los distintos sectores de la empresa o de la organización.
- Facilitan la orientación a los que recién se integran a la empresa, permitiendo un adiestramiento más eficaz y un mejor entendimiento de su trabajo.
- Permite programar la línea de promoción y asegurar la continuidad de los puestos fundamentales.

Suministran a las personas de la empresa una visión general de su estructura. (Pág. #406).

Desde hace algún tiempo y por un largo periodo, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrían los eventos y la excepción, los cambios que producían en las entidades.

Consecuentemente, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales y dinámicas, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad, cuya acción desarrolla ventajas esenciales en la estructura.

1.2.5 Modelos de Diseño Organizacional.

1.2.5.1 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa

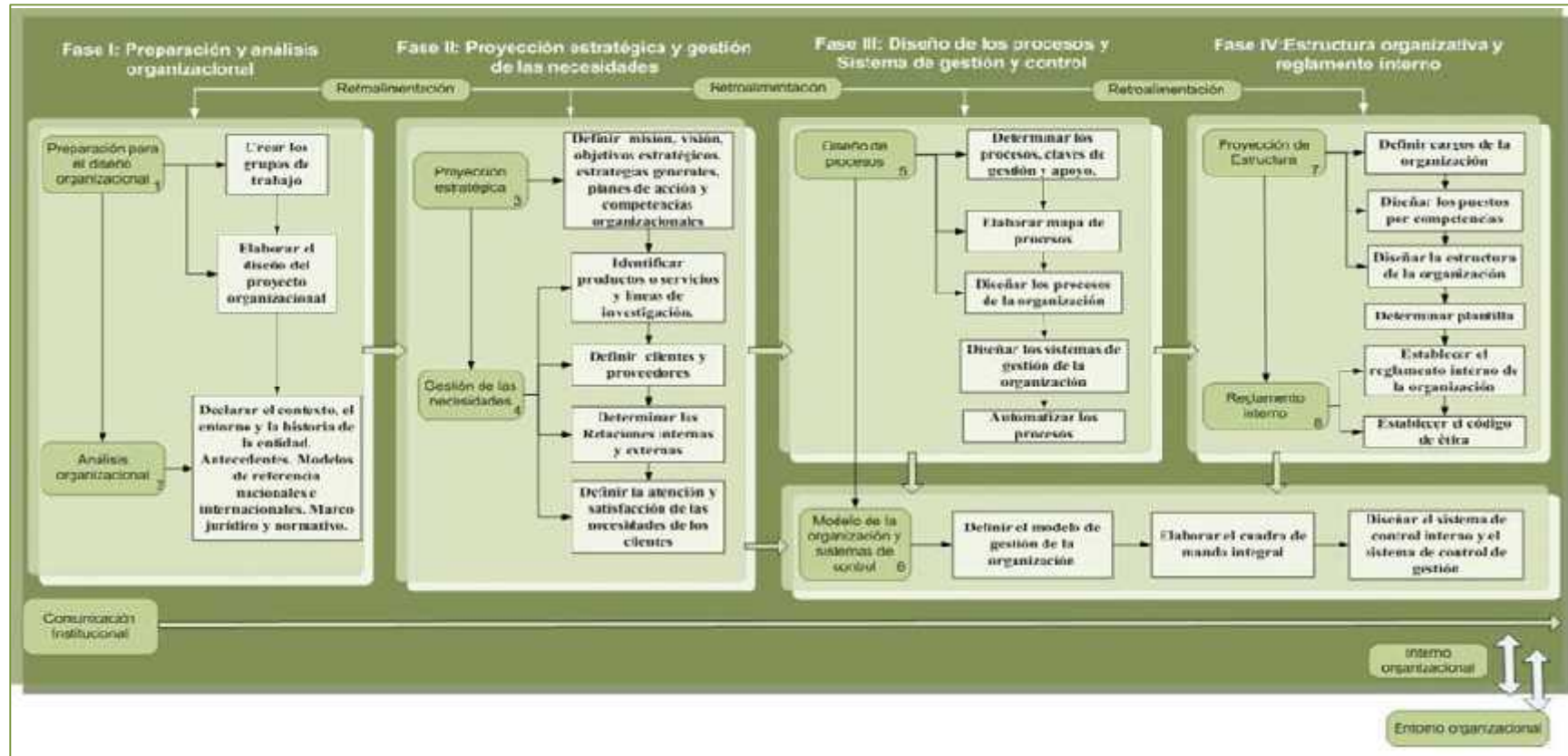
El modelo es de la Escuela Internacional de Doctorado en Formación de la Persona y Mercado de Trabajo Adapt-CQIA, Universidad de Bérgamo Italia; se cita a Ailed Labrada Sosa quien cuenta con Título de Master del Departamento de Ingeniería Industrial. El diseño organizacional ha ido evolucionando, respondiendo a las necesidades de las empresas, la herramienta permite la introducción de formas organizativas complementadas con enfoque estratégico, de procesos y competencias, teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con sistemas y tecnologías de información.

Para Ailed Labrada Sosa el diseño organizacional; “Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.”

La figura muestra el modelo de diseño organizacional con cuatro fases; preparación y análisis organizacional, proyección estratégica y gestión de necesidades, diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen.

GRÁFICO # 1 Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa



Fuente: Ailed Labrada Sosa. DISEÑO ORGANIZACIONAL. Cuba. 2008.
 Elaborado por: Ailed Labrada Sosa

1.2.5.2 Modelo de Richard Daft.

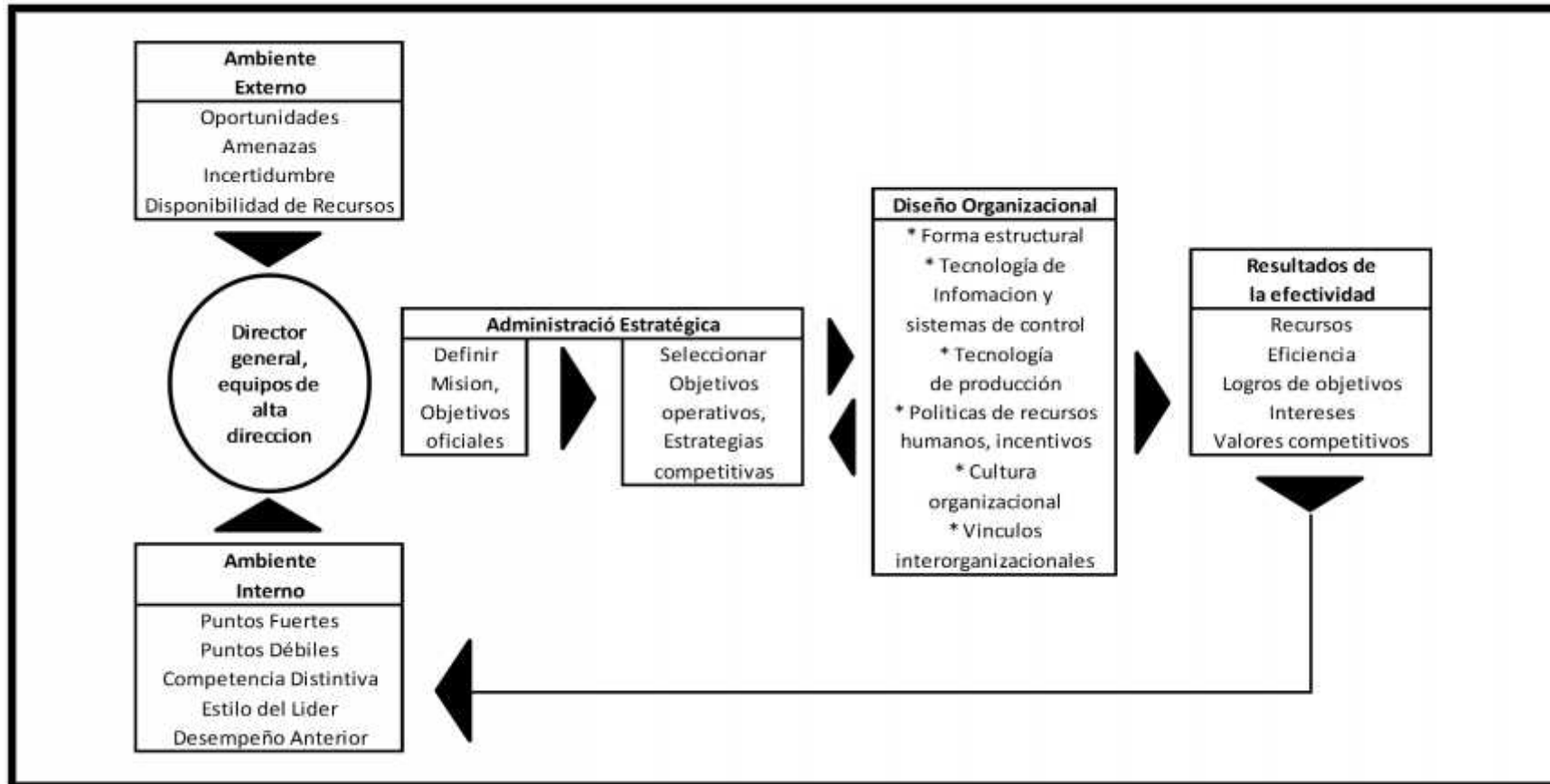
En su libro Teoría y Diseño Organizacional (2007), en donde hace referencia a los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para un desarrollo institucional sostenible, Richard Daft se basa en el análisis externo de las oportunidades y las amenazas, en la incertidumbre y la disponibilidad de recursos; y, el análisis interno que se fundamenta en las fortalezas o puntos fuertes y debilidades o puntos débiles, menciona también la competencia distintiva, el estilo del líder y el desempeño anterior que encierran la primera parte del diseño.

En la segunda fase se describe la administración estratégica, que comprende la Misión, Objetivos institucionales y operativos y las Estrategias pertinentes con los cursos de acción o actividades para la fundamentación oportuna del Diseño Organizacional.

Dentro de la Gestión de los Procesos se considera la Calidad del Producto, el Diseño de Procesos, el Mapa de Procesos, la Diagramación y la Productividad que son los elementos esenciales para sustentar la Proyección del Diseño.

Al hablar del diseño organizacional se compone de la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos inter organizacionales. 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.

GRÁFICO # 2 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.



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

1.2.6 Componentes del Diseño Organizacional

1.) Análisis Situacional

El análisis situacional es el estudio del entorno donde se desenvuelve la empresa Laboratorio Lobo Marino ubicado en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, tomando en consideración los factores internos y externos que influyen en las actividades normales de la empresa.

El FODA se utiliza de manera estratégica para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada empresa, los resultados de esta no siempre será igual ya que cada empresa posee una identidad propia que permitirá a los clientes establecer una preferencia en el momento de entablar negociaciones, es por esto que se debe analizar tanto el ambiente interno como el externo, para lograr aprovechar de manera óptima todos los recursos para el beneficio de la compañía.

a) Análisis Interno

COULTER M, ROBBINS S. (2005) El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes expertos) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (Marketing, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos). Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fortalezas. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. (Pág. #184)

Fortalezas: son las facultades especiales con que posee y cuenta la empresa, permitiéndole mantener una posición privilegiada frente a la competencia local y extranjera. A través de los recursos que se controlan, las capacidades, habilidades y actividades que se desarrollan positivamente para favorecer a la empresa Lobo Marino.

Debilidades: son factores que provocan una posición perjudicial frente a la competencia son todos los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente

b) Análisis Externo

El ambiente externo considera a los proveedores, clientes y competidores, estos últimos pueden generar gran inestabilidad a la empresa, si esta no posee estrategias organizacionales que le ayuden a mantenerse y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Según DAFF Richard (2007) Dice, existen numerosos factores en el entorno que provocan turbulencia e incertidumbre para las organizaciones. El entorno externo, incluyendo la competencia y los eventos internacionales, es la fuente de las principales amenazas que conforman las organizaciones en la actualidad, Con frecuencia, el entorno impone restricciones importantes en las elecciones que los directivos realizan para una organización. (Pág. #138)

El Análisis Externo contempla las Oportunidades que puede tener la organización y las Amenazas del entorno o de las empresas que se encuentran en la misma área, el sector o el mercado.

Oportunidades: Relacionado a todos los elementos en que la organización debe mejorar, es decir los aspectos negativos o desfavorables que perjudican a la empresa ante la competencia limitando su crecimiento y el aprovechamiento de sus potencialidades.

Amenazas: Aquellos elementos externos o ajenos de la organización pero que de alguna manera repercuten en la empresa de manera negativa y afectan en sus actividades, cabe señalar que están vinculadas con las estrategias defensivas para cuidar y proteger los recursos de la industria.

c) Análisis Competitivo.

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La importancia del análisis competitivo, se refiere al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas claves:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarlos.
- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

El análisis competitivo de la empresa “Laboratorios Lobo Marino” consiste en determinar y conocer quiénes son nuestras competencias directas que actúan en el mismo mercado y realizan las mismas funciones y actividades dentro de un mismo grupo de clientes. Es por esta razón la empresa debe conocer las fortalezas y debilidades de la competencia para poder combatirlos a su favor.

1.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

COULTER R. (2005), manifiesta: “Que la proyección estratégica es la razón más significativa que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. Las preguntas esenciales sobre la estrategia se refieren a: ¿por qué las empresas triunfan o fracasan? y ¿por qué, al enfrentarse a las condiciones del entorno, su desempeño varía? .En los estudios de los factores que contribuyen al desempeño organizacional se muestra una relación positiva entre la planeación y desempeño”. (Pág. # 180).

Considerando lo antes expuesto es realmente importante la proyección estratégica para cualquier tipo de empresa, debido a que se contemplan muchas de las decisiones que se deben tomar de manera prioritaria para el óptimo desempeño institucional desarrollando así la misión, visión, objetivos y estrategias corporativas para lograr el desempeño que se requiere reflejándose en el corto, mediano y largo plazo de la organización.

a) **Misión**

CHIAVENATO Idalberto, (2009) expresa que “Para diseñar la estructura organizacional es necesario conocer la función que desempeña la organización en el mercado. El diseño organizacional es el instrumento para cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.” (Pág. # 99)

Toda empresa es un ser vivo en constante evolución, por lo tanto la misión es simplemente la razón de la existencia de la misma, y esto se logra estableciendo la respuesta a la siguiente pregunta, ¿qué se supone que hace la organización?. La misión sirve a la empresa como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y relacionar lo de manera coordinada para lograr lo deseado y de esta manera se puedan dirigir todos los trabajadores de la empresa. Un diseño organizacional le permitirá a la institución estructurarse para ejecutar las actividades con sus respectivas responsabilidades y así alcanzar los objetivos previamente desarrollados.

b) Visión

CHIAVENATO Idalberto (2009) comenta, la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y en el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva de los fundadores, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo de la organización. (Pág. # 99)

Las organizaciones suelen utilizar el término “visión” para indicar que tiene claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito de la organización. La visión es el destino propuesto que se pretende transformar en realidad. De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de todos sus miembros hacia lo que se desea construir a largo plazo.

c) Objetivos

CHIAVENATO Idalberto (2009) dice, los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad ya que se aplican en el ámbito personal como en el empresarial. Un Objetivo es un estado futuro deseado, el cual se trata de convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. (Pág.# 99)

Mientras la misión define cual es la actividad de la organización y la visión ofrece un perfil de aquello que la organización desea ser en un futuro, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico previamente determinado y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado en cada etapa en donde se encuentre la empresa para poder tomar las decisiones correspondientes que ayudaran al cumplimiento satisfactorio de cada uno de los objetivos.

d) Estrategias

COULTER R (2005) Menciona que las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo empresarial y funcional. Los directores de la organización son los responsables de la estrategia corporativa. Los gerentes nivel medio son responsable de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales (Pág. #187)

Una estrategia de nivel corporativo nos ayuda a determinar en qué negocio se establecerá la compañía, considerando el crecimiento, estabilidad y renovación de la empresa. Por otro lado una estrategia de nivel empresarial contribuirá a cómo debe competir la organización en sus negocios, encomendada a los gerentes medios. Por último la estrategia de nivel funcional resguardan a las estrategias empresariales. Para las empresas que tienen diversos departamentos funcionales como de manufactura, marketing, recursos humanos, finanzas, estas estrategias deben apoyar a las empresariales.

1.4. DISEÑO DE PROCESOS

Los procesos constituyen una incorporación de actividades y recursos interconectados que se transforman de elementos de entrada en elementos de salida contribuyendo valor agregado para el cliente o usuario. Los recursos en las empresas pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas cuya finalidad es el cumplimiento oportuno de la actividad asignada al individuo o al colectivo que ejecuta con responsabilidad la función encomendada.

a) Determinación de Procesos

El proceso productivo consiste en la transformación de factores productivos en bienes o servicios, añadir que dicha transformación se hace mediante el uso de una tecnología, es decir, que consiste en ordenar las actividades que se ejecutan la fabricación del producto.

La empresa Laboratorios de Lavas de Camarón “Lobo Marino” cumple sus actividades orientadas a varios procesos que aportan a la creación de los diferentes productos que se ofertan como los nauplios y las larvas que deben ser llevados mediante un orden secuencial mediante con el respectivo uso de tecnología con las que cuenta la organización y que son necesarios para determinar la calidad del producto.

b) Mapas de procesos

Para elaborar el mapa de procesos se seguirá una metodología sencilla que parte de la misión, la visión y de las estrategias empleadas por parte del Laboratorio de Lavas de Camarón “Lobo Marino”, además se incluirá las requisiciones, necesidades de los clientes y de las expectativas de los mismos. Partiendo de esta base se identifican cada uno de los procesos que existen en cada etapa y se organizaran.

MEDINA Alejandro (2005). Un mapa de procesos permite la identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización, y que puedan ser identificadas como procesos, desde la identificación o diagnóstico de sus necesidades hasta la evaluación de si estas son o no son satisfechas, pasando por la intervención a través del diseño y producción de bienes y/o servicios, constituye un mapa de procesos.

El mapa de procesos establece, además las conexiones entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización. El rasgo distintivo de un mapa de procesos lo constituye la claridad a través de la que los vínculos entre un conjunto de procesos es presentada y estos pueden ser de información, recursos económicos, influencia, autoridad, productos físicos, etc. (Pág. # 169).

c) Sistema de control

Según VERCHER Salvador y ZAMORANO Vicente (2005). Un sistema de control de gestión es una técnica de dirección. Decimos que es una técnica porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas que da soporte al conjunto de sistemas, y que configura, al mismo tiempo un estilo y una cultura, es decir una forma de entender la gestión. Decimos que la técnica es de dirección porque es la dirección de la empresa la que a través de la implantación del sistema de control de gestión se involucra en el proceso de cambio y transmite el propio estilo al resto de la organización. (Pág. # 32)

La alta dirección de las empresas tiene una responsabilidad determinante en la implementación de los sistemas de control que aplican en la organización porque deben tener relación con el planteamiento de las estrategias, es importante el máximo acercamiento a la realidad empresarial; solo así se puede garantizar el éxito institucional en un entorno tan dinámico y competitivo como el actual.

d) Procedimientos

BERNANDEZ Mariano (2009) Comenta que el manual de procesos considera las secuencias de procesos de trabajo que interrelacionan los diferentes departamentos, en un análisis horizontal que evalúa su alineamiento con los resultados (Pág. # 73)

El manual de procedimientos describe en detalle cada una de las operaciones que integran a los procedimientos de manera tangible, a las normas que se deben cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos y operativos en el orden secuencial de su ejecución, con el fin de aumentar la productividad, establecer una coordinación, mejorar el trabajo y homogenizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales, evaluando todos los alineamientos o componente con cada uno de los resultados.

1.5. PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

a.) Estructura Formal

MINTZBERG Henry (2004). Define: La estructura de una organización como: "la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre las mismas". (Pág. # 189).

Se puede concluir que la estructura organizacional está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera en la empresa.

b.) Orgánico Funcional

Es la designación del puesto de trabajo, facultado por el perfil y las actividades que se desarrollan en la función o cargo, dejando de existir la duplicidad de tareas en los colaboradores.

El orgánico funcional es el principio donde se busca determinar las funciones de cada uno de sus integrantes y el grado de responsabilidad que tendrán al cumplirlas y poder generar empoderamiento en las diferentes áreas de la empresa evitando el retraso en las actividades definidas y programadas, para de esta manera mejorar la productividad de los colaboradores, siendo el factor común que determina la agrupación de las habilidades de los integrantes ofreciendo una oportunidad de superación personal y profesional de cada uno mediante la jerarquía existente dentro del área, sección o departamento en el que se allá involucrado el trabajador.

c.) Descripción de puestos

Alejandro E. et al. (2008). Comenta que el análisis y la descripción de puestos es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas para desempeñarlo. La información que se genera del análisis, formula la descripción del puesto, así como las especializaciones o perfil del mismo que señala el tipo de personas que deben ocuparlo. (Pág. # 73)

Con lo antes expuesto se evidencia que la descripción de puestos es fundamental para el adecuado funcionamiento empresarial, considerando datos generales del puesto, descripción genérica y analítica y especificaciones o requerimientos del puesto, cabe mencionar que la descripción del puesto es el vínculo que se forma entre el trabajador y la empresa. Ciertamente esta unión permite que el colaborador realice aportaciones para la empresa con su prestación de servicio, y al mismo tiempo que recibe una remuneración previamente establecida en su contrato.

d.) Políticas Institucionales

BERNÁNDEZ Mariano. (2009). El manual de políticas incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo. (Pág. # 74)

El manual de políticas contiene los principios básicos que se regirán para todos los trabajadores, y contendrá toda la información clasificada y válida sobre la estructura que regirá el accionar de los ejecutivos y de todos los colaboradores de la empresa para tomar las decisiones correspondientes, manejando así cada una de las diferentes situaciones que se presente con una mayor precisión y determinación.

e.) Sistemas de Información

CANO C. (2009), menciona: El diseño de un sistema de información produce los elementos que establecen cómo el sistema cumplirá los requerimientos identificados durante el análisis. El primer paso en el diseño de sistemas es identificar los informes y las salidas que el sistema producirá. Es decir son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario. (Pág. # 14).

Constituye un sistema automatizado que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales. Está fundado en los sistemas de procesamiento de las transacciones y en las bases de datos externas y organizacionales. El sistema de reporte de información, es la forma más común y además proporciona a los mandos medios, informes con datos resumidos que apoyan a las acciones de la toma de decisiones.

f.) Cuadro de Mando Integral

Para el autor BARAYBAR Amo (2011) el cuadro de mando integral es: “como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relaciones entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (Pág. # 10).

