



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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
PESQUERA UGLAN S.A., DE LA PARROQUIA  
CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2014”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: ILIANA BONILLA TUMBACO**

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

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
PESQUERA UGLAN S.A, DE LA PARROQUIA  
CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2014”**

**★ TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: ILIANA BONILLA TUMBACO**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSC.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

La Libertad, Enero del 2014

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A. DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”, elaborado por la Sra. Iliana Bonilla Tumbaco, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
**Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.**  
**DOCENTE TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Principalmente a Dios por estar siempre conmigo dándome las fortalezas necesarias cuando estaba a punto de flaquear en cumplir con mis propósitos, a mi familia sobre todo a mi querida hermana Brenda Bonilla por estar al cuidado de mi hijo mientras yo me dedicaba a la elaboración de mi tesis, por eso comparto este logo con ustedes mis seres amados.

**Iliana**

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por ser mi guía a lo largo de mi vida y permitirme culminar mi carrera profesional con éxito.

A los directivos de la empresa Pesquera Uglan S.A por las facilidades que me dieron para llevar a cabo mi tema de tesis en su reconocida institución.

A todos aquellos que de alguna manera me ayudaron con la culminación de mi trabajo de titulación.

**Iliana**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MSc.  
**PROFESOR DEL ÁREA**

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
**TUTOR**

---

Abg. 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 PESQUERA  
UGLAN S.A, DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”**

**Autora:** Iliana Bonilla Tumbaco

**Tutor:** Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

**RESUMEN**

La presente tesis tiene como propósito la elaboración de la estructura organizacional mediante el análisis situacional de la empresa Pesquera Uglan S.A., ubicada en la parroquia Chanduy, en el cantón Santa Elena, para el mejoramiento de la gestión administrativa y así cumplir con sus objetivos y aplicar estrategias de acuerdo al estudio realizado en esta investigación.

En la problemática se detallan los requerimientos de Pesquera Uglan S.A., relacionado a la incidencia que puede tener el diseño organizacional en la gestión administrativa, la investigación tiene como finalidad asignar las tareas de la organización y establecer las funciones de cada uno de los departamentos que deben estar interrelacionados entre sí para poder desempeñar su trabajo de manera eficiente y cumplan con sus metas que serán las mismas que las de la empresa, para facilitar el desarrollo de las actividades se deberán establecer las políticas, manual de funciones con su organigrama y reglamentos.

Para llevar a cabo el análisis se aplicó las técnicas de recolección de datos realizando entrevistas a los directivos y encuestas al personal administrativo, operarios y clientes que permitan conocer los recursos con los que cuenta y demostrar porque es necesario la aplicación de esta herramienta administrativa en Pesquera Uglan S.A., en base a estos resultados se podrá tomar las decisiones y establecer las estrategias como la misión, visión, objetivos, políticas, manual de procedimiento y la matriz Foda que permitirá evaluar el entorno interno y externo. El diseño organizacional que se aplicó en esta investigación es la del autor Richard Daft adecuándolo a las necesidades de la empresa, los trabajadores tendrán que adaptarse a los cambios que se podrán presentar en la ejecución del mismo y cumplir diariamente con sus obligaciones laborales lo cual permitirá el éxito de la propuesta.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	I
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	II
<b>DEDICATORIA</b> .....	III
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	IV
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	V
<b>RESUMEN</b> .....	VI
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	3
Problema de Investigación. ....	3
Justificación.....	6
Objetivos .....	7
Hipótesis.....	8
Operacionalización de las variables .....	8
Identificación de las variables .....	8
Variable independiente.....	8
Variable dependiente.....	8
<b>CAPÍTULO I</b> .....	11
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	11
1.1 ANTECEDENTES.....	11
1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
1.2.1 Conceptualizaciones.....	12
1.2.2 Importancia del diseño organizacional. ....	12
1.2.3 Ventajas del diseño organizacional. ....	13
1.2.4 Características del diseño organizacional. ....	13
1.2.5 Modelos de diseño organizacional.....	14
1.2.5.1 Diseño organizacional de Richard Daft.....	14
1.2.5.2 Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa. ....	15
1.2.6 Elementos del diseño organizacional .....	16
1.2.6.1 Análisis situacional.....	16

1.2.6.2 Análisis competitivo.....	18
1.2.6.2.1 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter. ....	19
1.2.6.3 Proyección estratégica. ....	19
1.2.6.4 Proyección de la estructura organizacional. ....	21
1.2.6.5 Resultados de efectividad.....	25
1.3 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	26
1.3.1. Aspectos constitutivos.....	26
1.3.2. Recursos. ....	27
1.4. MARCO LEGAL. ....	27
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>35</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
2.1. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	35
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
2.3.1 Por el propósito.....	36
2.3.2 Por el nivel.....	36
2.3.3 Por el lugar.....	37
2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	38
2.4.1 Inductivo.....	38
2.4.2 Analítico .....	38
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	38
2.5.1 Entrevista.....	39
2.5.2 Encuesta.....	39
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	39
2.6.1 Guión de entrevista .....	39
2.6.2 Cuestionario.....	40
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
2.7.1 Población.....	40
2.5.2 Muestra .....	41
2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	42
2.8.1 Procedimientos.....	42

2.8.2 Procesamiento.....	42
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>43</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A.....	43
3.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A.....	47
3.3 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES FIJOS DE LA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A.....	59
3.4 CONCLUSIONES.....	67
3.5 RECOMENDACIONES.....	68
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>69</b>
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A, DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.....</b>	<b>69</b>
4.1 PRESENTACIÓN.....	69
4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	71
4.3 JUSTIFICACIÓN.....	72
4.4 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A.....	74
4.5 COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	75
4.5.1 Análisis situacional.....	75
4.5.1.1 Análisis foda.....	75
4.5.1.2 La Matriz foda.....	76
4.5.1.3 Análisis competitivo.....	77
4.5.2 Proyección estratégica.....	79
4.5.2.1 Misión.....	79
4.5.2.2 Visión.....	79
4.5.2.3 Valores.....	79
4.5.2.3.1 Implicados.....	81

4.5.2.4 Objetivos.....	83
4.5.2.4.1 Objetivo general.....	83
4.5.2.4.2 Objetivos específicos.....	83
4.5.2.5 Estrategias y cursos de acción.....	84
4.5.3 Gestión de los procesos .....	90
4.5.3.1 Mapa de procesos.....	90
4.5.3.2 Diseño del proceso de producción.....	92
4.6 PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A.....	99
4.6.1 Orgánico funcional.....	99
4.6.2 Sistema de control .....	114
4.6.3 Tecnología de información.....	116
4.6.4 Políticas.....	116
4.6.5 Vínculos inter organizacionales.....	117
4.6.6 Resultados de efectividad.....	118
4.6.6.1 Eficiencia .....	118
4.6.6.2 Eficacia.....	119
4.6.6.3 Evaluación .....	120
4.6.7 Presupuesto .....	120
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>124</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>126</b>
<b>LIBROS VIRTUALES .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>129</b>

## ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1: Variable independiente.....	9
Cuadro 2: Variable dependiente.....	10
Cuadro 3: Matriz foda .....	18
Cuadro 4: Muestra.....	41
Cuadro 5: Satisfacción con las responsabilidades asignadas .....	47
Cuadro 6: Frecuencia en la toma decisiones en el trabajo .....	48
Cuadro 7: Ambiente de trabajo .....	49
Cuadro 8: Facilidad para compaginar la vida laboral y familiar.....	50
Cuadro 9: Fortalezas de la empresa .....	51
Cuadro 10: Comunicación entre jefes y subordinados.....	52
Cuadro 11: Seguimiento al cumplimiento.....	53
Cuadro 12: Valores corporativos .....	54
Cuadro 13: Tipos de estrategias .....	55
Cuadro 14: Implementación del diseño organizacional .....	56
Cuadro 15: La estructura organizacional .....	57
Cuadro 16: Recursos de la empresa .....	58
Cuadro 17: Tiempo de compra del producto.....	59
Cuadro 18: Medios de comunicación.....	60
Cuadro 19: Atención recibida .....	61
Cuadro 20: Capacitación del personal.....	62
Cuadro 21: Calidad de los productos de la empresa .....	63
Cuadro 22: Compra de productos .....	64
Cuadro 23: Ha recomendado los productos .....	65
Cuadro 24: Grado de satisfacción .....	66
Cuadro 25: Análisis foda.....	75
Cuadro 26: Matriz foda .....	76
Cuadro 27: Análisis competitivo.....	77
Cuadro 28: Empresas de la competencia .....	78

Cuadro 29: Matriz axiológica.....	79
Cuadro 30: Lista de implicados empresa Pesquera Uglan S.A. ....	81
Cuadro 31: Cuadro plan de acción .....	88
Cuadro 32: Presupuesto del trabajo de investigación .....	120
Cuadro 33: Presupuesto de materiales para capacitaciones .....	121
Cuadro 34: Presupuesto de recursos humanos .....	121
Cuadro 35: Presupuesto de capacitadores .....	122
Cuadro 36: Resumen de presupuesto .....	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diseño organizacional de Richard Daft.....	14
Gráfico 2: Diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa .....	15
Gráfico 3: Análisis de las fuerzas competitivas .....	19
Gráfico 4: Organigrama funcional general .....	23
Gráfico 5: Satisfacción con las responsabilidades asignadas.....	47
Gráfico 6: Frecuencia en la toma decisiones en el trabajo.....	48
Gráfico 7: Ambiente de trabajo.....	49
Gráfico 8: Facilidad para compaginar la vida laboral y familiar .....	50
Gráfico 9: Fortalezas de la empresa .....	51
Gráfico 10: Comunicación entre jefes y subordinados .....	52
Gráfico 11: Seguimiento al cumplimiento .....	53
Gráfico 12: Valores corporativos .....	54
Gráfico 13: Tipos de estrategias.....	55
Gráfico 14: Implementación del diseño organizacional.....	56
Gráfico 15: La estructura organizacional .....	57
Gráfico 16: Recursos de la empresa.....	58
Gráfico 17: Tiempo de compra del producto .....	59
Gráfico 18: Medios de comunicación .....	60
Gráfico 19: Atención al cliente .....	61
Gráfico 20: Capacitación del personal .....	62
Gráfico 21: Calidad de los productos de la empresa.....	63
Gráfico 22: Compra de productos .....	64
Gráfico 23: Ha recomendado los productos.....	65
Gráfico 24: Grado de satisfacción.....	66
Gráfico 25: Ubicación de la planta.....	71
Gráfico 26: Logotipo.....	71
Gráfico 27: Modelo del diseño organizacional .....	74
Gráfico 28: Diseño de procesos .....	90

Gráfico 29: Descripción del proceso productivo .....	93
GRÁFICO 30: Organigrama funcional .....	99

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista para los accionistas.....	130
Anexo 2: Encuestas al personal interno .....	131
Anexo 3: Anexo página web .....	136
Anexo 4: Matriz de contingencia .....	137

## INTRODUCCIÓN

En un mercado competitivo como el de ahora tanto las grandes como pequeñas empresas están poniendo énfasis en la mejora continua de sus actividades para el logro de sus metas y objetivos.

La aplicación de nuevas técnicas y herramientas en la gestión administrativa permiten que los procesos que se realizan dentro de las organizaciones alcancen el nivel más alto en cuanto a eficiencia, productividad y calidad, además ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades de sus clientes el cual generará máximos rendimientos económicos

A través de la propuesta se muestra los objetivos que se buscan alcanzar, lo cual se justifica con la necesidad que tiene la empresa por un diseño organizacional que ayudará a establecer las áreas departamentales, la delegación de funciones y tareas para el personal administrativo y de producción de acuerdo a sus estudios y al conocimiento de cada miembro o futuro miembro de la organización, la creación de políticas, reglas y reglamentos que permitirá controlar el comportamiento del personal y el correcto uso de los recursos, todos estos factores contribuirán como marco de referencia para la toma de decisiones.

En el capítulo I. Se describe a la empresa como tal, se hace mención de diferentes diseños organizacionales, eligiendo para la aplicación de la investigación el de Richard Daft adecuándolo a las necesidades de la organización, conceptualización de los temas más relevantes a utilizar, su importancia, características y ventajas de esta herramienta administrativa.

El capítulo II. Se refiere a la metodología de investigación a utilizar, donde se estudia la muestra y la población que ayudará saber a cuantas personas se les

aplicará los instrumentos y técnicas de recolección de información que serán la observación, entrevistas y encuestas.

En el capítulo III. Después de haber hecho las encuestas y entrevistas al personal y clientes de Pesquera Uglan S.A, los datos obtenidos se tabulan y grafican para poder hacer el análisis respectivo y saber con claridad la situación actual de la misma, planteando sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo IV. Consiste en la propuesta del diseño organizacional adecuado según las necesidades de la empresa Pesquera Uglan S.A., donde se crea la misión, visión, objetivos, políticas, manuales, procedimientos entre otros, aspectos muy importantes que las organizaciones deben tener para tener una buena gestión administrativa.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

“Incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un análisis situacional. Diseño organizacional para la empresa Pesquera Uglan S.A., de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014”

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

#### **Planteamiento del Problema.**

En el transcurso del tiempo han existido muchas formas de dirección administrativa, la mayoría ha sido con conocimiento empírico y a pesar de esto han tenido éxito, pero en la actualidad ya no es posible debido al crecimiento de la competencia liderada por personas capacitadas académicamente y con una estructura bien definida.

Pesquera Uglan S.A., se dedica al procesamiento de harina y aceite de pescado para la venta nacional e internacional. Se encuentra ubicada en la comuna el Real Alto de la parroquia Chanduy perteneciente al cantón Santa Elena el cual tiene 144.076 habitantes donde 70.680 son mujeres y 73.396 hombres, fue creada el 10 de julio del 2010 brindando un producto de calidad y comprometida con sus clientes a seguir aumentando su nivel de desempeño en busca de la satisfacción completa del mismo. Debido a este motivo se dialogó con sus directivos para que permitan un estudio de su diseño organizacional que ayudará a identificar y analizar la situación actual.

El propósito del diseño organizacional es establecer y mantener una estructura organizacional que permita exponer la línea de mando de los diferentes niveles

jerárquicos. Elaborar el organigrama institucional, descripción de cargos y evaluación de los mismos; además de un manual de procedimientos que garantice el desarrollo eficiente de los procesos, brindando a los trabajadores las facilidades para llevar a cabo sus actividades.

### **Delimitación del problema.**

**Campo** : Ambiente empresarial.

**Aspecto** : Diseño organizacional para la empresa Pesquera Uglan S.A.

**Área** : Administración.

**Espacio** : Cantón de Santa Elena de la provincia de Santa Elena.

**Tiempo** : 2014.

**Universo** : Personal de la empresa Pesquera Uglan S.A.

### **Formulación del problema.**

¿De qué manera incidirá la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Pesquera Uglan S.A. de la parroquia Chanduy de la provincia de Santa Elena?

### **Sistematización del problema.**

1.- ¿Cómo afectaría la implementación de un Diseño organizacional al definir las funciones y puestos de trabajos en la empresa Pesquera Uglan S.A.?

2.- ¿Qué instrumentos se aplicarán para el estudio del análisis organizacional en la empresa Pesquera Uglan S.A.?

3.- ¿Qué factores intervienen para que la implementación del diseño organizacional sea la solución efectiva para que Pesquera Uglan S.A. pueda tener un nivel de competitividad alto en el mercado que se desenvuelve?

4.- ¿Cómo incide que la empresa Pesquera Uglan S.A. no cuente con un diseño organizacional?

5.- ¿Con el estudio del análisis organizacional los directivos podrán tomar decisiones que permitan que la empresa cumpla con sus objetivos?

### **Evaluación del problema.**

Para realizar el análisis de la empresa Pesquera Uglan S.A. se tomará en consideración varios aspectos que ayudará a evaluar el problema de esta organización, estos factores son los siguientes:

**Delimitado.-** Se analizará cada uno de los problemas que tiene la empresa Pesquera Uglan S.A. para identificar el diseño organizacional acorde a las necesidades y llevar a cabo su implementación.

**Evidente.-** Pesquera Uglan S.A. tiene diferentes aspectos que no permiten tener una buena productividad por lo que es necesario realizar un estudio de la gestión administrativa para poder tener el logro de sus metas.

**Relevante.-** Para poder tener una mejor organización de las funciones y puestos de trabajo se deberá adecuar una estructura organizacional de las áreas departamentales.

**Factible.-** Porque la empresa cuenta con toda la información necesaria para llevar a cabo el trabajo de investigación e implementación de la propuesta.

**Concreto.-** Porque este estudio permite analizar y determinar las causas, síntomas y efectos de los diferentes problemas existentes a su debido tiempo que ayudara a crear estrategias y con tomar las decisiones pertinentes mejorar el funcionamiento de la empresa.

**Original.-** Se identifica el diseño organizacional que necesita la empresa para definir las funciones y responsabilidades de cada departamento, facilitando la comunicación entre ellos y mejorar el liderazgo gerencial.

### **Justificación**

La elaboración del diseño organizacional busca una mejor organización en cada departamento de la empresa, es decir tener claro sus funciones y responsabilidades que tienen a cargo y así optimizar el recurso humano y agilizar los procesos laborales.

Se elabora el manual de organización donde se detalla la estructura jerárquica de la empresa, el nivel de autoridad y responsabilidades de cada uno de los trabajadores administrativos y operativos, llevando a cabo evaluaciones constantes para identificar los cambios laborales que tiene la empresa.

El manual de procedimientos es indispensable para la organización, el cual debe contener la descripción de las actividades que los trabajadores deben cumplir en la ejecución de procesos, tendrá también información y modelos de formularios que faciliten el control, los equipos apropiados y la seguridad a utilizar para el proceso de producción o cualquier otro dato que ayude en el correcto cumplimiento con las actividades.

Para Pesquera Uglan S.A. es muy importante efectuar este estudio organizacional por no tener una gestión administrativa idónea que ayude a un buen cumplimiento de sus actividades y del proceso productivo.

La empresa desea mejorar su competitividad en el mercado por lo que es necesario aplicar esta herramienta administrativa para analizar su entorno externo e interno. El diseño organizacional permitirá diagnosticar la cultura de la organización, el posicionamiento empresarial, los comportamientos políticos y el

diseño del trabajo, además de un proceso de toma de decisiones en las fuerzas ambientales, factores tecnológicos y análisis de estrategias, a beneficio y cumplimiento de las metas impuestas por la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Evaluar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un análisis situacional, para el diseño organizacional de la empresa Pesquera Uglan S.A. de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena del año 2014.

### **Objetivos específicos.**

1. Analizar el área administrativa mediante informes de los dos últimos años para la realización de toma de decisiones de la empresa Pesquera Uglan S.A.
2. Diagnosticar la estructura organizacional existente en la empresa.
3. Describir la gestión del talento humano incluyendo el clima laboral, relaciones de trabajo y programas de desarrollo organizacional.
4. Establecer la metodología según las técnicas, métodos e instrumentos de investigación que faciliten el desarrollo del diseño organizacional que se ajuste a las necesidades de Pesquera Uglan.
5. Realizar un plan de contingencia administrativo para los cambios a futuro a favor de la empresa.
6. Establecer políticas, reglas y procedimientos internos para que la comunicación entre los diferentes departamentos sea clara, concisa y oportuna.

7. Elaborar estrategias mediante el análisis de la situación actual de la empresa para llevar a cabo sus objetivos.

### **Hipótesis.**

La incidencia de la estructura organizacional adecuada permitirá el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Pesquera Uglan S.A de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

### **Operacionalización de las variables**

Son variables que ayudan en el estudio de este proyecto para comprobar porque es necesario implementar el diseño organizacional a la empresa Pesquera Uglan S.A., para esto se identifican las variables independiente y la dependiente con sus dimensiones e indicadores; y las técnicas a emplear para la recolección de datos, que serán de utilidad para la elaboración de esta investigación.

### **Identificación de las variables**

#### **Variable Independiente**

Estructura organizacional.

#### **Variable Dependiente**

Gestión administrativa de la empresa Pesquera Uglan S.A.

**Cuadro 1: Variable independiente**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La Estructura Organizacional	Es la división de la empresa en niveles jerárquicos, la delegación de funciones y tareas de cada una de estas áreas departamentales que permitirán tener una mejor organización y por ende alcanzar las metas propuestas.	Análisis Situacional	-Análisis Interno -Análisis Externo -Análisis Competitivo	¿Cuál es el interés de superación de los trabajadores de la empresa?	Entrevista  Encuesta
		Dirección Estratégica	-Misión -Visión -Objetivos -Estrategias -Cursos de Acción	¿Cuántos colaboradores integran la empresa pesquera Uglan S.A.?	
		Procesos	-Determinación de los procesos -Diseños de proceso -Mapas de proceso	¿Piensa usted que las políticas departamentales son importantes en todas las organizaciones? ¿Está de acuerdo con los sistemas de información y control que maneja la empresa pesquera Uglan S.A.?	Entrevista  Encuesta
		Proyección de la estructura organizacional	-Estructura Formal -Orgánico Funcional -Sistemas de control -Tecnología de información - Políticas Generales -Vínculos interorganizacionales	¿Cuál es el nivel de satisfacción del trabajador de la empresa?	Entrevista  Encuesta
		Resultados de Efectividad	-Eficiencia -Eficacia -Evaluación del desempeño	¿Considera eficaz el desempeño de los involucrados en la institución?	Encuesta

**Fuente:** Teoría y diseño organizacional-Richard Daft

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

**Cuadro 2: Variable dependiente**

La implementación de una estructura organizacional, permitirá mejorar la gestión administrativa de la empresa pesquera Uglan de la parroquia Chanduy de la península de Santa Elena					
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Gestión Administrativa de la empresa pesquera Uglan S.A.	Es una empresa dedicada a la elaboración y producción de harina y aceite de pescado.	Recursos	Materiales Humanos Tecnológicos	¿Están establecidas las funciones de acuerdo a las habilidades y conocimientos de los colaboradores?	Encuesta
		Aspectos constitutivos	Datos históricos Permisos	¿Considera adecuadas las leyes que rigen el funcionamiento de los establecimientos educativos?	Entrevista
		Gestión administrativa	Planificación Dirección Control	¿Considera importante la capacitación continua del personal de la Empresa Pesquera Uglan S.A.?	Entrevista
		Aspectos legales	Reglamento interno	¿Con qué frecuencia le permite tomar decisiones independientes en el trabajo?	Encuesta
		Financiamiento	Financiamiento Interno Presupuesto	¿Cumplen con todas las actividades detalladas en el presupuesto para mejorar el servicio?	Entrevista

**Fuente:** Teoría y diseño organizacional-Richard Daft

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Antecedentes.

Actualmente la competencia de la empresas dedicada a la fabricación de harina y aceite de pescado está en aumento manteniéndose con un nivel de producción alto lo que les permite estar estables a pesar de la economía del país y de los problemas climáticos que muchas veces complican obtener la materia prima que en este caso sería las especies marinas tales como: bagre, barriga, botella, carita, chuhueco, gallina, hojita, macarela, merluza, morenillo, picudillo, trompeta y otros.

Pesquera Uglan S.A. se dedica a la producción de harina y aceite de pescado en el mercado nacional como internacional, inició sus actividades en el año 2010 con el objetivo de brindar un producto y servicio de calidad, satisfaciendo en su totalidad las necesidades de los clientes actuales y potenciales, teniendo como objetivo la creación de nuevos productos como congelados y enlatados logrando así mayor productividad, competitividad y satisfacción total de los clientes actuales y potenciales.

Actualmente tiene 4 socios, los hermanos Miguel, Mate y Luka Baraka Mazuelos; y el Sr. Juan Carlos Barahona Vera, fue llamada Uglan por la Isla que se encuentra en las costas Croatas frente a los Montes Velebit de donde son originarios la familia Baraka. A pesar que es una empresa de pocos años de funcionamiento tiene una infraestructura moderna de constituida por una planta donde se procesa la harina y el aceite de pescado, también una planta de agua cola, cabe recalcar que cuenta con sus propias embarcaciones pesqueras que les

permiten obtener la materia prima y así no depender en su totalidad de los proveedores externos.

## **1.2 La Estructura Organizacional**

### **1.2.1 Conceptualizaciones.**

El diseño organizacional debe ser aplicado en el transcurso de la constitución de una organización de pendiente de sus necesidades realizando previamente una investigación de su entorno interno y externo, permitiendo así establecer funciones, procesos, políticas y relaciones formales de una empresa.

Se debe tener en cuenta una serie de factores que intervienen, como el medio ambiente, el comportamiento de los trabajadores y clientes, los cuales son muy importantes para el desarrollo de su organización

Juan José Gilli, (2007), “el diseño organizacional permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función a las exigencias del contexto y de las estrategias, implica la forma en que se administrarán las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros”. (Pág. # 38).

### **1.2.2 Importancia del diseño organizacional.**

Chiavenatto, Idalberto (2007) “proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que permiten diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor”.

Los gerentes pueden realizar modificaciones y establecer estrategias para la toma de decisiones en beneficio de la organización y los miembros ponen en práctica dicha estrategia. Las decisiones sobre el diseño organizacional, muchas veces incluyen el diagnóstico de múltiples factores como la cultura organizacional, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de trabajo.

### 1.2.3 Ventajas del diseño organizacional.

Un diseño organizacional bien constituido permite competitividad en el mercado empresarial, ya que de ella depende como se establece la estructura de la organización, la elaboración de sus tareas y funciones delegadas a sus responsables para que la cumpla a cabalidad.

En la constitución de una empresa es importante especificar la planeación estratégica, además de la creación de la misión, visión, objetivos, valores, políticas y un diseño organizacional que permita por medio de evaluaciones constantes a los trabajadores saber el nivel en que se encuentra la empresa y en lo que se está fallando para mejorar y de esta manera cumplir con los objetivos de la organización, logrando la eficiencia en las operaciones que se realizan dentro de la institución.

### 1.2.4 Características del Diseño Organizacional.

Según el autor Richard Daft, existen cuatro importantes características dentro del diseño organizacional tales como:

**1.- Diferenciación:** se refiere a la asignación del trabajo en cada departamento y en los niveles jerárquicos, pueden ser de forma horizontal, es decir la división de la empresa en departamento y en forma vertical la creación de escalones de autoridad.