El Balance Scorecard o cuadro de mando integral es un sistema de gestión de estrategia que es utilizado por las empresas con la finalidad de lograr que las decisiones que se tomen se encuentren alineadas a las estrategias y la visión en relación con las tareas, necesidades de los clientes, estrategias, etc. Este cuadro fue creado principalmente para la medición de procesos, pero en la actualidad se ha convertido en una herramienta administrativa eficiente está comprendido por cuatro perspectivas haciendo relación a las actividades de la empresa y a partir de este punto formular las estrategias.

g.) Vínculos Inter organizacionales

GRANELL J.(2009), dice: Las relaciones inter organizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones, estas redes entre organizaciones que trabajan por un servicio son cada vez más frecuentes, la evidencia muestra que en el futuro esta tendencia se mantendrá y ampliará. Un ecosistema organizacional es un sistema formado por la interacción entre una comunidad de organizaciones y su entorno. Las redes se han percibido como una forma híbrida entre los mercados y jerarquías. (Pág. #10).

Los estudios han ordenado las formas de alianza entre organizaciones y redes en un continuo cambio que va de cuasi-mercados de cuasi-jerarquías. Son cuatro elementos externos que influyen fuertemente en el surgimiento de una red inter organizacional: la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura, que suelen fusionar para emprender una relación o vínculo perdurable entre dos o más organizaciones.

h.) Clima Organizacional

GRANELL J. (2009), Se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros. (Pág. # 6).

Es por tanto que la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, ya que mediante estos elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. Moldea la actitud y comportamiento de los trabajadores en la empresa.

1.6. EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

a) Eficiencia

Según PAREDES Wilson (2009) nos dice para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos, con un personal altamente motivados e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficiencia y de productividad elevada. (Pág. # 43)

Se considera a la eficiencia como la acción o capacidad para conseguir el objetivo trazado, mediante estrategias y recursos que le permitan a la empresa cumplir su misión y visión institucional. Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

b) Eficacia

Según ROBBINS y COULTER (2005), eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. (Pág. # 43)

Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos, son los fines para la consecución de todas las metas obteniendo grandes logros. El éxito de las organizaciones depende en gran medida de la eficacia del equipo, esto identifica la composición, la estructura y los procesos, la eficacia es la habilidad para alcanzar objetivos planteados con la menor inversión posible, a la vez que, es el uso inteligente de recursos. Se centra en los resultados finales.

c) Evaluación

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización. También puede ser conclusiva: obteniendo aprendizaje a partir de un proyecto completado o una organización que ya no está en funcionamiento.

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si estás haciendo lo que habías planificado

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que haces y cómo lo haces, concentrándose en: la Eficacia, para lograr resultados; la Efectividad, para desarrollar productividad; y el Impacto que se genera a través de las acciones ejecutadas.

El seguimiento y la evaluación nos permiten tener un mejor control del desempeño de cada una de las actividades designadas y que estas puedan ser replanteadas en caso de que no estén cumpliendo con los resultados esperados para el logro de los objetivos y desarrollo productivo y de esta manera mejorar las estrategias de manera departamental como general.

1.7 LA GESTIÓN PRODUCTIVA DE LABORATORIOS “LOBO MARINO”

1.7.1 Definición de Gestión Productiva

La gestión productiva es uno de los aspectos más importantes para que cualquier empresa asegure el uso eficiente de sus recursos en el cumplimiento de sus objetivos. Aún más, en un medio competitivo de una economía de mercado abierto, el control es un factor de sobrevivencia que deben considerar todas las empresas.

La gestión productiva es importante en toda empresa de producción, porque va a permitir un desarrollo eficiente y eficaz de sus recursos disponibles, sin pérdida de tiempo y duplicidad de trabajo, que ocasionaría problemas de estabilidad y posicionamiento en el mercado local. Es por esto que se considera la gestión productiva para la empresa Laboratorios “Lobo Marino” por la actividad que realiza en la actualidad que es, la elaboración de productos de cerrajería, esto se llevará a cabo mediante un proceso que permita mejorar su producción y desarrollo económico en comparación con su competencia.

Entre los procesos a considerar tenemos la planificación de cada una de las actividades que se desarrollan como el diseño y programación de los productos, para que exista una comunicación efectiva entre la gestión productiva y el mercado, para elaborar productos de acuerdo a las necesidades del cliente. El proceso de producción, es donde se presencia manifestaciones de cuello de botella, llevando esto bajo patrones, también interviene el proceso de control donde participa el registro de tiempo de parada evaluando el rendimiento en unidades producidas, y por último la mejora continua, es decir, incentivar y motivar a que se cumpla cada uno de los procesos sin incurrir en despilfarro de los recursos que se tiene a disposición para las actividades de gestión productiva.

1.7.2 Aspectos Constitutivos

a) Datos Históricos

EL señor Edwin Nieto Ormeño comenzó con la producción de larvas de camarón *Panaeus Vannamei* en el año 1994, alquilando las instalaciones en el Laboratorio MAZZIOLAB, vía Mar Bravo, Cantón Salinas, Parroquia José Luis Tamayo, luego de ser aceptado en el mercado nacional y ver la demanda del producto, se produjo una sociedad entre hermanos donde se procedió a construir las instalaciones del Laboratorio NIETO LAB.

Posteriormente el número de clientes aumento ya que se percataron de la alta calidad del producto, por el cual se crea El Laboratorio LOBO MARINO I otorgándole este nombre por la experiencia obtenida en años anteriores donde rescataron a un LOBO MARINO GIGANTE en la orilla de la playa de Mar Bravo, conservando la sociedad entre hermanos, en vista de que todos los negocios iban bien se tomó la decisión de disolver la sociedad ya que cada uno formo su propio laboratorio quedando como único dueño legal del Laboratorio LOBO MARINO I el Señor Edwin Nieto Ormeño.

Aproximadamente en el año 2004 se realizó la compra del Laboratorio Lobo Marino II por la presencia de clientes que cada año iba en aumento. En vista de la gran cantidad de clientes que se incrementó no solo nacionales sino también internacionales se produjo la compra del Laboratorio LOBO MARINO III en el año 2008.

Los Laboratorios de Larvas de Camarón son abastecidos por los nauplios de maduración de su propia producción, a través del sistema de inseminación artificial, lo que significa que la producción de la empresa se desarrolla en secuencia, puesto que la maduración de los nauplios facilita la producción de larvas de camarón que es el producto estrella de la empresa.

b) Permisos

La licencia de funcionamiento es la autorización que otorga la municipalidad para el desarrollo de cualquier actividad económica con o sin fines de lucro en un establecimiento determinado, a favor del titular de la misma. Es el documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en los reglamentos correspondientes. Los permisos son la parte legal y fundamental que influyen en el desarrollo de la constitución de una empresa los cuales deben estar actualizados y en perfecto orden para evitar tener inconvenientes futuros que eviten la clausura o cierre del negocio, lo mismo que generaría pérdidas económicas y desprestigio de la microempresa en el mercado local.

c) Normativas

La norma es un acuerdo entre las partes involucradas, ya sean fabricantes, vendedores, compradores, usuarios y reguladores de un producto, un proceso o de un servicio en particular. Contiene especificación técnica u otros criterios precisos diseñados para ser usados como regla general, directiva o definición.

Su adopción asegura a todos los operadores una referencia clara en términos de especificaciones técnicas, calidad, funcionamiento y confiabilidad. Su objetivo es asegurarse de que los productos y los servicios son convenientes para su propósito y son tanto comparables como compatibles.

La empresa se encuentra constituida en el marco legal como persona natural siendo el propietario y único dueño el Señor Edwin Franklin Nieto Ormeño, contando con un capital propio que ha servido para la formación de todas las instalaciones de los laboratorios que actualmente operan en la Península de Santa Elena.

1.7.3 Gestión de Productiva

a) Planificación

La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los proyectos. Su primer paso, dicen los expertos, es trazar el plan que luego será concretado.

En otras palabras, la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del cumplimiento de sus objetivos y metas.

b) Productividad

La productividad, se denomina así al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.

En una empresa, la productividad es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad y para alcanzar una buena productividad deben analizarse con detenimiento los métodos utilizados, el estudio de tiempos y una sistema organizado para realizar el pago de los sueldos a los empleados.

c) Comercialización

La noción de comercialización tiene distintos usos según el contexto. Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final. El objetivo de la comercialización, en este sentido, es ofrecer el producto en el lugar y momento en que el consumidor desea adquirirlo.

1.7.4. Recursos

a) Recurso Humano

Se lo conoce también como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa. La administración de los Recursos Humanos, hace referencia al manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio. Para ello debemos reconocer y elogiar su desempeño o logro, mostrar interés por su bienestar, hacer que se sientan comprometidos con la empresa.

Todos los procesos y actividades que desarrolla la empresa se basa en el esfuerzo y conocimiento del ser humano a su cargo, utilizando sus ideas para que los objetivos y metas sean concretados y transformados a cabalidad, es por ello que la calidad de las personas que trabajen en la organización debe ser optima, ya que ellos definirán el futuro de la empresa y las disponibilidad de crecimiento de la misma dentro del mercado.

b) Recurso Material

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite conseguir aquello que se pretende. Un material, por otra parte, es algo perteneciente o relativo a la materia (resulta opuesto, por lo tanto, a lo espiritual). Son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo.

Utilizados para empezar las actividades de fabricación de los productos y el manejo administrativo de la empresa, entre los que podemos situar los siguientes:

- Maquinarias
- Materia Prima
- Materiales
- Insumos que sean necesarios, para el proceso.

c) Recurso Técnico

Comprenden todos los procedimientos, métodos, organigramas, fórmulas, patentes, etc., es decir, todo aquello que permitirá al recurso humano desarrollar en forma adecuada y oportuna sus funciones y responsabilidades en el campo de acción, el área, la sección o el departamento donde se aplica el elemento técnico que se requiere para su óptimo funcionamiento.

Los recursos técnicos son todos aquellos procedimientos e instrumentos que la empresa u organización utiliza para el buen desempeño de las actividades en cada uno de sus departamentos buscando con esto que se alcancen los objetivos planteados, y que a su vez permita un orden cronológico establecido, en lo que respecta a la empresa tenemos el control de asistencia donde se marca la hora de ingreso y salida, además se dispone de procesos productivos que están diseñados de acuerdo a las etapas de maduración y cosecha de los productos.

1.7.5 Producto o Servicio

a) Larvas

En los laboratorios se produce larvas libres antibióticos, que se adaptan con facilidad al cambio de ambiente, con una alta supervivencia asegurando una alta rentabilidad en la producción de las camaronas.

Los reproductores, son alimentados con calamar, almejas, biomasa de artemia enriquecida con vitaminas y Omega 3, así como otros alimentos naturales, por un periodo de 100 días, en las salas de maduración, en donde se realiza la copula natural de los mismos. Diariamente las hembras desovan, los huevos son recolectados a media noche y llevados a la sala de eclosión. Los huevos eclosionan bajo parámetros controlados y estabilizados, y los nauplios son seleccionados por doble fototropismo, para asegurar la calidad del producto final que se entrega a los clientes en el mercado local y a través de las exportaciones.

b) Nauplios

Mediante el análisis de micro satélite en muestras de ADN se certifica que los nauplios son libres de IHNNV, NHO Y WSSV, con un rendimiento alto de sobrevivencia y de crecimiento, cada producción es controlada genéticamente para cumplir con los estándares de calidad y así lograr tallas más uniformes en los nauplios.

Se empieza con la siembra de un nauplios certificado en su propio laboratorio, sembrado en módulos diferentes para contar con disponibilidad de larvas en el mes con las debidas medidas de bioseguridad entre diferente área. Los tanques son con cobertura de Linner que permite un manejo más limpio de los mismos. No se utiliza antibióticos, si no pro biótico que permiten estabilizar la calidad del agua y sanidad.

Se maneja los mejores niveles de calidad de alimentación con los mejores productos del mercado, así como los mejores niveles de alimentación con Artemia y con el producto natural para las larvas como son las algas basándose en el valor dietético. Todo esto permite obtener una larva con excelentes niveles de supervivencia y crecimiento, con un buen desarrollo branquial y resistente a los diferentes ambientes de producción.

1.7.6 Cultura Organizacional

ROBBINS, COULTER, (2005). Comenta la definición de cultura implica 3 cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización. Segundo, aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, describen la cultura de la organización con términos semejantes. Tal es el aspecto compartido de la cultura. Por último, “cultura de la organización” es una expresión descriptiva. Se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización, no lo que les gusta. (Pág. # 52).

La cultura organizacional es un sistema de ideas que comparten los miembros de la organización y que determina en buena medida como se interrelacionan entre ellos y con las personas de afuera, que representa una percepción común de los miembros que influyen en la conducta, en toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos que han ido evolucionando en el tiempo. Estos valores y experiencias determina en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo.

a) Integraciones

La mejor forma de integrar al personal en una empresa es a través de actividades sociales y deportivas, que suelen permitir mayor apertura, contacto, interacción entre los miembros de una comunidad, empresa o institución, también es importante la integración de recursos materiales para optimizar el uso racional de insumos y materia prima en la entidad.

b) Capacitaciones

Constituyen una herramienta fundamental para fomentar el desarrollo personal y profesional de los individuos en las organizaciones, puesto que mientras exista reuniones, cursos, talleres, charlas, conferencias, entre otros para formar e instruir a los colaboradores se logrará un mejor desempeño en su área de trabajo.

c) Incentivos

Es indudable que todos los seres humanos necesitamos recibir algo para motivarnos en el campo laboral y los incentivos de todo tipo son un apoyo valioso para lograr productividad, puesto que las personas mientras se encuentran motivadas, rinden mejor, se desempeñan con más dedicación porque quieren conservar los incentivos.

1.8 MARCO LEGAL

El trabajo de investigación está sustentado en la normativa general vigente en el país, y que tiene relación directa con el tema de la misma.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. 2008.

En su título sexto hace referencia al Régimen de Desarrollo, en su capítulo cuarto a la soberanía económica de la cual su sección séptima al referirse a la política comercial manifiesta:

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
3. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
4. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
5. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Capítulo Sexto: Trabajo y Producción

Sección Primera: Formas de Organización de La Producción y su Gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Sección Tercera: Formas de Trabajo y su Retribución

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

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

Sección Tercera: Seguridad Social

Art. 367.- El sistema de seguridad social es público y universal, no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección de las contingencias se hará efectiva a través del seguro universal obligatorio y de sus regímenes especiales.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007 – 2015

El Plan Nacional de Desarrollo ha considerado la producción de productos que aporten al aprovechamiento de los recursos existentes en la Provincia de Santa Elena, fomentando la inversión y productividad del sector ictiológico que ayude a mejorar la calidad de vida de los miembros de la empresa y la comunidad. Se considera tomar en cuenta el derecho que poseen los colaboradores de laborar en condiciones equitativas, respetando sus derechos así como el cumplimiento de sus

deberes, con esto se busca generar un equilibrio laboral en la reestructuración de las actividades de la empresa Laboratorios LOBO MARINO del Cantón Salinas.

I.- Transformación Económica y Productiva:

El objetivo es definir una política económica orientada al crecimiento con equidad, basada en la generación de empleo para impulsar la inclusión social y el desarrollo humano sostenible; el fomento de la productividad y de la inversión para todos, así como a una competitividad real que no se base en el deterioro de las condiciones sociales ni ambientales, sino en la incorporación del progreso tecnológico.

Para ello se requiere ubicar las ramas altamente generadoras de empleo y de valor agregado; determinar funciones de producción tipo; determinar componentes de oferta total y demanda total. A largo plazo se profundizará la modelización a través de la actualización de la matriz de contabilidad social y la elaboración de un nuevo modelo de equilibrio general que permita integrar lo macroeconómico con lo social.

II.- Transformación Social y Desarrollo Humano:

El objetivo básico es garantizar el cumplimiento de los derechos económicos, sociales, y culturales, con metas a nivel cantonal.

- ✓ El derecho al trabajo y a condiciones laborales equitativas y satisfactorias
- ✓ El derecho a la seguridad social y al seguro social

PLAN DEL BUEN VIVIR 2009-2013

Con el plan del buen vivir se busca mejorar las condiciones de vida de la población, generando fuentes de empleo y desarrollo de la productividad, con el

aprovechamiento de las habilidades y conocimientos de los colaboradores de la microempresa.

El fundamento de las presentes leyes se refiere a la integración de las variables de bienestar y confiabilidad del fiel cumplimiento de lo que dispone cada una de las leyes, y que están orientadas al cumplimiento de los derechos y obligaciones de los directivos y empleados que integran una microempresa, desde el puesto de trabajo más inferior hasta los más altos rangos jerárquicos de la misma.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población

Fundamento: 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 básicas, materiales, psicológicas, sociales y ecológicas. Dicho de otra manera, tiene que ver con el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de los individuos y de las colectividades, en su afán por satisfacer sus necesidades y construir un proyecto de vida común.

Este concepto integra variables asociadas 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, en relación con sus expectativas, normas y demandas.

Objetivo 6: Garantizar un trabajo estable, justo y digno, en su diversidad y 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 ecuatoriana reconoce que el trabajo es un derecho y un deber social. Asimismo,

como derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía.

El trabajo condensa múltiples dimensiones materiales y simbólicas, y está en el centro de una serie de relaciones complejas de producción y reproducción de la vida, que tienen implicación política, económica, laboral, social, ambiental y cultural.

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

La Constitución de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario; sin embargo, esta no es una caracterización exacta de la realidad actual sino un gran objetivo a alcanzar.

Se abre, de este modo, una etapa de transición que deberá partir de un sistema marcado por la hegemonía capitalista neoliberal, que profundizó la concentración de la riqueza, la pérdida de soberanía, la privatización, la mercantilización extrema, las prácticas especulativas y depredadoras de los seres humanos, de los pueblos y de la naturaleza, para llegar a un sistema económico soberano regido por el “Buen Vivir”, que supere estas injusticias y desigualdades e impulse una economía endógena para el Buen Vivir, es decir, un desarrollo con y para todas y todos los ecuatorianos, de todas las regiones, sectores, pueblos y colectividades.

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN COMERCIO E INVERSIÓN 2011

Título II: De la Promoción del Trabajo Productivo Digno

Art. 9.- Componentes del Salario Digno.- Única y exclusivamente para fines de cálculo, para determinar si un trabajador recibe el salario digno mensual, se sumarán los siguientes componentes:

- a. El sueldo o salario mensual;
- b. La decimotercera remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo establecido en el Art. 111 del Código del Trabajo;
- c. La decimocuarta remuneración dividida para doce, cuyo período de cálculo y pago estará acorde a lo señalado en el Art. 113 del Código del Trabajo;
- d. El monto de la Participación del trabajador en utilidades de la empresa de conformidad con la Ley, divididas para doce;

Título III: De la Generación de un Sistema Integral de Innovación, Capacitación Técnica y Emprendimiento

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento.- El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo.

Título III: De los Incentivos para el Desarrollo Productivo

Capítulo I: Normas generales sobre Incentivos y Estímulos de Desarrollo Económico

Art. 23.- De los incentivos.- Los incentivos de orden tributario que reconoce esta normativa se incorporan como reformas a las normas tributarias pertinentes, como consta en las disposiciones reformativas al final de este Código.

CAPÍTULO II.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

MUÑOZ Carlos, (2011). Menciona “Se deberá especificar los métodos, técnicas y las herramientas elegidas para la recopilación y el análisis de la información, este aspecto es indispensable en el proyecto pues será el aval que garantice los resultados de la investigación”. (Pág. 80)

El marco metodológico se desarrolla a través de un lenguaje claro y sencillo, donde se van detallando los métodos, instrumentos y técnicas que se emplearon en el objeto de investigación, así como el tipo y diseño de la presente investigación.

2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se desarrollará considerando la investigación cuanti - cualitativa, la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen, analizan y cuantifica datos sobre variables, la investigación cualitativa evita la cuantificación ya que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

MUÑOZ Carlos, (2011). Dice “La investigación cualitativa tiene como finalidad la descripción de las cualidades y características de un fenómeno; tan solo pretende estudiar una parte de la realidad y no busca probar teorías o hipótesis, sino descubrir las cualidades del objeto de estudio” (Pág. 129)

La investigación cuantitativa es de carácter objetivo, se dedica a recopilar, procesar y analizar datos de diversos elementos que se pueden contar, cuantificar y medir a partir de una muestra, sus resultados exponen calificación de datos.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad del presente trabajo es de proyecto factible o de intervención, ya que se logrará que la propuesta tenga éxito, demostrándolo en su desarrollo y en la presentación del trabajo realizado, según YÉPEZ Edinsón (1995), considera que el proyecto factible:

Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades.

En la estructura del proyecto factible, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

El proyecto factible, como requisito para graduación, tiene dos posibilidades de expresarse:

1. Pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.
2. Pueden consistir en la ejecución y evaluación de Proyectos Factibles presentados y aprobados por otros estudiantes.(pág.# 116)

El trabajo realizado está considerado como un proyecto factible o de intervención en virtud de que permite describir las conclusiones a las que se llega luego del análisis proporcionado mediante los resultados de la entrevista que se efectuaron a los altos mandos de la empresa Laboratorio Lobo Marino y de las encuesta realizadas correspondientemente a los clientes y trabajadores para proseguir con la idealización de la sugerencias que le facilite el mejoramiento de las funciones empresariales.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

2.3.1 Por el Propósito

a) Investigación Aplicada

La Investigación aplicada constituye un enlace importante entre Ciencia, la Academia y la Sociedad. Es el punto en el que los Conocimientos son revertidos a las áreas de demanda ubicada en el entorno. Si prescindiéramos de este tipo de investigaciones, aislaríamos la Academia de los contextos a los cuales pertenece y se sustenta.

2.3.2 Por el Nivel

a) Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación se basa en realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Su metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos.

2.3.3 Por el Lugar

a) Investigación Bibliográfica.

MUÑOZ Carlos, (2011).” En la investigación bibliográfica la recopilación de información y de los resultados encontrados tiene un grado muy alto de carácter documental. Las investigaciones de este tipo por lo general son teóricas, abstractas y poco susceptibles de comprobación”. (Pág. #125)

Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias. En el presente trabajo, se desarrolla con la consulta de libros y documentos concernientes a diseño organizacional.

b) Investigación de Campo.

GARZA Ario. (2007) Manifiesta “La investigación de campo asume las formas de la exploración y la observación, la entrevista y el experimento. La exploración y la observación se caracterizan por el contacto directo con el objeto de estudio. (Pág. # 20)

Considerada como una de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos. En la modalidad de investigación de campo, se utilizó generalmente las encuestas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que nos permitan afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para la propuesta.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

2.4.1 Inductivo.

Para el autor LOPEZ Baena (2009) el método inductivo consiste en: “extraer una determinada conclusión o comportamiento general, luego de las investigaciones de casos particulares o individuales ya que todo efecto se deriva de una causa” (Pág. #46).

El método inductivo es uno de los métodos más utilizados para las investigaciones y consiste en empezar desde los aspectos particulares hasta llegar al aspecto general. Este tipo de método inicia con la observación, análisis y el establecimiento de una hipótesis que dé una solución para el objeto de estudio. En el presente trabajo investigativo se utilizó el método inductivo, por medio del cual se inició desde los problemas particulares que tiene los Laboratorios de Larvas Lobo Marino hasta llegar a un problema en general, en este caso el escaso uso de un diseño organizacional para la organización.

2.4.2. Método Analítico

Para el autor GLIILI (2007) el método analítico tradicional consiste en: “examinar una entidad desde el punto de vista de sus componentes constitutivos, es decir, descompone el todo en partes pequeñas para comprender mejor su funcionamiento” (Pág. #22).

El método análisis consiste en descomponer el objeto de estudio para entender cada parte de forma exhaustiva; de esta forma se logra explicar y comprender al mismo. También en la siguiente investigación se utilizó el método analítico que se empleó para conocer más acerca de las instalaciones y la estructura de la empresa Laboratorios Lobo Marino del Cantón Salinas, y profundamente sobre los problemas que tiene la empresa logrando establecer el origen y las posibles causas de cada uno de ellos, con el fin de identificar las posibles soluciones.

2.4.3 Método Lógico Deductivo.

MUÑOZ Carlos. (2006) define: “El método lógico deductivo se considera como un proceso de conocimiento que se origina por la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”. (Pág. # 236).

Por lo tanto una vez identificadas las causas de la presente investigación; mediante la utilización de éste método, se procede a describir cada uno de los elementos observados de tal forma que nos permita formular la propuesta de implementación de un diseño organizacional para mejorar la competitividad y productividad de la empresa Laboratorios Lobo Marino del Cantón Salinas en la Provincia de Santa Elena cuya finalidad se orienta además de abastecer el mercado local, cubrir en parte la demanda del mercado externo con los países vecinos .

2.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se recolecta y se adquiere, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como en el procesamiento, presentación, análisis e interpretación de la información obtenida.

Para el proceso de la investigación se requirió el uso de varias técnicas que permitieron la obtención de toda la información y datos que se necesitó para el desarrollo de la investigación.

La técnica en investigación es un instrumento, que permitió facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación en el presente trabajo se utilizó técnicas de tipo documental y de campo.

De acuerdo a lo antes señalado las técnicas elementales utilizadas con criterio técnico para el desarrollo del siguiente Trabajo Especial de Grado fueron las siguientes:

2.5.1 Primarias o de Campo

a) La entrevista no estructurada:

Una de las técnicas empleadas fue la entrevista no estructurada en la empresa Lobo Marino; en donde se lleva a cabo conversaciones abiertas con el personal interno que labora en los diferentes departamentos. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente a sus deberes, funciones y obligaciones, mediante el diálogo planificado, sustentado en una cita previa, permitió obtener información en base a un formulario guía que facilite la oportunidad de profundizar los conocimientos pertinentes sobre el tema de la investigación.

b) Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Fue importante poder aplicar las encuestas por que se obtuvo un diagnóstico de cómo está en realidad la situación actual de la empresa, donde posteriormente se pudo cuantificar la información obtenida por la expresión masiva de los encuestados.

En esta modalidad de trabajo de campo, fundamentalmente se refiere a la descriptiva, que tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.

2.5.2 Secundarias o Bibliográficas

a) Lectura Científica

La técnica de la lectura científica permitirá ampliar el conocimiento del fenómeno en estudio, formarse un juicio crítico del tema en base a los datos revisados de varios autores y realizar las propias conclusiones que permitan profundizar el desarrollo de la investigación.

b) Análisis de contenido

La Redacción y el estilo constituyen aspectos importantes que permiten, la confiabilidad y validez del trabajo de investigación considerando la diferente información auscultada que se obtenga a través de los diferentes instrumentos utilizados para el desarrollo del estudio que facilite el análisis de los contenidos de la investigación.

2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.6.1 Guion de Entrevista

La guía de entrevista es una herramienta fundamental para la recolección de datos dentro de una investigación científica, es una forma de identificar las necesidades y poder realizar los planes para la mejora del objeto de estudio. Es un conjunto de preguntas que regularmente son abiertas y utilizadas cuando se realiza una entrevista.

Para la realización de la entrevista a los directivos de Laboratorios Lobo Marino, se realizó una guía de entrevista comprendida por preguntas abiertas, de acción, intención y acción, especialmente relacionadas al tipo de actividad que realizan y la organización actual que tiene esta empresa.

2.6.2 Cuestionario

GARCÍA A. (2005) “El cuestionario es el instrumento de recogida de datos constituido por el conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación.” (Pág. # 2).

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ. (2003), señalan que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”

Comprende un escrito en el que se enuncien una cantidad de interrogantes coherentes y estructuradas que ayuden a recolectar la información necesaria de los clientes de Laboratorios Lobo Marino. El buen desarrollo de la investigación dependió de la calidad de la información recolectada, ya que debe ser la más necesaria y acertada posible ya que los socios encuestados expresaban a través de sus respuestas, la realidad de la empresa para poder analizarla y haya un buen procesamiento e interpretación de la información.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.7.1 Población.

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas,

GONZALO Wilson y PAREDES Nataly. (2011) Comenta “La población o universo es la totalidad del fenómeno en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Es el todo de unidades de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo, en este caso debemos acudir a una parte de él.”(Pág. # 33)

Es aquel conjunto de personas o individuos que forman un todo. La población general de los Laboratorios de larva Lobo Marino es de 120 individuos para su análisis respectivo.

CUADRO # 3 Población.

POBLACIÓN	NI
Administrativo	70
Cientes Frecuentes	50
TOTAL	120

Fuente: Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

2.7.2. Muestra.

GONZALO Wilson y PAREDES Nataly (2011) Dicen “La muestra descansa en que una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en cierta medida las características que definen la población de la cual fue extraída”. (Pág. #34)

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística, son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. En cambio la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación. De esto se deduce que en la probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación, en cambio en la segunda no requiere de fórmula sino más bien está en función de las características de la investigación.

En el presente estudio se plantea una investigación con una muestra no probabilística por criterio, en donde se consideró a los 70 empleados del Laboratorio Lobo Marino y a sus 50 clientes.

GONZALO Wilson y PAREDES Nataly (2011) Comentan “La selección de las unidades de análisis se realizan mediante el criterio exclusivo del investigador, es decir, que, el total de los elementos del universo no tiene la misma probabilidad de ser seleccionados” (Pág. 38).

CUADRO # 4 Muestra:

POBLACIÓN	NI
Administrativo	70
Clientes Frecuentes	50
TOTAL	120

Fuente: Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO.

2.8.1 Procedimientos.

Para el procedimiento de la información se utilizaron dos tipos de instrumentos: un cuestionario y una guía de entrevista. En el desarrollo de esta investigación se tomó en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Búsqueda de la información
2. Planteamiento del problema
3. Revisión bibliográfica
4. Definición de la población, Selección de la muestra
5. Consecución del sistema de variables
6. Elaboración del instrumento
7. Estudio de campo
8. Recolección de la Información

2.8.2 Procesamiento

Para el procesamiento de la información obtenida de la encuesta, la tabulación se realizó mediante la utilización del programa Microsoft Excel por la diversidad de herramientas que lo componen. Se tomó en cuenta el siguiente procesamiento:

1. Ordenamiento de los datos
2. Elaboración de Cuadros estadísticos
3. Diseño de Gráficos estadísticos
4. Análisis de los datos
5. Conclusiones
6. Recomendaciones
7. Formulación de la Propuesta
8. Preparación y redacción del informa final

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Para el presente estudio se aplicó un muestreo no probabilística por conveniencia, aplicando como instrumentos para obtener información relevante la entrevista y encuesta que fueron realizadas en los empleados del Laboratorio Lobo Marino del Cantón Salinas, en la Provincia de Santa Elena y a los clientes frecuentes del mismo Laboratorio.

La entrevista se la realizó a 5 personas entre propietario y colaboradores de mayor jerarquía de la empresa, con la finalidad de conocer ampliamente la situación por la que atraviesa la empresa. Además se realizó una encuesta a los 70 empleados y a los 50 clientes de la empresa Lobo Marino, obteniendo importantes resultados para el estudio, estas encuestas fueron graficadas y analizadas respectivamente, con el fin de aportar con datos claros y concretos entendimiento para el trabajo.

Dicha información se procesa en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación para la elaboración del Diseño Organizacional para la empresa Laboratorios Lobo Marino, ubicado en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena. Terminada esta etapa de procedimiento de la investigación, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, con el cual se elaboran tablas de distribución y las categorías correspondientes.

Con los datos de las tablas estadísticas, se presentan las gráficas en forma circular en porcentajes, en el programa Microsoft Excel, por ser más conveniente de acuerdo a las características de la información, puesto que nos permite establecer, determinar y analizar los resultados por medio de la representación gráfica, de esta manera se tabula cada pregunta relacionada a los elementos de la investigación.

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

1. ¿Se siente usted satisfecho con sus responsabilidades asignadas?

El 80% de los colaboradores entrevistados, indicaron que se sienten satisfechos con las responsabilidades asignadas, debido a que las funciones labores están designadas de acuerdo al perfil profesional de cada colaborador, permitiéndole realizar sus actividades de manera correcta, tener buenas relaciones no solo con los superiores sino también con los colegas, seguridad en la ejecución de las actividades, para que desarrollen sus habilidades, capacidades, destrezas en beneficio de la institución.

El 20% expresaron inconformidad con las responsabilidades asignadas, ya que consideran, que no se tomó en cuenta su experiencia, capacidad y perfil profesional al momento de la designación, impidiéndoles aportar de una manera más efectiva al logro de los objetivos organizacionales.

2. ¿Con qué frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?

Según los resultados recabados el 40% de los entrevistados confiesan que con frecuencia toman decisiones importantes dentro de su área de trabajo, algunas de éstas tienen mayor complejidad que otras pero consideran que ese el éxito, mientras más compleja sea la toma de decisiones mayor es el riesgo y mayor es el mérito profesional y personal. Un 40% expresan que rara vez toman decisiones y cuando lo hacen son en situaciones de poca relevancia e importantes, debido a que esta función es actividad netamente de los jefes y el 20% restante manifiestan que se dedican esencialmente a la ejecución del trabajo y que nunca toman decisiones ya que esta diligencia siempre la han desempeñados de los jefes, por otro lado están convencidos de que esta actividad es compleja, que requiere contar con experiencia necesaria, personalidad y principalmente gozar de la confianza de los jefes, considerando que la toma de decisiones conduce al éxito de la empresa.

3. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus labores?

El 60% de los entrevistados consideran que el ambiente de trabajo es muy cómodo y apropiado ya que en los últimos años se ha dado gran importancia a establecer la situación real del ambiente de trabajo en el Laboratorio, según diferentes estudios en todo tipo de organizaciones, se ha encontrado una relación directa entre la satisfacción del cliente con la satisfacción laboral, es decir un cliente interno satisfecho genera clientes externos satisfechos.

El 40% consideran que el ambiente de trabajo en la organización es inapropiado, y en ocasiones, puede ponerse un tanto complicado para realizar las tareas. Este factor contribuye de manera negativa al buen desempeño de los colaboradores, sumado a esto las propias frustraciones y preocupaciones de cada colaborador, que hacen doblemente difícil lograr un ambiente laboral ameno.

4. ¿La empresa le facilita compaginar la vida laboral con la profesional y la familiar?

Según los datos recopilados el 80% de los entrevistados expresan que los directivos de la empresa les admiten compaginar con la vida laboral y familiar, debido a que las actividades están debidamente establecidas y de acuerdo a cada puesto de trabajo, permitiéndoles programar sin interrupción laboral las actividades familiares. En ciertas ocasiones es la empresa quien fomenta la integración familiar y laboral, mediante la realización de eventos deportivos y sociales en las que participan los colaboradores con el apoyo de sus familias. Desde el punto de vista del 20% de los entrevistados, compaginar estas dos actividades les resulta algo complejo, porque aunque no están directamente relacionados con el proceso productivo, en época de cosecha o entrega del producto tienen que cumplir horarios extendidos para dar cumplimiento a los requerimientos de mercado.

5.- ¿Cuál de las fortalezas de la empresa considera más relevante?

Al 60% de los entrevistados consideran que la mayor fortaleza que posee el Laboratorio es la infraestructura, ya que están debidamente equipadas y acorde a las necesidades de la empresa, dando lugar al posicionamiento de la marca “Laboratorio Lobo Marino” en el mercado local y nacional.

El 20% de los consultados piensan que la mayor fortaleza son las maquinarias, ya que con el uso de estos equipos no solo se alcanza un alto nivel de calidad en la ejecución de las tareas, sino que además su práctica favorece el desarrollo sostenible del Laboratorio y el 20% restante se inclinan por la tecnología ya que consideran que empresa está dotada de equipos de alta tecnología.

6.- ¿Cómo es la comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados en la empresa?

El 60% de los informantes consideran que existe buena comunicación entre los jefes y los subordinados, convirtiéndose en un factor motivador para los colaboradores, quienes han creado una buena cultura corporativa, logrando la productividad dentro de la empresa.

Para el restante 40% de los entrevistados la comunicación entre jefes y subordinados es muy buena ya que los jefes, dan definiciones claras de las tareas a las personas a su cargo, el rol que debe cumplir, además que conversan sobre lo que se espera de cada uno.

Además, se fijan prioridades de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa; hacen partícipe a los colaboradores en la planificación, toma de decisiones e implementación de cambios; que se relacionan con las tareas y metas de los mismos y las prioridades y estrategias del laboratorio. La comunicación asertiva ha permitido alcanzar los objetivos de cada dependencia sin obstáculo alguno.

7. ¿Se realiza seguimiento cumpliendo de los objetivos planteado?

El 80% de los informantes indican que en el Laboratorio se realiza el seguimiento de las actividades programadas, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados, corregir alguna desviación y evitar que se vuelvan a cometer, obteniendo los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

El seguimiento y control dentro del Laboratorio tiene como objetivo fundamental cuidar que todas las actividades se desarrollen conforme a lo planeado, sin duda alguna esta es una de las labores más importantes en la empresa, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos permite detectarlas cuanto antes.

En la empresa se realiza un correcto seguimiento y control, debido a que los Jefes dedican todo el tiempo necesario en vigilar el estado de cada una de las tareas que se están desarrollando, prestando especial interés a aquellas que están sufriendo algún retraso, toman las correcciones oportunas y recuperaran el tiempo perdido.

8. ¿Qué Valores corporativos aplican en la organización los colaboradores?

El 60% de entrevistados expresa que la responsabilidad es el valor más relevante ya que permite hacer las cosas de la mejor manera, de tal forma que nunca se perjudique al otro; Asumir las consecuencias de nuestras palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos.

Un 20% piensa que la puntualidad es un valor corporativo muy importante ya que permite que organizar y distribuir el tiempo, cumplir los compromisos sobre todo en la entrega de los productos que debe ser oportuna y sin retraso. El 20% de entrevistados mencionaron que el trabajo en equipo es un valor importante porque es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo.

9.- ¿Qué tipo de Estrategias se utilizan en la empresa para su crecimiento y desarrollo?

El 40% de entrevistados piensa que una estrategia es la corporativa, ya que el crecimiento y desarrollo empresarial es el objetivo indiscutible perseguido por la mayoría de las empresas, ha sido un tema central en el campo de la dirección estratégica que ha llevado a profesionales y a académicos alcanzar grandes logros.

Al 40% le parece que otra estrategia puede ser las funcionales, se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particular dentro de un negocio. Y a un 20% de encuestados cree que las estrategias operativas son los diferentes Procesos que utilizan las organizaciones para darle acción a sus estrategias Competitivas para así poder tener la ventaja ante sus adversarios.

10. ¿Cree usted necesario la implementación de un Diseño Organizacional para mejorar la estructura de la empresa?

El 100% de entrevistados opinó que si es necesario un diseño organizacional porque sirve fundamentalmente para mejorar el futuro a partir de los cambios en el presente, es decir tiene la intención de aplicar estrategias competitivas permitiendo que el diseño organizacional mejore la gestión administrativa.

De la misma forma un 40% manifestó que la estructura debe estar diseñada por niveles jerárquicos, ya que se puede aplicar el órgano regular con dependencia directa procurando mantener la relación cordial que tienen las personas dentro de la empresa. El 40% de personas expresó que la estructura debe estar por departamentos debido a que las áreas de actividad, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos, y el 20% manifestó que deber estar definidas por áreas de trabajo ya que ellos son los encargados de realizar las actividades en cada área de la empresa.

3.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS DE LA EMPRESA LOBO MARINO.

3.2.1 Análisis de encuestas al personal Administrativo del Laboratorios.

Género

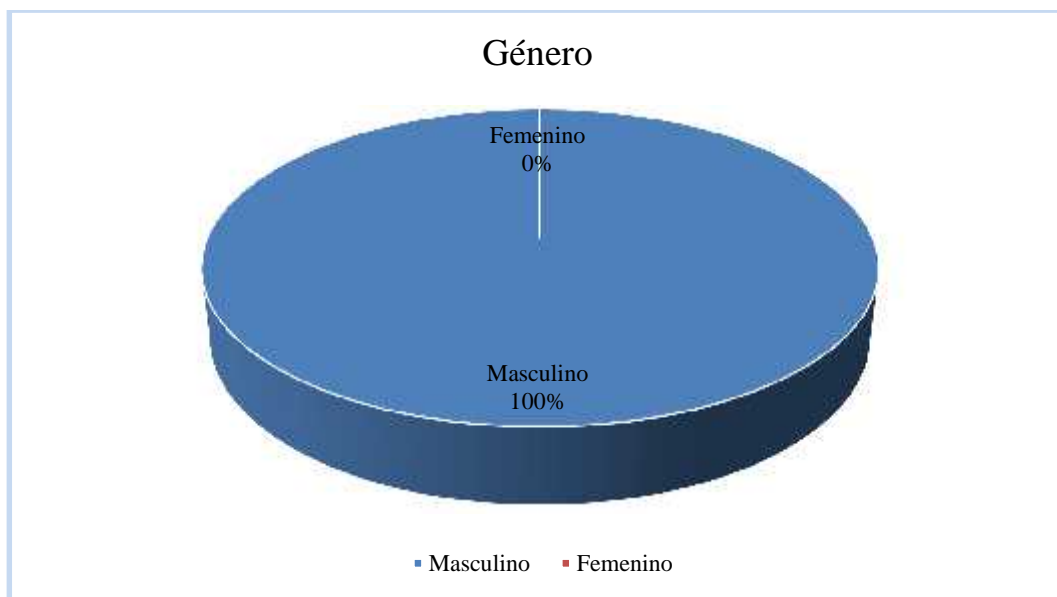
TABLA # 1 Género

Género			
A	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Masculino	70	100%
	Femenino	0	0%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 3 Género



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

El 100% de los colaboradores encuestados del Laboratorio Lobo Marino, pertenecen al género masculino, esto es producto de los horarios de trabajo, que en su mayoría son rotativos y en ocasiones extendidos, a causa de la naturaleza de la actividad camaronera y sus derivados, dificultando de manera significativa al género femenino.

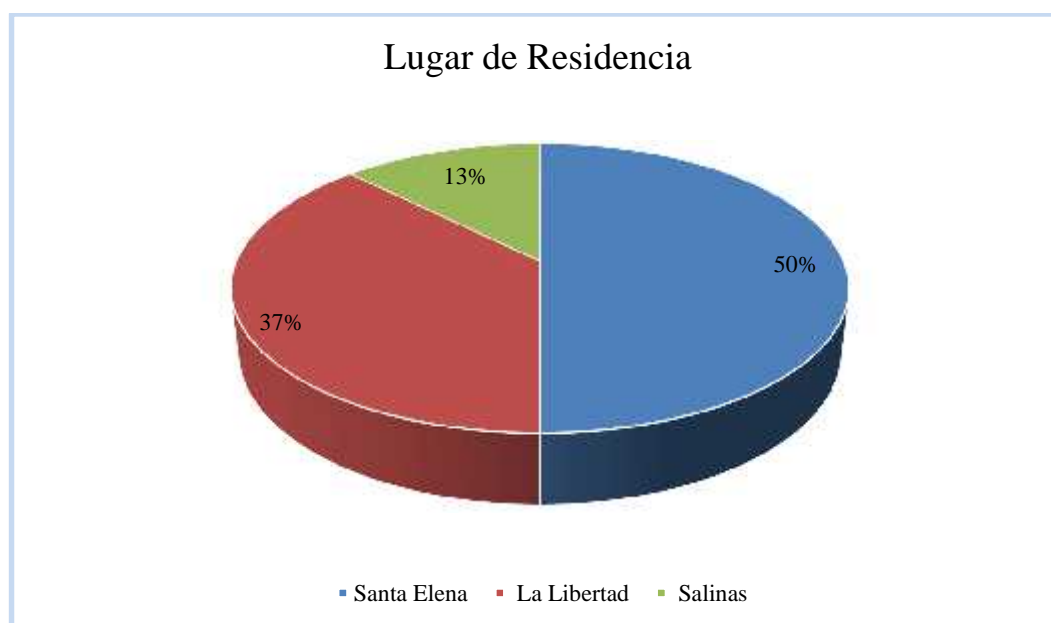
Lugar de Residencia

TABLA # 2 Lugar de Residencia

Lugar de Residencia			
B	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Santa Elena	35	50%
	La Libertad	26	37%
	Salinas	9	13%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 4 Lugar de Residencia



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Como se refleja en los resultados el 50% de los colaboradores del Laboratorio Lobo Marino residen en el cantón Santa Elena, a pesar de que es el cantón que se encuentra más distante del balneario Punta Carnero perteneciente al cantón Salinas en donde se encuentra ubicado el laboratorio, el 37% habitan en el cantón La Libertad y el 13% de ellos viven en el cantón Salinas.