**2.- Formalización:** la creación de normas, reglas y reglamentos permiten saber cómo y cuándo se ejecuta determinada tarea. Estas reglas se elaboran para poder controlar el comportamiento de los trabajadores de la organización.

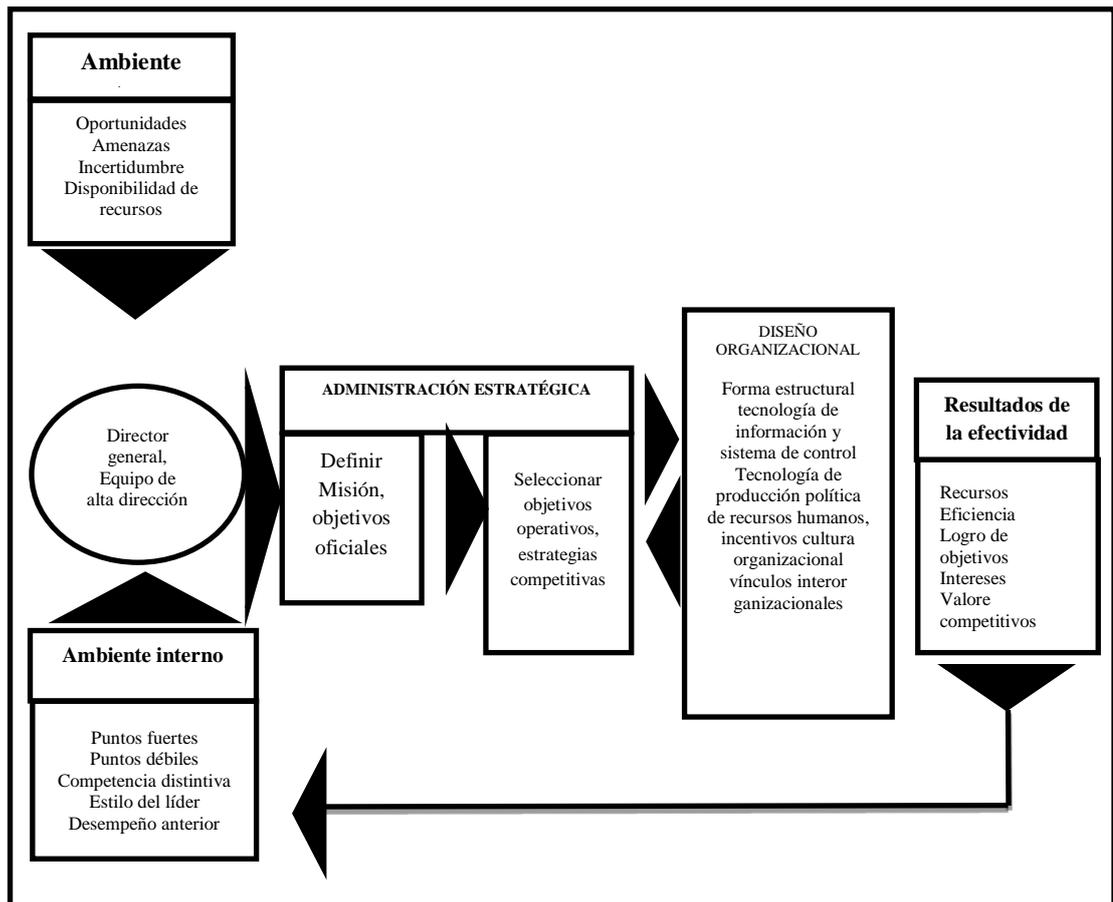
**3.- Centralización:** se distribuirá un nivel de mando en cada departamento para que ellos sean responsable de las tomas de decisiones necesarias en cuanto a un problema a solucionar sin necesidad de consultar con los directivos.

**4.- Integración:** es la coordinación y enlace de los integrantes para tener un ambiente armónico, vinculado y sobre todo comprometido con la empresa.

## 1.2.5 Modelos de diseño organizacional

### 1.2.5.1 Diseño organizacional de Richard Daft.

**Gráfico 1: Diseño organizacional de Richard Daft.**



**Fuente:** Modelo de Diseño Organizacional

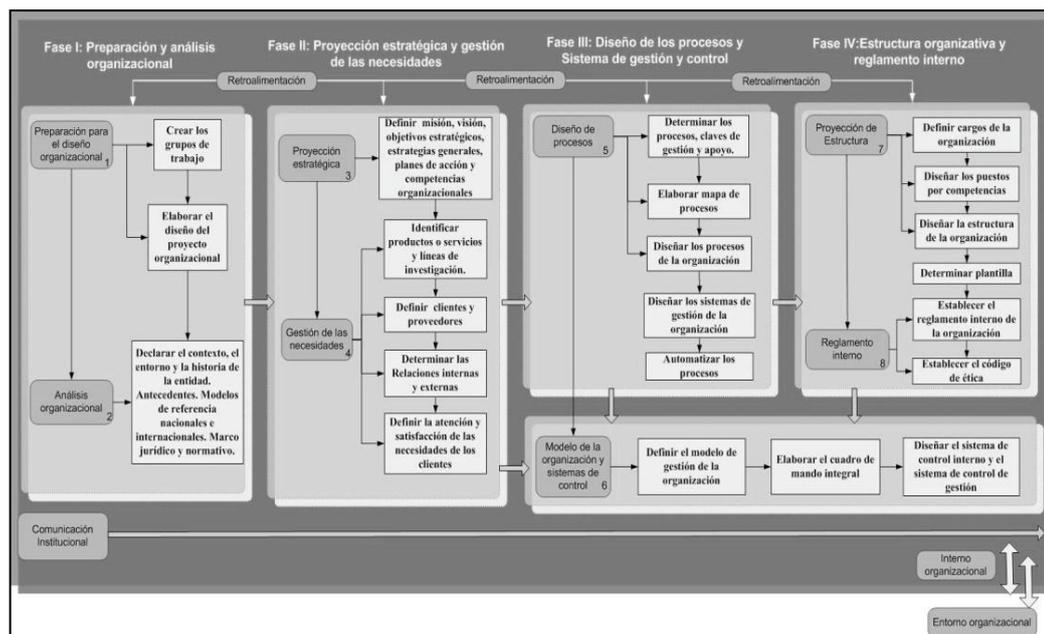
**Autor:** Richar Daft.

En la actualidad las empresas para ser competitivas y poder sobrevivir deben estar en constante innovación, por eso recomendable la creación de un diseño organizacional que permita a las organizaciones tener una mayor estructura y organización de sus áreas departamentales. Según el criterio de Richard Daft, dicha herramienta se basa en dos aspectos muy importantes: ambiente interno,

donde la administración de la empresa deberá formular estrategias competitivas y objetivos tangibles como definir la misión, visión, además de llevar un control de la tecnología tanto en el área administrativa como en la producción y ambiente externo donde se conoce las oportunidades y amenazas que tiene la empresa.

### 1.2.5.2 Modelo de diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.

**Gráfico 2: Diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa**



**Fuente:** Diseño Organizacional.  
**Autor:** Ailed Labrada Sosa.

El diseño de Labrada Sosa tiene 4 fases muy importantes, la primera es la preparación y análisis organizacional, proyección estratégica y gestión de las necesidades, diseño de procesos y sistemas de gestión y control, estructura organizativa, reglamento interno, planes de acción.

Preparación y análisis organizacional se refiere a la elaboración y diseño de la estructura organizacional, marco jurídico y normativas. Proyección estratégica y gestión de las necesidades, en esta fase se define la misión, visión, objetivos y estrategias, además se realiza la gestión de necesidades de la empresa determinando la relación interna y externa.

Diseño de procesos y sistemas de gestión, esta fase se definen los procesos claves, se elaboran los mapas de procesos, diseñar los procesos de la organización, diseñar sistemas de gestión de la organización y automatizar los procesos.

Estructura organizativa y reglamento interno, en esta parte se definen los cargos según las competencias y conocimientos de los colaboradores de la empresa, se establece el reglamento interno y el código de ética de la organización.

## **1.2.6 Elementos del diseño organizacional**

### **1.2.6.1 Análisis situacional**

#### **a) Análisis Interno**

##### **Fortalezas.**

Las fortalezas son todos aquellos aspectos positivos internos que tiene la empresa y los cuales los usa para ser más competitivo en el mercado en el que se desenvuelve.

Preguntas que se pueden realizar para analizar las fortalezas de la empresa según el autor Chiavenato:

- ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

##### **Debilidades.**

Se refiere a todos los elementos, actitudes y habilidades que la empresa tiene y que constituyen barreras para lograr el buen desempeño. Además se pueden clasificar en aspectos tales como financieros, de mercado, organizacionales y de control.

Algunas preguntas que contribuyen al desarrollo son:

- ¿Que se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

#### **b) Análisis Externo.**

#### **Oportunidades.**

Son todos aquellos logros del ambiente externo que tiene la empresa, que facilita el cumplimiento de sus objetivos.

Las preguntas para analizar las oportunidades son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

#### **Amenazas.**

Son condiciones o barreras que van a impedir el cumplimiento de los objetivos de la empresa las cuales no pueden ser controladas y deben tratar de superarlas para seguir en el mercado competitivo.

Metzger & Donaire, (2007), “son elementos externos o ajenos de la organización pero que de alguna manera repercuten en la empresa de manera negativa y afectan

en sus actividades”. Pág. 26.

Para empezar con el análisis de la matriz Foda se deberá realizar una distinción de estas cuatro variables por separado y determinar los elementos que le corresponde a cada una de ellas. En el tiempo que se realice este análisis es aconsejable construir la matriz y también proyectar los diferentes escenarios a futuro con su correspondiente matriz Foda y plantear las estrategias alternativas.

**Cuadro 3: Matriz foda**

<b>MATRIZ FODA</b>		1.	<b>FORTALEZAS (F)</b>	1.	<b>DEBILIDADES (D)</b>
		2.		2.	
		3.		3.	
		4.		4.	
		5.	Hacer lista de fortalezas	5.	Hacer lista de debilidades
		6.		6.	
		7.		7.	
		8.		8.	
		9.		9.	
		10.		10.	
1.	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	1.	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	1.	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	
4.		4.		4.	
5.	Hacer lista de oportunidades	5.	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	5.	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
6.		6.		6.	
7.		7.		7.	
8.		8.		8.	
9.		9.		9.	
10.		10.		10.	
1.	<b>AMENAZAS (A)</b>	1.	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	1.	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	
4.		4.	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	4.	Minimizar las debilidades y evitar amenazas
5.	Hacer lista de amenazas	5.		5.	
6.		6.		6.	
7.		7.		7.	
8.		8.		8.	
9.		9.		9.	
10.		10.		10.	

**Fuente:** Publicación Julio Carreto

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

### 1.2.6.2 Análisis competitivo.

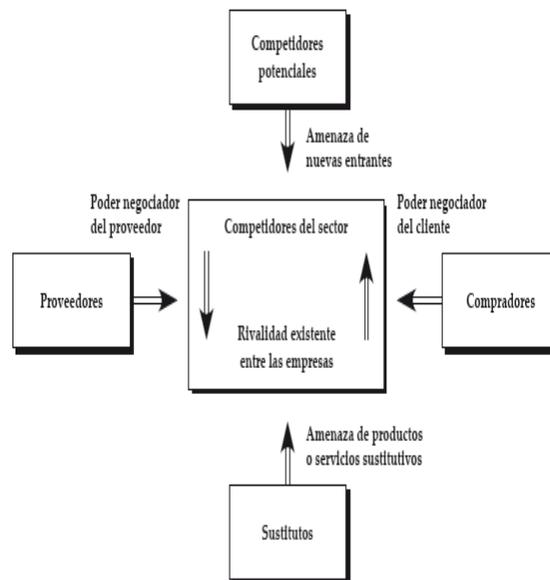
Es un proceso que relaciona la empresa con su entorno en el cual se le puede comparar con su competencia, saber sus fortalezas y debilidades, además de las oportunidades y amenazas que permiten tomar las decisiones adecuadas sean estas para mejorar o mantenerse tal y como han venido ejecutando su trabajo.

### 1.2.6.2.1 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

La competencia depende de cinco fuerzas que se relacionan en el ámbito empresarial, donde la acción conjunta de estas fuerzas nos va a determinar la rivalidad existente en el sector y son las siguientes:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

**Gráfico 3: Análisis de las fuerzas competitivas**



Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

### 1.2.6.3 Proyección estratégica.

#### a) Misión

Fleitman J. (2007), define de la siguiente manera: "la misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo

que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal de la competencia y de la comunidad en general”. Pág. # 29.

En la misión se describe el negocio, a que se dedica, como lo hace y para quien está dirigido y hacia que negocios o actividades puede encaminar su futuro. En la misión se define las necesidades de los clientes a satisfacer, productos o servicios a ofertar.

### **b) Visión.**

Hitt M. (2007), expresa: “la visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de la organización y plantea la configuración del futuro que busca”. Pág. 19.

La visión se complementa con la misión que impulsan a llevar a cabo las acciones de la empresa, ayudando que el propósito estratégico se cumpla. La misión es creada por la persona que está encargada de dirigir la empresa y que deberá incluir las aspiraciones de los agentes que intervienen en una empresa tanto externo como internos.

### **c) Objetivos.**

Ayestarán R. (2012), “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”. Pág. 74.

Los objetivos son metas a largo plazo que se quieren alcanzar; es decir, la consecución de un determinado logro en la superación de los obstáculos, dificultades que puede tener una organización, estos objetivos dependen mucho el entorno en que se desenvuelve la empresa por lo tanto pueden ser rediseñados si fuera el caso.

#### **d) Estrategias.**

Las estrategias son un conjunto de acciones planificadas por los altos mandos de una empresa con la finalidad de cumplirlas si los resultados del trabajo en determinada momento no fueran los esperados los cuales no permiten alcanzar los objetivos deseados por la organización, pero que representa cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución.

Idalberto Chiavenato, Arao Sapiro, (2011), “la estrategia organizacional tiene que afrontar aspectos casi siempre intangibles dirigidos hacia el futuro. Dado que cada situación estratégica es singular y única”. Pág. 289.

#### **e) Cursos de acción.**

Goodstein L., Nolan M., Pfeifer J., (2006), exponen: “son actividades concentradas a corto plazo o de gran alcance a largo plazo, y mediante ella se lleva a cabo desde el mejoramiento del sistema para el control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructuras organizacionales”. Pág. 25.

Los cursos de acción se definen como acciones o pasos a seguir que se deberán realizar en un tiempo determinado y que conducen al cumplimiento de las estrategias establecidas por los gerentes de la organización y que los miembros de la organización deberán cumplirlos.

### **1.2.6.4 Proyección de la estructura organizacional.**

#### **a) Estructura formal.**

Daft R. (2007) manifiesta: “existen tres componentes claves en la definición de estructura de la organización: La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total, e incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos”. Pág. 90

La estructura formal se basa en la división del trabajo, en la diferenciación e integración del personal establecidos por los miembros que manejan el proceso decisorio de la empresa, además identificar los elementos que se integran en el puesto, su relación con su desempeño laboral y su relación con la efectividad de la organización para desarrollar sistemas de trabajo productivos.

#### **b) Orgánico funcional.**

Abascal R, Francisco. (2004) expresa: “el organigrama funcional es la representación gráfica de todas las funciones de la empresa. Incluye la jerarquía y las líneas de dependencia que unen las diferentes funciones. En un organigrama puede haber: elementos de la línea, conjunto de las funciones que ejecutan directamente la actividad u objeto de la empresa y elementos de Staff, son las funciones cuya misión es ayudar a la línea”. Pág. 111.

Es la descripción y organización de las áreas departamentales de la empresa, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad, asesoría y los puestos de trabajo en forma esquemática. Este organigrama es de mucha importancia y utilidad para las empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas entre otras, ya que cada departamento tiene su jefe inmediato lo que ayuda a tener una mejor organización y cada área cumplen las funciones que le correspondan.

**Gráfico 4: Organigrama funcional general**



Fuente: Organización de empresas  
 Autor: Enrique B. Franklin

**c) Políticas institucionales.**

Stoner J. (2006) expresa: “es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por los miembros de la organización, se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la empresa, políticas apropiadas para las normas que toman en consideración las condiciones pertinentes al tiempo en que se necesita la acción.” Pág. 66.

Las políticas institucionales son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, para regirse por reglas las cuales si no se llegan a cumplir los trabajadores serán sancionadas. Se encontraran una serie de reglas y directrices básicas sobre el comportamiento que se espera de sus trabajadores y se determinaran las bases de cómo ejecutar las actividades.

#### **d) Tecnologías de la información.**

Chiavenato, Idalberto. (2000), “es un conjunto de elementos interdependientes, lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones. Dado que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff”. Pág. 637.

Las tecnologías de la información permiten tener una mejor organización, volviendo fidedigna y ágil el trabajo, por permitir procesar, almacenar y comunicar la información a los miembros de la empresa según la requieran.

Las tecnologías minimizan el tiempo de trabajo, para que los directivos puedan tomar decisiones acertadas y realizar las estrategias basadas en reportes que son emitidos por los sistemas de información haciéndola competitiva en el mercado que se desarrolla.

#### **e) Sistemas de control.**

Los sistemas de control son procedimientos que por medio de mecanismos formales y diversos formatos se puede llevar un control de los activos como maquinarias, equipos, productos entre otros, establecidos en producción y almacén, los documentos legales y registros contables que reposan en el departamento de administración. En una empresa pequeña los sistemas de control de procesos los puede llevar el administrador mientras que en una grande, esto sería imposible por la gran cantidad de miembros de la organización debiendo haber una buena comunicación y coordinación a tiempo de los representantes de cada área.

Estupiñan, Rodrigo (2006), manifiesta: “el sistema de control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices administrativas”. Pág. 19.

#### **f) Vínculos inter-organizacionales.**

Los vínculos inter-organizacionales en la actualidad se han convertido en una necesidad debido a la globalización y a los rápidos cambios del entorno, se realizan para adquirir o complementar recursos cognitivos, con ello se busca obtener competencias variadas y concede mayores capacidades centrales, pero el vincularse con otras empresas puede representar un riesgo.

Daft R, (2007), “las relaciones inter-organizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones. Por tradición, estas transacciones y relaciones han sido consideradas como un mal necesario para obtener lo que la organización necesita. Se ha creído que el mundo está compuesto de diferentes negocios que se nutren de su autonomía y compiten por la supremacía”. Pág. 172.

#### **1.2.6.5 Resultados de efectividad.**

##### **a) Eficacia.**

La eficacia busca hacer las cosas correctamente y permitirles a las personas realizar mejor una tarea o hacer una que antes no se podía utilizando nuevos métodos de aplicación. Además ayuda a mejorar el desempeño en los procesos básicos de un negocio.

Ramírez C., (2002), nos dice: “se dice que se ha obrado con eficacia cuando para lograr una meta se utiliza un procedimiento adecuado. Es decir se ponen en juego medios idóneos que tienen en sí el poder de lograr un efecto”. Pág. 67.

##### **b) Eficiencia.**

La eficiencia hace referencia a los recursos empleados y a los resultados obtenidos, es por eso que es una capacidad muy apreciada por las empresas debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen, tienen como propósito alcanzar sus objetivos.

Paredes W., (2009), dice: “para la organización lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes motivadores y participativos, con un personal altamente motivado 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”. (Pág. # 43)

### **c) Evaluación del desempeño.**

Es recomendable evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores si es posible trimestralmente para asegurarnos que se está cumpliendo a cabalidad con el trabajo asignado y cumplir con los objetivos impuestos por los directivos de la organización.

## **1.3 La gestión administrativa**

### **1.3.1. Aspectos Constitutivos.**

La empresa Pesquera Uglan S.A. fue creada el 10 de julio del 2010, está ubicada en la parroquia de Chanduy, recinto El Real del cantón Santa Elena, en la provincia de Santa Elena, el cual tiene 144.076 habitantes, donde 70.680 son mujeres y 73.396 son hombres, se dedica a producir harina y aceite de pescado productos que comercializan en el mercado nacional e internacional, brindando al cliente un producto con servicio de calidad, logrando así la satisfacción total de los mismos.

Actualmente cuenta con un área de trabajo de 1.124 m<sup>2</sup>, el nombre de la empresa hace referencia a una isla que se encuentra en las costas Croatas frente a los Montes de Velebit de donde son originarios la familia de los accionistas principales, el logotipo está conformado por 4 gotas las cuales representan al fundador de las empresas del grupo Velebit y a sus tres hijos, que se encargan de ella en la actualidad.

### **1.3.2. Recursos.**

#### **Humanos.**

La empresa Pesquera Uglan dispone de 100 empleados entre administrativos, jefatura, obreros y tripulantes estos últimos están distribuidos en las 4 embarcaciones marítimas pertenecientes a la empresa, quienes se desempeñan según las disposiciones emanadas de la alta dirección y despliegan su labor en las áreas que les compete a cada uno.

#### **Materiales**

Tiene establecidas sus oficinas administrativas en el terreno donde se encuentra la planta de proceso, cuentan también con almacenes donde guardan los productos terminados, suministros, equipos y materiales que se necesitan para la producción y el equipamiento de las embarcaciones pesqueras.

#### **Técnicos.**

Posee los instrumentos y herramientas modernas, cuenta con tecnología de punta, se encuentra equipada con una planta de agua cola y planta de harina de pescado, que les facilita el trabajo y fortalece el proceso de elaboración de la harina y el aceite de pescado.

### **1.4. Marco Legal.**

#### **Constitución de la república del 20 de octubre del 2008.**

**Art. 14.-** Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, Sumak Kawsay.

Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

Con el plan nacional del buen vivir se busca mejorar las condiciones de vida de la población, generando fuentes de empleo y desarrollo de la productividad que por ende conlleven al aprovechamiento de las habilidades y conocimientos de los colaboradores de la microempresa.

**Título VII**, capítulo segundo, biodiversidad y recursos naturales, artículo 395.

**Principios ambientales.-** La constitución reconoce los siguientes principios ambientales:

El estado garantiza un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional. El estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales.

**Ley de gestión ambiental ley N° 37**

De acuerdo al registro oficial No. 245 del 30 de Julio de 1999, en el artículo 21 se establece que los sistemas de manejo ambiental incluirán estudios de línea base,

evaluación del impacto ambiental, evaluación de riesgos, planes de manejo, planes de manejo de riesgo, sistemas de monitoreo, planes de contingencia y mitigación, auditorías ambientales y planes de abandono.

### **Ley de prevención y control de la contaminación ambiental**

Establecido por el decreto supremo N° 374 R.O. No 97 del 31 de mayo de 1976, en el artículo 5, indica que las instituciones públicas o privadas interesadas en la instalación de proyectos industriales que pudieran ocasionar alteraciones en los sistemas ecológicos y que produzcan contaminación del aire, deberán presentar a los ministerios de salud y del ambiente, para su aprobación previa, estudios sobre el impacto ambiental y las medidas de control que se proyecten aplicar.

### **Ley reformativa al código penal**

Según el registro oficial No. 2 del 25 de enero de 2000, en el artículo 437 B, se especifica que quien infringiera las normas sobre protección ambiental, vertiendo residuos de cualquier naturaleza, por encima de los límites fijados de conformidad con la ley será reprimido con prisión de uno a tres años, si el hecho no constituyera un delito más severamente reprimido.

### **Ley de régimen municipal**

En el artículo 212, los planes reguladores de desarrollo físico cantonal y los planes reguladores de desarrollo urbano deberán ser actualizados periódicamente, en forma obligatoria.

### **Ordenanza municipal cantón Santa Elena**

El gobierno municipal del cantón Santa Elena, que preside el alcalde, Ing. Otto Vera Palacios, de conformidad con el art. 315 de la constitución de la república,

inciso segundo del mismo artículo; art. 148, numeral 4 de la constitución política, en concordancia con el art. 148 , literal g, de la ley orgánica de régimen municipal, que dispone como competencia municipal, en materia de servicios públicos: aseo, recolección y tratamiento de basura, residuos y desperdicios; artículos concordantes en la ley orgánica de empresas públicas y, de la propia ley orgánica de régimen municipal, donde se faculta a la municipalidad constituir empresas públicas.

Por lo tanto, para garantizar mayor eficiencia y mejor prestación de servicios y, en uso de las facultades concedidas en la ley orgánica de régimen municipal, el concejo cantonal y su alcalde, expiden la ordenanza de creación de la empresa municipal de recolección, transporte, tratamiento de desechos sólidos peligrosos y no peligrosos; aseo y limpieza, mantenimiento de lugares públicos y otros del cantón Santa Elena (EMASA EP).

### **Código de salud**

Según el artículo 12, ninguna persona podrá eliminar hacia el aire, el suelo o las aguas, los residuos sólidos, líquidos o gaseosos, sin previo tratamiento que los conviertan en inofensivos para la salud.

Los reglamentos y disposiciones sobre molestias públicas, tales como ruidos, olores desagradables, humos, gases tóxicos, polvo atmosférico emanaciones y otras, serán establecidos por la autoridad de salud.

### **Reglamento general a la ley de pesca y desarrollo pesquero**

En el texto unificado de legislación pesquera (art. 15,16, 17,18, de la actividad pesquera); el art. 41 del capítulo VIII .de la clasificaciones., acuerdo ministerial n° 183, acuerdo ministerial n° 03316, procedimientos para la inspección sanitaria de

las plantas industriales dedicada al procesamiento de productos de la pesca y la acuicultura.

### **Código de trabajo**

**Art. 8.- Contrato individual.-** Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

**Art. 11.- Clasificación.-** El contrato de trabajo puede ser:

**Art. 12.- Contratos expreso y tácito.-** El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

**Art. 13.- Formas de remuneración.-** En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

**Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.-** Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que

celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- A) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- B) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- C) Los de servicio doméstico;
- D) Los de aprendizaje;
- E) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- F) Los contratos a prueba;
- G) Nota: literal derogado por decreto legislativo No. 8, publicado en registro Oficial. Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008; y,
- H) Los demás que determine la ley.