Instrucción Educativa

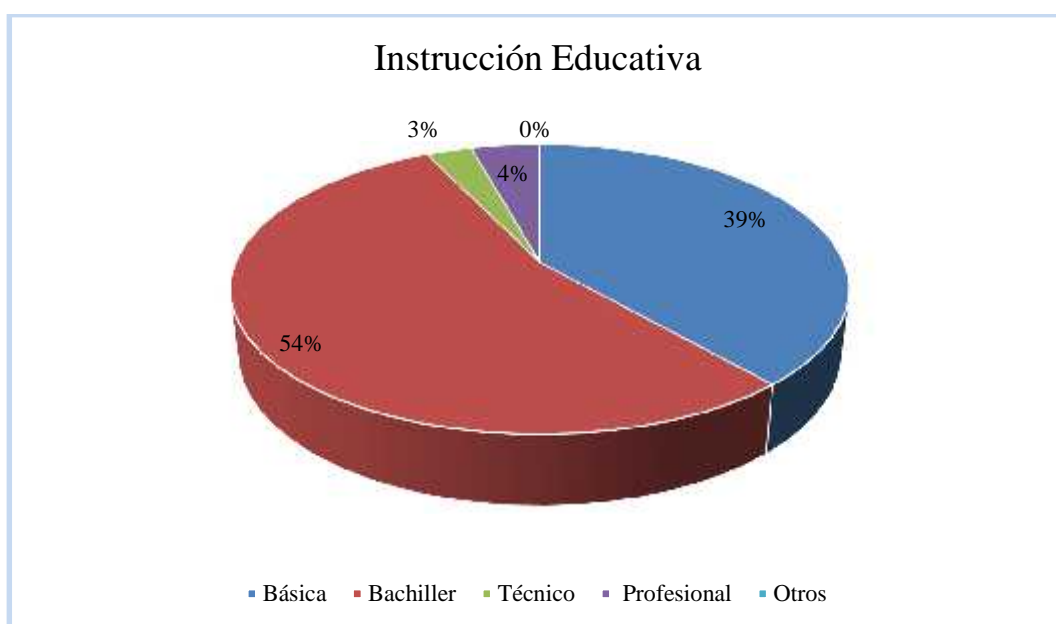
TABLA # 3 Instrucción Educativa

C	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Básica	27	39%
	Bachiller	38	54%
	Técnico	2	3%
	Profesional	3	4%
	Otros	0	0%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 5 Instrucción Educativa



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Los resultados de la investigación reflejan el 54% de los colaboradores son bachilleres, el 39% solo han terminado la escuela, es importante destacar que este porcentaje de trabajadores pertenecen en su gran mayoría al área operativa, el 4% corresponden al personal técnico, quienes realizan estudios y velan por el proceso de los nauplios y larvas.

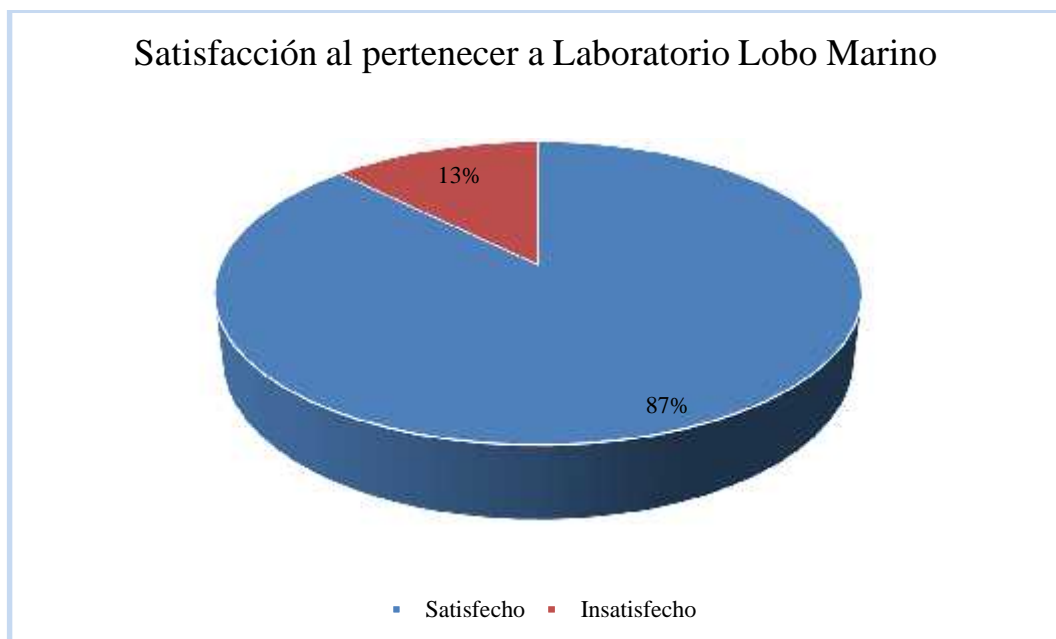
1. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud. de pertenecer a este Laboratorio?

TABLA # 4 Satisfacción de pertenecer a Lob. “Lobo Marino”

¿Qué tan satisfecho se siente Ud. de pertenecer a este Laboratorio?			
1	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Satisfecho	61	87%
	Insatisfecho	9	13%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 6 Satisfacción de pertenecer a Laboratorio “Lobo Marino”



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

En el gráfico se observa que el 87% de los colaboradores encuestados manifiestan sentirse satisfechos de pertenecer a Laboratorio Lobo Marino, esto es beneficio para la organización porque la satisfacción laboral incide en la actitud de los trabajadores frente a sus obligaciones y responsabilidades, fomentando el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia el Laboratorio y el 13% demuestran inconformidad al ser parte de esta empresa.

2. ¿La remuneración que Ud. recibe satisface sus necesidades?

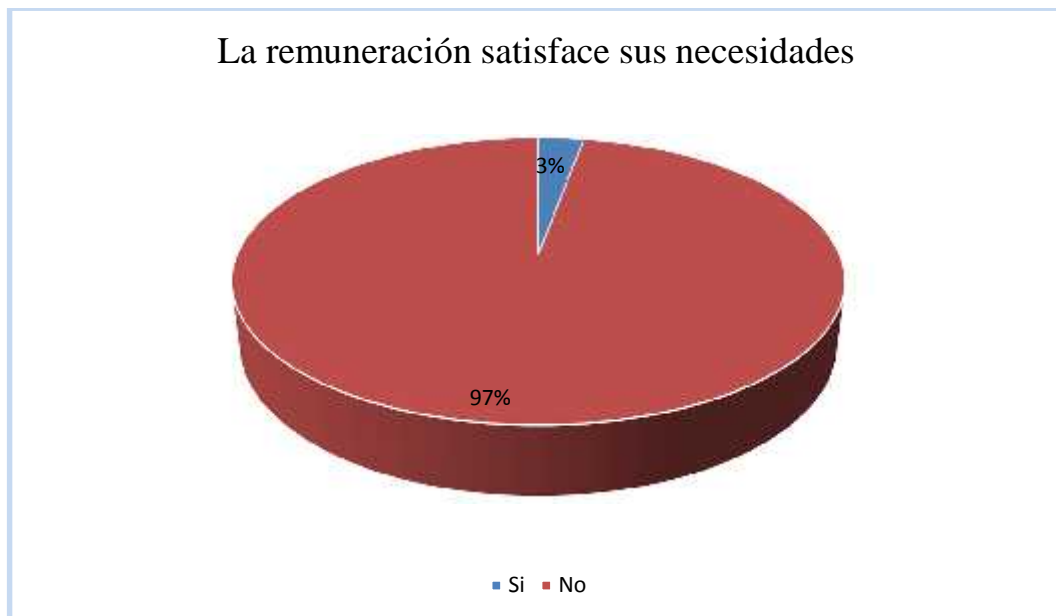
TABLA # 5 Remuneración

¿La remuneración que Ud. recibe satisface sus necesidades?			
2	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Si	2	3%
	No	68	97%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 7 Remuneración



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

En el gráfico anterior se observa que el 87% de los colaboradores manifiestan sentir satisfacción al pertenecer a Laboratorio Lobo Marino, aspecto que se considera fructífero a favor de la empresa ya que es un motivo para lograr efectividad en la realización de las tareas asignadas a los colaboradores, sin embargo en este gráfico se evidencia que el 97% de los encuestados consideran que la remuneración percibida es insuficiente para cubrir sus necesidades, considerando que el costo de la casta básica supera al salario básico unificado, y sólo el 3% de los colaboradores están conforme con el sueldo que perciben.

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

TABLA # 6 Tipos de Seguro

¿Qué tipo de seguro le brinda la empresa?			
3	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Seguro Privado	0	0%
	IESS	70	100%
	Otros (no tiene)	0	0%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 8 Tipos de Seguro



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

El 100% del personal operativo del Laboratorio Lobo Marino, están asegurados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), esto significa que los representante de esta organización cumplen con las exigencias establecidas en la Ley Laboral y además de cumplir con esta Ley ellos están protegidos en el caso de algún accidente laboral, de tal manera que se puede evitar algún proceso legal en lo posterior.

4. ¿Tus opiniones cuentan para la toma de decisiones?

TABLA # 7 Toma de Decisiones

¿Tus opiniones cuentan para la toma de decisiones?			
4	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Si	19	27%
	No	51	73%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 9 Toma de Decisiones



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

En la actualidad contar con las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones, tiene gran importancia, pues son ellos quienes ejecutan las tareas en las diferentes áreas, interactúan con los clientes, conocen sus necesidades y expectativas, sin embargo se observa que el 73% de los empleados del Laboratorio consideran que sus opiniones no se consideran en la toma de decisiones y solo el 27% indican que sus opiniones son consideradas en la toma de decisiones.

5. ¿En su lugar de trabajo Ud. (elija una opción)?

TABLA # 8 Lugar de Trabajo

¿En su lugar de trabajo Ud. (elija una opción)?			
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
5	Esta determinada la labor a realizar para cada trabajo.	13	19%
	Varía la actividad de acuerdo a las necesidades del momento.	52	74%
	Siente Ud. que tiene mucha recarga de trabajo	5	7%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 10 Lugar de Trabajo



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Como se observa en el gráfico el 74% de los colaboradores encuestados indican que realizan actividades laborales de acuerdo a las circunstancias y necesidades que se presentan en la empresa, el 19% consideran que sus actividades laborales están previamente establecidas y el 7% sienten que tienen sobrecarga de trabajo.

6. ¿Cómo es la relación entre los jefes y sus subordinados dentro del Laboratorio Lobo Marino?

TABLA # 9 Relación entre Jefe y Subordinados

¿Cómo es la relación entre los jefes y sus subordinados dentro del Laboratorio Lobo Marino?			
	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
6	Excelente	8	12%
	Muy buena	27	40%
	Solo por trabajo	30	45%
	Pésima	2	3%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 11 Relación entre Jefe y Subordinados



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Los datos reflejan que el 45% de los colaboradores manifiestan que la única relación que existe con los jefes es solo de índole laboral, el 40% mantienen muy buena relación y el 12% consideran que tienen una excelente relación.

7 ¿Se realiza seguimiento a las tareas programadas?

TABLA # 10 Seguimiento de Tareas

¿Se realiza seguimiento a las tareas programadas?			
7	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Siempre	10	14%
	Frecuentemente	60	86%
	Poco frecuente	0	0%
	Nunca	0	0%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 12 Seguimiento de Tareas



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Los datos obtenidos reflejan que el 86% de los informantes manifiestan que en la empresa se realiza seguimiento de las actividades de manera frecuente, considerando que esta es la forma de asegurarse que los empleados hagan correctamente lo que se le ha encomendado y evitar demoras innecesarias, errores, desviaciones en las tareas encomendadas y el 14% indican que esta actividad se la realiza siempre para evitar contratiempos y gastos innecesarios.

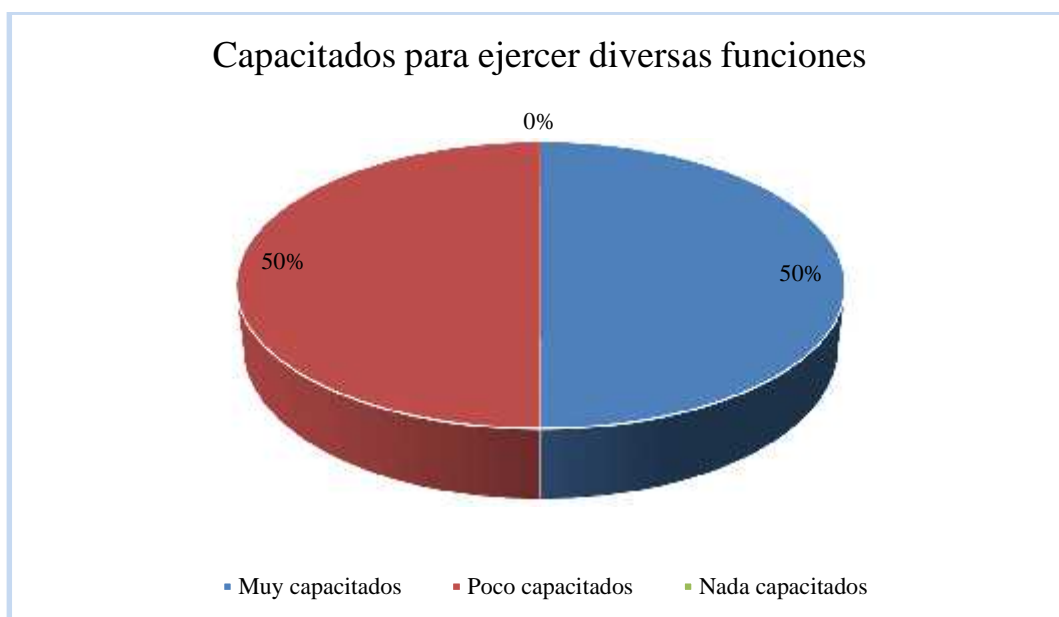
8. ¿Qué tan capacitados considera Ud. que se encuentran ustedes para ejercer sus diversas funciones?

TABLA # 11 Capacitación

¿Qué tan capacitados considera Ud. que se encuentran ustedes para ejercer sus diversas funciones?			
8	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Muy capacitados	35	50%
	Poco capacitados	35	50%
	Nada capacitados	0	0%
TOTAL		70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 13 Capacitación



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

La capacitación laboral es la respuesta a la necesidad que tiene el Laboratorio Lobo Marino de contar con un personal calificado y productivo, que aporte eficientemente a los objetivos organizacionales, sin embargo los colaboradores encuestados manifiestan opiniones divididas, el 50% consideran que están actos para realizar sus tareas y el otro 50% indican estar poco capacitados para ejecutar sus labores y concederán que los administradores deben fortalecer esta acción.

9. ¿Cree Ud. necesario la implementación de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa?

TABLA # 12 Implementación de un Modelo Organizacional

¿Cree Ud. necesario la implementación de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa?			
9	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Si	70	100%
	No	0	0%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 14 Implementación de un Modelo Organizacional



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

El 100% de los encuestados consideran que es importante que en el Laboratorio se implemente un Modelo de Desarrollo Organizacional; que permita establecer mecanismo para que se cumplan de manera correcta y eficiente los objetivos, organizar el trabajo, facilite la implementación de estrategias, mejore la atención y servicio al cliente, con el fin de lograr productividad y competitividad institucional.

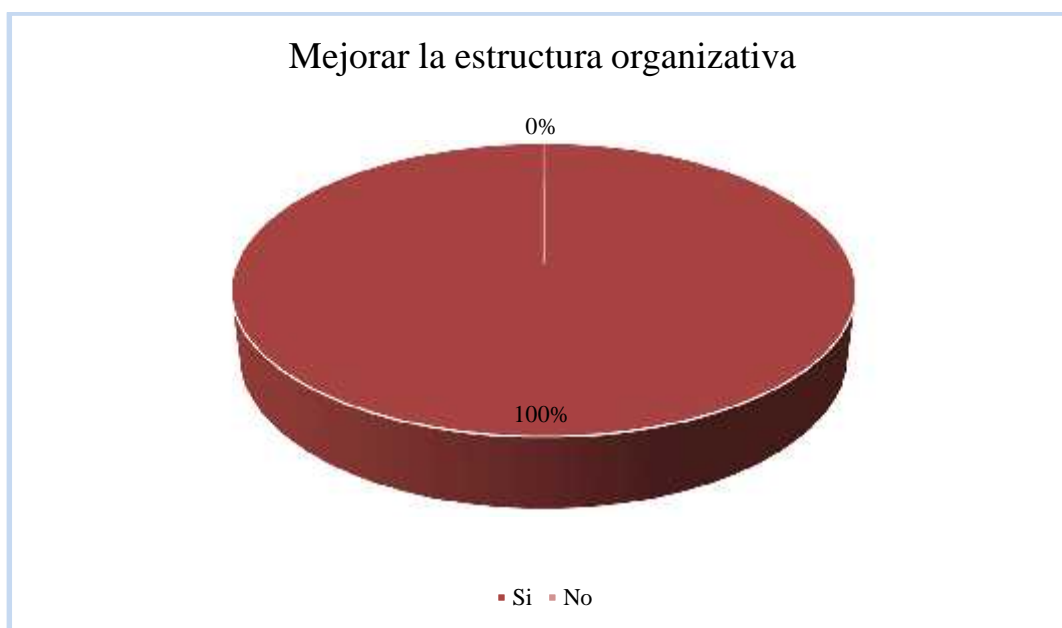
10. ¿Considera pertinente mejorar la estructura organizativa del Laboratorio Lobo Marino?

TABLA # 13 Mejorar la Estructura Organizativa

¿Considera pertinente mejorar la estructura organizativa del Laboratorio Lobo Marino?			
10	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Si	70	100%
	No	0	0%
	TOTAL	70	100%

Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 15 Mejorar la Estructura Organizativa



Fuente: Personal Administrativo Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

El 100% de los encuestados consideran que es pertinente mejorar la estructura organizativa ya que permitirá evitar la lentitud e ineficiencia en las actividades, eliminar duplicidad de esfuerzos, mejorar el rendimiento o productividad de los recursos, delegar autoridad para que se establezcan responsabilidades, establecer niveles jerárquicos que representen autoridad y la cadena de mando a la cual hay que obedecer con respeto.

3.2.2 Análisis de los Resultados de la Encuesta dirigida a los Clientes Frecuentes.

Género

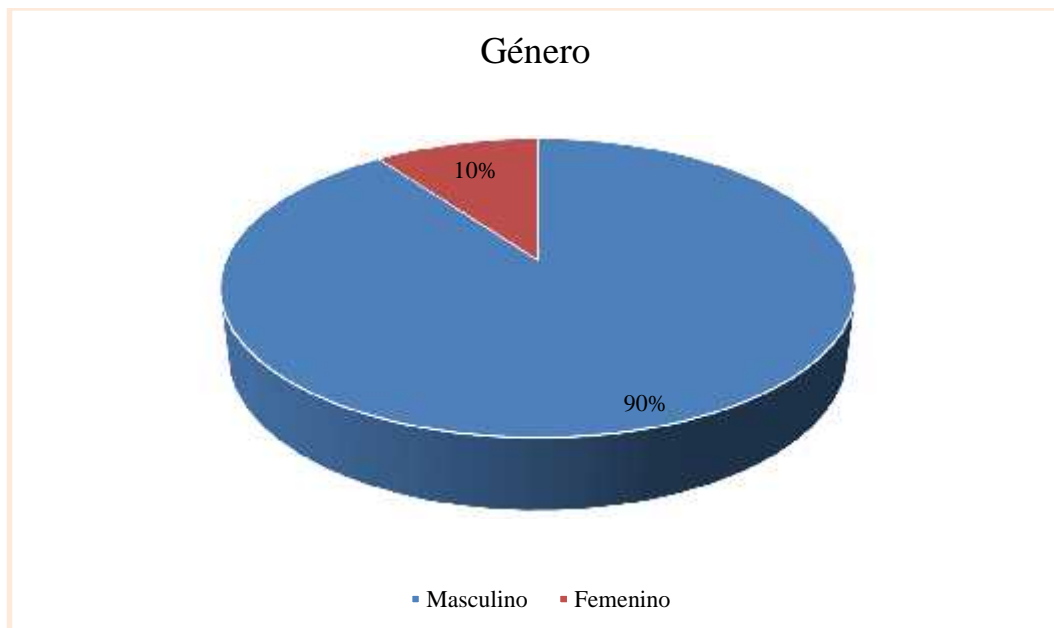
TABLA # 14 Género.

Genero			
A	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Masculino	45	90%
	Femenino	5	10%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 16 Género



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Como se observa en el gráfico el mayor número de clientes encuestados del Laboratorio Lobo Marino pertenecen al género masculino, los mismos que están representados en un 90%, mientras tanto el 10% pertenece al género femenino, este indica que independientemente del sexo los clientes son la razón de ser del negocio.

Lugar de Residencia

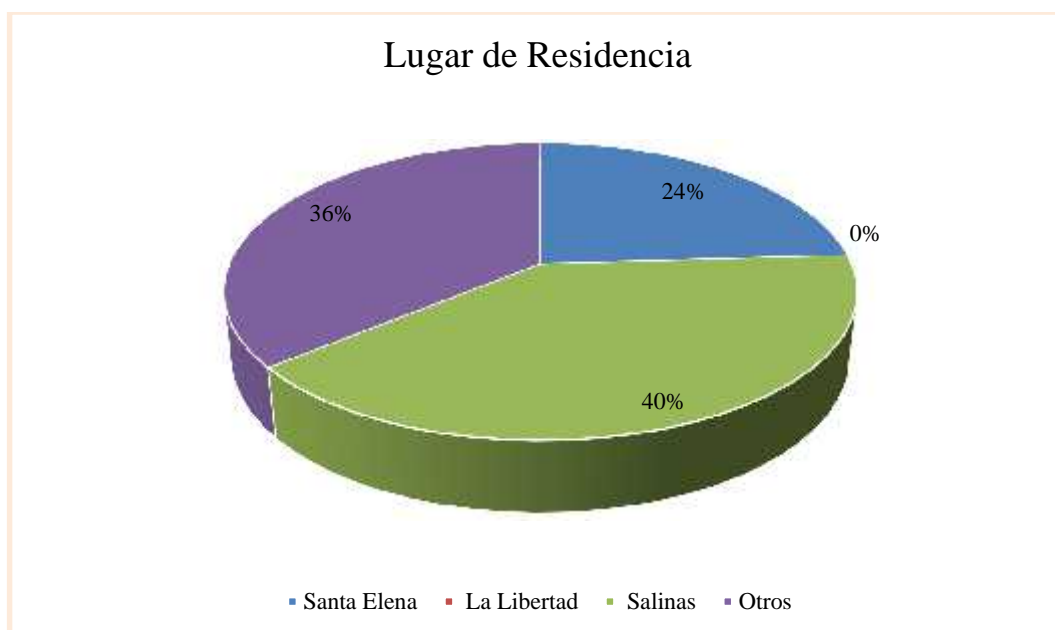
TABLA # 15 Lugar de Residencia

Lugar de Residencia			
B	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Santa Elena	12	24%
	La Libertad	0	0%
	Salinas	20	40%
	Otros	18	36%
	TOTAL	50	100,00%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 17 Lugar de Residencia



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

El 40% de los clientes encuestados tienen su residencia en el Cantón Salinas, esto se da por cercanía al balneario Punta Carnero donde se encuentra situado el Laboratorio, el 36% son clientes foráneos pertenecientes a las ciudades de Machala y Guayaquil y el 24% viven en el cantón Santa Elena.

1. ¿Ha realizado Ud. alguna compra de productos en Laboratorio Lobo Marino?

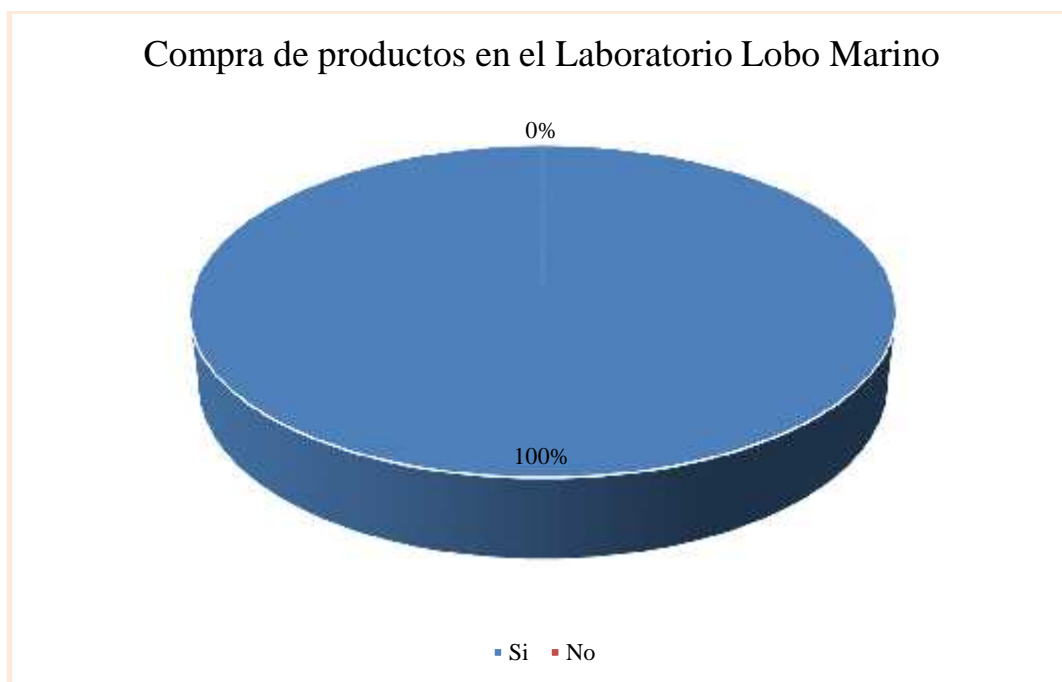
TABLA # 16 Compra.

¿Ha realizado Ud. alguna compra de productos en Laboratorio Lobo Marino?			
1	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Si	50	100%
	No	0	0%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 18 Compra.



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

El 50% de las personas encuetadas manifiestan que compran productos en el Laboratorio, lo que significa que el laboratorio tiene aceptación en el mercado local y en algunas ciudades del país, tales como Guayaquil y Machala.

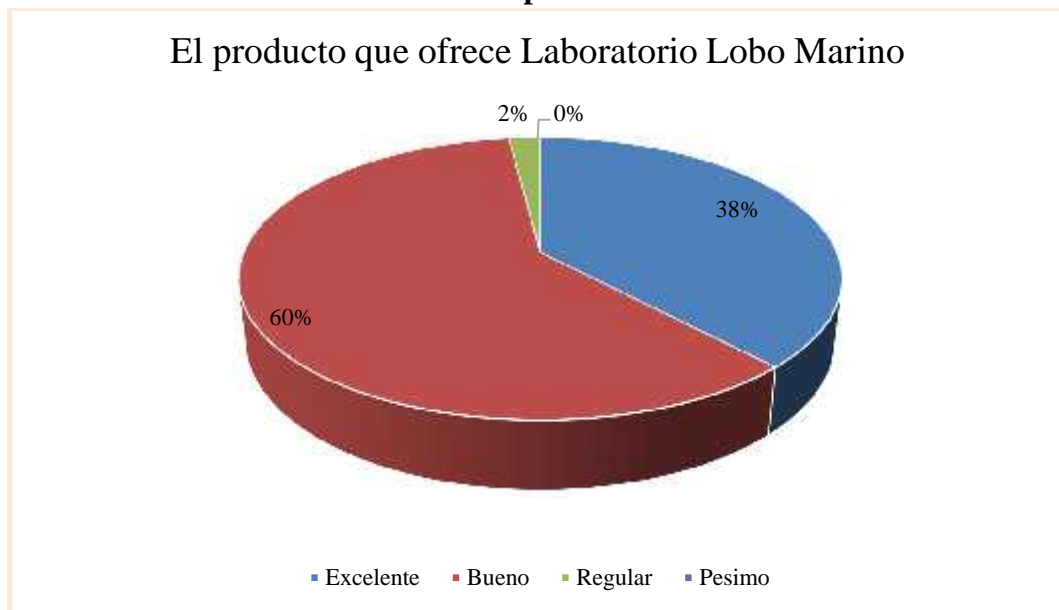
2. ¿Los productos que ofrece Laboratorio Lobo Marino cumple sus expectativas de calidad de manera?

TABLA # 17 Expectativa de Calidad.

¿Los productos que ofrece Laboratorio Lobo Marino cumplen sus expectativas de calidad de manera?			
2	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Excelente	19	38%
	Bueno	30	60%
	Regular	1	2%
	Pésimo	0	0%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 19 Expectativa de Calidad.



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Según el gráfico el 60% los encuestados indican que los productos que oferta el Laboratorio son de buena calidad, el 38% manifiestan sentirse plenamente satisfecho y solo el 2% consideran que los productos son medianamente aceptables.

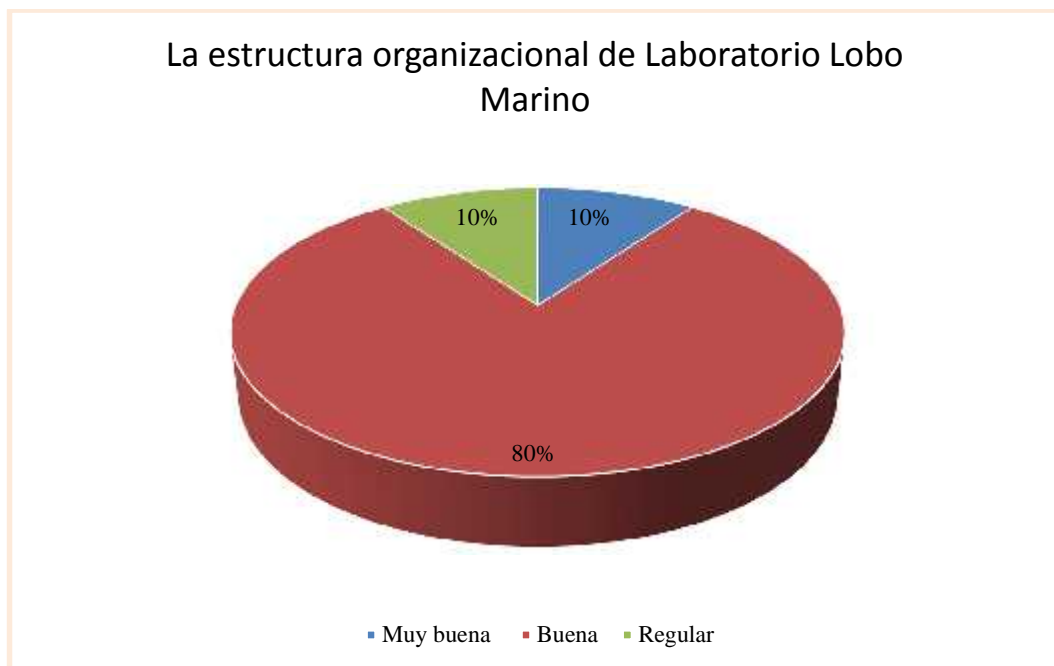
3. La estructura organizacional que ofrece Laboratorio Lobo Marino es:

TABLA # 18 Estructura Organizacional.

¿La estructura organizacional que ofrece Laboratorio Lobo Marino es?			
3	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Muy buena	5	10%
	Buena	40	80%
	Regular	5	10%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 20 Estructura Organizacional



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Como se puede observar el 80% de los encuestados consideran que la actual Estructura Organizacional del Laboratorio es buena, pero consideran que se debe mejorar ya que es una herramienta esencial para el desarrollo de la misma, el 10% indican que es muy buena y el 10% manifiestan que es aceptable.

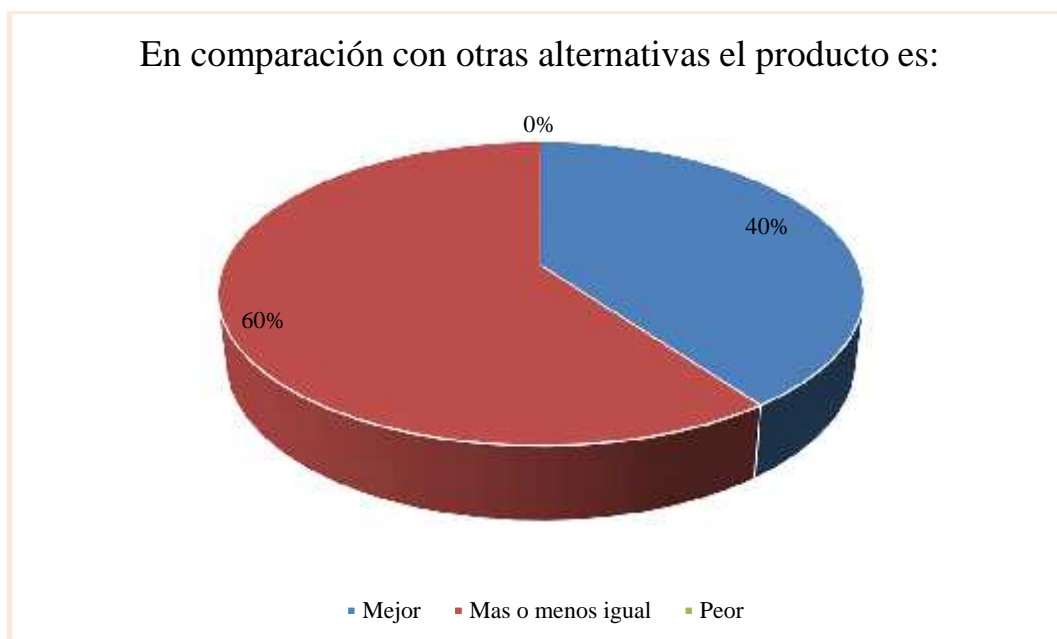
4. ¿En comparación con otras alternativas la calidad y presentación de los productos del Laboratorio Lobo Marino son?

TABLA # 19 Calidad de Producto.

¿En comparación con otras alternativas la calidad y presentación de los productos del Laboratorio Lobo Marino son?			
4	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Mejor	20	40%
	Más o menos igual	30	60%
	Peor	0	0%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 21 Calidad de Producto.



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

El 60% de las personas consultadas consideran que los productos del Laboratorio Lobo Marino son similares a los de la competencia, mientras que el 40% manifiestan que el laboratorio oferta productos con presentaciones de mayor calidad que sus competidores.

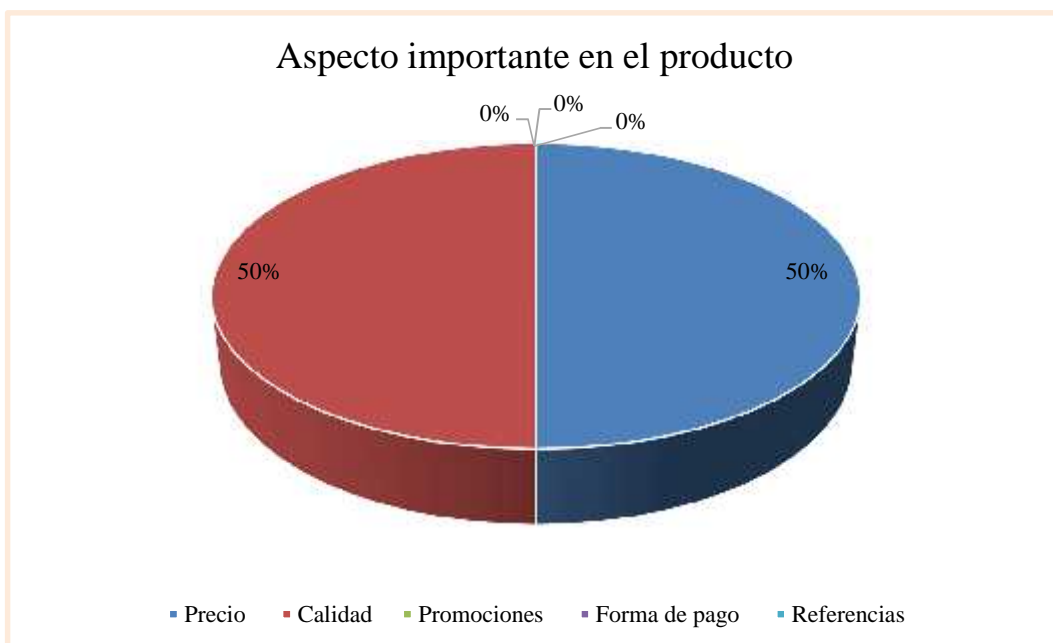
5. ¿Escoja Ud. el aspecto más importante a la hora de adquirir este tipo de producto? (una sola opción)

TABLA # 20 Aspecto más importante del Producto

¿Escoja Ud. el aspecto más importante a la hora de adquirir este tipo de producto. (Una sola opción)?			
5	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Precio	25	50%
	Calidad	25	50%
	Promociones	0	0%
	Forma de pago	0	0%
	Referencias	0	0%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 22 Aspecto importante en el Producto



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Los encuestados consideran dos aspectos que son de mayor relevancia en la adquisición de un producto, el precio porque están dentro del estándar competitivo y la calidad porque los productos son buenos, ambos representados con el 50%.

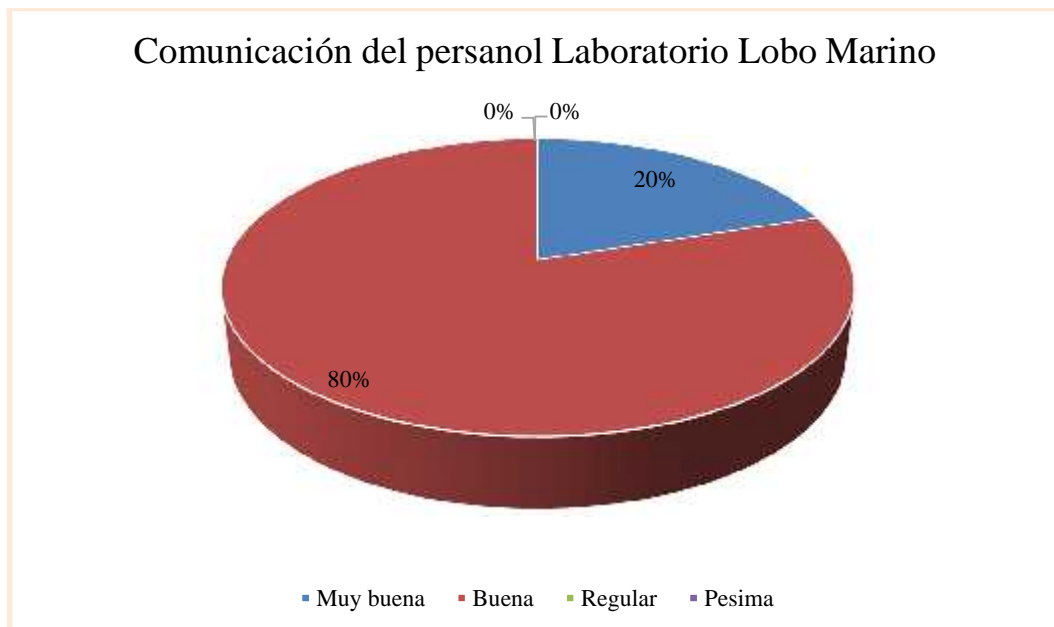
6. ¿Cómo considera la comunicación que recibe por parte del personal de Laboratorios Lobo Marino?

TABLA # 21 Comunicación

¿Cómo considera la comunicación que recibe por parte del personal de Laboratorios Lobo Marino?			
6	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Muy buena	10	20%
	Buena	40	80%
	Regular	0	0%
	Pésima	0	0%
	TOTAL	50	100,00%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 23 Comunicación



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Como se observa en el gráfico el 80% de los encuestados mantienen buena comunicación con los representantes del Laboratorio y el 20% consideran a la comunicación proporcionada por el personal de la empresa es asertiva.

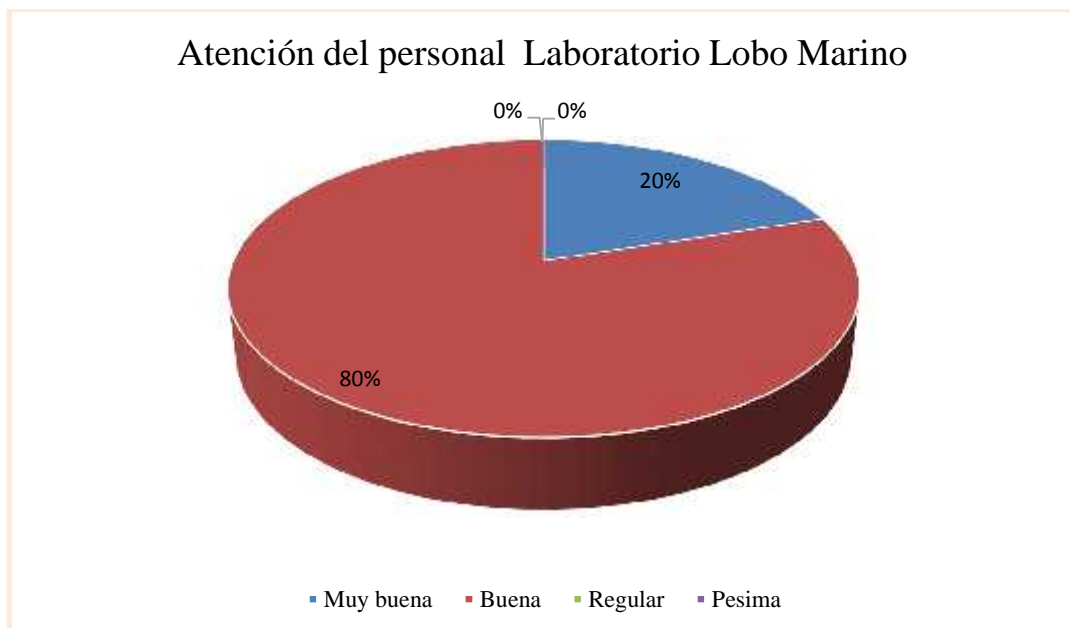
7. ¿Cómo considera la atención que recibe por parte del personal de Laboratorios Lobo Marino?

TABLA # 22 Atención al Cliente

¿Cómo considera la atención que recibe por parte del personal de Laboratorios Lobo Marino?			
7	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Muy buena	10	20%
	Buena	40	80%
	Regular	0	0%
	pésimo	0	0%
	TOTAL	50	100,00%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 24 Atención al Cliente



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

El 80% de los clientes consideran que la atención que brinda el personal del Laboratorio es buena y el 20% indican que la atención recibida es satisfactoria, actitud relevante que se convierte en el pilar fundamental para fidelizar a los clientes de Laboratorios Lobo Marino.

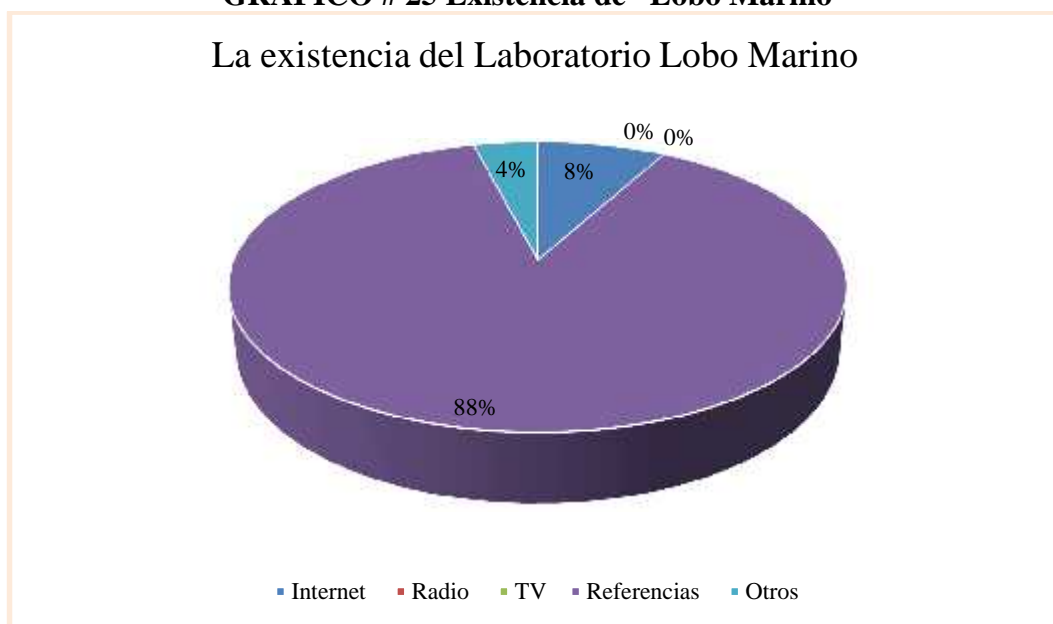
8. ¿Cómo se enteró de la existencia del Laboratorio Lobo Marino?

TABLA # 23 Existencia de “Lobo Marino”

¿Cómo se enteró de la existencia del Laboratorio Lobo Marino?			
8	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Internet	4	8%
	Radio	0	0%
	TV	0	0%
	Referencias	44	88%
	Otros	2	4%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 25 Existencia de “Lobo Marino”



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Según la información recabada el 88% de los encuestados conoció de la existencia del Laboratorio por referencias de otros clientes, familiares, amigos, etc. y el 8% restante a través del internet, medio que se ha convertido en una herramienta esencial, para abrirse a nuevos mercados, publicitar y promocionar los productos, mientras que un 4% por determinantes circunstanciales.

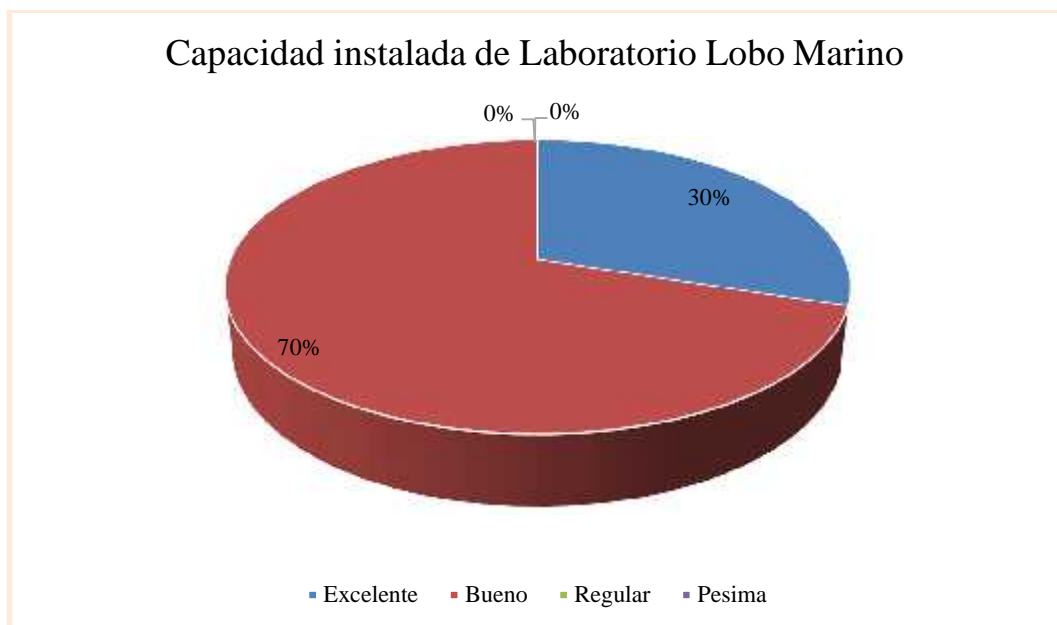
9. ¿La capacidad instalada de Laboratorio Lobo Marino cumple sus expectativas del mercado de manera?