**Art. 15.- Contrato a prueba.-** En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no

se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

**Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.-** El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

**Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.-** Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma. También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales

del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada. El sueldo o salario que se pague en los contratos eventuales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

## **CAPÍTULO II**

### **Metodología de la investigación**

#### **2.1. El diseño de la investigación.**

Namakforoosh M., (2005), “antes de empezar la investigación es recomendable anotar los pasos que ésta sigue; determinar tanto el costo como el tiempo que se necesita en cada etapa; especificar como las van a realizar y quien será el responsable. El diseño de la investigación es el plan que se usa como una guía para recopilar y analizar los datos”. (Pág. 85)

Se consideró la investigación cuali-cuantitativo, debido a que la cualitativa da la descripción de las cualidades de cada uno de los elementos con los que cuenta el trabajo para luego hacer el análisis numérico de los datos, que hace referencia a la cuantitativa obtenidos en base a la entrevista y la encuesta aplicada al personal ejecutivo, administrativo y operativo de la empresa; con la finalidad de elaborar una propuesta viable que se convierta en el referente para la gestión productiva de la organización.

#### **2.2. Modalidad de la investigación.**

La modalidad del trabajo que se utilizó en este estudio de investigación, es el de proyecto factible o de intervención, según Yépez E. (1995), 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. Pág. 116.

Consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo de diseño organizacional que cubra las necesidades de la empresa, sustentándose en el análisis situacional, el diseño de los procesos y la proyección de la estructura, para

su ejecución se apoyó en las investigaciones de campo y descriptiva que facilitó la elaboración de la propuesta.

Con el apoyo del personal administrativo que facilitó la información necesaria sustentada con documentos y la cooperación de todos los trabajadores para la obtención de los datos requeridos, se identifica los problemas para darle una solución inmediata y así poder llevar a cabo el diseño organizacional.

## **2.3 Tipos de investigación**

### **2.3.1 Por el Propósito**

#### **Investigación Aplicada**

Morán Márquez F. (2010): “la investigación aplicada es investigar el proceso de la realidad, para mejorar el sistema con planteamientos teóricos en hechos de la vida diaria. Se trata de buscar generalizaciones, leyes que permitan nuevas alternativas que beneficien a la investigación”. Pág. 83

Esta investigación constituye un estudio que permite dar soluciones a los problemas existentes en la organización y aplicar las herramientas administrativas necesarias para una mejor gestión de los directivos.

### **2.3.2 Por el Nivel**

#### **Nivel Descriptivo**

Paredes Garcés W. (2009): “Científicamente describir es medir. En un estudio descriptivo se relaciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. Consiste en reflejar lo que aparece, tanto en el ambiente natural, como social, la descripción puede ser con información primaria o secundaria”. Pág. 43

Por medio de esta investigación se describe la situación real actual de la empresa Pesquera Uglan S.A, se observó la manera en que cada uno de los departamentos

lleva a cabo su trabajo donde en algunas ocasiones se presentaron acontecimientos que retrasaban el proceso laboral y no permitían cumplir con sus funciones con eficiencia.

### **2.3.3 Por el Lugar.**

#### **Investigación Bibliográfica**

Hernández R. (2006), describe: “la investigación bibliográfica tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros y publicaciones”. (Pág. # 61).

Con la ayuda de la investigación bibliográfica se pudo utilizar fuentes primarias en esta técnica se entablaron conversaciones con la directiva los cuales nos proporcionaron documentos y personal de la empresa Pesquera Uglan S.A, también se utilizaron fuentes secundarias como búsqueda de información en internet y libros relacionados con el diseño organizacional a implementar para un mejor funcionamiento de sus actividades laborales

#### **Investigación de Campo**

Paredes Garcés Wilson. (2009): “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto de forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”. Pág.52

La investigación de campo se la llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Pesquera Uglan S.A, se pidió la autorización del gerente un día en el que no hubo mucho movimiento laboral para realizarle entrevistas al personal administrativo y directivo y también al personal obreros lo que estaban dispuesto ayudar con las encuestas, estas también se las hizo a los clientes fijos, ya que ellos conocen las actividades que se desarrollan en la empresa.

## **2.4 Métodos de investigación**

### **2.4.1 Inductivo**

Paredes Garcés Wilson. (2009), manifiesta: “es aquel que va de lo particular a lo general. Es la acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones, causas o experiencias particulares que determinan el efecto motivo de estudio. Es un proceso analítico, sintético, mediante el cual se parte del estudio de causas, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general”. Pág.41

Este método permite realizar una observación detallada de como el personal de Pesquera Uglan ejercen su trabajo en el vivir diario dentro de la organización, además también de qué manera se encuentra la estructura organizacional y su funcionamiento y cumplimiento para realizar un análisis situacional, que ayude a definir el trabajo de investigación y diseño organizacional que se va aplicar en la misma.

### **2.4.2 Analítico**

Méndez Álvarez C. (2006), expresa: “análisis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Por otro lado, el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como el resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con “los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo”. (Pág. # 242).

Se utilizó el método analítico porque permite representar los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas hechos a los trabajadores y clientes de Pesquera Uglan por medio de gráficos para realizar un análisis situacional, construyendo una propuesta viable que garantice su aplicación efectiva y facilite una oportuna gestión administrativa a la empresa, asegurando mejoras continuas en el desarrollo funcional y de procesos de producción que generen resultados positivos con posicionamiento a largo plazo en el mercado comercial.

## **2.5 Técnicas de investigación**

### **2.5.1 Entrevista.**

La preparación de la entrevista se constituye en un elemento de vital importancia para la recolección de la información que se obtiene en Pesquera Uglan S.A., al personal administrativo que son un número de 10 personas, quienes conocen más de cerca el funcionamiento y la manera de como se está administrando la empresa, de tal forma que su información será valiosa para proponer ajustes oportunos que ayuden a mejorar la gestión productiva de la organización a corto plazo.

### **2.5.2 Encuesta**

Constituye una técnica elemental para la recolección de información veraz de los informantes por lo que se realizó un cuestionario de preguntas referentes al estudio de investigación y de fácil comprensión, se reunió al personal operativo y se hizo la respectiva entrega de la encuesta para que las vayan contestando, además se estuvo presente para facilitar ayuda si tenían algún inconveniente al interpretar las preguntas, también se tomó en consideración los clientes para saber un poco más como esta Pesquera Uglan S.A. en el mercado y referente a la competencia, de tal manera que se obtenga la información apropiada y oportuna para desarrollar una buena investigación que aporte a dar una alternativa de solución a la problemática analizada en el estudio.

## **2.6 Instrumentos de investigación**

### **2.6.1 Guión de Entrevista**

Miles & Huberman citados por Soria (2002), “en los casos de estudio las guías de entrevistas suelen ser generadas particularmente para cada caso dependiendo de las características situacionales de cada uno. Las preguntas planteadas en este instrumento deben estar relacionadas directa o

indirectamente con los objetivos y propuestas de la investigación”. Pág. 77.

El instrumento oportuno para auscultar datos e información fidedigna de los informantes más cercanos o estratégicamente más vinculados al objeto de estudio es el guión de entrevista que se formula con preguntas abiertas en la mayoría de los casos, pero que se combinen preguntas de opinión, de acción y de intención que se concentren en los elementos esenciales y relevantes de la propuesta a ejecutarse en el trabajo de investigación, de tal forma que podamos contar como en el caso de la empresa Pesquera Uglan S.A., de los datos apropiados para la formulación del diseño organizacional de acuerdo a los requerimientos de la institución y a las necesidades de mejorar su gestión.

## **2.6.2 Cuestionario**

Baptista P. (2010), define: “el cuestionario como un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista, el cuestionario se formula como una serie de preguntas que permiten medir una o más variables relacionadas al objeto de estudio. La estructura y el carácter del cuestionario lo definen el contenido y la forma de preguntas que se les formula a los interrogados”. Pág. 310.

La aplicación del cuestionario es vital para obtener información y suele plantearse preguntas cerradas con alternativas de respuesta que faciliten el tratamiento de la información, también se puede aplicar a las preguntas la escala de Likert que tiene diversidad de alternativas de respuesta valorativas que corroboran la relación de las variables inmersas en el objeto de estudio.

## **2.7 Población y muestra**

### **2.7.1 Población**

Gemma García (2005), manifiesta: “la población es el colectivo objeto de estudio. Puede denominarse igualmente universo. Nuestra población puede ser constituida

por empresas de un determinado sector, consumidores, familias, jóvenes”. (Pág. # 115).

La población de Pesquera Uglan S.A., es el personal administrativo, los operarios y clientes que están involucrados directa e indirectamente con la organización, para el estudio de investigación que elabore una propuesta de diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa se concentrará en el personal interno de la empresa que son 100 personas y los clientes fijos que son 25.

### 2.5.2 Muestra

Icart, Fuentelzas y Pulpon. (2006), manifiestan: “la muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población”. Pág.55.

La muestra que se consideró para este estudio de investigación es no probabilística por criterio, para el caso de Pesquera Uglan S.A, se toma en consideración toda la población que tiene por ser relativamente pequeña.

**Cuadro 4: Muestra**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Ni</b>
Personal Interno	100
Clientes Fijos	25
<b>Total</b>	<b>125</b>

**Fuente:** Base de datos Empresa Pesquera Uglan S.A.  
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

## **2.8 Procedimientos y procesamiento de los datos.**

### **2.8.1 Procedimientos.**

Se consideran elementales en el proceso de investigación porque parten desde la iniciativa de desarrollar el trabajo hasta la recolección de los datos y se cumplen mediante Los siguientes procedimientos:

- 1) Esquematización de la estrategia de investigación.
- 2) Definición de los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia.
- 3) Definición de las variables de interés.
- 4) Explicación del proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes del estudio.
- 5) Discusión de los instrumentos utilizados para el estudio.
- 6) Recolección de datos.

### **2.8.2 Procesamiento.**

Fundamental en el tratamiento de la información recolectada ya que permite la tabulación y ordenamiento de los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas a los trabajadores y cliente de Pesquera Uglan S.A., que fueron graficados e interpretados para dar su respectiva conclusión.

1. Ordenamiento de los datos.
2. Organización y tabulación de datos.
3. Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
4. Análisis e interpretación de datos.
5. Establecimiento de las conclusiones.
6. Planteamiento de las recomendaciones.
7. Construcción de la propuesta.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

#### **3.1 Análisis de los resultados de la entrevista aplicada al personal administrativo de la empresa Pesquera Uglan S.A**

##### **1.- ¿Cómo considera usted que es el ambiente organizacional de la empresa?**

Actualmente el ambiente está un poco desorientado por encontrarse en una ambiente de cambios administrativos, pero están predispuestos brindar sus conocimientos y experiencia a los nuevos directivos, realizando un trabajo en conjunto para sacar adelante a la empresa.

##### **2.- ¿Piensa usted que se requiere la implementación de estrategias innovadoras en la empresa?**

Los entrevistados expresaron que es urgente implementar nuevas estrategias institucionales y en cada área departamental que ayuden a mejorar los procesos laborales, logrando diferenciación en los productos y en cada puesto de trabajo, para fortalecer día a día el desempeño global y la productividad de la organización.

##### **3.- ¿Está de acuerdo en que los trabajadores cuenten con un cronograma previamente establecido para lograr productividad?**

Si están de acuerdo que se establezca una programación bien definida para el funcionamiento adecuado de cada uno de los departamentos y de sus integrantes, debido a que facilita un orden de las actividades que se desarrollan en la gestión administrativa y del proceso productivo por medio de mapas de procesos y los

flujos que definen los cursos de acción y ratifican el tiempo en que se va a cumplir los objetivos establecidos.

**4.- ¿Piensa usted que la utilización de los manuales de funciones son indispensables en una organización?**

Son muy indispensables en la organización porque permiten formular la descripción, requisitos del puesto de trabajo y principalmente porque establece las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores en las áreas definidas por la empresa para lograr un funcionamiento óptimo.

**5.- ¿Considera eficiente la gestión de los colaboradores en el desempeño de sus funciones en la empresa?**

Un gran porcentaje de los entrevistados consideran que si es eficiente lo cual proyecta a una institución organizada y dinámica, la otra parte que es ineficiente debido a que denota cierta desorganización en las funciones y limitado control en el desempeño del trabajo.

**6.- ¿Consideras adecuados los reglamentos estipulados para la gestión productiva de la empresa?**

Lamentablemente los reglamentos y normas que tiene la empresa no son los apropiados para el desarrollo de la gestión productiva por no contar con las reglas adecuadas que además no han sido difundidas en todas las áreas y departamentos de la entidad.

**7.- ¿Está de acuerdo en que se brinde capacitación al personal de la empresa?**

Los entrevistados manifiestan que sí están de acuerdo en que se fortalezcan los conocimientos y habilidades del talento humano de la empresa, puesto que es muy

importante la capacitación tanto en el área administrativa y financiera como la de producción por estar en total coordinación, de tal forma que su capacitación y entrenamiento permita lograr el más alto nivel de desempeño del personal ayudando alcanzar la eficiencia laboral y llegar a un máximo rendimiento.

**8.- ¿Se cumplen a cabalidad las funciones asignadas al personal administrativo y operativo de la empresa?**

No siempre se cumple las funciones asignadas a los dirigentes de cada departamento esto se debe a que no cuentan con un manual de funciones o un orgánico funcional establecido que les permita tener bien en claro las actividades y responsabilidades que tienen en su puesto de trabajo.

**9.- ¿Es competitivo el producto y/o servicio que ofrece la empresa Pesquera Uglan S.A?**

En relación a la competencia la empresa es considerada una de las mejores dentro del mercado en la que se desarrolla, por tener personal capacitado para atender al cliente dando una buena impresión y la elaboración de un producto de alta calidad.

**10.- ¿Cómo valora usted la atención que se brinda en la empresa?**

Los informantes responden que es muy eficiente y eficaz, debido a las buenas relaciones que existen entre el personal, lo que se refleja en la prontitud, cordialidad y amabilidad existente y plantea solución a cada uno de los problemas de la entidad, según lo expresan la mayoría de entrevistados, sin embargo uno de los informantes expresa que la comunicación entre el personal interno de la organización es deficiente y escaso el apoyo de los colaboradores para mejorar la atención que se proponen en la institución, cuyo fin respecto a este tema es facilitar la mejor atención posible a los clientes internos y externos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

**11.- ¿Se ajusta el presupuesto a la inversión de la empresa en proyectos para mejorar la gestión administrativa de la empresa?**

La ausencia de una planificación oportuna en la empresa causa desequilibrios por eso manifiestan que el presupuesto no se ajusta a la inversión sobre todo en proyectos que se ejecutan en ciertas ocasiones, lo que hace parecer que la empresa tiene problemas financieros o también se puede notar que lo invertido no refleja los resultados esperados por lo que se considera que se debe realizar una planificación financiera adecuada.

**12.- ¿Cree usted que es necesario la aplicación de un diseño organizacional en la empresa?**

Consideran que si es necesaria la aplicación de un diseño organizacional porque permitirá a la empresa tener una mejor organización y control, por no estar bien definidas las áreas, además se mejora la distribución correcta de los recursos promoviendo la proyección de una estructura organizacional adaptada a las necesidades y exigencias del mercado actual.

### 3.2 Análisis de las encuestas realizadas al personal de la empresa Pesquera Uglan S.A.

#### 1. ¿Se siente usted satisfecho con su responsabilidad asignada en la empresa?

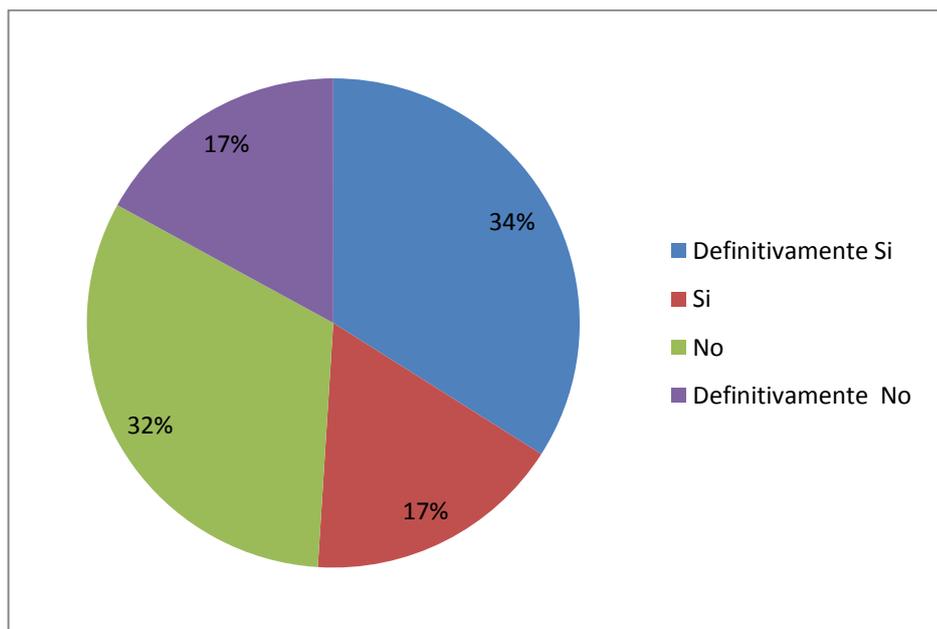
**Cuadro 5: Satisfacción con las responsabilidades asignadas**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>1</b>	Definitivamente Si	34	34%
	Si	17	17%
	No	32	32%
	Definitivamente No	17	17%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 5: Satisfacción con las responsabilidades asignadas**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

De la encuesta realizada al personal de la empresa existe un porcentaje significativo que se siente muy satisfecho con sus responsabilidades asignadas pero no obstante hay un porcentaje menor que no está de acuerdo.

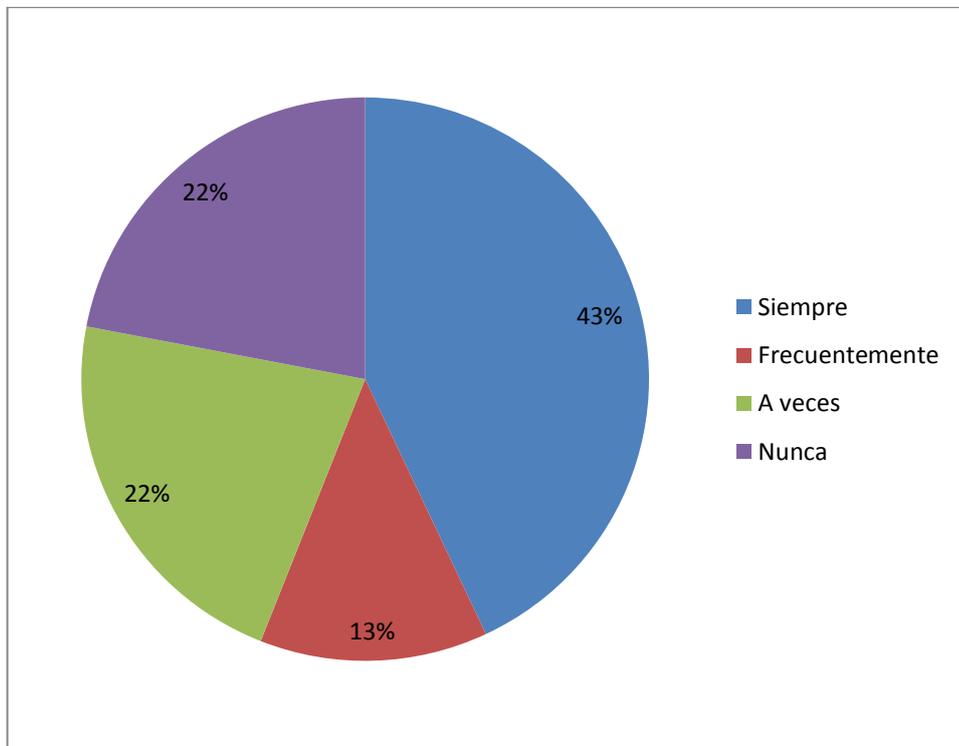
**2. ¿Con qué frecuencia le permite tomar decisiones independientes en el trabajo?**

**Cuadro 6: Frecuencia en la toma decisiones en el trabajo**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
2	Siempre	43	43%
	Frecuentemente	13	13%
	A veces	22	22%
	Nunca	22	22%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.  
 Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 6: Frecuencia en la toma decisiones en el trabajo**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.  
 Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

En el gráfico se observa que hay un porcentaje alto que indica que siempre se les permite tomar las decisiones necesarias si se llegan a presentar alguna eventualidad que requiera solución mientras sus jefes inmediatos no se encuentren en planta.

**3. ¿Considera que el ambiente de trabajo es apropiado para desarrollar sus actividades laborales?**

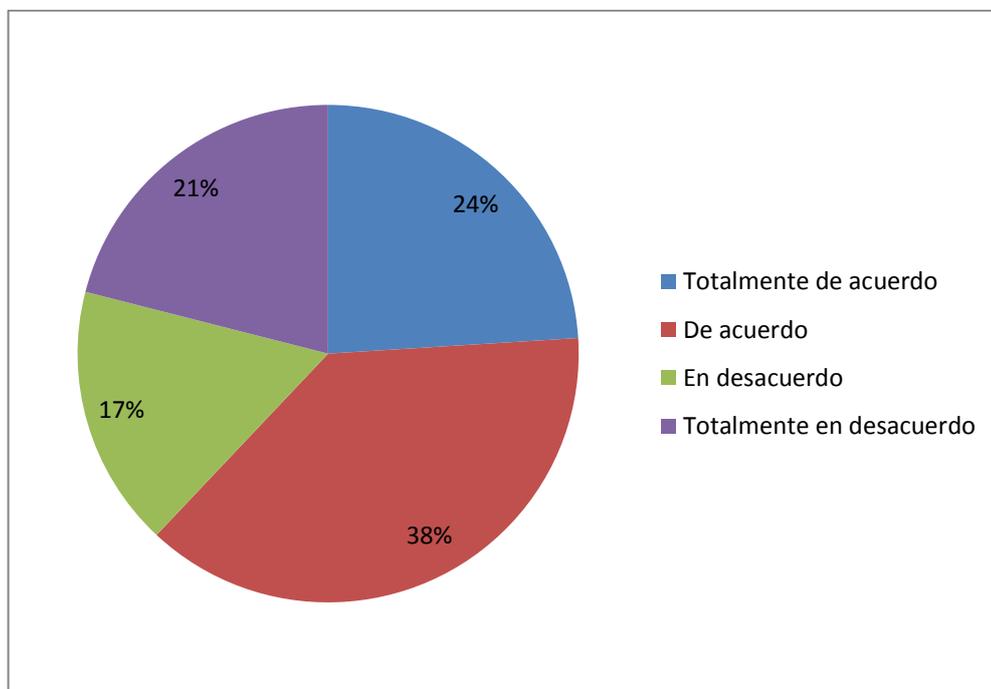
**Cuadro 7: Ambiente de trabajo**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>3</b>	Totalmente de acuerdo	24	24%
	De acuerdo	38	38%
	En desacuerdo	17	17%
	Totalmente en desacuerdo	21	21%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 7: Ambiente de trabajo**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

A través de la información obtenida en las encuestas realizadas al personal, un representativo porcentaje está de acuerdo con que el ambiente laboral es cómodo y apropiado, el cual genera un trabajo en equipo permitiéndole cumplir con los objetivos diarios.

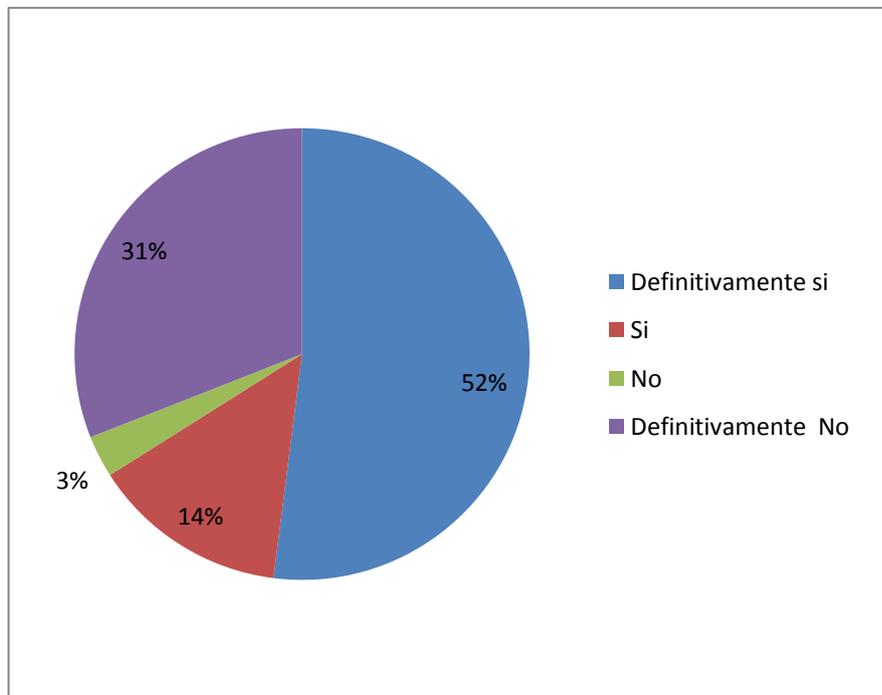
**4. ¿Le facilita la empresa compaginar la vida laboral con la profesional y la familiar?**

**Cuadro 8: Facilidad para compaginar la vida laboral y familiar**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
4	Definitivamente si	52	52%
	Si	14	14%
	No	3	3%
	Definitivamente No	31	31%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.  
 Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 8: Facilidad para compaginar la vida laboral y familiar**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.  
 Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

La mayoría del personal encuestado indica que la empresa definitivamente si les permite compaginar la vida laboral y familiar, debido a que las actividades y horario de trabajo están determinados con anterioridad y solo en situaciones de emergencia el horario en ciertas áreas tiende a variar.

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

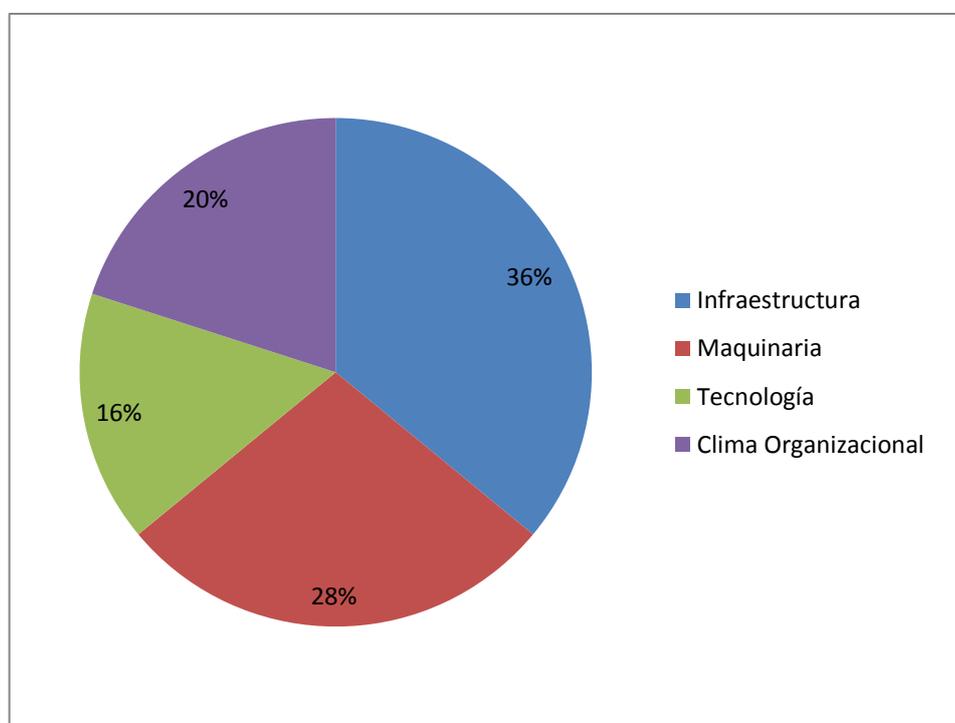
**Cuadro 9: Fortalezas de la empresa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Infraestructura	36	36%
	Maquinaria	28	28%
	Tecnología	16	16%
	Clima Organizacional	20	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal de Pesquera Uglan S.A.

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 9: Fortalezas de la empresa**



**Fuente:** Personal de Pesquera Uglan S.A.

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

Entre las personas encuestadas un gran porcentaje manifiestan que tanto la infraestructura como las maquinarias son las fortalezas más importantes que tiene la empresa ya que al tener construcciones físicas equipadas acorde a la actividad laboral facilita y agiliza el proceso de producción.

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

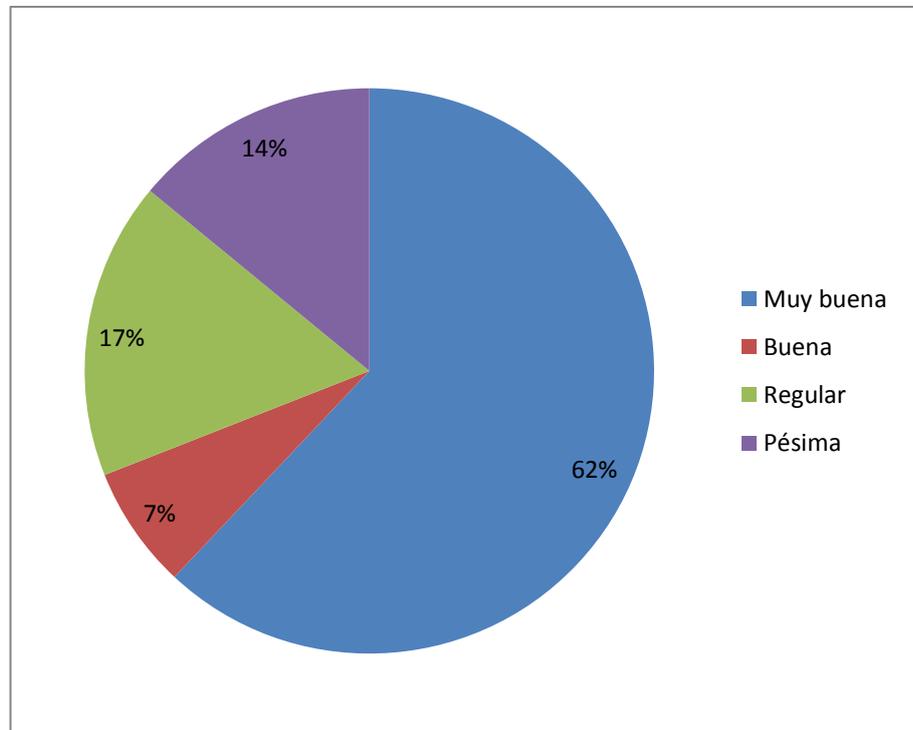
**Cuadro 10: Comunicación entre jefes y subordinados**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
6	Muy buena	62	62%
	Buena	7	7%
	Regular	17	17%
	Pésima	14	14%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 10: Comunicación entre jefes y subordinados**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

De los datos obtenidos la gran mayoría del personal aseguran que la comunicación entre jefes departamentales y operarios es muy buena, a pesar que un pequeño porcentaje no opinan lo mismo se logra cumplir con el trabajo.

**7. ¿Se realiza seguimiento para el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados?**

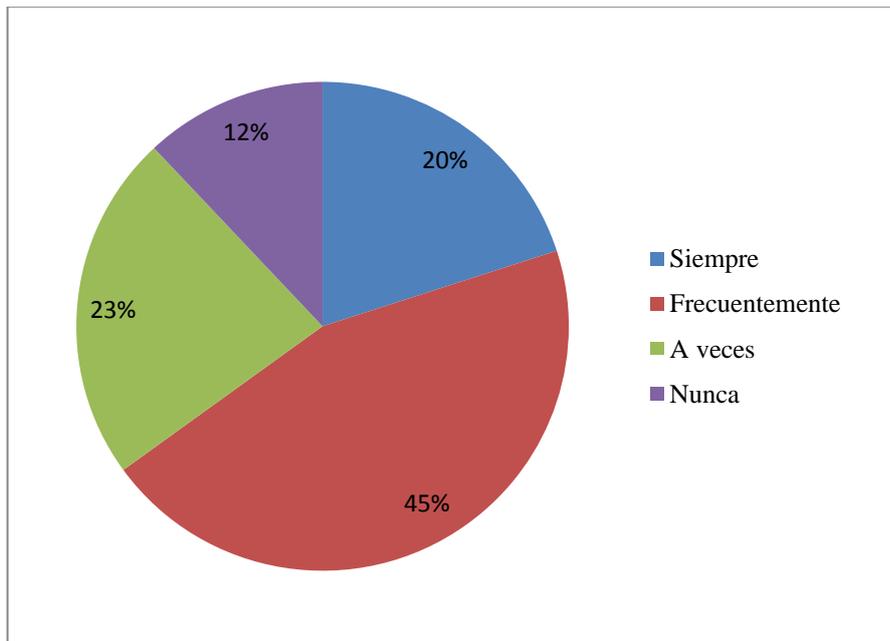
**Cuadro 11: Seguimiento al cumplimiento**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>7</b>	Siempre	15	20%
	Frecuentemente	48	45%
	A veces	27	23%
	Nunca	10	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 11: Seguimiento al cumplimiento**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

Las encuestas revelan que los jefes departamentales con frecuencia realizan seguimiento a las tareas asignadas y a pesar que no es siempre se pueden cumplir con los objetivos organizacionales.

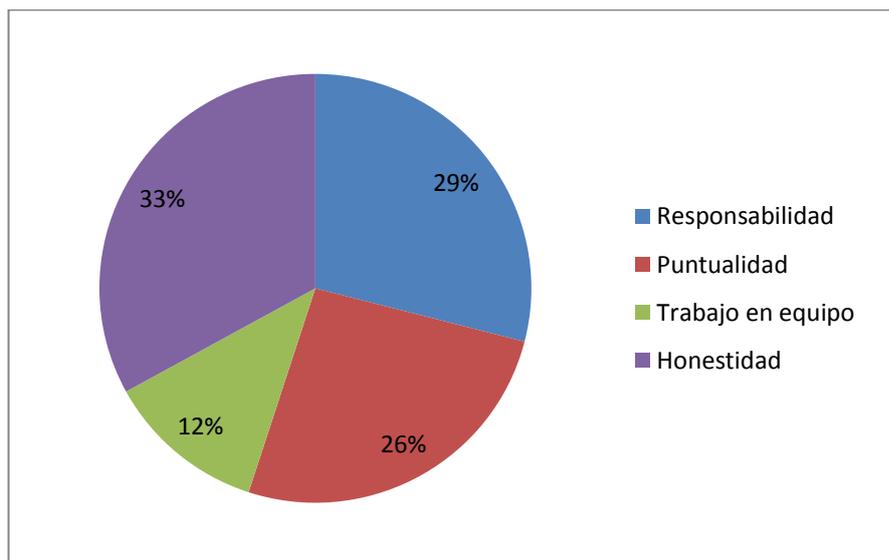
**8. ¿Qué valores corporativos se aplican en la empresa en el trabajo de los colaboradores?**

**Cuadro 12: Valores corporativos**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>8</b>	Responsabilidad	29	29%
	Puntualidad	26	26%
	Trabajo en equipo	12	12%
	Honestidad	33	33%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.  
 Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 12: Valores corporativos**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.  
 Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

Según los datos obtenidos la honestidad y responsabilidad son los valores más significativos que se aplican en la empresa los cuales se ven reflejados en los cumplimientos a cabalidad de todos los compromisos adquiridos.

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

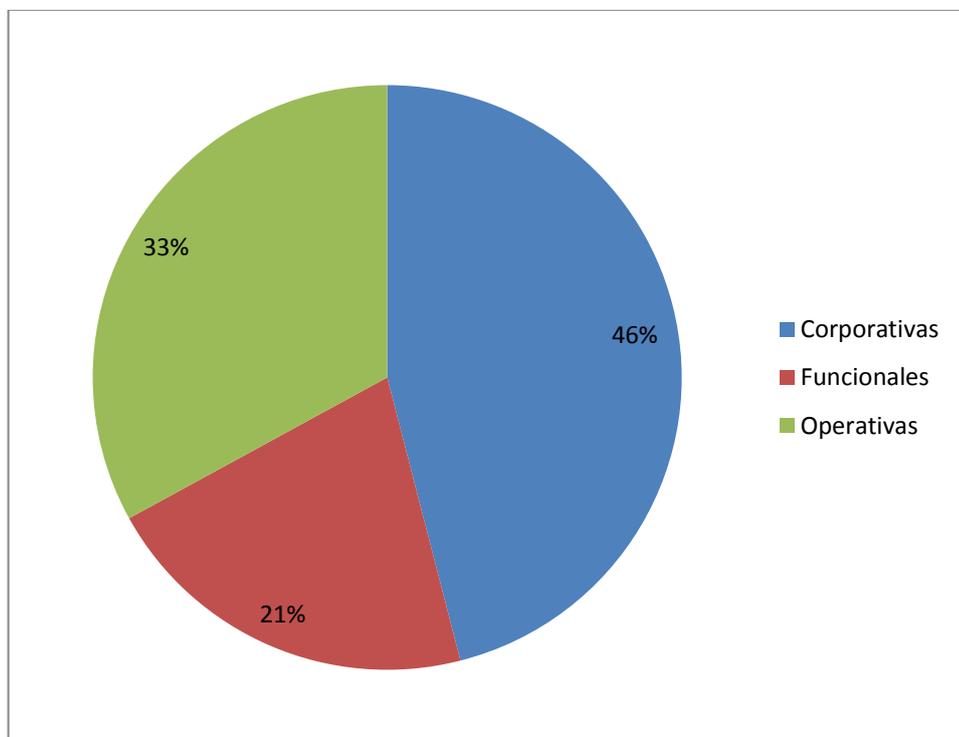
**Cuadro 13: Tipos de estrategias**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
9	Corporativas	46	46%
	Funcionales	21	21%
	Operativas	33	33%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 13: Tipos de estrategias**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

Un alto porcentaje de los colaboradores encuestados dijeron que la empresa está enfocada en estrategias corporativas ya que las decisiones que siempre se toman son a nivel organizacional.

**10. ¿Cree usted necesario la implementación de un diseño organizacional para la empresa Pesquera Uglan S.A?**

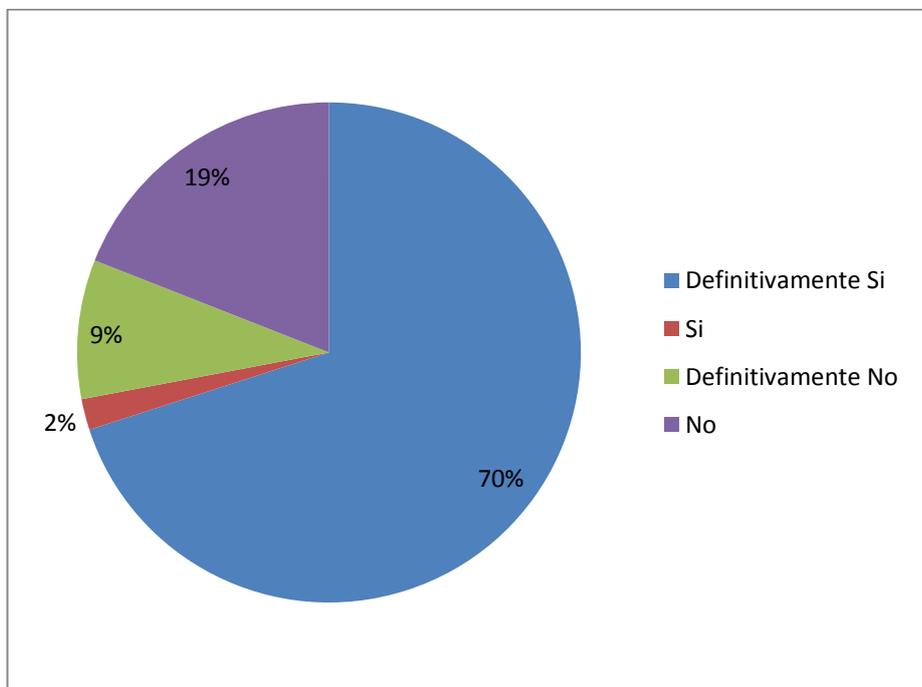
**Cuadro 14: Implementación del diseño organizacional**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>10</b>	Definitivamente Si	70	70%
	Si	2	2%
	Definitivamente No	9	9%
	No	19	19%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 14: Implementación del diseño organizacional**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

Mediante la recolección de datos realizado al personal de Pesquera Uglan se pudo evaluar que un porcentaje muy notable estaban definitivamente de acuerdo a la implementación de un diseño organizacional, no obstante existe un pequeño porcentaje no representativo que está en desacuerdo.

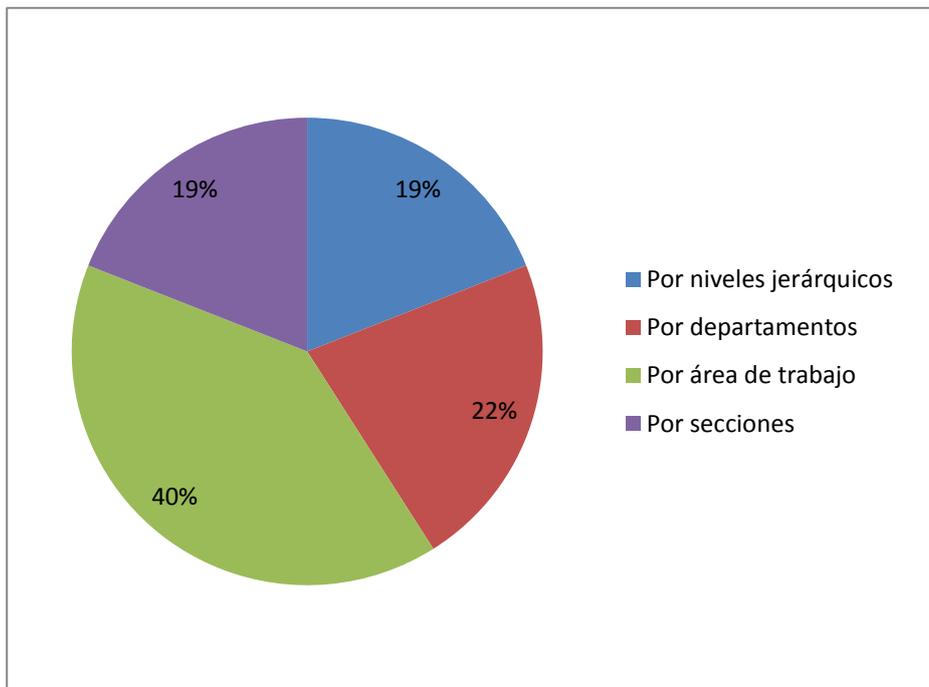
## 11. ¿Cómo considera que es la estructura administrativa de la empresa?

**Cuadro 15: La estructura organizacional**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>11</b>	Por niveles jerárquicos	19	19%
	Por departamentos	22	22%
	Por área de trabajo	40	40%
	Por secciones	19	19%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.  
Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 15: La estructura organizacional**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.  
Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

A través de la información obtenida de la encuesta, un porcentaje considerable de los colaboradores opinan que la estructura administrativa de la empresa está formada por área de trabajo y departamentos, quedando un porcentaje minorista que opinan diferente.

**12. ¿Los recursos económicos–financieros de la empresa Pesquera Uglan S.A. se manejan en base a?**

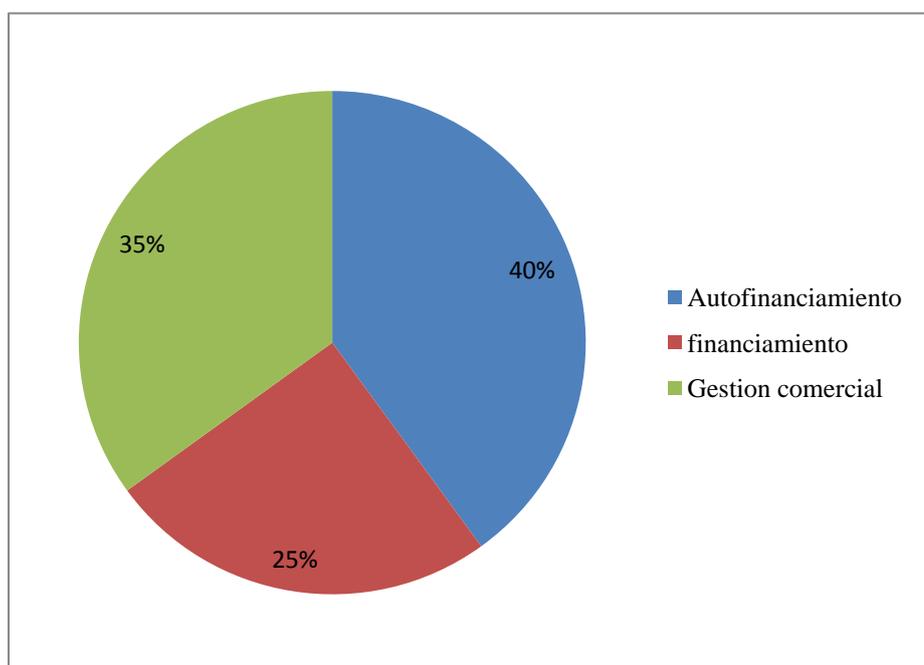
**Cuadro 16: Recursos de la empresa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
12	Autofinanciamiento	48	40%
	Financiamiento	19	25%
	Gestión comercial	33	35%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 16: Recursos de la empresa**



Fuente: Personal de Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

Del informe adquirido de parte de los encuestados, un porcentaje representativo piensan que la empresa cubre sus gastos financieros por medio del autofinanciamiento, se recalca que un porcentaje no muy significativo opinan que por medio del financiamiento es decir prestamos en las entidades bancarias y en la gestión comercial.

### 3.3 Análisis de las encuestas realizadas a los clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

#### 1. Qué tiempo lleva comprando los productos de la Pesquera Uglan?

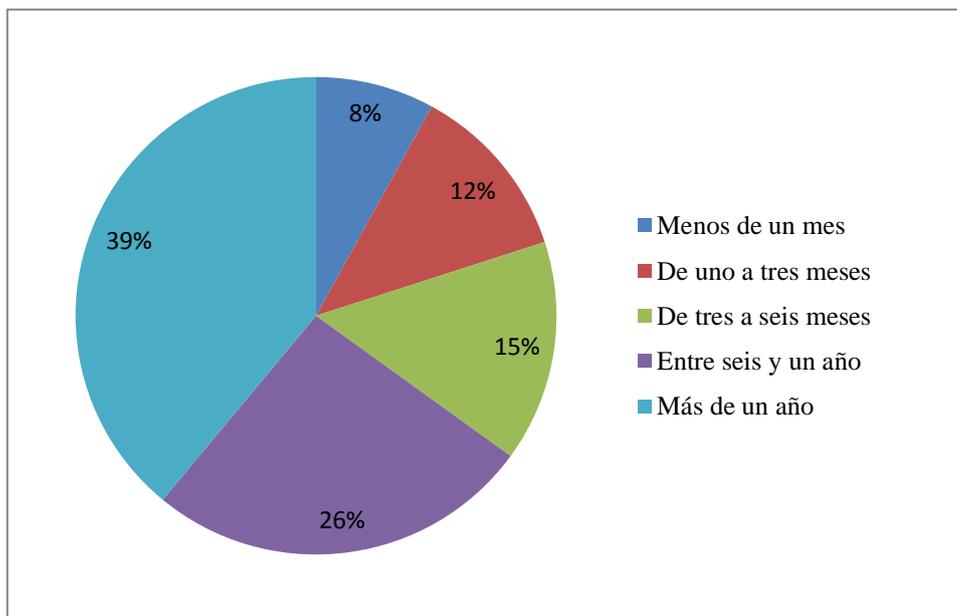
**Cuadro 17: Tiempo de compra del producto**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>1</b>	Menos de un mes	2	8%
	De uno a tres meses	2	12%
	De tres a seis meses	5	15%
	Entre seis y un año	7	26%
	Más de un año	9	39%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 17: Tiempo de compra del producto**



Fuente: Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

Un gran porcentaje de los encuestados son clientes de Pesquera Uglan alrededor de un año, no obstante el porcentaje poco representativo existente son empresas que tienen poco tiempo en el mercado pesquero industrial.

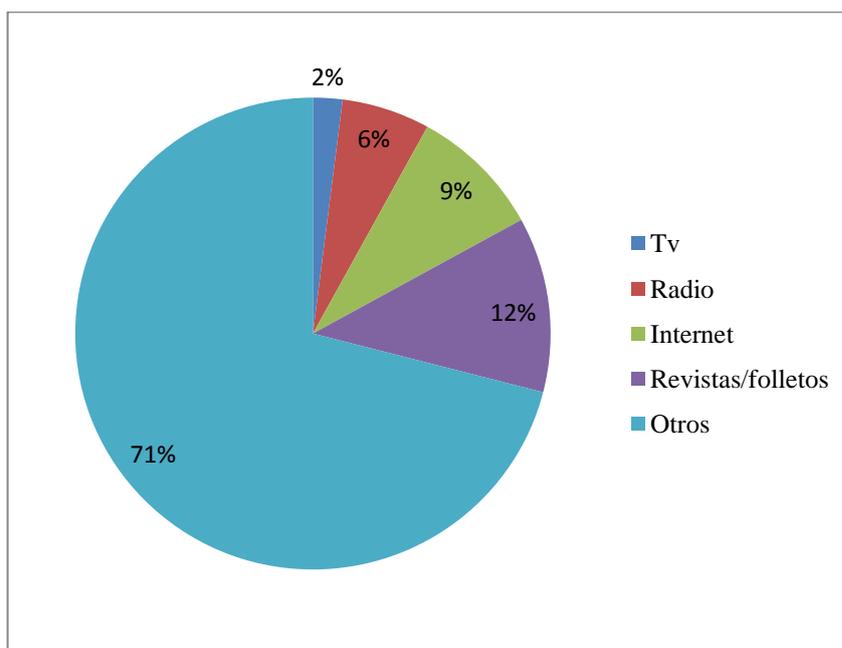
2. ¿De qué medios de comunicación ha obtenido información de la empresa Pesquera Uglan?

**Cuadro 18: Medios de comunicación**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
2	Tv	2	2%
	Radio	4	6%
	Internet	4	9%
	Revistas/folletos	5	12%
	Otros	10	71%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.  
 Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 18: Medios de comunicación**



Fuente: Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.  
 Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

Mayoritariamente los encuestados manifiestan que han conocido de Pesquera Uglan S.A., a través de los clientes de la empresa los cuales dan buena referencia de la misma.