TABLA # 24 Instalaciones

¿La capacidad instalada de Laboratorio Lobo Marino cumple sus expectativas del mercado de manera?			
9	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
	Excelente	15	30%
	Bueno	35	70%
	Regular	0	0%
	pésima	0	0%
	TOTAL	50	100%

Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

GRÁFICO # 26 Instalaciones



Fuente: Clientes Frecuentes Laboratorio Lobo Marino
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

Los resultados de las encuestas demuestran que la capacidad instalada cumple con las expectativas de los clientes en un 70% de manera aceptable, mientras que el 30% consideran que capacidad instalada cubre satisfactoriamente sus necesidades en el mercado que se dedica a esta actividad.

3.3 CONCLUSIONES

1. Los resultados auscultados mediante el trabajo de campo a través de las entrevistas realizadas al personal directivo y administrativo reflejan en definitiva que se ha estado laborando en función de una administración empírica pero que ha estado dando los resultados esperados por la experiencia de sus colaboradores.
2. Las respuestas a las inquietudes respecto a la estructura de la organización reflejan la necesidad de las empresas y en particular de Laboratorios Lobo Marino de utilizar herramientas administrativas para mejorar la gestión productiva de los Laboratorios puesto que la competencia cada vez es más exigente.
3. El análisis de los resultados de la encuesta realizada al personal interno de la empresa demuestra la imperiosa necesidad de organizar las funciones de acuerdo a la jerarquía adecuada para alcanzar un desempeño eficiente de los colaboradores de los Laboratorios.
4. Los resultados de la encuesta a los clientes expresan que se realiza un buen trabajo en la empresa que se refleja en la calidad del producto y se brinda una muy satisfactoria atención al cliente que concuerda con la fidelidad que han logrado porque hay clientes que se han conservado desde que Laboratorios Lobo Marino inició sus actividades productivas.
5. En definitiva los resultados del trabajo de campo reflejan que constituye una necesidad urgente la preparación del Diseño Organizacional para la empresa Laboratorios Lobo Marino que facilite el fortalecimiento de la gestión administrativa y productiva de la institución para el logro de sus propósitos.

3.4 RECOMENDACIONES

1. Resulta eminentemente indispensable por la salud integral de la empresa la actualización de conocimientos puesto que la experiencia es fundamental en el desarrollo institucional pero debe ser fortalecida con la parte técnica y científica que enriquezca la labor de sus administradores y de su personal operativo para que sea competente.
2. Las organizaciones en la actualidad están incorporando a sus medios e instrumentos de desarrollo y crecimiento las herramientas administrativas adecuadas para generar mayor productividad por lo que se hace necesario que la empresa incorpore a su funcionamiento los medios que considere pertinente para un direccionamiento eficaz.
3. El ambiente competitivo que prima en los actuales momentos en las empresas dedicadas a ésta actividad obligan a mejorar la estructura administrativa de las organizaciones por lo que es pertinente los cambios oportunos que fomenten un desempeño efectivo de sus colaboradores.
4. La gestión que realiza la empresa con sus clientes es fundamental por lo tanto hay que mejorar la calidad en la atención al cliente que es el principal pilar de crecimiento empresarial a quién se le satisface con un producto diferenciado que refleje los cuidados y la presentación que cubra sus expectativas para conservarlo.
5. Los resultados analizados de forma global permiten sugerir la urgente elaboración del Diseño Organizacional para la empresa Laboratorios LOBO MARINO, para que fomente la gestión administrativa y productiva de la entidad y permita a su gerente propietario y a sus colaboradores continuar brindando productos de calidad a sus clientes nacionales y del exterior.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA LABORATORIOS ‘LOBO MARINO’ DEL CANTÓN SALINAS.

4.1 PRESENTACIÓN.

Las herramientas administrativas para mejorar la gestión en la empresa son ineludibles por tal razón el Diseño Organizacional cumple un papel fundamental para el crecimiento y desarrollo de la entidad, es pertinente porque a través de él, la organización puede tener claros sus objetivos, estrategias y cursos de acción que desee alcanzar en un tiempo establecido.

Dentro de una empresa tanto jefes como colaboradores de cada área deben coordinar sus actividades para lograr los objetivos con el propósito de lograr el bienestar de la organización, el proceso que orienta la gestión administrativa es el diseño organizacional que se fundamenta en la estructura de una organización para que pueda coordinar y ejecutar acciones necesarias para alcanzar sus metas.

El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios y valores que han marcado sus actividades cotidianas en cada una de las áreas que conforman la estructura administrativa de una empresa.

El estudiar el entorno de una empresa y sus dinámicas cambiantes hacen que el administrador que lidera la organización tengan un arduo trabajo que consiste en la adecuación de las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos y las metas programadas para cada periodo económico en el que debe primar el trabajo conjunto de sus colaboradores y la capacidad para interiorizar el compromiso ético de bienestar para todos los involucrados con la empresa Laboratorios Lobo Marino del Cantón Salinas.

4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

RAZÓN SOCIAL:

Laboratorios de Larvas “LOBO MARINO”

UBICACIÓN:

Salinas, Vía a Mar Bravo Km. 3.5, sector Punta Carnero.

LOGOTIPO:



CORREO ELECTRÓNICO:

edwinieto@hotmail.com

TELÉFONOS:

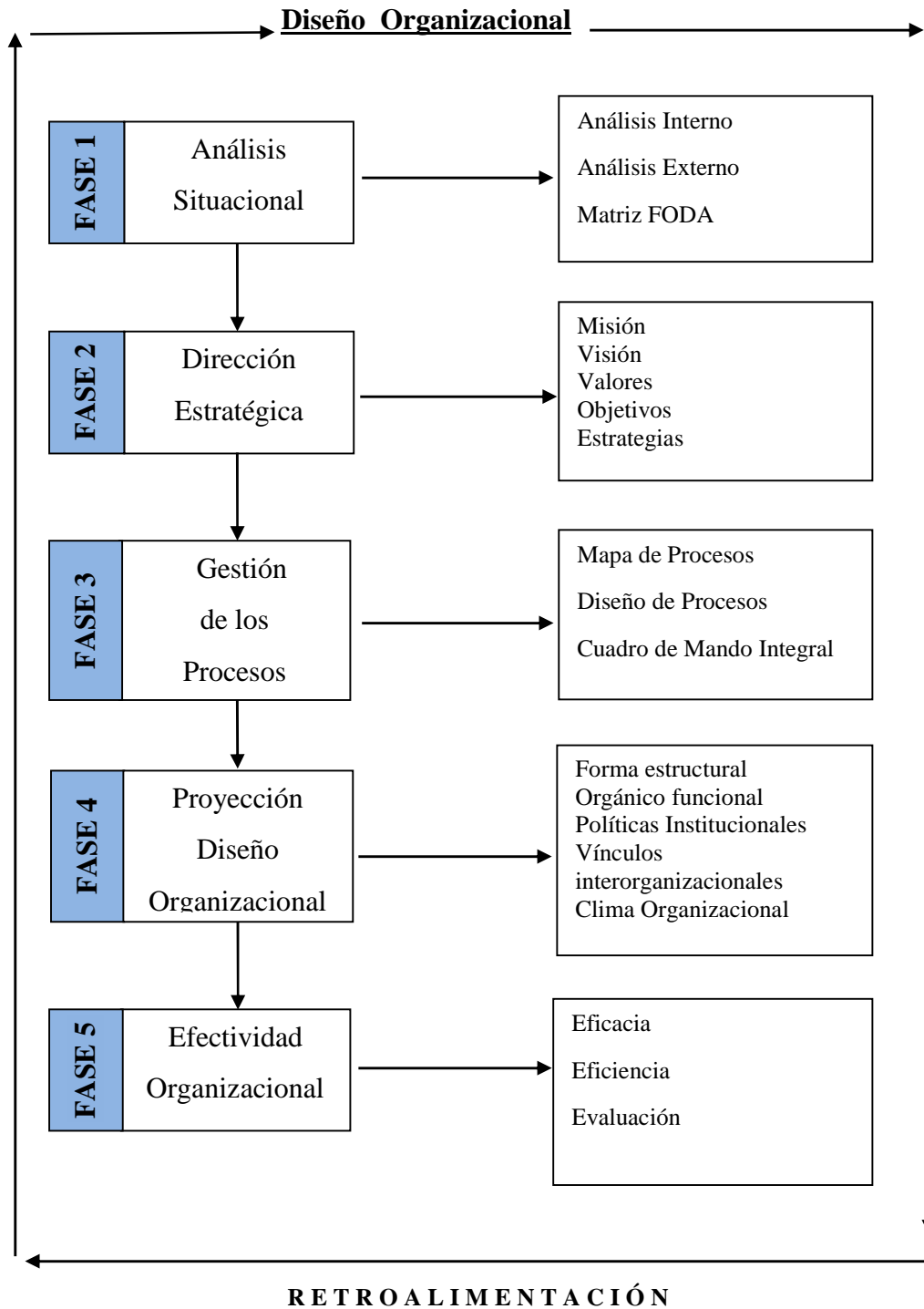
094495189-092857076

TARJETA DE PRESENTACIÓN:



4.3 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LABORATORIOS “LOBO MARINO”

CUADRO # 5 Modelo de Diseño Organizacional “Lobo Marino”



Fuente: Diseño Organizacional
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar

4.4. ANÁLISIS SITUACIONAL.

4.4.1 Análisis Interno.

Constituye el estudio minucioso de las Fortalezas y Debilidades que se detectan en la empresa o institución con el fin de analizar las alternativas estratégicas que requiere implementar para mejor y fortalecer a la organización.

FORTALEZAS:

- Mantener precios competitivos.
- Contar con buena infraestructura.
- Cercanía con los clientes
- Buena relación calidad/costos
- Equipamiento tecnológico
- Fidelización de los clientes
- Profesionales creativos y con alta experiencia
- Disponer de herramientas tecnológicas.

DEBILIDADES:

- Deficiente organización administrativa.
- Escasa innovación
- Ausencia en delegación de funciones
- Poco reconocimiento de la empresa en mercados foráneos.
- Escases de agua en el sector
- Insuficiente inversión en tecnología
- Limitado tratamiento residual

4.4.2 Análisis Externo

Comprende el estudio de las Oportunidades y Amenazas que dispone la empresa según el entorno en que se desenvuelve, con la finalidad de identificar el contexto en el que se desarrollan las actividades de la empresa.

OPORTUNIDADES:

- Altas expectativas por el consumo del camarón de calidad de exportación.
- Mercado potencial muy alto.
- Avance tecnológico
- Oportunidad para posicionar la marca “Lobo Marino”.
- Incremento de oportunidades de financiamientos
- Incentivo a la actividad industrial por parte del Estado.
- Ser proveedores de otras microempresas del sector.
- Apertura del mercado exterior

AMENAZAS:

- Escases de materia prima.
- Alta participación en el mercado de competidores potenciales.
- Presencia alta de competidores directos en el mercado.
- Competidores con precios bajos.
- Alta participación en el mercado de personas naturales o intermediarias que comercializan camarón sin marca en los dos mercados objetivos.
- Cambios en las políticas arancelarias.
- Incremento de los impuestos.
- Alto Poder de negociación de los clientes.

4.4.3 Matriz FODA

“LABORATORIO LOBO MARINO”

CUADRO # 6 Matriz FODA “Lobo Marino”

<p style="text-align: center;">LABORATORIO “LOBO MARINO”</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener precios competitivos. • Contar con buena infraestructura. • Cercanía con los clientes • Buena relación calidad/costos • Equipamiento tecnológico • Fidelización de los clientes • Profesionales creativos y con alta experiencia • Disponer de herramientas tecnológicas. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente organización administrativa. • Escasa innovación • Ausencia en delegación de funciones • Poco reconocimiento de la empresa en mercados foráneos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altas expectativas por el consumo del camarón de calidad de exportación. • Mercado potencial muy alto. • Avance tecnológico • Oportunidad para posicionar la marca “Lobo Marino”. • Incremento de oportunidades de financiamientos • Incentivo a la actividad industrial por parte del Estado. • Ser proveedores de otras microempresa del sector. 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos en los proveedores sepan más acerca del producto • Capacitar a su personal por medio de cursos de desarrollo. 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar la distribución organizativa de acuerdo con la calidad del producto. • Realizar un manual de organización que les permita definir las funciones, misión y propósitos de cada puesto de trabajo, para que así de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones y las desarrolle a cabalidad.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escases de materia prima. • Alta participación en el mercado de competidores potenciales. • Presencia alta de competidores directos en el mercado. • Competidores con precios bajos. • Alta participación en el mercado de personas naturales o intermediarias que comercializan camarón sin marca en los dos mercados objetivos. • Cambios en las políticas arancelarias. • Incremento de los impuestos. • Alto Poder de negociación de los clientes. 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la cultura participativa a nivel de todos los trabajadores. • Mantener la fortaleza como laboratorio y luchar sin mirar atrás y con una visión futurística. • Determinar su objetivo fundamental con el propósito de orientar sus esfuerzos. 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar planes para que en el mercado no encuentren sustitutos del camarón.

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar.

4.4.4. Análisis Competitivo

El análisis competitivo consiste en relacionar a la empresa con su entorno homogéneo, es decir dedicado a la misma actividad. El análisis competitivo ayuda fortalecerse dentro de su mercado objetivo.

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

Se suele tener idea sustancial de la importancia del análisis competitivo, en el que debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, la clave:

- ¿Dónde estamos? Hemos logrado posicionamiento en el mercado.
- ¿Adónde queremos ir? Ser líderes en la maduración de nauplios.
- ¿Cómo llegaremos allí? Aplicando estrategias de diferenciación.

CUADRO # 7 Empresas Competitivas de Laboratorios Lobo Marino

NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS QUE OFERTA
1. Laboratorio Texcumar	Nauplios y Larvas
2. John Williams	Nauplios
3. Acualarva	Larvas
4. Nautillyus	Nauplios

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar.

4.5. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

4.5.1. Misión

Lobo Marino se constituye como una empresa de producción y comercialización de productos de Laboratorio, Nauplios y Larvas de Camarón, para consumo local y con proyección internacional, con personal calificado, que satisface las necesidades del cliente y busca bienestar de los involucrados.

4.5.2. Visión

Constituirse en una empresa líder en la producción y comercialización de Nauplios y Larvas de Camarón, para maduración y consumo final, con talento humano capacitado, para satisfacer las necesidades del consumidor nacional y del exterior.

4.5.3. Valores Corporativos

- **Responsabilidad**

En la empresa y con los clientes, brindar productos de calidad y cumplir fechas de entrega. Con la comunidad generando nuevas fuentes de trabajo.

- **Compromiso**

Compromiso con la entidad y las normas del medio ambiente. Asumir y aceptar los efectos de sus acciones de quienes integran la empresa.

- **Justicia**

Generar equilibrio, respeto y el trato justo que se le brinda al personal interno, como a los clientes en las actividades laborales.

- **Honestidad**

Demostrar honradez en las actividades involucradas con la comercialización del producto. En la declaración de impuestos establecidos por la ley y las normas vigentes.

4.5.4. Objetivos

4.5.4.1 General.

Ofertar a la comunidad productos de calidad, nauplios y larvas de camarón, en base a una selección adecuada y oportuna con personal capacitado y entrenado que promueva la satisfacción de la demanda existente para los clientes locales y del exterior.

4.5.4.2. Específicos

- 1) Desarrollar procesos de producción efectivos, mediante tecnología apropiada para generar mayor productividad con la optimización de recursos en la empresa.
- 2) Formular políticas ambientales mediante la elaboración de programas de reciclaje y tratamiento adecuado de los desechos para la mejora continua de la gestión productiva.
- 3) Proporcionar estabilidad laboral a los trabajadores a través de honorarios y beneficios establecidos por la ley para mejorar las condiciones de vida de los colaboradores de la empresa.
- 4) Generar rentabilidad que permitan la expansión de la empresa mediante el manejo eficiente de los recursos para el bienestar de los clientes internos y externos.

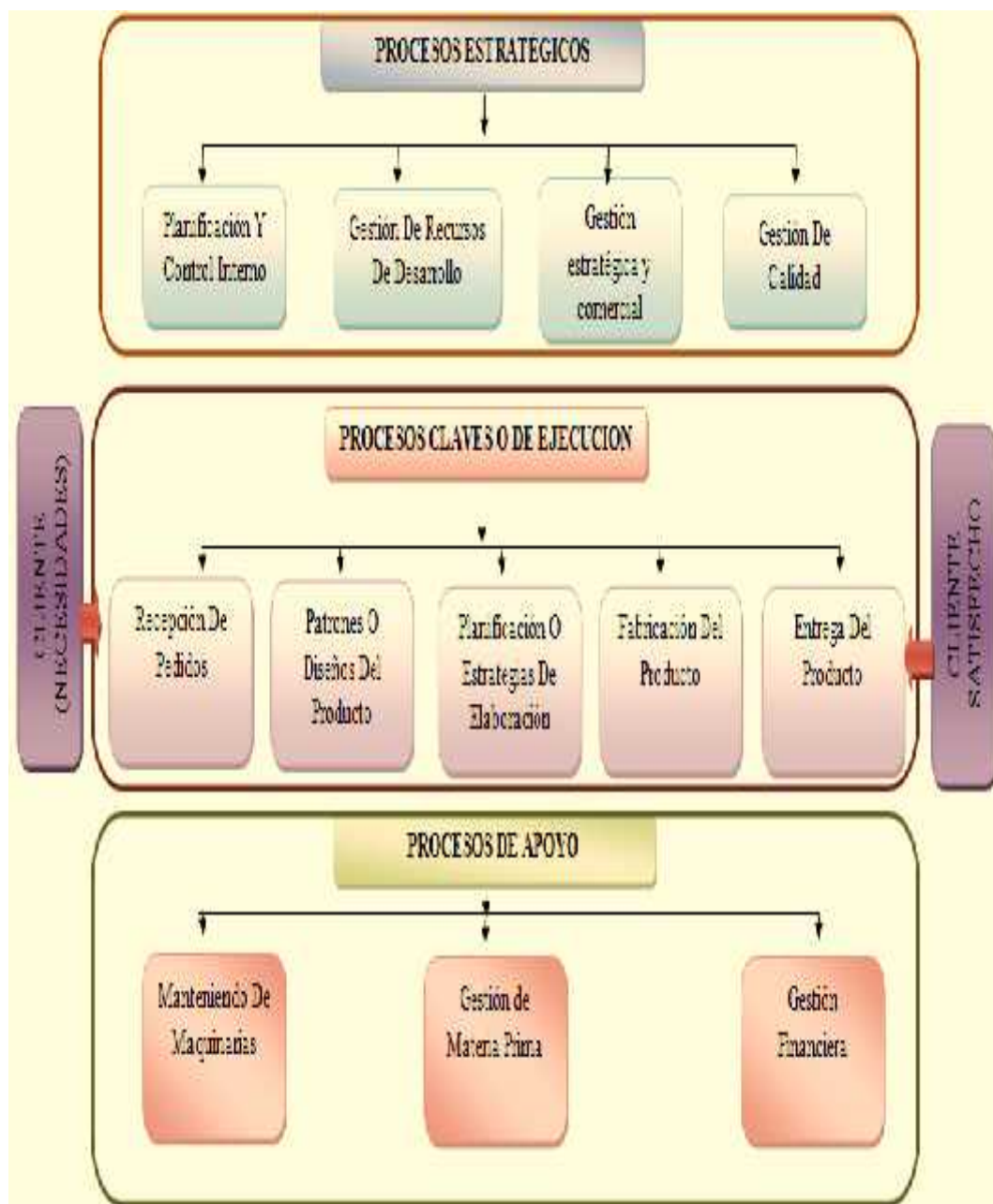
4.5.5 Estrategias Organizacionales.

- a) Realizar seminarios-exposiciones para que los proveedores conozcan más sobre los productos que ofertamos.
- b) Capacitar al talento humano de la organización por medio de seminarios, talleres y cursos de actualización y desarrollo de potencialidades acordes al área de trabajo.
- c) Estructurar la distribución organizativa de acuerdo los mapas de procesos y en función de la calidad del producto.
- d) Elaborar orgánico funcional que les permita definir el perfil, las funciones, misión y propósitos de cada puesto de trabajo, para lograr que el trabajador tenga claro sus obligaciones y responsabilidades para cumplirlas a cabalidad.
- e) Promover de elementos y medios que logren crear la cultura participativa a nivel de todos los trabajadores para fortalecer la imagen corporativa.
- f) Mantener la fortaleza como laboratorio de maduración y producción de nauplios y larvas para luchar con una visión objetiva.
- g) Determinar sus objetivos generales y específicos acordes con la misión y visión y en especial con el propósito de orientar sus esfuerzos para el bienestar de la comunidad en general que labora en la empresa.
- h) Elaborar y ejecutar planes y programas para lograr el posicionamiento proyectado en el mercado local.
- i) Fomentar el desarrollo de proyectos vinculados con la expansión del mercado hacia el exterior aprovechando las normativas gubernamentales.

4.6. GESTIÓN DE LOS PROCESOS.

4.6.1. Mapa de Procesos.

GRÁFICO # 27 Mapa de Procesos



Fuente: Mapa de Proceso
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar.

4.6.2. Diseño de Procesos.

En cuanto a la producción de nauplios y larvas de mamarón el Laboratorio LOBO MARINO, se basa en determinar etapas o procesos que permitan el control y manejo de situaciones que se presenten en las etapas de producción corrigiéndolas a tiempo y en el lugar adecuado.

Por tal motivo se propone una cadena de los proceso en donde se determine de manera específica los tiempos y posibles contratiempos en los proceso de abastecimientos de reproductores, obtención de los materiales, procedimientos, recepción del productos, maduración, preparación del agua, alimentación, medidas de limpieza y ajustes, reproducción, limpieza de la sala de sove, aclimatación y desinfección de huevo, siembra y despacho y en todos los procesos administrativos.

Los reproductores son renovados al cumplir 120 días de producción de nauplios. La selección de los nuevos camarones adultos para ser futuros reproductores es un paso muy importante. La selección de los camarones para futuros reproductores se realiza en fincas camaroneras asociadas con Laboratorio Lobo Marino. Se tiene que realizar una buena selección de camarones para futuros reproductores siguiendo los parámetros de calidad de para alcanzar la calidad que se le ofrece al cliente.

Materiales, para realizar la obtención de reproductores de buena calidad se debe contar con los materiales y condiciones necesarios para su captura en finca camaronera, evitando provocar el estrés y disminuyendo el número de animales con heridas y lesiones. Los materiales que se utilizan son: Chinchorro o atarraya, Cilindro de oxígeno Hielo en bolsas de plástico, Vehículo Tanques para transporte, Tubos de plástico Procedimientos, etc. El personal encargado de la selección y transporte de los futuros productores son empleados de del Laboratorio trabajan en un equipo conformado por un técnico y cinco operarios.

Recepción de reproductores introducción, la recepción de los futuros reproductores en el laboratorio de maduración es una etapa muy importante. La recepción de reproductores se realiza cada 15 días para mantener una población de camarones constante en el área de reserva y asegurarse de no quedar en escasez de nauplios. La recepción de reproductores se la realiza en la sala de reserva.

Maduración, la maduración sexual en el camarón blanco del pacífico comienza a un peso aproximado de 32 g, mientras los adultos seleccionados permanecen y crecen en los tanques de la sala de recepción. En esta etapa los camarones permanecen aproximadamente de ocho a diez días dependiendo del peso en que se recibieron de la finca camaronera.

Preparación del agua, la ocurrencia de patógenos en sistemas acuáticos está relacionada con parámetros ambientales tales como la salinidad y temperatura. Por el continuo recambio de agua en el laboratorio las únicas variables monitoreadas son disueltas, temperatura y salinidad del agua. Para la oxigenación hay que estar siempre al tanto de que: no se tapen las piedras de difusión del aire y que los flujos de aire no sean demasiado bajos.

Alimentación en maduración de camarones, la nutrición es considerada un factor esencial. La nutrición animal influye en el adecuado desarrollo ovárico y a la producción de nauplios de buena calidad. El alimento ofrecido a los camarones adultos debe ser consumido en un tiempo no mayor de dos horas. Es importante llevar registros de las horas en que se alimenta y la cantidad de alimento ofrecido en cada tanque. Para la alimentación se necesitan los siguientes materiales: Krill, artemia, poliqueto, calamar picado, concentrado (balanceado) con 55% de proteína. Las Medidas de Limpieza y Ajustes es Importante después de cada ciclo que los tanques de reserva, maduración, cópulas y de desove sean limpiados para evitar que los animales sean contagiados con patógenos del ciclo anterior. Los materiales que se deben utilizar para realizar la limpieza de los tanques son los siguientes: cepillos, manguera, agua potable.

Para la reproducción es importante que sean elegidos solo reproductores maduros, las hembras tienen que tener sus órganos reproductivos desarrollados, los lotes de animales seleccionados para la copulación son escogidos según los resultados de la evaluación genética para evitar problemas de consanguinidad.

Aclimatación y Desinfección de Huevos, para ello se cuenta con una sala de aclimatación y desinfección con 20 tanques de 300 l de agua cada uno y sistema de calentadores a gas. La aclimatación se realiza para ajustar la temperatura del agua y la desinfección para eliminar patógenos que se pueden encontrar en el agua o adheridos a los huevos. La aclimatación y la desinfección de los huevos se realizan desde la 1:00 hasta las 3:00 horas. Para una aclimatación y desinfección efectiva de los huevos.

Resiembra, existen dos salas de resiembra las cuales son alternadas uno o dos días para asegurar su limpieza y desinfección. En esta sala se hace una segunda selección por 19 fototropismos con el fin de asegurarse que sólo el nauplios más resistentes sea despachado a los clientes. En la resiembra se realiza el mismo trabajo que en eclosión. Se espera en la resiembra una mortalidad de nauplios de 2%. En esta sala los nauplios se guardan para el conteo y despacho. No son alimentados ya que estos consumen su saco vitelino para sobrevivir. Se colocan aireadores con piedras difusoras en cada tanque para mantener los nauplios en constante movimiento.

En el Laboratorio Lobo Marino se venden nauplios libres de virus y seleccionados dos veces por fototropismo como producto principal. Sus nauplios han sido producidos a partir de adultos libres de los virus y genéticamente distantes. El despacho es el último paso en la cadena de producción de nauplios. Esta sala cuenta con buen drenaje, tuberías para aireación y tuberías de agua. Además debe mantener la temperatura entre 29 a 30 ° C. En la época más fría del año la sala cuenta con calentadores a gas para elevar la temperatura. La sala de despacho cuenta con control de temperatura con lámparas a gas, también se hace recambio de agua y cada tanque cuenta con un sistema de aireación.

4.6.3. Cuadro de Mando Integral

Está constituido por los ejes principales de la organización como cabeza de área, que son la Misión y Visión, las cuales direccionan las perspectivas consideradas los pilares fundamentales de la gestión financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y conocimiento, con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas estratégicas que fortalecen el Cuadro de Mando Integral.

CUADRO # 8 Mando Integral “Lobo Marino”

MISIÓN Lobo Marino se constituye como una empresa de producción y comercialización de productos de Laboratorio, Nauplios y Larvas de Camarón, para consumo local y con proyección internacional, con personal calificado, que satisface las necesidades del cliente y busca bienestar de los involucrados.		VISIÓN Constituirse en una empresa líder en la producción y comercialización de Nauplios y Larvas de Camarón, para maduración y consumo final, con talento humano capacitado, para satisfacer las necesidades del consumidor nacional y del exterior.			
Perspectivas	Indicadores	Metas			Iniciativas Estratégicas
		Año 2013	Año 2014	Año 2015	
FINANCIERA					
Maximizar el uso del cash flow durante los tres primeros años.	Estado de resultados, Balance General, Flujo de Caja, TIR.	10%	12%	15%	Programa de aprovechamiento de beneficios especiales de los proveedores
Aumentar la cartera de clientes en un 20% durante el primero y segundo año.	Flujo de Caja, Porcentaje de incremento trimestral en ventas.	23%	42%	65%	Programa de identificación y gestión del inventarios de poca rotación
CLIENTES					
Lograr que un nuevo segmento de mercado identifique la marca de la empresa como la primera opción de compra, en un lapso de dos años.	Número de clientes que prefieren la marca sobre el número de clientes que prefieren a la competencia (estudio de mercado).	Min. 10 clientes nuevos	Min 20 clientes nuevos	Min 35 clientes nuevos	Programa de Creación y ejecución de programas de posicionamiento y fortalecimiento de la imagen de la empresa
Conseguir que los clientes se fidelicen con la marca en el primer año.	Porcentaje de clientes satisfechos en relación con el porcentaje de clientes insatisfechos (estudio de mercado).	80% clientes satisfechos	85% clientes satisfechos	95% clientes satisfechos	Programa de utilización de herramientas promocionales
PROCESOS					
Diseñar permanentemente soluciones para el cliente.	Número de quejas sobre quejas solucionadas.	Min. 20 quejas	Min. 15 quejas	Min. 8 quejas	Programa de creación de soluciones integrales para los actuales y nuevos clientes
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Lograr constantemente efectividad en el personal.	Porcentaje del cumplimiento de las metas establecidas.	80%	85%	95%	Programa de realización, ejecución y control de cursos de capacitación
Desarrollar de forma continua competencias en los colaboradores.	Volúmen de ventas	Max. 85% en ventas	Max. 90% en ventas	Max. 95% en ventas	Programa de aplicación de incentivos a la fuerza de venta

Fuente: Cuadro de Mando Integral

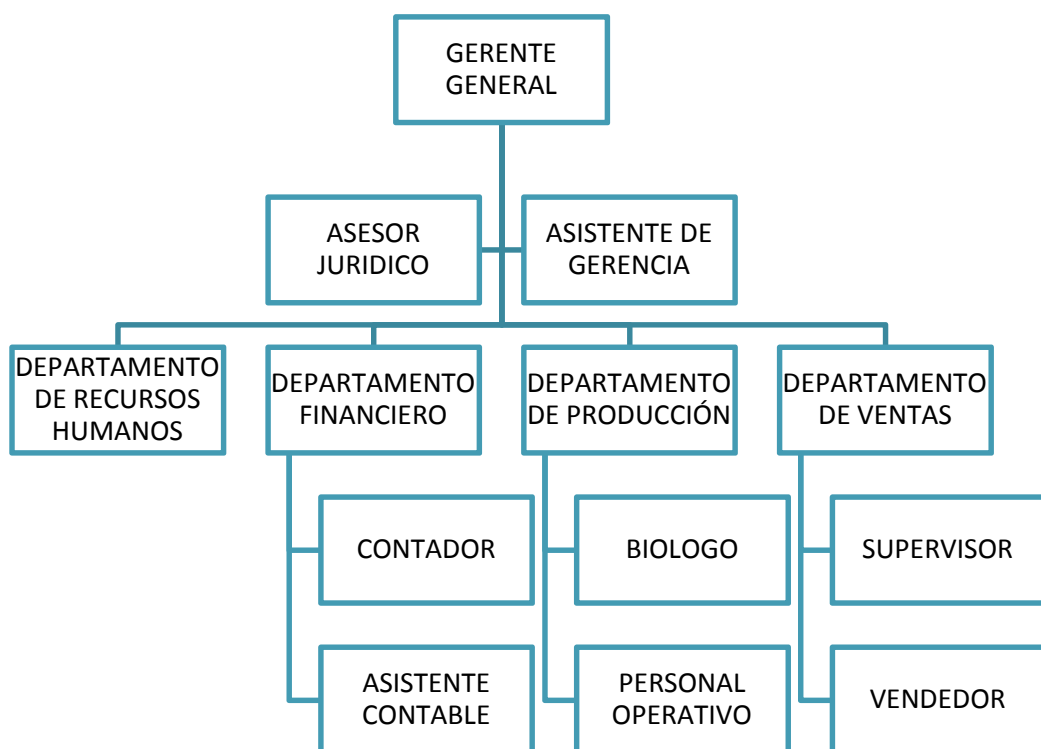
Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar.

4.7. PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

4.7.1. Estructura Formal.

ESTRUCTURA DE LABORATORIO “LOBO MARINO”

GRÁFICO # 28 Estructura de Laboratorio “Lobo Marino”



Fuente: Mapa de Proceso

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar.

La estructura formal de la empresa Laboratorios LOBO MARINO, se distingue por estar liderada por el gerente general, con su asesor jurídico y su asistente de confianza, la distribución sugerida contempla los departamentos de Recursos Humanos, Financiero, de Producción y de Ventas que complementan la estructura adecuada que requiere la organización para mejorar su gestión productiva y definir los perfiles y funciones de sus colaboradores.

4.7.2. Orgánico Funcional.

CARGO:

GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN

Es aquella persona que tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás; está a cargo de la dirección o coordinación del laboratorio para cumplir con el objetivo y la misión que promueve la organización.

PERFIL

Poseer la capacidad de identificar oportunidades, analizar recursos y evaluar ideas para implementar proyectos para el laboratorio.

FUNCIONES

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas tareas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Cumplir con el proceso administrativo para una gestión efectiva.
- Tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Optimizar los recursos de la empresa
- Empezar gestiones innovadoras en beneficio de la empresa.

CARGO:**ASESOR JURÍDICO****DESCRIPCIÓN**

Brindar asesoría profesional y permanente sobre la interpretación y aplicación de todos los procedimientos, documentos y acciones con incidencia jurídica administrativa.

PERFIL

Alcanzar una sólida formación jurídica, humanística, política y ética para un ejercicio profesional en beneficio de la sociedad que fomente la justicia y la equidad en la empresa.

FUNCIONES

- Asistencia y asesoría jurídica especializada en cualquier rama del Derecho
- Elaboración de dictámenes
- Representación letrada
- Elaboración de documentos jurídicos
- Cumplir la normativa vigente para el funcionamiento
- Mantenerse al día en asuntos de exportación
- Socializar las normas de producción acuícola
- Defender la justicia social
- Orientar sobre la ley de seguridad social
- Formular estatutos y reglamentos
- Actualizar las normativas vigentes en la empresa
- Proponer políticas internas amparadas por la ley
- Difundir las nuevas leyes promulgadas en el registro oficial

CARGO:**ASISTENTE DE GERENCIA****DESCRIPCIÓN**

Es responsable de ejecutar labores de apoyo vinculados con actividades secretariales de la dependencia asignada.

PERFIL

Tiene la capacidad de ejercer procesos administrativos.

Excelente presentación personal

Responsable y dedicada.

Receptiva y Servicial

Buen manejo de las relaciones interpersonales.

Dinámica y activa.

FUNCIONES

- Preparar, tramitar, y controlar la documentación de gerencia general.
- Convocar a sesiones o reuniones.
- Coordinar las funciones y actividades del mensajero interno en la entrega de documentos.
- Mantener en orden la documentación pertinente a su función.
- Colaborar para el cumplimiento de los objetivos trazados por la Gerencia.
- Supervisar la recepción registro y despacho de documentos.
- Asistir en la organización y archivo de documentos
- Mantener actualizada informaciones y datos de la gerencia
- Registrar agenda de reuniones, llamadas telefónicas.-
- Controlar el suministro del material gastable y de oficina

CARGO:**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.****DESCRIPCIÓN**

El departamento de recursos humanos es el que se ocupa de seleccionar, contratar, formar y emplear a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos.

PERFIL

Conocimientos Específicos:

Conocimiento de Estatuto Administrativo

Conocimiento en Desarrollo Organizacional

Conocimiento en Normativa de Autogestión.

Conocimiento de Código del Trabajo.

FUNCIONES

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.

CARGO:**DEPARTAMENTO FINANCIERO.****DESCRIPCIÓN**

Es responsable de la planificación, ejecución e información financieras. Generalmente reporta directamente al director ejecutivo del laboratorio.

PERFIL

Supervisar y aprobar gestión contable

Análisis financiero de proyectos y situación de la compañía.

Manejo de cuenta bancos.

Presentación de estados financieros.

Declaración y demás obligación tributarias.

Pagos de sueldos.

Ser organizado y meticoloso.

Estar apegado a las normas, reglas.

Carácter adecuado para liderar al equipo de trabajo.

Disposición para relacionarse correctamente con sus superiores.

FUNCIONES

- Mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en el laboratorio.
- La fijación de la estructura de capital.
- Responsable y catalizador de las nuevas actuaciones financieras que se van a llevar a cabo.
- Realizar planes de financiación.
- Elaborar programación presupuestaria
- Pronosticar las ventas
- Calcular TIR y VAN

CARGO:**CONTADOR****DESCRIPCIÓN**

Se entiende por Contador la persona natural que, está facultada para dictaminar sobre estados financieros, realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general.

PERFIL.

Tiene la capacidad de elaborar la información contable y financiera que permita mantener al día los informes y estados financieros de la empresa para asesorar en las inversiones que orienten la superación del laboratorio y propender al desarrollo de proyectos viables.

FUNCIONES

- Generación y análisis de estados financieros
- Determinación de costos y presupuestos.
- Elaborar estados financieros
- Revisar ajustes presupuestarios
- Brindar asesoría financiera a gerencia
- Calcular índices financieros
- Controlar las partidas presupuestarias
- Contemplar provisiones para cuentas incobrables
- Preparar informes económico-financieros oportunamente
- Mantener al día el pago de impuestos
- Fomentar la cultura tributaria entre los colaboradores
- Orientar las nuevas inversiones
- Diseñar proyectos de inversión financiera

CARGO:**ASISTENTE CONTABLE.****DESCRIPCIÓN**

Es aquel empleado que realiza las labores enmendadas por el contador como los de gastos generales, gastos de ventas, costos de fabricación.

PERFIL

Podrá clasificar, codificar y registrar cuentas en estados financieros establecidos en la empresa.

FUNCIONES

- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Elaborar los registros contables pertinentes.
- Manejar los sistemas informáticos de contabilidad
- Aplicar utilitarios en la elaboración de informes
- Conservar la información contable-financiera
- Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados.
- Procesar, verificar y preparar balance de prueba, registros financieros y
- otras transacciones como: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, e ingresar datos en libros auxiliares o aplicación computarizada.
- Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.

CARGO

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN

Este departamento se encarga de planificar, organizar, coordinar, controlar y verificar la producción y el cumplimiento de los procesos en los periodos de tiempo programados.

PERFIL

Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

Responsable del mantenimiento del clima laboral adecuado.

Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción.

.

FUNCIONES

- Controlar el proceso de maduración y reproducción
- Verificar la talla y crecimiento de las larvas
- Revisar los stocks de alimento de nauplios y larvas
- Motivar la productividad de los colaboradores
- Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción, productos y entidades fabricadas, plantear las mejoras que tengan lugar; mejorando así la calidad de los productos, los tiempos de producción y disminución de los costos.

CARGO

BIÓLOGO

DESCRIPCIÓN

Es la persona encargada de hacer los estudios y procesos para la reproducción de los nauplios y las larvas en los Laboratorios LOBO MARINO, además de coordinar los ciclos de alimentación de las especies para garantizar el cuidado y generar seguridad en la producción.

PERFIL

Profesional de formación tanto académica como de servicio y producción, responde a las exigencias del desarrollo regional y nacional mediante su gestión y actividad en los campos de la investigación básica de los procesos esenciales de la vida, entendiéndose esto en todas sus facetas, es decir que tiene la responsabilidad de investigar los procesos evolutivos de los seres vivos con su ambiente, así como las técnicas más apropiadas para el uso de los recursos naturales, esencialmente los renovables teniendo al desarrollo sustentable y buscando su perpetuidad.

FUNCIONES

- Estudios de impacto ambiental
- Gestión de espacios naturales
- Control y depuración de aguas residuales
- Planificación y ordenación del territorio
- Conocer las normativas ambientalistas
- Promover el tratamiento adecuado de los desechos
- Supervisión de la producción acuícola

CARGO:**PERSONAL OPERARIO.****DESCRIPCIÓN**

Es la persona encargada de mantener el proceso de producción mediante el seguimiento para lograr que el laboratorio tenga un producto de calidad.

PERFIL

Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

Responsable del mantenimiento del clima laboral adecuado. Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción.

FUNCIONES

- Realizar inspecciones generales de los procesos.
- Organización y orden del lugar de trabajo.
- Gestión y control del área de trabajo.
- Programa de mantenimiento autónomo totalmente implantado.
- Cuidar los implementos de trabajo.
- Apoyar el desarrollo de actividades cotidianas.
- Controlar todo el proceso
- Velar con el buen uso de los insumos y materiales.
- Retroalimentar las operaciones del área.

CARGO:

DEPARTAMENTO DE VENTAS.

DESCRIPCIÓN

Es el departamento que se encarga en planificar y dirigir la estrategia de venta de larvas de camarón.

PERFIL

El perfil de personal del departamento de venta debe estar compuesto por las siguientes características: debe tener perseverancia, empatía, optimismo, Seguridad en sí mismo, honestidad, puntualidad, saber escuchar.

VENDEDOR

Un vendedor es aquella persona que tiene encomendada la venta de la comercialización de larvas de camarón.

FUNCIONES

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos.
- Reclutar y seleccionar al personal apropiado para estos trabajos
- Evaluar el desempeño en ventas.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Contribuir activamente a la solución de problemas de su área.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia.

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- Brindar una atención de calidad al cliente

CARGO:

SUPERVISOR.

DESCRIPCIÓN

Es el que supervisa la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes de sus trabajadores.

PERFIL

Tiene como objetivo mejorar la productividad de los empleados.

FUNCIONES

- Preparar los Pronósticos de Ventas
- Preparar los Pronósticos de Gastos
- Buscar y elegir otros Canales de Distribución y Venta
- Capacitarse y buscar asesoramiento en tareas específicas.
- Capacitar la fuerza de venta.
- Supervisar la cartera de clientes
- Establecer rutas de visitas a clientes
- Controlar el stock de productos
- Coordinar la logística.

4.7.3. Políticas Institucionales

- Capacitaciones constantes para todos los colaboradores.
- Reunión de trabajo para informe de actividades cada semana.
- Reunión con jefes de departamento para detectar falencias y necesidades que presenta cada una de las áreas o sucursales que conforman la empresa.
- Los colaboradores de la empresa se regirán bajo un comportamiento ético
- Impulsar a los colaboradores con los objetivos de la empresa
- Realizar evaluaciones periódicas y permanentes del personal de acuerdo a los procesos y actividades que realizan.
- Mantener la seguridad y la armonía del personal que integra la microempresa.
- Contar con un personal administrativo, operativo y de venta competente y responsable con las actividades designadas.
- Fomentar el trabajo en equipo entre el personal de cada departamento y de igual manera a nivel institucional.
- Establecimiento de un horario fijo de trabajo.
- Gestionar e implementar los procesos de manera adecuada para el logro de los objetivos
- Transparencia en el desarrollo de actividades en el trabajo
- Mantener buenas relaciones laborales con todos los miembros de la empresa.
- Se elegirá al empleado del mes y el empleado del año.
- Responsabilidad con la empresa y con el medio ambiente.

4.7.4. Vínculos Inter organizacionales.

Los Vínculos de Laboratorios “LOBO MARINO” con las instituciones de su entorno se concentran en las organizaciones inmersas en la pesca y la acuicultura y empresa que en el contexto de la actividad en la que se desarrolla la empresa son relevantes, entre las que se destacan:

CUADRO # 9 Vínculos Inter Organizacionales

EMPRESA O INSTITUCIÓN	RELACIÓN INTERINTITUCIONAL
1. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca.	Supervisión.
2. Dirección General de Pesca.	Supervisión y Control.
3. Cámara Nacional de Acuicultura.	Coordinación de actividades.
4. Superintendencia de Recursos Pesqueros.	Supervisión y Control.
5. Subdirección de Acuicultura y Pesca.	Coordinación de eventos.
6. Instituto Nacional de Pesca.	Información.

Fuente: Laboratorio Lobo Marino

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar.