**3. ¿Cómo califica la atención que ha recibido de la empresa Pesquera Uglan?**

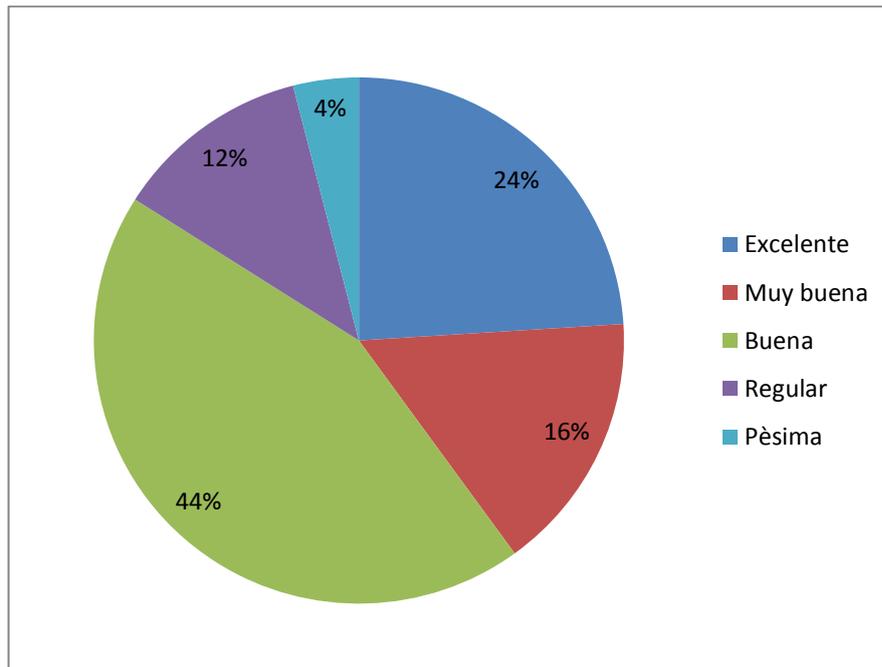
**Cuadro 19: Atención recibida**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
3	Excelente	6	24%
	Muy buena	4	16%
	Buena	11	44%
	Regular	3	12%
	Pésima	1	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 19: Atención al cliente**



**Fuente:** Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

De la encuesta efectuada un porcentaje considerable manifiesta que la atención es muy buena lo que hace posible saber que se está cubriendo con las expectativas del cliente, sin embargo un porcentaje minoritario opinan lo contrario.

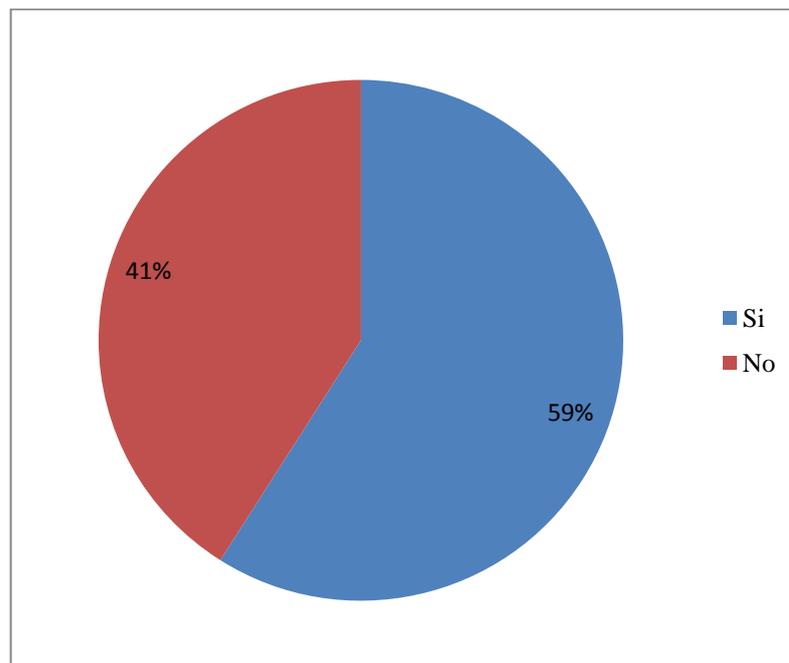
**4. ¿Cree usted que la empresa cuenta con personal capacitado para ofertar los productos?**

**Cuadro 20: Capacitación del personal**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
4	Si	15	59%
	No	10	41%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.  
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 20: Capacitación del personal**



**Fuente:** Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.  
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

Un gran porcentaje de los encuestados opinan que el personal de Pesquera Uglan S.A., tienen los conocimientos necesarios para cubrir sus expectativas, no obstante una pequeña cantidad dicen que no es así.

**5. ¿Cómo calificaría usted la calidad del producto que ofrece la empresa Pesquera Uglan S.A.?**

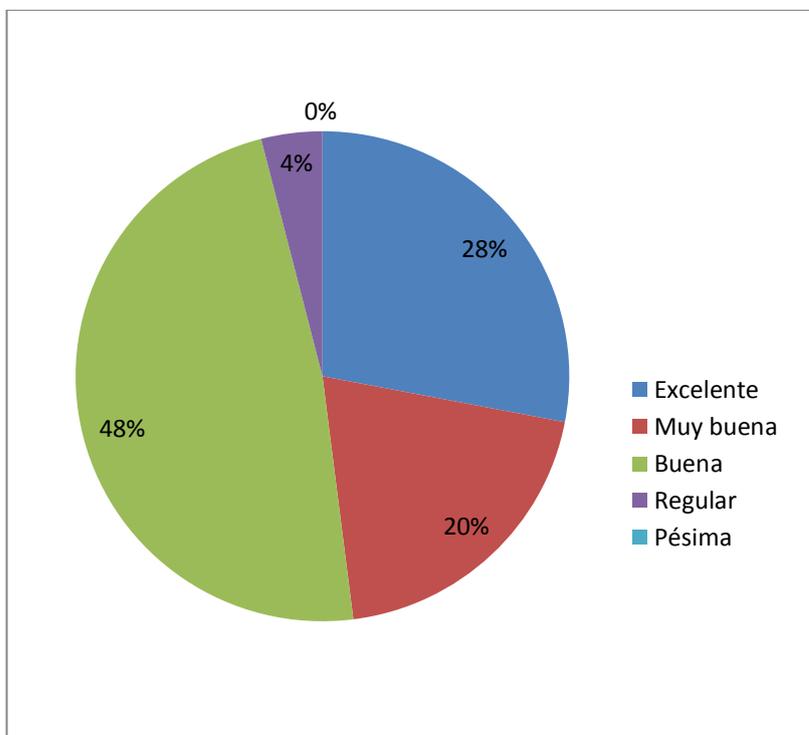
**Cuadro 21: Calidad de los productos de la empresa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Excelente	7	28%
	Muy buena	5	20%
	Buena	12	48%
	Regular	1	4%
	Pésima	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 21: Calidad de los productos de la empresa**



Fuente: Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

Las opiniones de las encuestas efectuadas revelan que la calidad de los productos de la empresa es muy buena, a pesar que un porcentaje minoritarios dice lo contrario no afecta en las ventas.

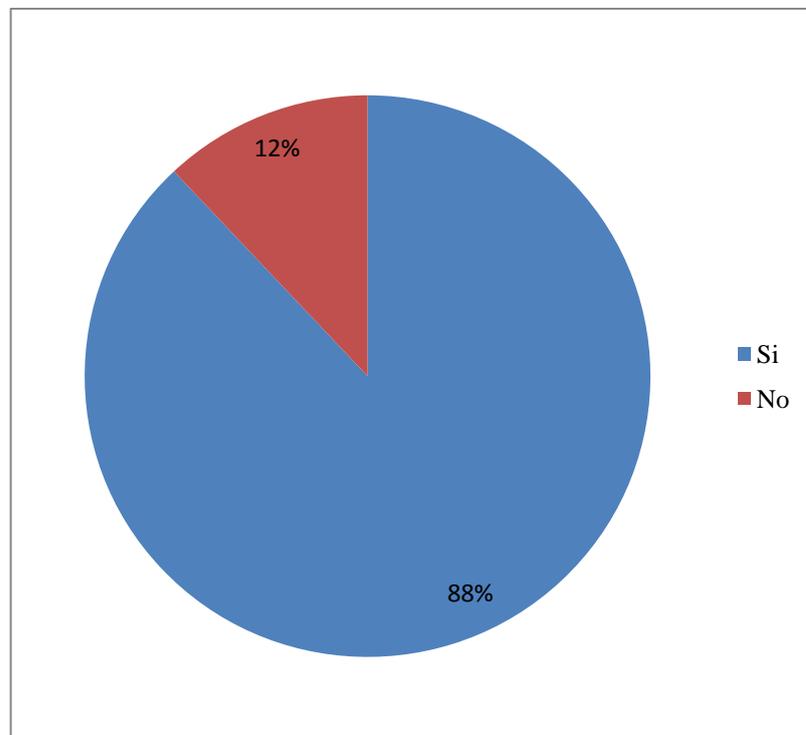
**6. ¿Cree usted que volvería a comprar los productos de esta empresa?**

**Cuadro 22: Compra de productos**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
6	Si	22	88%
	No	3	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.  
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 22: Compra de productos**



**Fuente:** Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.  
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

La mayor parte de los clientes encuestados dijeron que están dispuestos volver a comprar en Pesquera Uglan S.A., ya que la misma brinda un producto y servicio de calidad.

## 7. ¿Ha recomendado los productos de la Pesquera Uglan?

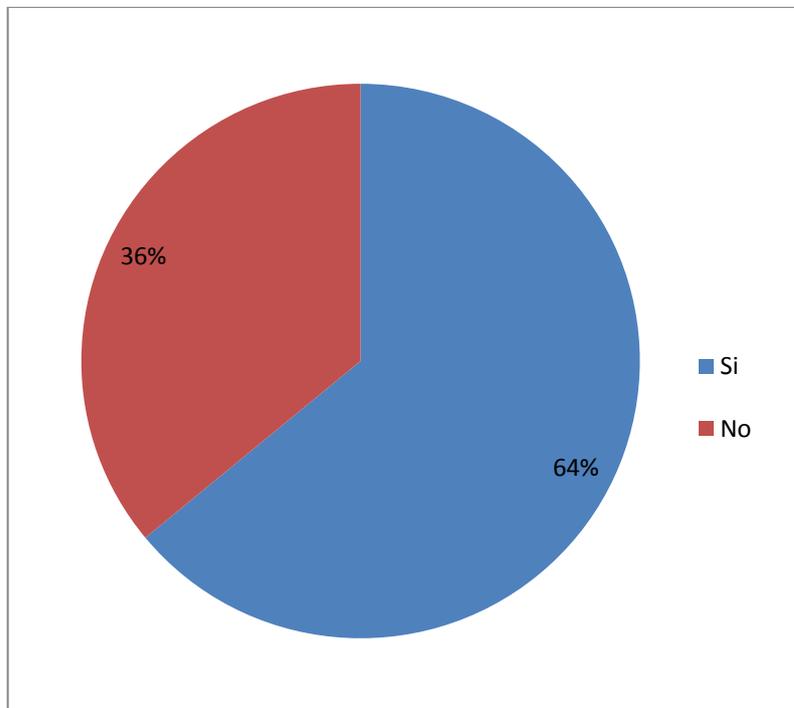
**Cuadro 23: Ha recomendado los productos**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
7	Si	16	64%
	No	9	36%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 23: Ha recomendado los productos**



**Fuente:** Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

Un representativo porcentaje dicen que si recomiendan a Pesquera Uglan S.A y su producto de calidad, lo que permite tener oportunidades de clientes potenciales, sin embargo ciertos clientes no lo hacen porque ellos trabajan como intermediarios.

**8. ¿Indique el grado de satisfacción general con la empresa Pesquera Uglan S.A.?**

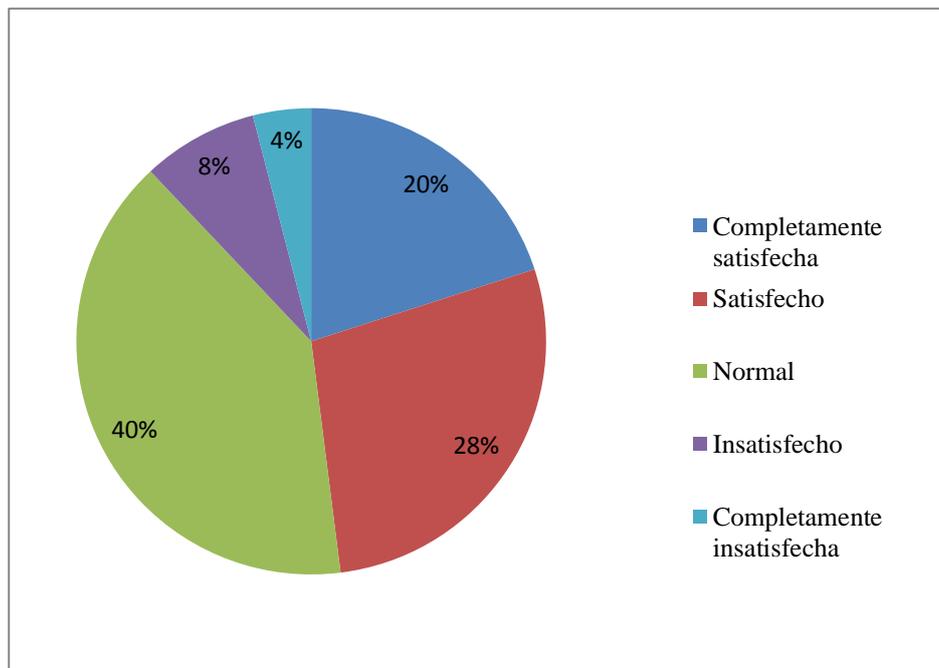
**Cuadro 24: Grado de satisfacción**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
8	Completamente satisfecha	5	20%
	Satisfecho	7	28%
	Normal	10	40%
	Insatisfecho	2	8%
	Completamente insatisfecha	1	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 24: Grado de satisfacción**



Fuente: Clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A.

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

En el gráfico se refleja que hay un porcentaje significativo de clientes satisfechos pero se dispone de un porcentaje menor que no se sienten satisfecho debido a pequeños errores que saben existir en la empresa que retrasan un poco la entrega del producto.

### **3.4 Conclusiones**

1) Las encuestas realizadas al personal interno de la empresa establece un 70% la necesidad de contar con un diseño organizacional, ya que ha estado utilizando una dirección y estructura organizativa empírica inconsistente con su realidad, inexistencia de un documento de información detallada, delimitadas funciones de cada departamento y cargo para orientar al personal de la organización.

2) Del estudio realizado a los clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A. el 44% de ellos dicen que la atención recibida es buena, siendo el trato que se les brinda a los clientes la clave para el éxito de la organización, por tal motivo se tendrá que mejorar hasta que queden satisfechos en su totalidad y contar con clientes potenciales.

3) El 43% del personal interno asegura que los objetivos no se están cumpliendo como es debido, al elaborarlos se debe tener en cuenta ciertos factores entendibles, medibles y claros para que los miembros de la organización puedan comprenderlos y de esta manera fortalecer la gestión administrativa de la empresa.

4) El 64% de los clientes fijos de la empresa Pesquera Uglan S.A. afirman que si recomendarían los productos a otras personas convirtiéndose en una fortaleza para la organización y así se poder captar a potenciales clientes, por tal razón se deberá mejorar los factores que afectan el desarrollo de la organización para convertirla en una empresa competitiva.

5) Los resultados de los instrumentos aplicados demuestran la necesidad fundamental de contar con un diseño organizacional que permita la división del trabajo en tareas y la organización de las mismas, estableciendo una estructura orgánica y funcional adecuada que vaya acorde a las necesidades de la empresa, a la vez que facilite la implementación de las estrategias creando un buen ambiente organizacional entre los integrantes de la empresa.

### **3.5 Recomendaciones**

1) La definición de las áreas de trabajo con los recursos necesarios para cada departamento permitirá a los colaboradores cumplir con sus funciones y responsabilidades de forma eficiente y de esta manera obtener los resultados esperados.

2) Para el buen trato al personal se recomienda que los colaboradores o miembros de la empresa Pesquera Uglan S.A. realicen capacitaciones constantes de servicio al cliente, para que brinden un trato cordial y se sientan satisfechos con la atención recibida. Realizarles encuestas constantes para llevar un control de como los colaboradores están cumpliendo con su trabajo y en que están fallando.

3) Estructuración de un programa con cursos y talleres dirigidos para la capacitación del personal, que garantice un mejor desempeño laboral y una mano de obra preparada para el uso apropiado de los equipos y herramientas para mejorar el rendimiento en sus actividades laborales.

4) Difusión de los elementos del direccionamiento estratégico como la misión, visión, valores corporativos y objetivos institucionales que soporten la proyección de la estructura organizacional, teniendo como finalidad la elaboración de la propuesta que vincule los datos organizativos con la gestión que se pretende alcanzar en beneficio de la institución.

5) Se recomienda oportunamente la implementación de un modelo de diseño organizacional propuesto para mejorar la gestión administrativa de la organización, con la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa cuál es su nivel jerárquico, cuáles son sus actividades, responsabilidades y capacidades que le corresponde y evitar la recarga de trabajo.

## **CAPÍTULO IV.**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A, DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.**

#### **4.1 Presentación**

En esta etapa se presenta, el modelo del diseño organizacional para la empresa Pesquera Uglan S.A, de la parroquia Chanduy, el mismo que fue elaborado en base a las necesidades que presenta la organización, sin dejar de considerar los resultados obtenidos en la entrevista y la encuesta, es decir las opiniones, sugerencias y expectativas que tienen los clientes internos y los clientes externos, ya que los dos elementos son prioritarios para lograr los objetivos establecidos en la empresa.

En la primera fase, se realizará un análisis interno y externo para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas que presenta la organización, con el afán de conocer los factores clave que pueden influir en el éxito o fracaso de los objetivos propuestos, también permite evaluar objetivamente la posición de la empresa dentro del mercado

La segunda etapa, comprende la proyección estratégica, que se transforma en el horizonte de la organización, teniendo como base la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y cursos de acción o actividades que orientan el respectivo plan de acción.

La tercera fase, es integrada por la determinación de los procesos que es una técnica que facilitará el proceso de fabricación de la harina y aceite de pescado, a través de la simplificación oportuna de las tareas.

También contendrá una descripción y representación gráfica de todos los pasos a seguir en la fabricación de harina y aceite de pescado, y por último el diseño de los procesos, que tiene por objeto definir las formas de transformar la materia prima en producto terminado.

La cuarta fase está integrada por la proyección del diseño organizacional, que se fundamenta en la estructura organizacional, en el cual se establecerán las líneas y las jerarquías de la organización con sus respectivas funciones, además se detallan las formas de controlar las actividades laborales, la tecnología disponible y pertinente para mantenerse actualizado en la información a todo nivel, las políticas que se utilizan y se aplican en la empresa para su eficaz funcionamiento, y contiene además los vínculos interorganizacionales que rodean a la institución para desarrollar su gestión.

Esta fase tiene gran importancia, porque establece los mecanismos adecuados para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa, a través de la asignación eficiente de los puestos de trabajo, considerando las habilidades, destrezas, capacidades, competencias y conocimientos del personal en cada área de trabajo.

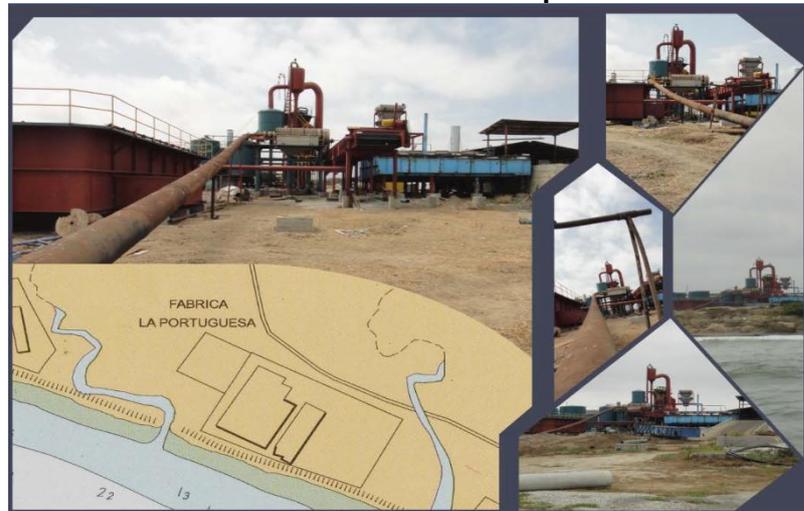
La quinta y última fase, corresponde a los resultados de efectividad, que consiste en establecer los parámetros para determinar y evaluar la eficiencia y eficacia de los colaboradores en el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas y para la evaluación del desempeño en sus funciones dentro de cada ámbito de desarrollo personal y profesional al interior de la empresa.

Esta herramienta administrativa también servirá de base para que los colaboradores conozcan la estructura jerárquica a los cuales deben reportarse ante las distintas situaciones que podrían presentarse en las actividades laborales diarias, de esta manera se podrá lograr y conservar una organización más efectiva y organizada.

#### 4.2 Datos de identificación de la empresa.

La empresa pesquera Uglan S.A, se dedica al procesamiento de harina y aceite de pescado para la venta tanto nacional como internacional, fue creada el 10 de julio del 2010, con la finalidad de ofertar un producto y servicio con calidad y calidez, satisfaciendo las expectativas de los clientes actuales y potenciales. Actualmente cuenta con un área de trabajo de 1.124 m<sup>2</sup>, infraestructura moderna, amplia y equipada, planta agua cola, planta de harina, embarcaciones de barcos, que le han permitido marcar diferencias frente a la competencia.

**Gráfico 25: Ubicación de la planta**



**Fuente:** Empresa Pesquera Uglan S.A.  
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

**Gráfico 26: Logotipo**



***“Productos de calidad diferenciada”***

## **PESQUERA UGLAN S.A**

**Gerente:** del Sr. Ing. Bartolomé Galindo Caro.

**Teléfono:** 042909251 / 042909211

**Fax:** 042909261

**Dirección:** Parroquia Chanduy, recinto el Real Alto, Calle s/n.

**E-Mail 1:** cristina.molina@pesquerauglan.com

**Página Web:** <http://pesquera-uglan.wix.com/pesquera>

### **4.3 Justificación.**

La empresa Pesquera Uglan S.A., inició sus actividades en el año 2010, a pesar de ser una empresa joven posee una gran infraestructura, equipos con tecnología moderna, planta agua cola, planta de harina, embarcaciones para la pesca que le permiten abastecerse de la materia prima oportunamente y depender muy poco de los proveedores.

A pesar de contar con grandes fortalezas productivas y logísticas, esta empresa no ha podido lograr mayor representatividad dentro del mercado pesquero por carecer de herramientas administrativas que le permitan favorecerse eficientemente de las habilidades y capacidades del talento humano calificado que dispone generando productividad suficiente para abastecer a sus clientes.

Cabe señalar que actualmente las organizaciones requieren contar con un análisis de su situación, disponer de una proyección estratégica adecuada para la gestión, establecer el diseño de los procesos para la mejora continua, formular la proyección de un diseño organizacional que facilite el cumplimiento de sus objetivos en base a las estrategias y los cursos de acción.

Por tal razón se considera que la implementación del diseño organizacional, será de gran ayuda para la organización, debido que esta herramienta administrativa

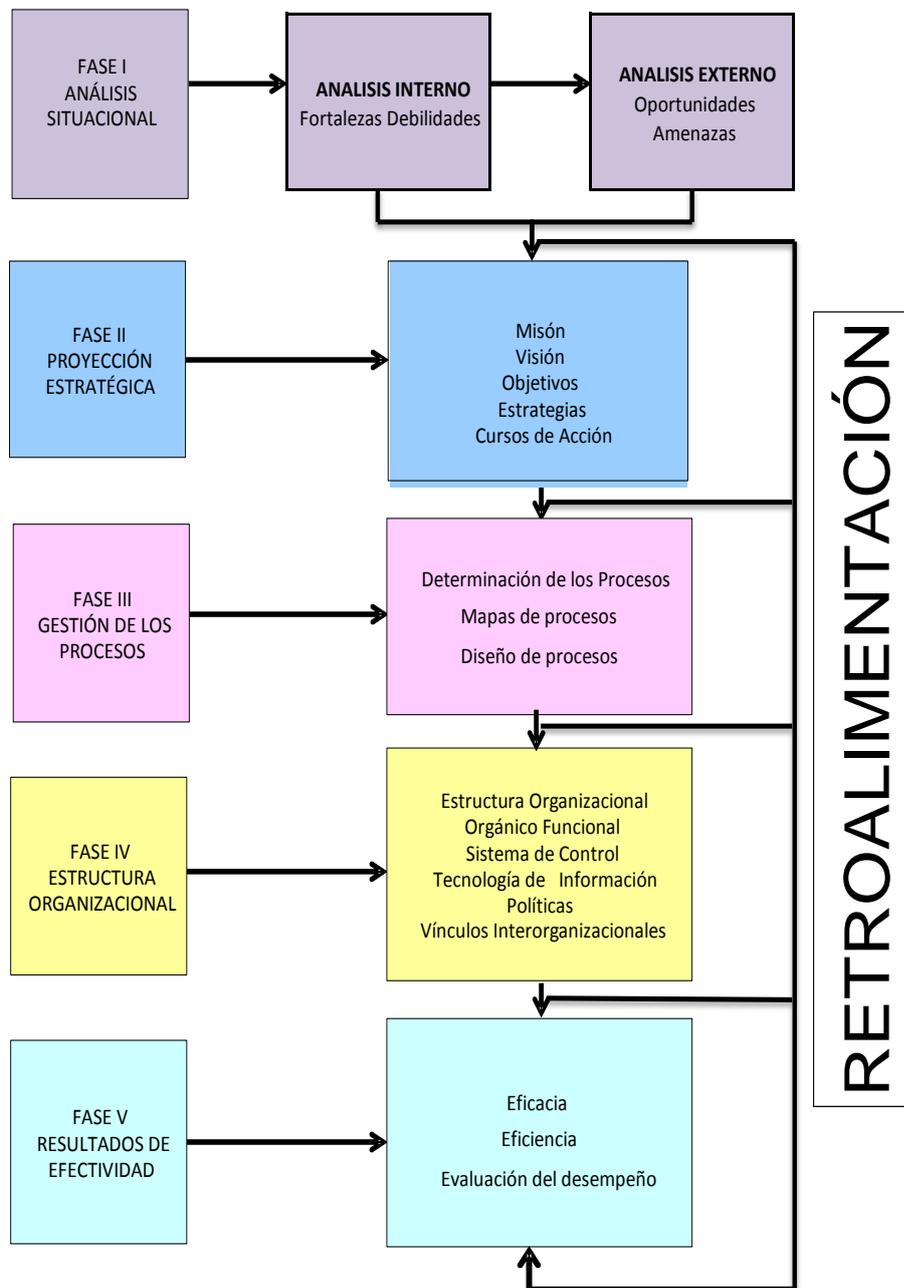
crea mecanismos para realizar el trabajo de manera organizada, asignar adecuadamente las funciones, facilita la implementación de estrategias y el diseño del flujo de procesos, establece vínculos de compromiso entre los colaboradores y la empresa, con el propósito de incrementar la productividad.