4.7.5. Clima Organizacional.

El clima organizacional que se debe fomentar en la empresa Laboratorios “LOBO MARINO” del Cantón Salinas en la Provincia de Santa Elena es el tipo participativo-consultivo con la certeza de que permitirá la implementación de un ambiente dinámico y activo con la propuesta de mejorar la percepción que tienen los colaboradores del ambiente laboral actual, cuyo cambio se genera en cada uno de los trabajadores con su actitud mental positiva y el deseo de hacer muy bien su trabajo, proyectando la ilustración que fomente un clima óptimo se sintetizan las siguientes características:

a) Confianza

Tanto el nivel directivo, administrativo y operativo que deben tener confianza mutua entre los colaboradores de la empresa.

b) Toma de Decisiones

Los diferentes niveles jerárquicos de la empresa pueden tomar decisiones, siempre y cuando se encuentren acorde a la función que desempeñan.

c) Equipos de Trabajo

Crea un ambiente de trabajo entre los jefes de comisión y los colaboradores formando equipos de trabajo mejorando las relaciones interpersonales.

d) Motivación

Los colaboradores se sienten estimados y valorados por sus capacidades por el nivel participativo que tiene dentro de la empresa.

e) Recompensa

La empresa trabaja con un plan de incentivos tales como: comisiones por ventas y producción, bonos, superación personal, valoración al trabajo mediante ascenso a los empleados más destacados.

f) Solidaridad

El esfuerzo por lograr metas comunes conduce a mantener vínculos entre colaboradores muy afines que garantizan el apoyo de unos con otros, logrando un buen ambiente laboral.

4.8. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.

4.8.1. Eficacia.

La eficacia dentro de la empresa constituye en gran parte al logro de los objetivos planteados al inicio de cada periodo, si la empresa los ejecuta dentro del plazo establecido podemos concluir que ha sido eficiente de tal forma que se cumpla los estándares planeados.

Cuentan con la orientación de la Gerencia y la Administración para resolver los problemas que se den en las áreas de trabajo ayudando a que el personal pueda trabajar con eficacia y cumplir con los objetivos de la empresa, cuando el personal se encuentra desorientado y es imposible cumplir con las actividades diarias la alta dirección capacita al personal para desarrollar sus habilidades en el campo específico de forma correcta.

4.8.2. Eficiencia.

La evaluación de la eficiencia de la empresa se hará a través del cálculo de los recursos utilizados para conseguir las metas planteadas en cada una de las áreas anteriormente descritas, si la empresa utiliza menos recursos de los propuestos quiere decir que ha tenido eficiencia en la ejecución, esto concluye en utilizar la menor cantidad de recursos disponibles, obteniendo mayor beneficio para la empresa.

La forma en que los directivos de la empresa transmiten los objetivos que desean alcanzar a los empleados de las diferentes áreas es, con la finalidad de que puedan hacer de la manera correcta las cosas relacionadas a la atención del usuario, optimizando los recursos y la mala utilización de los mismos como se refleja en las llamadas telefónicas de los clientes para confirmar los pedidos y que la entrega sea oportuna.

4.8.3. Evaluación.

Una vez obtenidos los datos con su respectivo análisis de la empresa se pudo identificar la forma en que se evalúa a los colaboradores que consiste en el cumplimiento de cada pedido donde se verifica la culminación del ciclo y la cosecha del producto, donde el jefe de producción informa las condiciones del producto terminado. Actualmente el personal no cuenta con un formato de evaluación de desempeño donde se pueda calificar y evaluarlo de manera idónea.

La propuesta plantea una forma adecuada de evaluación de desempeño para los colaboradores de la empresa, donde se valorarán un conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento de acuerdo al cargo que se desempeña y el cumplimiento de las funciones, en relación a la calidad de trabajo cumplido, ésta evaluación se desarrollará de manera continua por parte del jefe inmediato con la finalidad de darle a conocer al colaborador las falencias que está teniendo y que debe corregir con un plan de mejora continua. El proceso de evaluación incluye:

1.- Preparación de la entrevista de evaluación. Estas entrevistas deben ser entre jefe y subordinado, el tiempo establecido es entre 45 y 60 minutos.

2.- Apertura de la entrevista. Durante un par de minutos y para romper el hielo, el jefe deberá introducir al trabajador el objetivo de la entrevista.

3.- Evaluación del candidato. Es importante dejar que el trabajador hable creando una atmósfera constructiva y evitando que la conversación se desvíe.

4.- Planificación y Plan de Desarrollo. Una vez se ha escuchado al evaluado y se discute sobre su rendimiento, el trabajador debe tener una parte activa del proceso.

5.- Cierre de la entrevista de evaluación. Es importante concluir la entrevista proponiendo un seguimiento a lo pactado, el tiempo y acciones a ejecutar.

4.9. PRESUPUESTO.

CUADRO # 10 Presupuesto

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD \$	COSTO MENSUAL USD \$	MESES	COSTO TOTAL USD \$
Recursos Humanos					
Administrador	1	650	650	12	7800
Beneficios Administrador			60,78	12	729,3
Auxiliar Contable	1	320	320	12	3840
Beneficios Auxiliar Contable			29,92	12	369,04
Subtotal					12.728,34
Recursos Materiales					
Escritorio	2	250	500	1	500
Sillas de Oficina	2	90	180	1	180
Suministros	1	80	80	12	960
Adecuación de área de espera	1	800	800	1	800
Uniformes	10	8			80
Publicidad	1	50	50	12	600
Subtotal					3120
Recursos Tecnológicos					
Impresoras	2	320	640	1	640
Subtotal					640
Presupuesto					
Subtotal de Recursos Humanos					12.728,34
Subtotal de Recursos Materiales					3120,00
Subtotal de Recursos tecnológicos					640,00
Total					16488,34

Fuente: Presupuesto

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar.

CONCLUSIONES.

- 1) Las empresas en la actualidad deben mantener una constante innovación de los procesos administrativos que realizan, pues sin duda esto es lo único que asegura su crecimiento, permanencia y estabilidad en el mercado.
- 2) Los empresarios, en su mayoría administran por experiencia y desconocen de las técnicas que deben utilizar dentro de sus actividades, la distribución del trabajo es un factor dominante para que los departamentos al unifiquen sus acciones y cumplan los objetivos.
- 3) El modelo de Diseño Organizacional para Laboratorios LOBO MARINO puede mejorar su actual desempeño administrativo convirtiéndola en una organización innovadora y organizada que pueda brindar resultados efectivos y eficaces tanto para el propietario como para sus colaboradores.
- 4) El Diseño Organizacional para Laboratorios LOBO MARINO se convierte en una guía para el cumplimiento y planificación adecuada de sus actividades, la misma que a su vez le permita un crecimiento adecuado a la magnitud del tamaño de la empresa.
- 5) Es importante que la empresa realice el planteamiento de objetivos generales y metas que se encuentren direccionadas de manera adecuada a las actividades que realiza la empresa, esto a su vez crea conciencia en el trabajo que desarrolla cada empleado, y que el resultado final sea el esperado.
- 6) La comunicación determina su correcto funcionamiento y la imagen a los clientes, es importante que la empresa trabaje su ambiente interno en primera instancia, para que luego trabaje la parte externa y el medio que la rodea de tal forma que satisfaga las necesidades de sus clientes.

RECOMENDACIONES.

- 1) Se recomienda constantemente la verificación de los procesos administrativos de las diferentes áreas, pues ayudara al desarrollo de la empresa debido a que se logra un mayor posicionamiento en el mercado consiguiendo de esta manera la estabilidad en el mercado.
- 2) Actualizar sus conocimientos en el ámbito administrativo para que se implementen nuevas herramientas como la distribución del trabajo de cada departamento y posteriormente unificar las acciones para que cumplan los objetivos institucionales.
- 3) Implementar el Diseño Organizacional para Laboratorios LOBO MARINO para mejorar la parte administrativa convirtiéndola en una organización innovadora y organizada con excelentes resultados.
- 4) Aplicar el Diseño Organizacional para Laboratorios LOBO MARINO se convirtiéndose en una guía para el cumplimiento y planificación adecuada de sus actividades,
- 5) Establecer los objetivos y metas a seguir con la coordinación de las actividades que realizan en la empresa, esto a su vez creara conciencia en el trabajo que desarrolla cada empleado, y que el resultado final sea el esperado.
- 6) Proyectar una excelente imagen ante los clientes y ante la comunidad desarrollando un ambiente de confort para que sus colabores proyecten hacia la parte externa lo mejor de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AUGUSTO Bernal Cesar (2006). Metodología de la investigación. Editorial Pearson. Segunda edición.

ARENAS V-Wilson (2004). Administración por resultados, un enfoque teórico práctico para las organizaciones cambiantes.

AVILAR, Héctor (2006). Introducción a métodos de la investigación.

BERNÁRDEZ Mariano (2009). Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones.

CHIAVENATO Idalberto (2004). Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. International Thomson Editores. México.

CHIAVENATO Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las organizaciones. Interamericana Editore. S.A

DAFT Richardl (2007). “Administración Teoría del Diseño Organizacional” Editorial Thomson ,9 Edición, México.

GARETH, J. (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio en las Organizaciones-México: Editorial Pearson.

GILLI Juan José (2007). Diseño Organizativo: estructuras y procesos Editorial Granica, Buenos Aires.

HERNANDEZ Sampieri (2006). Metodología de la investigación, Mc Graw Hill. Segunda Edición.

JONES G. (2008). Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, Editorial Prentice Hall, México.

MEDINA Alejandro (2005). Gestión por procesos y creación de valor público-
Editorial Buho

MÉNDEZ Carlos Eduardo (2006). Diseño y desarrollo del proceso de
investigación - Editorial Limusa.

MINTZBERG Henry (2004). Diseño Organizacional “Moda o Ajuste”. En arte y
oficio de Gerencia.

PAREDES G. Wilson (2009). Cómo desarrollar una tesis. Big Copy 1era Edición.

PUBLICACIONES VERTICE (2007). Estructuras Organizativas

ROBBIES, STEPHEN P Y JUDGE(2009). Comportamiento organizacional
Pearson Educación, México

RODRIGUEZ Valencia (2007). Dirección Moderna de Organizaciones, Edición 1

ZORRILLA Arena (2007). Introducción a la Metodología de la Investigación.
6ta Edición.

ENGLEHARDT y SIMMONS (2002). Learning Organization, Vol 9

MASSON Strategor (1995). Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política
General de la Empresa. Barcelona, España: Editorial BIBLIO Empresa.

CHICHI PAE la arquitectura organizacional y el cambio en la administración de
recursos humanos

ANEXOS

ANEXO # 1: Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS
<p>“Diseño organizacion al para los laboratorios de larvas de camarón ‘lobo marino’ del cantón salinas, provincia de Santa Elena, año 2013”</p>	<p>¿De qué manera influye una estructura organizaciona l en la gestión productiva de la empresa Laboratorios de larvas de camarón ‘Lobo Marino’, del Cantón Salinas en la Provincia de Santa Elena año 2013?</p>	<p>influencia de la estructura organizaciona l en la gestión productiva mediante el diagnostico interno y externo para el diseño organizaciona l de los laboratorios de larvas de camarón ‘lobo marino’ del cantón salinas, provincia de Santa Elena, año 2013”</p>	<p>Determinar la influencia de la estructura organizaciona l en la gestión productiva mediante un diagnóstico interno y externo, para el diseño organizaciona l de la empresa laboratorios de larvas de camarón Lobo Marino del Cantón Salinas en la Provincia de Santa Elena.</p>	<p>“La influencia de la estructura organizacion al permitirá mejorar la gestión productiva en la Empresa Laboratorios de lavas de camarón ‘Lobo Marino’ del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena”</p>

Fuente: Matriz de Consistencia

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar.

ANEXO # 2: Plan de Acción

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LOS LABORATORIOS DE LARVAS DE CAMARON `LOBO MARINO`.																			
Problema principal: Cómo incide la falta de un Diseño Organizacional en la gestión productiva de los Laboratorios Lobo Marino																			
Fin del proyecto: Elaborar la propuesta de un diseño organizacional para consolidar a la empresa Lobo Marino y ser un referente para otras empresas.			Indicadores:																
Propósito del proyecto: Fortalecer la Gestión Productiva a través del Mejoramiento del desempeño de funciones administrativas.			<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a clientes • Entrevistas a los directivos y personal administrativo. 																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Objetivos Específicos</th> <th style="width: 15%;">Indicadores</th> <th style="width: 25%;">Estrategias</th> <th style="width: 15%;">Coordinador del objetivo</th> <th style="width: 25%;">Actividades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;">Desarrollar procesos de producción efectivos, mediante tecnología apropiada para generar mayor productividad con la optimización de recursos en la empresa.</td> <td style="vertical-align: top;">Entrevista a directivos Entrevista al personal administrativo</td> <td style="vertical-align: top;">Estructura de la distribución organizativa de acuerdo a los mapas de procesos y en función de la calidad del producto.</td> <td style="vertical-align: top;">Jefe de Producción</td> <td style="vertical-align: top;">Diseño de la estructura. Elaboración de mapas de procesos. Definición de normas de calidad del producto.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Formular políticas ambientales mediante la elaboración de programas de reciclaje y tratamiento adecuado de los desechos para la mejora continua de la gestión productiva</td> <td style="vertical-align: top;">Entrevista a los directivos</td> <td style="vertical-align: top;">Elaborar planes y programas de acción para lograr el posicionamiento proyectado en el mercado y cuidar el medio ambiente.</td> <td style="vertical-align: top;">Personal Administrativo</td> <td style="vertical-align: top;">Elaboración del plan de acción. Diseñar programas de reciclaje. Formular estrategias para manejo de desechos.</td> </tr> </tbody> </table>					Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del objetivo	Actividades	Desarrollar procesos de producción efectivos, mediante tecnología apropiada para generar mayor productividad con la optimización de recursos en la empresa.	Entrevista a directivos Entrevista al personal administrativo	Estructura de la distribución organizativa de acuerdo a los mapas de procesos y en función de la calidad del producto.	Jefe de Producción	Diseño de la estructura. Elaboración de mapas de procesos. Definición de normas de calidad del producto.	Formular políticas ambientales mediante la elaboración de programas de reciclaje y tratamiento adecuado de los desechos para la mejora continua de la gestión productiva	Entrevista a los directivos	Elaborar planes y programas de acción para lograr el posicionamiento proyectado en el mercado y cuidar el medio ambiente.	Personal Administrativo	Elaboración del plan de acción. Diseñar programas de reciclaje. Formular estrategias para manejo de desechos.
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del objetivo	Actividades															
Desarrollar procesos de producción efectivos, mediante tecnología apropiada para generar mayor productividad con la optimización de recursos en la empresa.	Entrevista a directivos Entrevista al personal administrativo	Estructura de la distribución organizativa de acuerdo a los mapas de procesos y en función de la calidad del producto.	Jefe de Producción	Diseño de la estructura. Elaboración de mapas de procesos. Definición de normas de calidad del producto.															
Formular políticas ambientales mediante la elaboración de programas de reciclaje y tratamiento adecuado de los desechos para la mejora continua de la gestión productiva	Entrevista a los directivos	Elaborar planes y programas de acción para lograr el posicionamiento proyectado en el mercado y cuidar el medio ambiente.	Personal Administrativo	Elaboración del plan de acción. Diseñar programas de reciclaje. Formular estrategias para manejo de desechos.															

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del objetivo	Actividades
Proporcionar estabilidad laboral a los trabajadores a través de honorarios y beneficios establecidos por la ley para mejorar las condiciones de vida de los colaboradores de la empresa.	Entrevista a personal	Mantener como fortaleza los laboratorios de maduración y producción de nauplios y larvas para luchar por lograr la visión de mejorar las condiciones de vida.	Personal Administrativo	Conservar los laboratorios de maduración. Fortalecer los laboratorios de producción. Afiliar al seguro social a los trabajadores.
Generar rentabilidad que permitan la expansión de la empresa mediante el manejo eficiente de los recursos para el bienestar de los clientes internos y externos.	Estados Financieros	Realizar seminarios y exposiciones para que los clientes conozcan más acerca de los productos que ofertan para lograr rentabilidad.	Contador	Preparar seminarios sobre los productos ofertados. Realizar exposiciones de productos en ferias. Programar expansión del mercado.

Fuente: Plan de Acción.

Elaborado por: Andrea Ormeño Salazar.

ANEXO # 3 Carta Aval de los Laboratorios “Lobo Marino”



La Libertad, 27 de abril del 2012

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

En su despacho.

Yo, Edwin Franklin Nieto, representante legal de la empresa “Lobo Marino” autorizo a la Srta. Ormeño Salazar Andrea Melissa, portadora de la cédula de identidad # 0927085233, egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, para que realice su tema de tesis dentro de la empresa.

Por consiguiente esta entidad confiere el presente autorización para que la mencionada estudiante le dé el uso que estime conveniente dentro de la Institución Universitaria.

Atentamente,

EDWIN FRANKLIN NIETO ORMEÑO
REPRESENTANTE LEGAL “LOBO MARINO”

ANEXO # 4 Encuesta a Clientes Frecuentes del Laboratorio Lobo Marino



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



Buenos días (tardes, noches), el siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre diversos aspectos con relación a los Laboratorios Lobo Marino. Con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, el cual será utilizado con absoluta privacidad; y todo cuanto nos pueda aportar será de enorme utilidad. De favor, complete este cuestionario con su respuesta en el espacio que se le proporciona según sea el caso, de ante mano se le agradece su participación.

No. De Cuestionario

Género:

Masculino

2. Femenino

Lugar de Residencia:

Santa Elena

2. Libertad

3. Salinas

Otro: _____

P1.- Ha realizado Ud. alguna compra de productos en el Laboratorio Lobo Marino.

1. SI { } Continúe a la pregunta (P2)
2. NO { } Pase a la pregunta (P3)

P2.- Los productos que ofrece Laboratorio Lobo Marino cumple sus expectativas de calidad de manera:

1. EXCELENTE { }
2. BUENO { }
3. REGULAR { }
4. PÉSIMA { }

P3.- La estructura organizacional que ofrece Laboratorio Lobo Marino es:

- MUY BUENA { }
BUENA { }
REGULAR { }

P4.- En comparación con otras alternativas la calidad y presentación el producto es:

- MEJOR { }
MAS O MENOS IGUAL { }
PEOR { }

P5.- Escoja Ud. el aspecto más importante a la hora de adquirir este tipo de producto. (Una sola opción)

- PRECIO { }
- CALIDAD { }
- PROMOCIONES { }
- FORMA DE PAGO (Crédito) { }
- REFERENCIAS { }

P6. Como considera la comunicación que recibe por parte del personal Laboratorio Lobo Marino.

- MUY BUENA { }
- BUENA { }
- REGULAR { }
- PÉSIMA { }

P7. Cómo considera la atención que recibe por parte del personal Laboratorio Lobo Marino.

- MUY BUENA { }
- BUENA { }
- REGULAR { }
- PÉSIMA { }

P8. Como se enteró de la existencia del Laboratorio Lobo Marino.

- INTERNET { }
- RADIO { }
- TV { }
- REFERENCIAS { }
- OTROS { }

Cual: _____

P9. La Capacidad instalada de Laboratorio Lobo Marino cumple sus expectativas del mercado de manera:.

- 1. EXCELENTE { }
- 2. BUENO { }
- 3. REGULAR { }
- 4. PÉSIMA { }

ANEXO # 5 Encuesta al Personal Administrativo



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



Buenos días (tardes, noches), el siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre diversos aspectos con relación a los Laboratorios Lobo Marino. Con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, el cual será utilizado con absoluta privacidad; y todo cuanto nos pueda aportar será de enorme utilidad. De favor, complete este cuestionario con su respuesta en el espacio que se le proporciona según sea el caso, de ante mano se le agradece su participación.

No. De Cuestionario:

Género:

1. Masculino 2. Femenino

Lugar de Residencia:

1. Santa Elena 2. Libertad 3. Salinas
4. Otro: _____

Instrucción Educativa:

1. BÁSICA
2. BACHILLER
3. TÉCNICO
4. PROFESIONAL
5. OTRO

P1.- Que tan satisfecho se siente usted de pertenecer a este Laboratorio.

SATISFECHO { }
INSATISFECHO { }

Por qué: _____

P2.- La remuneración que usted recibe satisface sus necesidades.

SI { }
NO { }

P3.- Que tipo de seguro le brinda la empresa.

SEGURO PRIVADO { }
IESS { }

OTRO (no tiene)

P4.- Tus opiniones cuentan para la toma de decisiones.

SI { }
NO { }

Por que: _____

P5.- En su lugar de trabajo usted. (Elija una opción)

Esta determinado la labor a realizar para cada trabajador. { }
Varía la actividad de acuerdo a las necesidades del momento. { }
Siente Ud. que tiene mucha recarga de trabajo. { }

P6.- Como es la relación entre jefes y sus subordinados dentro del Laboratorio Lobo Marino.

EXCELENTE { }
MUY BUENA { }
SOLO POR TRABAJO { }
PÉSIMA { }

P7.- Se realiza seguimiento a las tareas programadas.

SIEMPRE { }
FRECUENTEMENTE { }
POCO FRECUENTE { }
NUNCA { }

P8.- Que tan capacitados considera Ud. se encuentran ustedes para ejercer sus diversas funciones.

MUY CAPACITADOS { }
POCO CAPACITADOS { }
NADA CAPACITADOS { }

P9.- Cree usted. necesario la implementación de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa.

SI { }
NO { }

Porque: _____

P10.- Considera pertinente mejorar la estructura organizativa del Laboratorio Lobo Marino.

SI { }
NO { }

Porque: _____

ANEXO # 6 Entrevista al Personal Administrativo



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



Buenos días (tardes, noches), el siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre diversos aspectos con relación al Laboratorio Lobo Marino, del Cantón Salinas. Con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, el cual será utilizado con absoluta privacidad; y todo cuanto nos pueda aportar será de enorme utilidad.

De favor, complete este cuestionario con su respuesta en el espacio que se le proporciona según sea el caso, de ante mano se le agradece su participación.

Género:

Instrucción Educativa:

- P1.- ¿Se siente usted satisfecho con sus responsabilidades asignadas?
- P2.- ¿Con qué frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?
- P3.- ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar tus labores?
- P4.- ¿La empresa le facilita compaginar la vida laboral con la profesional y la familiar?
- P5.- ¿Cuál de las fortalezas de la empresa considera más relevante?
- P6.- ¿Cómo es la comunicación entre los jefes departamentales y sus subordinados?
- P7.- ¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados?
- P8.- ¿Qué valores corporativos aplican en la organización los colaboradores?
- P9.- ¿Qué tipo de estrategia se utilizan en la empresa para su crecimiento y desarrollo?
- P10. ¿Cree usted necesario la implementación de un Diseño Organizacional para mejorar la estructura de la empresa?

ANEXO # 7 Instalaciones del Laboratorio N°1



Parte Frontal de las instalaciones de Lobo Marino #1



Parte Interna de las instalaciones de Lobo Marino #1

ANEXO # 8 Instalaciones del Laboratorio N°2



Parte Frontal de las instalaciones de Lobo Marino #2



Parte Interna de las instalaciones de Lobo Marino #2

ANEXO # 9 Instalaciones del Laboratorio N°3



Parte Frontal de las instalaciones de Lobo Marino #3



Parte Interna de las instalaciones de Lobo Marino #3

ANEXO # 10 Instalaciones del Laboratorio de Maduración N°4



Parte Frontal de las instalaciones de Lobo Marino #4



Parte Interna de las instalaciones de Lobo Marino #4