Sin lugar a dudas este es un reto que los accionistas deben tomar para alcanzar en gran medida la eficiencia y eficacia de la organización, para lograr diferenciarse de la competencia.

#### 4.4 Modelo del diseño organizacional para la empresa Pesquera Uglan S.A.

### EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A.

Gráfico 27: Modelo del diseño organizacional



Fuente: Modelo de Diseño Organizacional  
Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

## 4.5 componentes del diseño organizacional

### 4.5.1 Análisis situacional.

#### 4.5.1.1 Análisis Foda

**Cuadro 25: Análisis foda**

<b>ANÁLISIS FODA, EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directivos muestran interés en implementar nuevas técnicas de liderazgo.</li> <li>2. Experiencia laboral de los colaboradores de la empresa.</li> <li>3. Deseo de superación y compromiso laboral de sus trabajadores.</li> <li>4. Buen ambiente de trabajo dentro de las áreas de la empresa.</li> <li>5. Contar con embarcaciones pesqueras propias.</li> <li>6. Equipos y maquinarias con avanzadas tecnologías.</li> <li>7. Producto de buena calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de técnicas de liderazgo actualizado e innovador.</li> <li>2. Falta de manuales de normas y procedimientos, donde se describan como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la empresa.</li> <li>3. Limitado acceso al financiamiento.</li> <li>4. Falta de comunicación entre los responsables de cada una de las áreas de la empresa.</li> <li>5. Dependencia a intermediarios para ventas del producto.</li> <li>6. Falta de programas de capacitación.</li> <li>7. Deficiente sistema de información contable – financiera.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aperturas de nuevos mercados en el exterior.</li> <li>2. Financiamiento de parte de las instituciones financieras del país.</li> <li>3. Facilidades de créditos de parte de los proveedores.</li> <li>4. Mar rico en especies marinas.</li> <li>5. Desarrollo de otros productos tales como conservas y congelados.</li> <li>6. Nueva ley que establece límites individuales de pesca permitirá mayor orden y mejorar la eficiencia en el sector</li> <li>7. Desarrollo de tecnología de la información y telecomunicaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidación de otras empresas del sector.</li> <li>2. Cambios climáticos que afecten a la pesca.</li> <li>3. Volatilidad de los precios de la harina de pescado.</li> <li>4. Competencia con trayectoria y posicionamiento en el mercado.</li> <li>5. Cambios de leyes y políticas de acuerdo con los cambios de gobierno.</li> <li>6. Incremento de los precios de servicios básicos.</li> <li>7. Escasez de recursos -materia prima.</li> </ol>

Fuente: Análisis foda

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

#### 4.5.1.2 La Matriz Foda.

**Cuadro 26: Matriz foda**

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directivos muestran interés en implementar nuevas técnicas de liderazgo.</li> <li>2. Experiencia laboral de los colaboradores de la empresa.</li> <li>3. Deseo de superación y compromiso laboral de sus trabajadores.</li> <li>4. Buen ambiente de trabajo dentro de las áreas de la empresa.</li> <li>5. Contar con embarcaciones pesqueras propias.</li> <li>6. Equipos y maquinarias con avanzadas tecnologías.</li> <li>7. Producto de buena calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de técnicas de liderazgo actualizado e innovador.</li> <li>2. Falta de manuales de normas y procedimientos, donde se describan como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la empresa.</li> <li>3. Limitado acceso al financiamiento.</li> <li>4. Falta de comunicación entre los responsables de cada una de las áreas de la empresa.</li> <li>5. Dependencia a intermediarios para ventas de nuestro producto.</li> <li>6. Falta de programas de capacitación.</li> <li>7. Deficiente sistema de información contable – financiera.</li> </ol>
<p><b>FACTORES EXTERNO</b></p>		
<b>Oportunidades</b>	<b>F.O</b>	<b>D.O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aperturas de nuevos mercados en el exterior.</li> <li>2. Financiamiento de parte de las instituciones financieras del país.</li> <li>3. Facilidades de créditos de parte de los proveedores.</li> <li>4. Mar rico en especies marinas.</li> <li>5. Desarrollo de otros productos tales como conservas y congelados.</li> <li>6. Nueva ley que establece límites individuales de pesca permitirá mayor orden y mejorar la eficiencia en el sector</li> <li>7. Desarrollo de tecnología de la información y telecomunicaciones</li> </ol>	<p>F3, O5. Desplegar programas de capacitación constante.</p> <p>F1, O3. Establecer alianzas con los proveedores.</p> <p>F6, F7, O2 . Obtención de créditos financieros.</p> <p>F1, O1, O2, O5 Proponer un Diseño Organizacional a sus directivos.</p>	<p>D4, O1. Desarrollo de un programa de comunicación interna que facilite el flujo de las actividades laborales.</p> <p>D7, O6. Adquisición de sistema financiero contable.</p> <p>D1, O5. Desarrollar productos nuevos.</p> <p>D1,O2, O3. Elaborar nuevas técnicas de liderazgo dirigido a los directivos de la empresa.</p> <p>D5, O1 Ejecución de programas agresivos de marketing.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>F.A</b>	<b>D.A</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidación de otras empresas del sector.</li> <li>2. Cambios climáticos que afecten a la pesca.</li> <li>3. Volatilidad de los precios de la harina de pescado.</li> <li>4. Competencia con trayectoria y posicionamiento en el mercado.</li> <li>5. Cambios de leyes y políticas de acuerdo con los cambios de gobierno.</li> <li>6. Incremento de los precios de servicios básicos.</li> <li>7. Escasez de recursos. - materia prima.</li> </ol>	<p>F2, F5, F6, A2, A3, A6, A7 Desarrollar un plan de reducción de costos operativos, que permitan establecer precios competitivos para estimular la demanda.</p> <p>F7, A1, A4 Establecer estudios de mercado periódicos.</p> <p>F7, A4 Posicionar nuestro producto en base a una buena relación calidad/costo.</p>	<p>D5, A3. Establecer políticas para mantener precios competitivos, manteniendo estándares de calidad.</p> <p>D2, A1, A4. Realizar un estudio de la situación actual de la empresa y determinar el diseño organizacional.</p> <p>D4.A2, A3, A4, A5, A6 Realizar reuniones departamentales constantemente para la toma de decisiones.</p>

**Fuente:** Matriz foda

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

#### 4.5.1.3 Análisis Competitivo.

En la parroquia Chanduy, perteneciente a la provincia de Santa Elena, están situadas grandes fábricas dedicadas a la producción y comercialización de la harina y aceite de pescado. Estas organizaciones han permitido reactivar la economía de los pobladores de la parroquia y de la provincia.

A continuación se detallan algunos nombres de fábricas dedicadas a la producción y comercialización de la harina y aceite de pescado, dentro del cantón de Santa Elena y de la parroquia Chanduy.

**Cuadro 27: Análisis competitivo**

<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCIÓN DE ESTABLECIMIENTO</b>	<b>TELÉFONOS</b>	<b>CONTACTO</b>
BERACAMAR S.A	AV. Primera MZ. 75 Solar. 9-km. 7 1/2 Vía ST	042783463 2785899	Kleber Tomas Guale R. Representante legal.
CENTROMAR	Edif. La Previsoara- 9 de Octubre y Malecón	2516063	Ing. Edison Ortiz.
JUNSA	Av. Juan Tanca Marengo y Av. Constitución, Edif. Executive Center, Piso 7 Ofic. 707	2690464, fax: ext. 117	Pedro Andrés Tomalá Gerente General Junsa_export@on.net.ec; Avillon@junsa.com
PESQUERA POLAR	Robles 505 y Fco. Segura	2780313-312	Edison Llaguno - control de calidad
ROSMEI S.A	Parroquia Chanduy, puerto nuevo, s/n principal	2909182	Henry Ramírez
HERCO	Cdla. Los Ceibos Av. Principal 915 y Calle primera	2350748	Ornella Roditti - gerente general

**Fuente:** Análisis Competitivo

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

Es importante indicar que la parroquia Chanduy, en el transcurso de los años se ha convertido en un centro de actividades comerciales, producto de la actividad pesquera que se realiza en el puerto del mismo nombre.

De las organizaciones mencionadas en el cuadro anterior las empresas más competitivas para la empresa Pesquera Uglan S.A, son las siguientes:

**Cuadro 28: Empresas de la competencia**

CENTROMAR
JUNSA
PESQUERA POLAR

**Fuente:** Empresas de la competencia  
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

Estas organizaciones dentro del mercado pesquero de la península, gozan del reconocimiento y preferencia de los proveedores de materia prima como el pescado y vísceras, debido a que tienen décadas establecidas dentro de la parroquia, además disponen de recursos y hacen uso de tecnología para realizar el proceso productivo.

La empresa Pesquera Uglan S.A, para mejorar el aspecto competitivo debe fortalecer el sistema administrativo, productivo y de servicio, a través de la aplicación de técnicas administrativas que permitan dinamizar y organizar el trabajo en todas las áreas.

La empresa dispone de varias áreas de trabajo que deben alinearse para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, pero esto sólo se logrará con la aplicación del diseño a organizacional, que logre conducir a la organización a través de la división de tareas y trabajo para lograr una planificación efectiva. El diseño se convertirá en la base para construir el tipo de empresa que se requiere.

## 4.5.2 Proyección estratégica.

### 4.5.2.1 Misión

Empresa dedicada a la industrialización, comercialización y exportación de harina y aceite de pescado, con un estricto cumplimiento de las normas y regulaciones nacionales e internacionales, satisfaciendo las necesidades del mercado, con personal capacitado y comprometidos para la mejora constante de los procesos.

### 4.5.2.2 Visión

La empresa Pesquera Uglan S.A., liderará en la fabricación, comercialización y exportación de harina y aceite de pescado en el filo costero del pacífico sur, satisfaciendo las necesidades de los clientes exigentes, mediante la mejora continua de nuestros productos y la valoración del talento humano.

### 4.5.2.3 Valores.

**Cuadro 29: Matriz axiológica**

MATRIZ AXIOLÓGICA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A							
Grupo de referencia	Sociedad	Estado	Familia	Cientes	Proveedores	Asociados	Aliados/ colaborador
Valores							
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Participación	X	X		X	X	X	X
Responsabilidad	X	X					
Calidad			X	X	X	X	X
Imagen	X	X		X	X	X	X
Pertinencia							X
Seguridad	X	X		X	X	X	X

**Fuente:** Matriz Axiológica  
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

- **Respeto:** se reflejará en el trato cordial, amable y considerado de los accionistas y colaboradores de la empresa, hacia el entorno que les rodea, ambiente, sociedad, clientes, proveedores, etc.
- **Honestidad:** se manifestará en la conducta irreprochable de los accionistas y colaboradores de la empresa, con sentido de justicia e integridad, en la gestión transparente de los procesos productivos, comerciales y administrativos, promoviendo prestigio y reputación de la organización.
- **Participación:** se expresará en una cultura que valora, motiva e incentiva la generación de ideas y acciones dirigidas al mejoramiento continuo.
- **Responsabilidad social:** se evidenciará en la aplicación de mecanismos que promuevan el cuidado del ambiente como contaminación emitida por emanación de vapor, aguas residuales, desechos, basura, etc., evitar perjudicar la salud de los implicados, y participación en proyectos sociales que promuevan el progreso e integración de los pobladores de la parroquia.
- **Calidad:** se reflejará en la excelencia de todos los procesos administrativos, productivos y comerciales con la colaboración de todos los empleados.
- **Imagen:** crear y mantener una imagen corporativa sólida y de prestigio, que facilite la incursión a nuevos mercados y negocios.
- **Seguridad:** trabajar para generar confianza y vínculos duraderos con nuestros clientes internos, externos y proveedores.
- **Pertinencia:** los empleados de la empresa Pesquera Uglan S.A, deben demostrar compromiso, reciprocidad, respeto y lealtad hacia la institución a través del cumplimiento eficiente de sus tareas-funciones asignadas, acudiendo a los llamados de emergencia para cumplir con las exigencias del mercado o superar algún factor coyuntural del momento.

#### 4.5.2.3.1 Implicados

**Cuadro 30: Lista de implicados empresa Pesquera Uglan S.A.**

LISTADO DE IMPLICADOS EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A	
IMPLICADOS	CRITERIOS O INDICADORES
<b>Accionista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Consolidarse en una Empresa Pesquera sólida y rentable.</li> <li>· Incrementar sus ingresos económicos</li> <li>· Retribución del capital invertido</li> </ul>
<b>Familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejores condiciones de vida</li> <li>· Mejores ingresos económico</li> </ul>
<b>Estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reactivación de la actividad comercial</li> <li>· Cumplimiento en las obligaciones tributarias</li> <li>· Acatamiento a las normas y leyes gubernamentales</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Celeridad en los pagos</li> <li>· Compras permanentes</li> <li>· Mayor volumen de compra</li> <li>· Buen comunicación</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Calidad en los productos</li> <li>· Excelencia en la atención</li> <li>· Precios razonables</li> <li>· Productos innovadores</li> <li>· Descuentos</li> <li>· Facilidades de pago (Crédito)</li> </ul>
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mayor representatividad en el mercado.</li> <li>· Competencia leal</li> </ul>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Oportunidades laboral</li> <li>· Mínimo de efectos negativos (contaminación al ambiente, ruido, etc.)</li> </ul>
<b>Aliados / Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estabilidad laboral</li> <li>· Salario justo</li> <li>· Ambiente de trabajo agradable</li> </ul>

**Fuente:** Listado de implicado

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

**Accionistas:** la empresa Pesquera Uglan S.A, cuenta con 4 accionistas, quienes solventan económicamente las actividades de la organización, compartiendo derechos y responsabilidades. Sin lugar a dudas, son el grupo de implicados más interesados, en que todos los procesos se desarrollen de la mejor manera posible, dando lugar al logro de los objetivos organizacionales.

**Familia:** siendo la familia el pilar fundamental de la sociedad, se transforma en una fuente de constante motivación para que los accionistas y colaboradores realicen eficientemente sus actividades laborales, con el afán de conseguir bienestar, comodidad y seguridad en sus seres amados.

**Estado:** es el organismo que obliga a cumplir y actuar bajo leyes establecidas, en el caso de la empresa, tener al día los permisos de funcionamientos, cumplir con las obligaciones tributarias, sanitarias, laborales, etc.

**Proveedores:** son las personas que inciden en gran medida en la oferta de la empresa, debido a que suplen las necesidades de los clientes.

**Clientes:** son la razón de ser de la empresa, por lo tanto, deben ser tratados con amabilidad, cortesía y respeto, ya que son ellos quienes proporcionan ganancia y pagan los salarios.

**Competidores:** son la fuente motivadora de la innovación, nos obligan a estar a la vanguardia de los cambios, de lo contrario la empresa quedaría obstaculizada y absorbida por la competencia.

**Comunidad:** es el grupo humano que tienen el derecho y merecen llevar una vida tranquila, llena de oportunidades y que por ninguna circunstancia pueden ser violentados.

**Aliados/Colaboradores:** de la misma manera que se les brinda atención a los clientes por ser ellos parte de la fuente de ingreso económico de la empresa hay que darle mucha importancia a los colaboradores por ser quienes están directamente en el proceso del producto y en contacto directo con el comprador, en gran medida de ellos depende el éxito de la organización, por lo tanto se les debe otorgar salarios justos, buen trato, ambiente y condiciones de trabajo agradable, etc.

#### **4.5.2.4 Objetivos.**

##### **4.5.2.4.1 Objetivo General.**

Fomentar el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Pesquera Uglan, mediante la implementación de un Diseño Organizacional que permita mejorar la gestión administrativa.

##### **4.5.2.4.2 Objetivos Específicos**

- Mejorar la calidad de los procesos mediante la capacitación continua del talento humano que facilite el fomento de la especialización de los colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos.
- Establecer controles y realizar el seguimiento, por medio de la aplicación de herramientas y recursos tecnológicos para mejorar el rendimiento del talento humano.
- Efectuar programas por competencias profesionales entre los colaboradores, en función de las áreas de trabajo para desarrollar habilidades y destrezas en beneficio de la organización.
- Implementar un software contable-financiero que permita a la gestión administrativa realizar un trabajo eficaz y fiable para la toma de decisiones.
- Desarrollar programas publicitarios que permitan incrementar la demanda en los clientes, enfocada en la calidad de los productos, procesos y precios competitivos.
- Diseñar programas de control de costos, que permitan establecer y mantener precios competitivos en los productos.

- Sugerir procesos que permitan el lanzamiento de nuevos productos.

#### **4.5.2.5 Estrategias y Cursos de Acción.**

E1. Desplegar programas de capacitación y de incentivos laborales para el personal administrativo, productivo y operativo de la empresa logrando el mejoramiento de la productividad.

La capacitación es una actividad planeada en base a las necesidades que presenta la organización, con el afán de dotar de conocimientos al recurso humano para que sea cada vez más productivo, mediante el desarrollo de habilidades, capacidades y destrezas necesarias en el desempeño en sus funciones laborales; a continuación se detallan algunos temas de las capacitaciones para el personal:

- **Personal administrativo**

- ✓ Desarrollo de habilidades administrativas
- ✓ Asesoría tributaria contable
- ✓ Motivación y liderazgo
- ✓ Técnicas de venta
- ✓ Protección de datos y seguridad privada

- **Personal de operativo**

- ✓ Prevención de riesgo y seguridad industrial
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Motivación y liderazgo

E2. Llevar a cabo reuniones con la directiva y los jefes departamentales.

Mensualmente realizar reuniones para llevar un control y seguimiento del proceso, a fin de comparar resultados obtenidos con los resultados esperados. Para

que esta actividad obtenga los resultados esperados, será necesario apoyar en los sistemas de información de la empresa, la misma que debe ser veraz y oportuna, a fin de identificar la deficiencia, cómo sucedió, quien es el responsable y así tomar las medidas de corrección pertinentes.

E3. Desarrollo de un programa de comunicación interna que facilite el flujo de las actividades laborales.

Permitirá definir los lineamientos para la comunicación efectiva, de manera que no exista desorden y malos entendidos que dificulten la ejecución de las actividades labores. Estos lineamientos consisten en conformar y mantener equipos de trabajos consolidados y orientados a conseguir los objetivos organizacionales, establecer las jerarquías de la información, para que todos los integrantes de la empresa conozcan a quien reportar o informar alguna anomalía, inquietud, sugerencia, etc. Evitando obstaculizar los procesos por congestión y malos entendidos de la información.

E4. Levantamiento de la información que permita alimentar al nuevo sistema contable-financiero.

Permitirá a la gestión administrativa facilitar su trabajo ya que por medio de un programa contable se tendrá ordenada y actualizada la información ya sea esta:

- ✓ Estados financieros fiables.
- ✓ Rotación de sus inventarios de producto terminado.
- ✓ Integración de información de los departamentos
- ✓ Equipos y maquinarias.
- ✓ Control de personal en general.

La contabilidad va de la mano con la administración para poder tomar decisiones sean estos financieros, laboral o producción. En la actualidad por no tener este

sistema se tiene retrasado el trabajo contable todo se hace por medio del sistema de excel que cuando se pide alguna información se pierde mucho tiempo hacerlo ocasionando retraso en la solución inmediata si se presentan problemas en la organización.

E5. Ejecución de programas agresivos de marketing que permitan captar nuevos clientes.

Disponer de una página web, la utilización de redes sociales como twitter, facebook, etc., en la organización servirá de gran ayuda, para que la empresa se dé a conocer local, nacional e internacionalmente, ya que en la actualidad el mundo de los negocios se mueve a través de web.

Con esta herramienta se logrará captar nuevos mercados, incrementar las ventas y ganancias, lograr reconocimiento, prestigio y expansión organizacional, además que nos permite estar al alcance de los clientes actuales y potenciales las 24 horas y los 365 días del año, ofreciendo información de la empresa, de los productos, de los procesos, sin importar el lugar donde se encuentren, permitiendo que la empresa sea mayormente reconocida.

E6. Establecer políticas para mantener precios competitivos, manteniendo estándares de calidad.

Realizar un estudio a la competencia para saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, manera en la cual se pueda evaluar y tomar la mejor decisión para mantener o mejorar la competitividad, brindar las facilidades de entrega del producto desde el punto de partida hasta el punto de llegada.

Realizar los análisis respectivos de laboratorio al producto antes que salga de planta para saber el porcentaje de calidad lo cual ayudara a establecerle el precio y

de no correr el riesgo que exista devoluciones de la mercadería por parte del comprador.

E7. Desarrollar nuevos productos.

Optimizar la materia prima que permita tener nuevos productos tanto en la línea de proceso de congelado y en la planta de conserva de pescado-enlatados, con miras al mercado nacional e internacional.

**Cuadro 31: Plan de acción**

PLAN DE ACCIÓN				
<b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA:</b>	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A			
<b>FINALIDAD:</b>	APLICACIÓN DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO			
<b>PROPÓSITO:</b>	DESARROLLAR ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PRODUCTIVA Y DE SERVICIO.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN CONTINUA DEL TALENTO HUMANO	DESEMPEÑO	DESPLIEGAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.	A. ADMINISTRATIVA A. OPERATIVA	FIJAR OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
				DETERMINAR LOS RECURSOS QUE SE NECESITARAN
				PROGRAMAR CAPACITACIONES DE ACUERDO A LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS
ESTABLECER CONTROLES Y REALIZAR EL SEGUIMIENTO	SEGUIMIENTOS DEL PROCESO	REALIZAR REUNIONES DEPARTAMENTALES.	A. ADMINISTRATIVA	SISTEMAS DE EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL
				PROGRAMAR ACTIVIDADES CULTURALES
				IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
EFFECTUAR PROGRAMAS POR COMPETENCIAS PROFESIONALES ENTRE COLABORADORES	MOTIVACIÓN	DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA	A. ADMINISTRATIVA	CONFORMAR LA COMISIÓN INTERDEPARTAMENTAL
IMPLEMENTAR UN SOFTWARE CONTABLE-FINANCIERO QUE PERMITA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA REALIZAR UN TRABAJO EFICAZ Y FIABLE QUE AYUDE EN LA TOMA DE DECISIONES.	DESEMPEÑO LABORAL	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN QUE PERMITA ALIMENTAR AL NUEVO SISTEMA CONTABLE-FINANCIERO	A. ADMINISTRATIVA	DIGITACIÓN DE LOS DATOS
				VERIFICACIÓN DE LOS DATOS
				ENSAYO PRUEBA-ERROR
DESARROLLAR PROGRAMAS PUBLICITARIOS QUE PERMITAN INCREMENTAR LA DEMANDA EN LOS CLIENTES, ENFOCADA EN LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, PROCESOS Y PRECIOS COMPETITIVOS.	NUMERO DE VISITA PAGINA WEB ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD	EJECUCIÓN DE PROGRAMAS AGRESIVOS DE MARKETING QUE PERMITAN CAPTAR NUEVOS CLIENTES	A. MARKETING A. ADMINISTRACIÓN	DISEÑO DE PAGINA WEB
				UTILIZACIÓN DE REDES SOCIALES
				VALLAS PUBLICITARIAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
DISEÑAR PROGRAMAS DE CONTROL DE COSTOS QUE PERMITAN ESTABLECER Y MANTENER PRECIOS COMPETITIVOS	CRITERIOS DE VENTAS	ESTABLECER POLÍTICAS PARA MANTENER PRECIOS COMPETITIVOS	A. VENTAS	REALIZAR ESTUDIOS DE LA COMPETENCIA
				SE APLICARA EL INCOTERM CPT
				REALIZAR ANÁLISIS EN LABORATORIOS DEL PRODUCTO
SUGERIR PROCESOS QUE PERMITAN EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	INNOVACIÓN	DESARROLLAR PRODUCTOS NUEVOS	A. OPERATIVA A. MARKETING	IMPLEMENTAR SISTEMA DE REFRIGERACIÓN EN LAS EMBARCACIONES
				MONTAJE DE LA PLANTA DE PROCESAMIENTO DE PRODUCTO CONGELADO
				ESTUDIO DE MERCADO DE CONSUMO

**Fuente:** Plan de acción

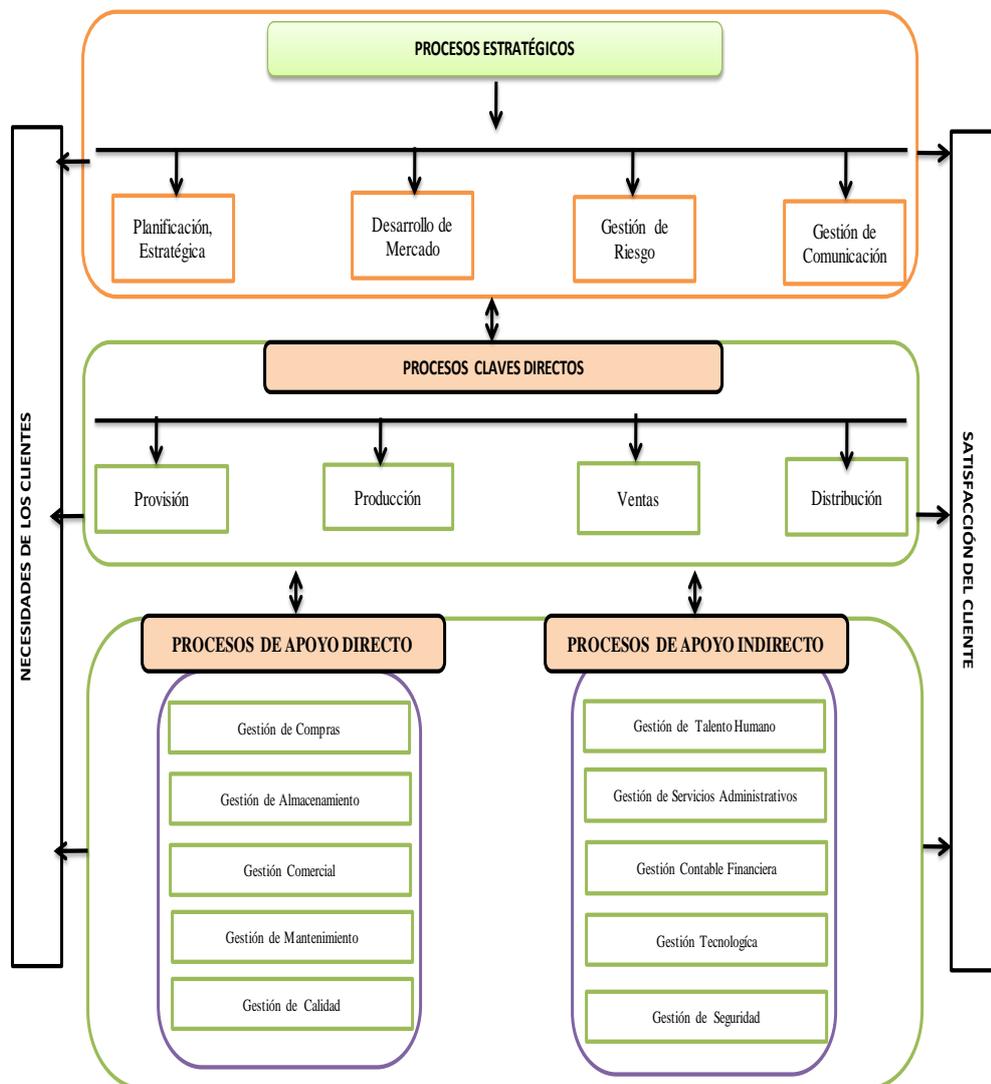
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

### 4.5.3 Gestión de los procesos

#### 4.5.3.1 Mapa de Procesos

Mediante el esquema gráfico se ilustran los procesos estratégicos, claves y de apoyo que se deben considerar en la producción y comercialización de harina de pescado en la empresa pesquera Uglan S.A.

**Gráfico 28: Diseño de procesos**



**Fuente:** Diseño de procesos  
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco.

**Procesos Estratégicos.-** Son aquellos establecidos por la alta dirección y definen cómo opera la empresa Pesquera Uglan S.A, y cómo se crea valor para el cliente y para la organización.

Este proceso es indispensable para que la empresa pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, revisión del sistema, planificación estratégica, etc. La formulación de la estrategia fija la definición de lo que se va a hacer, con la finalidad de lograr la satisfacción de los clientes y obtener eficientes beneficios económicos para la organización.

**Procesos Claves.-** Estos procesos sin lugar a duda son los más relevantes en la elaboración y comercialización de la harina y aceite de pescado, parte de las necesidades de los clientes y culmina con la satisfacción del mismo. Básicamente parten con la provisión de la materia prima y proceso de producción.

A continuación se detallan las características de los productos y las especies más utilizadas como materia prima:

#### **Producto: Harina de pescado**

La harina de pescado es normalmente un polvo o harina marrón compuesto normalmente entre 60% y 72% de proteína, entre 5% y 12% de grasa y entre 10% y 20% de ceniza. Su contenido de energía es notablemente mayor que muchas otras proteínas animales o vegetales ya que proporciona una fuente concentrada de proteína de alta calidad y una grasa rica en ácidos grasos omega-3, DHA y EPA indispensables para el rápido crecimiento de los animales.

**USOS:** La harina de pescado se utiliza como alimento para aves, cerdos, rumiantes, vacas lecheras, ganado vacuno, ovino, peces de criadero, disminuyendo notablemente los costos de producción industrial de estos animales

por su rápido crecimiento, su mejor nutrición, la mejora de la fertilidad y la notoria disminución de posibilidades de enfermedades.

**Producto: Aceite de Pescado**

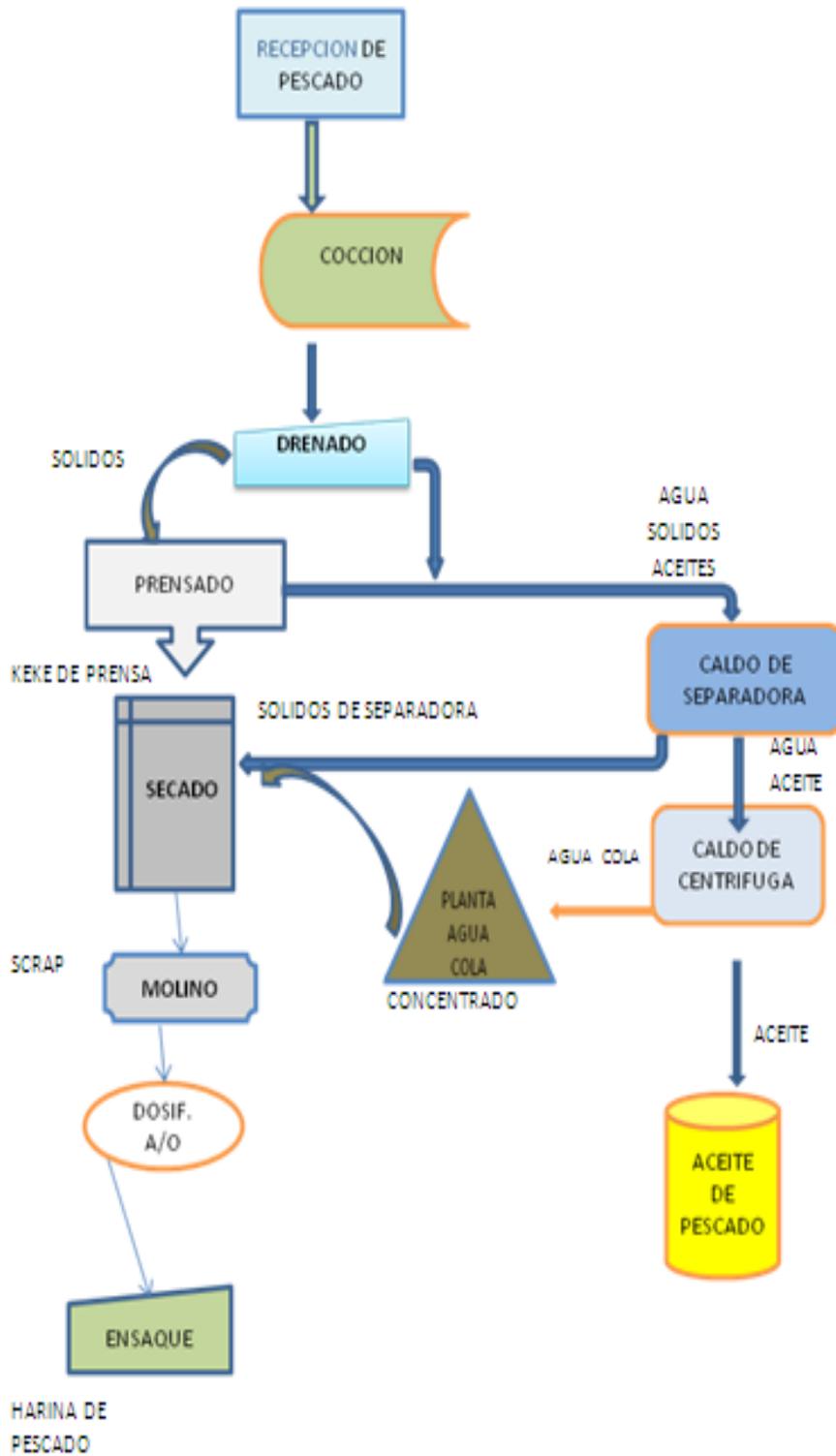
El aceite de pescado es normalmente de color marrón/amarillento oscuro. Se obtiene al final del tratamiento del líquido procedente de la prensa, después de haber sido sometido a operaciones de separación, centrifugación y pasado por una pulidora antes de ser almacenado en los tanques.

**USOS:** Es utilizado para la elaboración de shampoo, jabones, alimento de balanceado, aceite comestible en el cual el 60% es preparado con aceite de pescado.

**4.5.3.2 Diseño del Proceso de Producción**

El diseño del proceso de producción es la representación gráfica del proceso de producción de la harina y aceite de pescado, que una vez elaborado el diagrama de flujo, se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso, en este diagrama se detallan secuencialmente los pasos a seguir para la elaboración del producto.

**Gráfico 29: Descripción del proceso productivo**



**Fuente:** Proceso productivo  
**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

## **Recepción**

Después de la captura de las especies marinas por las embarcaciones por medio de la chata que se encuentra en el mar se traslada la materia prima a la tolva para descargarlo en la poza la cual tiene 100 toneladas métricas de capacidad de almacenamiento y que por medio de los transportadores helicoidales la carga es transportada hacia la cocina.

## **Cocina**

La materia prima que ingresa a la cocina, es sometida en un proceso término con vapor con la finalidad de detener la actividad microbiana y enzimática responsable de la degradación del pescado y coagular las proteínas, permitiendo la separación del aceite y los residuos viscosos líquidos, el tiempo de cocción es de aproximadamente 15 minutos, la capacidad del proceso productivo es de 40 toneladas hora. En esta etapa un operario controla permanentemente la temperatura (90 a 98 °C) y la presión (80-100 psi).

## **Colador o pre stainer**

Luego del proceso de cocinado la materia prima pasa por un colador para eliminar el exceso de agua que haya quedado del proceso, al pasar a través del drenador escurre el 30% de la fase líquido-grasa (12tn), antes de pasar a la prensa. El líquido de este proceso es colocado en un tanque de almacenamiento temporal de 0,50 m3 donde se une con el caldo que sale de la prensa con (agua al 85%; grasa al 8%; y, sólidos al 7%), luego es bombeado al tanque de caldo de separador.

## **Prensa**

Esta etapa corresponde a un proceso de prensa mecánica de la materia prima que proviene del colador, a 20 tn/hr. La cual proporciona el caldo de pescado, que

corresponde a la fase líquida y la masa de pescado (torta) que constituye la fase sólida. La masa de pescado es fuertemente comprimida por los tornillos, escurriendo un líquido o caldo de pescado a través de las rejillas el cual es bombeada hasta un tanque de almacenamiento, y una masa más sólida o torta que sale por el extremo hacia la siguiente fase.

#### **Tanque de caldo de pescado (aceite de pescado)**

El líquido o caldo de pescado obtenido de la fase de cocinado y de la prensa es almacenado en tanque temporal de 0,5 m<sup>3</sup> y luego es bombeado hacia un tanque de almacenamiento donde se lo mantiene a una temperatura entre 90 a 100°C, para posteriormente a la separadora de sólidos.

#### **Centrifuga (aceite de pescado)**

Del tanque de almacenamiento, el caldo de pescado pasa a la centrifuga la cual separa el agua del aceite a una velocidad de 6500 revoluciones por minuto (se cuenta con tres centrifugas de m<sup>3</sup> cada una), el aceite es transportado hacia un tanque de almacenamiento y el agua resultante que se llama agua cola es depositada en un equipo evaporador, fruto de este proceso se obtiene un concentrado que será incorporado en otra etapa de la producción concentrado a 32-45 grados Brix.

#### **Almacenamiento de aceite de pescado**

El aceite resulta del proceso de centrifugado es almacenado en los tanques cerrado, con un volumen de 21 m<sup>3</sup> c/u, donde reposa el aceite hasta llegar a la temperatura ambiente promedio de 25°C luego es bombeado hacia dos tanques de almacenamiento de 115 toneladas cada uno, aquí el aceite es clasificado de acuerdo al porcentaje de acidez, almacenando hasta su despacho. Los despachos se realizan en planta, en tanques de 200 kg. Tanques de 1 tonelada, tanqueros de 20 toneladas, o contenedores de 20 toneladas, a solicitud del cliente.

### **Decante o separador de sólidos**

Luego de la prensa, la masa de pescado pasa al transportador de sólido, donde es mezclado con el concentrado de agua cola, el que permite aumentar el nivel de proteínas, el líquido que es aislado en esta fase es bombeado hacia el tanque de caldo de centrifugas de 7 m<sup>3</sup> de capacidad y los sólidos que se separan caen directamente al transportador para luego pasar al secado.

### **Molino de martillo**

La masa del pescado es transportada del decantador hasta los molinos de martillo provisto con dos mallas de 5 mm hueco trabado. El scrap obtenido del secador es transportado de la caja de humos a través de dos transportadores helicoidales hasta el molino de martillo, el molino es impulsado por un motor de 60 hp y tiene función de triturar todas las espinas y pedazos grandes de pescados antes de pasar el ensaque.

### **Secador rotatubo**

Los sólidos del pescado que se obtienen de los molinos de martillo pasan al secador que tiene una capacidad de procesamiento de 20 toneladas hora, en esta etapa se controla la temperatura (70 a 90 °C) y la presión de vapor de atomización del petróleo bunker (40-80psi), en el caso de reproceso del producto (harina con elevada humedad) el lote será separado y se vuelve a pasar nuevamente por la etapa de secado, la presión será de (30-60 psi).

### **Molino de finura**

Los sólidos del pescado seco (scrap) son transportado desde la caja de humo por dos transportadores helicoidales (uno de ellos cuenta con un imán para atrapar partículas metálicas pequeñas como colas de soldadura, clavos, anzuelos, etc.). La carga ingresa a la molienda, el molino de martillo es impulsado por un motor de

60 hp, y posee una capacidad de molienda de 10 toneladas hora, el scrap es trozado por impacto de los martillos rotativos del molino y pasa a través de una malla de hueco trabado de 5mm, la carga sale del molino alcanzando el gramo de una malla de hueco trabado de 5mm, la carpa sale del molino alcanzando el gramo de malla 8, entre 95 a 98% de molienda.

El scrap molido es succionado por un ventilador e impulsado a través de un ducto de 16" de diámetro por 20 metros de largo, descargando en dos ciclos de finos con la finalidad de enfriar la harina y alcanzar su estabilidad fisicoquímica en el menor tiempo posible para la adición del persevante antioxidante.

### **Tolda dosificación de antioxidante**

La harina molida se llena en una tolda con capacidad de 1.2 toneladas de harina y luego se dosifica producto antioxidante para estabilizar la harina y prevenir la oxidación y combustión de la misma. Se descarga por bach de 24 sacos.

### **Dosificación de antioxidante**

La harina molida es transportada a través de un helicoide donde se dosifica el antioxidante con una boquilla de atomización mecánico- neumática, la carga se homogeniza con un helicoide mezclador hasta el pantalón de llenado, al final del pantalón se coloca un saco de polipropileno donde un operador controla su llenado.

### **Pesado**

Una vez llenos los sacos, estos son colocados en una balanza por el operador, quien tiene que controlar que tenga el peso correcto de 50. Kg. Luego son cosidos con máquina cosedora de sacos manuales, estibados y almacenados en pellet de madera por 60 sacos cada pallet.

### **Enfriado de sellado**

Luego de pesados los sacos, estos son colocados en los pallet apilados de 5 sacos por fila y una altura 12 filas a una distancia de 0.5 m entre pallet almacenado por un tiempo de cuatro días para lograr su enfriamiento a temperatura ambiente entre 28 a 30 °C, este sitio permanece fresco y seco, recibe corrientes de aire a través de los ventanales, una vez que esté fría la harina, queda listo para su comercialización y embarque.

### **Almacenamiento**

Los sacos apilados de 60 unidades por cada pallet de madera, y mantenidos a temperatura ambiente 28 a 30 °C, el tiempo de almacenamiento para la harina de pescado no debe sobrepasar los 90 días, para el caso del aceite de pescado el tiempo máximo de almacenamiento será de 10 semanas con un programa de mantenimiento del aceite antioxidante para evitar su oxidación.

### **Despacho**

Según la orden de despacho, se procesan dos tipos de líneas que se detallan a continuación:

### **Venta de harina de pescado**

Según la orden de despacho, se realizan los embarques de harina ya sea venta por tonelada o por unidades de sacos, embarcados por saquería o al granel en contenedores de 21 y 40 pies, de acuerdo al requerimiento de los clientes.

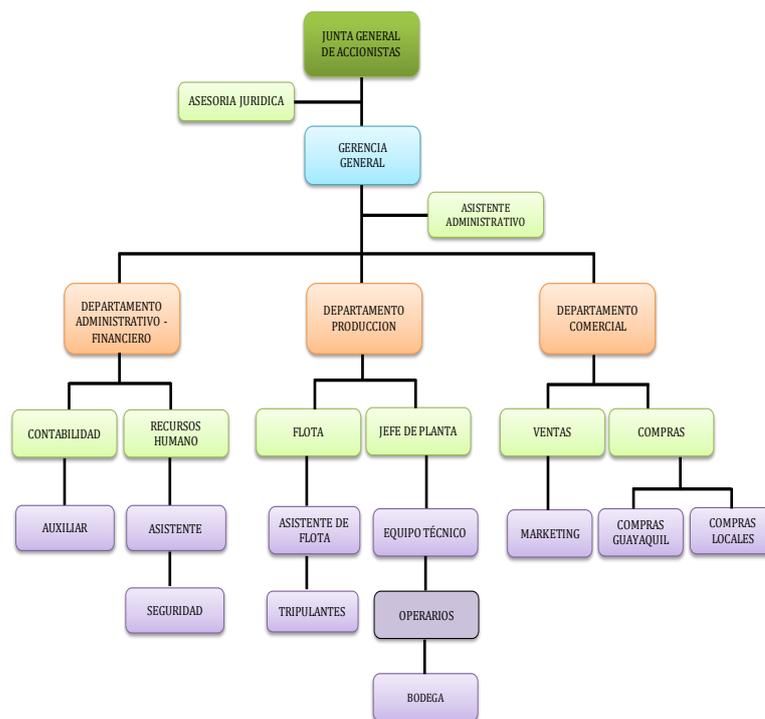
### **Venta de aceite de pescado**

Los despachos de aceite se realizan de los tanques de almacenamiento y se embarcan de acuerdo a los requerimientos del cliente, se embarcan en tanques de

200 kg, tanques de una tonelada, cisternas a granel de 20 toneladas o en contenedores herméticos de 20 toneladas.

#### 4.6 Proyección del diseño orgánico funcional de la empresa Pesquera Uglan S.A.

**Gráfico 30: Organigrama funcional**



Fuente: Organigrama funcional  
 Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

#### 4.6.1 Orgánico funcional

##### Puestos de competencia

Para lograr efectividad en las funciones se debe plantear una estructura formal bien definida, por ello para la empresa Pesquera Uglan S.A. se propone una estructura definida por departamentos en la que se pretende incluir personal

idóneo con conocimientos y experiencias en el desarrollo de las actividades laborales que desempeñan, todo esto se logra a partir de la descripción de cargos, donde se determina el perfil profesional del trabajador y permite una acertada selección del mismo; a continuación y de acuerdo al organigrama propuesto se definen claramente los departamentos de área administrativa-financiera, producción y comercial, cada uno de ellas subdivididas en funciones establecidas en la organización.

## **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

Conformado por los 4 accionistas:

- Miguel Baraka Mazuelos
- Mate Baraka Mazuelos
- Luka Baraka Mazuelo
- Juan Carlos Barahona Vera

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

La organización se encuentra actualmente conformada por 4 accionistas los que tienen la función general y fundamental de administrar y fiscalizar a la organización, basado en las leyes vigentes del país, así como los estatutos que fueron definidos al momento de establecer la sociedad, también tienen la facultad de tomar las decisiones, aceptar o rechazar estrategias financieras de la empresa.

### **Funciones Específicas**

- ✓ Aprobar los estados financieros de la organización presentados por el departamento de contabilidad.
- ✓ Aprobar valores designados para gastos de suministros de oficina, maquinarias, herramientas, etc., de cada departamento.

- ✓ Plantear y aprobar la forma de reparto de los beneficios sociales, tomando a consideración todas leyes establecidas por el ministerio de relaciones Laborales.
- ✓ Tomar decisiones referidas a la disolución anticipada del aumento o disminución del capital.
- ✓ Aprobar y reformar el manual de funciones y procedimientos presentados por los jefes departamentales.

## **GERENTE GENERAL**

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

La persona que ocupa éste cargo debe ser un profesional con experiencia en cargos similares, nombrado por la junta directiva, el objetivo principal del puesto es planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por la junta general de accionistas.

### **Funciones Específicas**

- ✓ Resolver asuntos otorgados por la junta de accionistas y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el organismo.
- ✓ Ser representante judicial y legalmente de la empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la junta directiva y la ley.
- ✓ Comunicar al directorio, las acciones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando resultados de las evaluaciones periódicas.
- ✓ Presentar al directorio los estados financieros, reglamentos y funciones con asignación de personal para la aprobación por la junta general de accionistas y una vez aprobado, difundirlo en la organización.

- ✓ Revisar y aprobar el cuadro de perfiles de la empresa elaborado por recursos humanos.
- ✓ Presentar al directorio nuevas contrataciones de personal, así como aumentos de sueldos, pagos anticipados, préstamos y demás solicitudes presentadas por recursos humanos.
- ✓ Presentar ante la Junta normas de la empresa para luego difundirlos en la organización.
- ✓ Proponer nuevos financiamientos planteados por instituciones financieras mediante las operaciones de crédito y emitir criterios sobre la mejor opción.
- ✓ Vigilar el correcto funcionamiento de cada una de las áreas, mediante la revisión de plantillas de control implementadas en la organización.
- ✓ Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de Pesquera Uglan S.A. ante la colectividad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma ante la opinión pública.
- ✓ Girar, aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, firmar vales y pagarés.
- ✓ Mantener una imagen de liderazgo ante la organización que inculque la participación del personal en actividades que relacionen al buen funcionamiento de la organización.

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

En éste departamento de nivel ejecutivo se encargan de las actividades administrativas y financieras, necesarias para que la empresa desarrolle de manera oportuna en cuanto a la emisión, análisis e interpretación financiera de la fábrica y que la toma de decisiones sean las acertadas para el buen funcionamiento. Además se formularán políticas y planes en cuanto a la estructura económica financiera de la empresa y a la administración eficiente del recurso humano y monetario, evaluando resultados e implementando mecanismos de control sobre las actividades implementadas en la empresa.

## **JEFE DE ADMINISTRACIÓN**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Este puesto estará a cargo de una persona con experiencia en áreas administrativas, con un mínimo de dos años de universidad en carreras como administración de empresas, ingeniería comercial, o afines, tiene por objetivo la función de asistir en actividades otorgadas por gerencia.

#### **Funciones Específicas**

- ✓ Actualización de control de cuentas por pagar y anticipos otorgados.
- ✓ Cobranza de ventas y coordinación con contabilidad sobre saldos x cobrar.
- ✓ Supervisión de funciones de las diferentes áreas de la empresa área departamentales.
- ✓ Coordinación permanente con asistente administrativo
- ✓ Velar por el cumplimiento de procedimientos y normas de control interno como: arqueos, inventarios, conciliaciones documentarias, etc.

## **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Tiene a su cargo el apoyo condicional del administrador y representarlo ante gerencia general si fuera el caso cumpliendo las diferentes actividades.

#### **Funciones Específicas**

- ✓ Revisión de liquidaciones de entregas a rendir cuenta y entrega a contabilidad.
- ✓ Tareo, procesamiento y elaboración de las planillas del personal con contrato (administración, producción y flota).

- ✓ Atención al personal con consultas relacionadas a la elaboración de planillas, y pagos a personal, cuando sea necesario.
- ✓ Gestiones y trámites documentarios del ministerio de relaciones laborales, IESS) en coordinación con supervisor de personal.
- ✓ Elaborar y control de retenciones del IVA por las compras a proveedores.

## **CAJERO – PAGADOR**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es responsable del manejo y custodia del dinero de la empresa o documentos relacionados, como: cheques, efectivo tarjetas de créditos, facturas, etc. Además de realizar una de las gestiones más importantes dentro de la empresa que es la comercial por estar en contacto con el comprador y llevar el cierre de la venta.

### **Funciones Específicas**

- ✓ Giro de cheques-transferencias y emisión de los respectivos comprobantes (vouchers).
- ✓ Encargado de los cobros de la facturas por las ventas de los productos o servicio que brinde la empresa.
- ✓ Control de las cuentas bancarias y elaboración de Conciliación bancaria.
- ✓ Custodia y mantenimiento de los archivadores de caja bancos.
- ✓ Revisión y control de los Cheques Post fechados.

## **CONTABILIDAD**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

La persona encargada de este puesto es responsable de la planificación, organización y coordinación de todo lo relacionado con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la

organización, se trata de un profesional en el ramo contable encargado de establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

### **Funciones Específicas**

- ✓ Recepción, revisión y registro de facturas de compras, con su respectiva verificación de los sustentos.
- ✓ Revisión del registro de ventas con sus respectivos sustentos.
- ✓ Revisión y registro de las entregas a rendir cuenta y anticipos.
- ✓ Revisión data contable y elaboración de cuadros de costos.
- ✓ Elaboración de las declaraciones de impuestos (SRI) y revisión de declaración planillas de aportes del IESS.
- ✓ Control y coordinación con planta, sobre documentación de producción.
- ✓ Control y coordinación con almacén, sobre documentación de inventarios.
- ✓ Coordinación con jefe administrativo de vouchers, banco Ingresos/Egresos, saldos de cuentas x cobrar/ x pagar.
- ✓ Custodia y mantenimiento de la documentación contable de la empresa.
- ✓ Control consolidado de retenciones de IVA y renta.
- ✓ Apoya a la jefatura de administración sobre cumplimiento de procedimientos y políticas de control interno.

### **ASISTENTE CONTABLE**

#### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

La persona encargada de este puesto debe tener conocimientos contable sin necesidad que sea CPA, mínimo dos años en estudios superiores relacionados a la contabilidad, la función principal es asistir al Contador en las actividades económico-financiero de la fábrica.

### **Funciones Específicas**

- ✓ Llevar registros contables e ingresar al sistema para la respectiva actualización de información.
- ✓ Llenar formatos contables utilizados en el departamento como recibos de pago a proveedores, pagos de servicios, cheques, retenciones, liquidaciones, órdenes de compra, etc.
- ✓ Realizar las solicitudes de dotación de equipos, suministros y materiales para la dependencia de cada área con los respectivos documentos de aprobación de la gerencia.
- ✓ Ayuda a elaborar estados financieros, declaraciones, anexos contables y demás documentos relacionados a declaraciones de impuestos.

### **RECURSO HUMANO**

Actualmente es un puesto propuesto a la empresa

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es imprescindible para la empresa ya que está encargada de reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo, por ello debe estar a cargo de un profesional experimentado en el cargo que asegure la adecuada disponibilidad del talento humano, funcionamiento y capacitación del mismo.

### **Funciones Específicas**

- ✓ Elaborar el manual de funciones y procedimientos de cada departamento, que permitan al trabajador conocer sus actividades, funciones y desempeñarlas según lo estipulado.
- ✓ Elaborar nómina del personal y roles de pago, con los respectivos beneficios, descuentos y enviar a contabilidad para la respectiva cancelación.

- ✓ Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para cada puesto en la fábrica, cumpliendo con las actividades y pasos a seguir según el procedimiento.
- ✓ Elaborar y presentar ante los directivos, las políticas de la organización.
- ✓ Revisar la asistencia del personal mediante el registro implementado en la organización.
- ✓ Aprobar permisos de salida o inasistencia del trabajador siempre y cuando presente la debida justificación.
- ✓ Formular planes de capacitación y desarrollo para el personal de cada área o departamento, que logren especializar al trabajador según su cargo o cubrir vacantes que a futuro se presenten en la organización.
- ✓ Administrar la remuneración correspondiente de acuerdo a las normas y leyes vigentes según el ministerio de trabajo y en función a su calidad que beneficie ciertas capacidades, antigüedad, cargas familiares, etc.
- ✓ Realizar constantemente monitoreo al personal para conocer su evolución y anticiparse a los requerimientos que en el futuro se presenten en la empresa.

## **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

Este departamento está encargado de planificar, programar, coordinar y controlar las actividades de transformación de la materia prima (vísceras de pescado) en producto terminado (harina de pescado), alineado a las normas internas y requerimientos de calidad, propiciando en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a las estrategias empresariales.

### **JEFE DE PRODUCCIÓN**

#### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Este puesto se considera como básico y elemental de una empresa productora, es así que el perfil requerido para el cargo es para un profesional especializado en la

materia y tiene como función principal la administración de todo lo relacionado al proceso productivo.

### **Funciones Específicas**

- ✓ Supervisar las líneas de producción durante todo el proceso, que se cumplan bajo los parámetros de seguridad e higiene establecidos en cada una de las variables.
- ✓ Revisar el desempeño del personal así como de las maquinarias y equipos de trabajo que se encuentren en buen estado y proporcionen una buena producción logrando los objetivos planificados.
- ✓ Analiza todos los fallos o imprevistos durante la producción y brinda solución oportuna para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Evalúa y propone cambios al producto, que representen minimización de
- ✓ Realiza informes sobre el rendimiento de los empleados y envía al área administrativa para tomar decisiones del mismo.
- ✓ Llevar el control de las herramientas y maquinarias designadas para el área de producción evitando la pérdida del material de trabajo e incurrir en un presupuesto mayor a lo estimado para producción.
- ✓ Realizar pedidos de equipos, materia prima y demás herramientas necesarias para la producción y que la orden de abastecimiento se dé con anticipación evitando el retraso de la producción.
- ✓ Llevar el registro de control de la entrega de la cantidad de producto elaborado al final de la jornada evitando retrasos en el cumplimiento de entrega.

### **Área de Producción u Operarios**

Esta área la conforman un grupo de personas que aprenden de la actividad empíricamente y están encargados de instalar todos los equipos y elementos necesarios para que el proceso productivo se desarrolle de acuerdo a los cronogramas y programas de producción, solicitar la materia prima de acuerdo al

volumen a producir según la fracción solicitada y que a su vez se encuentran alineados a los presupuestos financieros y a la demanda del mercado; responsabilizándose en definir los estándares en general, dotación de recursos humanos, el mantenimiento programado de equipos, etc., realizando sus funciones basándose en los requerimientos y necesidades del mercado.

### **Equipo técnico**

También lo conforman un grupo de personas capacitados para el cargo en este caso técnicos que determinen y evalúen las condiciones en las que se encuentran las maquinarias y la materia prima en cada proceso productivo, debe ser especializado en el mantenimiento y desarrollo productivo de la industria de manera que brinde soluciones en caso de algún desperfecto de las máquinas o tener la creatividad de adaptarlas al material con el que se cuenta.

Se puede necesitar de contrataciones de servicios externos vinculados a la función productiva, por ejemplo un servicio de mantenimiento de la planta productiva o la contratación de un proveedor de realice el mantenimiento de las maquinarias.

### **BODEGA**

#### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- ✓ Recibir, ingresar y almacenar insumos y materia prima para abastecer el normal funcionamiento de la empresa.
- ✓ Colocar por fecha los pedidos que llegan de la materia prima para que sean usados bajo el sistema FIFO, primero entrar, primero en salir.
- ✓ Repartir al área de producción la materia prima con el debido registro de entrega.

- ✓ Verificar que las condiciones de almacenaje sean las adecuadas, higiénicas y seguras contra elementos innecesarios.
- ✓ Reportar al Jefe de producción sobre novedades presentadas en el área.

## **JEFE DE CALIDAD**

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Encargado de hacer cumplir las normas de calidad de la empresa y del estado, garantizando que los productos pasen por pruebas necesarias con el fin de brindar un servicio y producto de calidad a los clientes los cuales cumplan con sus expectativas.

### **Funciones Específicas**

- ✓ Implementar actividades de calidad en los planes empresariales.
- ✓ Supervisar y evaluar constantemente los procesos de calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa.
- ✓ Realizar un previo análisis antes de que el producto sea entregado al cliente.
- ✓ Realizar capacitaciones de calidad al personal de planta que ayude a mejorar el proceso de producción.
- ✓ Garantizar que se cumplan con cabalidad las funciones asignadas a su departamento.

## **JEFE DE FLOTA**

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El Jefe de Flota está encargado de la correcta utilización de los buques pesqueros bajo la custodia del capitán por ello estará a cargo de un profesional del ramo pesquero que tenga supervisión del estado mecánico de los buques con el fin de potenciar el rendimiento de la flota y sus tripulantes.

### **Funciones Específicas**

- ✓ Se encarga de solicitar el abastecimiento de combustible para los buques así como del control de la correcta utilización de sus mecanismos.
- ✓ Elaborar informes del consumo de combustible en base a los reportes semanales proporcionados por el proveedor.
- ✓ Coordinar la realización de los mantenimientos de las unidades de la flota de manera periódica establecida por los fabricantes y asistir a los talleres para la supervisión de los trabajos de reparación de las unidades si es necesario.
- ✓ Registrar asistencia de los tripulantes en cada embarque según como fueren notificados del departamento de recurso humano.
- ✓ Tramitar las altas y bajas de los buques según se requiera
- ✓ Realizar gestiones y trámites pertinentes a los seguros de las unidades de la flota así como la renovación de las pólizas.
- ✓ Vigilar y controlar que los tripulantes actúen correctamente conforme a las normas de tránsito marino.
- ✓ Realizar las gestiones ante el departamento de contabilidad para la preparación de órdenes de compra de los trabajos a realizar.
- ✓ Realizar otras tareas inherentes al área de logística, relacionados con el área de navegación según se requiera.
- ✓ Gestionar la capacitación de los tripulantes cuando sea necesario (implantación de nuevas maquinarias o tecnologías).

### **ASISTENTE DE FLOTA**

#### **Funciones Específicas**

- ✓ Gestión y elaboración de órdenes de compra y de servicio (Flota y Planta):
- ✓ Cotización de pedidos aprobados por el jefe de flota.
- ✓ Cotización de pedidos aprobados por la gerencia general.
- ✓ Coordinación con jefe de administración de cotizaciones efectuadas.

- ✓ Emisión de órdenes de compra y órdenes de servicios.
- ✓ Coordinación con proveedor para atención y despacho de compras.
- ✓ Recepción y obtención de factura de proveedores y entrega a contabilidad
- ✓ Elaboración y liquidación de entregas a rendir cuenta diariamente.
- ✓ Elaborar y control de retenciones del IVA por las compras a proveedores efectuadas.
- ✓ Entrega oportuna a administración del tareo de roles semanal de personal tripulante.
- ✓ Cumplimiento e implementación sobre labores encargadas por el jefe de flota.

## **DEPARTAMENTO COMERCIAL**

El departamento comercial destaca la función de ofrecer un producto que satisfaga las necesidades del cliente, en el caso de la empresa Pesquera Uglan S.A., este producto debe estar elaborado con especificaciones minuciosas ya que se trata de una materia prima para la elaboración de un producto terminado, por ello las ventas son de manera anticipada y el mercado es limitado, debe estar en constante comunicación con los clientes actuales y a la vez encargarse de buscar nuevos clientes para la organización, difundiendo el producto por medio de visitas al cliente, propagandas de marketing, encuestas, llamadas telefónicas, entre otros para generar ingresos a través de las ventas en la organización.

## **MARKETING**

Actualmente es un puesto propuesto a la empresa

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

El Marketing para la empresa Pesquera Uglan S.A. se lo realiza de manera externa, ésta función es desarrollada mediante la contratación temporal de un gran

equipo de trabajo que se desempeñe en esta actividad. El objetivo principal de aplicar marketing para la organización es ubicar y posicionar la empresa en el mercado e incrementar las ventas y los ingresos. Por tanto será necesario diferenciar la publicidad de la promoción; la primera es de índole masiva destinada a todo el mercado como un objetivo de posicionamiento en la categoría que se desarrolla es decir en el campo industrial, la segunda se concentra en un grupo específico ya que es dirigida y a los clientes con un lapso de tiempo. Cabe mencionar algunas de éstas promociones que ayudarán a la empresa a cumplir con el objetivo como el uso de la tecnología - página web, publicidad radial o a través de material promocional como cupones, sorteos de tv, cenas, viajes, etc., calendarios, tarjetas de presentación, etc., todos estos enfocados a incrementar las ventas del producto.

## **JEFE DE COMPRAS**

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El Jefe de compras tiene la función de programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento.

### **Funciones Específicas**

- ✓ Encargarse de la adquisición, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos y la materia prima.
- ✓ Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.
- ✓ Velar por el abastecimiento de la materia prima.
- ✓ Implementar plantillas de procedimientos para la realización de compras.
- ✓ Solicitar proformas para el abastecimiento de insumos, maquinarias y seleccionar la proforma más factible para la empresa.

- ✓ Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes que ofrezcan precios y descuentos atractivos para la organización.
- ✓ Realizar localización de nuevos insumos, equipos y fuentes de suministros.
- ✓ Negociar precios convenientes por la materia prima sin que ello desmejore la calidad de los mismos.
- ✓ Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno.
- ✓ Informar a gerencia comunicada acerca de variaciones en los precios de los insumos y materia prima.
- ✓ Reportar a gerencia sobre novedades presentadas en el departamento de compras.

#### **4.6.2 Sistema de Control**

A través del análisis interno de la organización se pudo determinar que la empresa debe establecer medidas de control del personal que trabaja dentro de la organización y de las actividades laborales que se desarrollan, a fin de lograr los objetivos organizacionales. Cabe mencionar que este diagnóstico se realizó aplicando las técnicas de investigación como son las encuestas de clientes y trabajadores; y la entrevista a directivos, las mismas que permitieron conocer con exactitud la carencia de controles eficaces dentro de la institución y que deberán ser implementados inmediatamente para corregir errores y establecer nuevos planes; a continuación se describen los sistemas de control que aportaran en el cumplimiento de los objetivos.

##### **▪ Manual de Funciones y Procedimientos**

La organización contará con un manual de funciones y procedimientos que será elaborado por el departamento de recurso humano en el que especifique las actividades y el accionar de cada empleado en su puesto de trabajo, así mismo describe los niveles jerárquicos que existen dentro de la institución, de manera

que el personal tenga presente hacia quien debe dirigirse con confianza y conformidad, logrando eficiencia en los resultados laborales.

- **Base de Datos**

La base de datos se registra en el sistema manejado por el departamento de recurso humano de modo que la información contenga datos relevantes de los trabajadores como información general, antigüedad, años de servicio en la organización, el ingreso de la información se realizará en el sistema informático de manera secuencial y cronológica y será específica en cada área; es decir; administrativa, operativa y de servicios, incluyendo datos de sus cargas familiares con el respectivo expediente.

- **Control de Asistencia**

Este tipo de control, está implementado en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, es decir todas las actividades de la empresa están de alguna manera controladas o monitoreadas constantemente, Pesquera Uglan S.A. realiza el control de asistencia en una plantilla elaborada en excel debido a que el reloj biométrico que se usa no permite llevar un control de horas de acuerdo al que se maneja en la empresa por ser de producción con horarios que tienden a variar siempre y lo que ocasiona problemas al momento de hacer los cálculos de horas extras y vacaciones. Por eso es recomendable actualizar el reloj biométrico de acuerdo a la necesidad que esta requiere.

- **Sistemas contables**

La empresa Pesquera Uglan S.A. no cuenta actualmente con un sistema contable, se propone implementar un sistema más avanzado denominado DOBRA, debido a que tiene mayor amplitud en el ingreso de datos y es integral en cuanto al manejo de la información, permitirá cumplir a cabalidad con el trabajo realizado en el área

contable y administrativa, de esta forma proporcionar la información correcta sobre la situación administrativa y financiera de la organización.

#### **4.6.3 Tecnología de Información.**

La información será brindada a través de una página web donde el cliente encontrara la información necesaria que necesite y la creación de una página en la red social facebook donde la empresa será:

- **Localizable:** ya que hoy en día todos los negocios se manejan por estas redes sociales, lo que facilitara al cliente buscar y establecer una comunicación inmediata con la empresa.
  
- **Oportuna:** porque frecuentemente se podrá llegar a grupos numerosos y encontrar clientes potenciales.

En el área de producción cuenta con radio porta voces que permiten a los empleados de la empresa puedan comunicarse entre sí, sin tener que moverse de su puesto de trabajo.

#### **4.6.4 Políticas.**

- La empresa Pesquera Uglan S.A. se compromete a cumplir con el marco legal, y la reglamentación vigente.
- Las actividades de la empresa, se cumplirán por procesos; es decir, respetando el protocolo de producción.
- Motivar a los clientes y proveedores mediante relaciones mutuamente beneficiosas que conllevan al desarrollo de la organización.
- Establecer y aplicar medidas de control apropiadas para cada departamento en posibles peligros, aspectos ambientales y agentes claves de proceso.
- Dar cumplimiento a las ocho horas reglamentarias de trabajo establecido.
- Establecer sistemas adecuado para prevenir la contaminación y gestionar los recursos de forma eficiente.

- Los colaboradores de la empresa se regirán bajo un comportamiento ético que demuestre su integridad, imparcialidad, honestidad y transparencia.
- Brindar un producto de calidad a los clientes.
- Mantener la ideología de la empresa para cumplir con los objetivos fijados.
- Evaluar periódicamente al personal de acuerdo a los procesos y actividades que realizan.
- Reunir periódicamente al personal en cada departamento para coordinar, evaluar, definir los objetivos y prioridades a desarrollar en cada mes.
- Fomentar el trabajo en equipo, de manera que integre todos los niveles departamentales y conlleven al buen desempeño de la organización.
- Mantener una base de datos de los clientes actuales y potenciales.
- Los integrantes de la organización deberán participar activamente de las capacitaciones que se ofrecen en la organización.

#### **4.6.5 Vínculos inter organizacionales.**

**Ministerio laboral.-** Es el organismo encargado de la administración y gestión del talento humano así como respaldar los derechos del trabajador y el cumplimiento de sus remuneraciones.

**Ministerio de salud.-** Encargado de regular, controlar la gestión de la salud pública del Ecuador, prevenciones de enfermedades y el debido cumplimiento de normas de salud en las empresas.

**Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca.-** Es el organismo encargado de regular, evaluar y controlar la gestión referente a la producción ganadera, agrícola, acuícola y pesquera del Ecuador.

**IESS.-** Es el organismo encargado de aplicar el sistema del seguro general obligatorio en todas las empresas constituidas en el Ecuador de acuerdo a las normas vigentes del país.

**SRI.-** Es el organismo encargado de la recaudación de tributos internos de acuerdo a la normativa vigente del Ecuador.

**Aduanas del Ecuador.-** Es el organismo encargado del protocolo y gestión del comercio nacional y exterior con un alto nivel de profesionalismo al aplicar normas establecidas.

**DIRNEA.-** La Dirección nacional de los espacios acuáticos es la autoridad marítima del Ecuador y se encarga de la seguridad, control y ejecución de políticas establecidas respecto a espacios acuáticos.

#### **4.6.6 Resultados de efectividad.**

##### **4.6.6.1 Eficiencia**

Actualmente, las empresas deben mantener estricto control sobre sus resultados, por ello es necesario comprender que el único factor activo de la producción en toda empresa son sus recursos humanos, es así que se le debe prestar especial atención y cuidado a su capacitación y a su motivación, son pilares fundamentales para la producción o prestación de un servicio de calidad, si la empresa no le provee de los elementos y requisitos necesarios para su auto-realización deberá entender que una persona insatisfecha con la organización no rendirá lo que se espera en ella.

Pesquera Uglan S.A. medirá la eficiencia de los directivos a través del abastecimiento oportuno de los recursos materiales, económicos y financieros al personal que no dé lugar a retrasos ni excusas en las actividades a desarrollar.

Al área contable con el cumplimiento oportuno de sus informes contables y tributarios ante las entidades respectivas evitando multas y sanciones a la

empresa; así mismo, la redacción y presentación de informes ante directivos y superiores en la organización.

Al área de producción se medirá a través del volumen de producción obtenida durante el período de producción y en la calidad de los productos, se efectuaron programas de seguimiento al cliente en las que se realizaron encuestas y entrevistas a los clientes a fin de determinar la eficiencia del personal de atención y servicio al cliente de la empresa.

El área de comercialización según el volumen de ventas; es decir, si ha realizado un buen trabajo se verá reflejado en el incremento de las ventas y obtención de nuevos clientes. Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas, el aspecto cualitativo de cada área; estas medidas se aplicarán con el fin de maximizar resultados positivos para la organización.

#### **4.6.6.2 Eficacia.**

Para que la empresa Pesquera Uglan S.A. logre resultados fructíferos, debe hacer uso de los recursos con los que cuenta, con la finalidad de aminorar los costos sin descuidar la calidad en todos los procesos a fin de tener la diferenciación dentro del mercado.

El nivel jerárquico establecerá estrategias que se utilizará para incentivar y motivar al recurso humano de la empresa, con el fin de cumplir con las metas y objetivos de la organización. Se mide la eficacia de los jefes departamentales en función de los resultados obtenidos de sus subordinados y en la calidad de todos los procesos, siendo ellos los ejes principales de la motivación.

Medir la eficacia del trabajo en equipo, a fin de alcanzar los mejores resultados para la organización integrando las áreas departamentales y lograr la competitividad dentro del mercado.

#### 4.6.6.3 Evaluación

Actualmente la empresa Pesquera Uglan S.A no cuenta con registros ni formatos de evaluación de desempeño que permita calificar y evaluar de manera idónea al personal; de modo que una vez obtenidos los datos con su análisis se determina que la única forma de evaluar a los colaboradores es a través del cumplimiento de los volúmenes de producción de la harina y aceite de pescado reportados diariamente.

En la propuesta se plantea una evaluación de desempeño para los colaboradores donde se valora un conjunto de actitudes, rendimientos, comportamientos de acuerdo al cargo y el cumplimiento de las funciones, en relación al volumen de producción y calidad del producto, esta evaluación se desarrolla de manera continua con la finalidad de darle a conocer al colaborador las falencias que está teniendo.

#### 4.6.7 Presupuesto

Para la ejecución de la propuesta se han considerado los siguientes recursos:

**Cuadro 32: Presupuesto del trabajo de investigación**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>V.U</b>	<b>V. TOTAL</b>
1	LAPTOP MARCA HP I3	\$ 850,00	\$ 850,00
1	CUADERNO	\$ 1,30	\$ 1,30
1	INTERNET	\$ 35,00	\$ 35,00
2	ESFEROS	\$ 0,25	\$ 0,50
1	IMPRESIÓN DE LA PROPUESTA	\$ 22,50	\$ 22,50
2	COPIAS DE EJEMPLARES DE LA PROPUESTA	\$ 15,00	\$ 30,00
3	ANILLADOS DE LA PROPUESTA	\$ 1,00	\$ 3,00
1	PENDRIVE	\$ 10,00	\$ 10,00
3	CD'S	\$ 1,00	\$ 3,00
1	MOVILIDAD	\$ 280,00	\$ 280,00
1	COMIDA	\$ 120,00	\$ 120,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.355,30</b>

Fuente: Investigación Propia  
Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Cuadro 33: Presupuesto de materiales para capacitaciones**

CANTIDAD	DETALLE	V.U	V. TOTAL
100	CUADERNOS	\$ 0,65	\$ 65,00
100	ESFEROS	\$ 0,30	\$ 30,00
2	RESMAS DE PAPEL A4	\$ 4,00	\$ 8,00
1	PIZARRA ACRÍLICA	\$ 34,00	\$ 34,00
1	BORRADOR DE PIZARRA ACRÍLICA	\$ 0,40	\$ 0,40
3	RESALTADORES	\$ 0,30	\$ 0,90
1	PERFORADORA	\$ 15,00	\$ 15,00
1	GRAPADORA	\$ 6,00	\$ 6,00
1	IMPRESIONES	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 259,30</b>

Fuente: Investigación Propia

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

**Cuadro 34: Presupuesto de recursos humanos**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	SUELDO BÁSICO	HORAS EXTRA	BONIFICACIÓN	ALIMENTACIÓN	DECIMOS		VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APOORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
					XIII SUELDO	XIV SUELDO					
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 35,00	\$ 125,00	\$ 28,33	\$ 62,50	\$ 127,92	\$ 182,25	\$ 2.061,00	\$24.732,00
JEFE DE MARKETING	\$ 1.100,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 35,00	\$ 91,67	\$ 28,33	\$ 45,83	\$ 94,58	\$ 133,65	\$ 1.529,07	\$18.348,80
JEFE DE CALIDAD	\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 35,00	\$ 66,67	\$ 28,33	\$ 33,33	\$ 69,58	\$ 97,20	\$ 1.130,12	\$13.561,40
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 3.400,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 105,00</b>	<b>\$ 283,33</b>	<b>\$ 85,00</b>	<b>\$ 141,67</b>	<b>\$ 292,08</b>	<b>\$ 413,10</b>	<b>\$ 4.720,18</b>	<b>\$56.642,20</b>

Fuente: Investigación Propia

Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

Para mejorar la imagen de la empresa se ha considerado integrar un jefe de recurso humano, un jefe de marketing y un jefe de calidad a fin de lograr la eficiencia organizacional y la captación del nuevo mercado.

**Cuadro 35: Presupuesto de capacitadores**

CANTIDAD	CAPACITACIONES	V. UNITARIO	V. TOTAL
	PERSONAL ADMINISTRATIVO		
1	DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	\$ 350,00	\$ 350,00
1	ASESORÍA TRIBUTARIA – CONTABLE	\$ 250,00	\$ 250,00
1	MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	\$ 250,00	\$ 250,00
1	TÉCNICAS DE VENTAS	\$ 250,00	\$ 250,00
	<b>PERSONAL DE PRODUCCIÓN</b>		
1	PREVENCIÓN DE RIESGO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	\$ 300,00	\$ 300,00
1	RELACIONES INTERPERSONALES	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.650,00</b>

Fuente: Investigación Propia  
Autor: Iliana Bonilla Tumbaco

La capacitación es una herramienta necesaria que debe ser constantemente aplicada para la actualización y desarrollo de las habilidades, actitudes y de conocimiento del recurso humano de la empresa, por esto es importante la presentación de temas tales como: habilidades administrativas, asesoría tributaria-contable, motivación y liderazgo, técnicas de ventas, prevención de riesgo y seguridad industrial, relaciones interpersonales y motivación y liderazgo.

La capacitación hoy en día para las empresas representa el instrumento clave para fomentar el desarrollo integral de los trabajadores y sobrevivencia de la organización en el mercado empresarial.

#### **PRESUPUESTO GENERAL.**

Se presenta a continuación un resumen de los gastos generales que se va a tener al finalizar la propuesta del diseño organizacional.

**Cuadro 36: Resumen de presupuesto**

<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	PRESUPUESTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	\$ 1.355,00
2	PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA CAPACITACIONES	\$ 263,30
3	PRESUPUESTO DE CAPACITADORES	\$ 1.650,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.268,30</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Autor:** Iliana Bonilla Tumbaco

## **CONCLUSIONES.**

1.- Esta herramienta administrativa permite tener a la empresa una proyección estratégica implementando sus estrategias y objetivos para mejorar su gestión administrativa y así mismo la de producción.

2.- La construcción de las estrategias que se establecieron en el análisis y ejecución del plan de acción permitirá una mayor productividad en la empresa Pesquera Uglan S.A.

3.- La implementación de este diseño organizacional, mejorará la gestión administrativa y operativa de la empresa y a su vez logrará el compromiso del talento humano con la empresa.

4.- La implementación del diseño organizacional provoca que la comunicación entre los colaboradores y niveles jerárquicos sean más efectivas.

5.- La ejecución del nuevo sistema contable-financiero permite que la empresa integre todas sus unidades administrativas con la intención de realizar las tomas de decisiones.

## **RECOMENDACIONES.**

Presentada la propuesta del diseño organizacional a los directivos se da paso a la implementación de la misma, por lo tanto se hacen las recomendaciones siguientes:

- 1.- Implementar el diseño organizacional propuesto con sus procesos para mejorar la cultura organizacional, haciendo conocer a los trabajadores, clientes y proveedores los fines de la empresa y que con su colaboración ayudaran en el crecimiento de la misma.
- 2.- Establecer una revisión periódica o actualización del diseño organizacional.
- 3.- A partir de la implementación del diseño organizacional la empresa necesita elaborar su plan estratégico.
- 4.- Ejecutar y mantener los programas de capacitación orientados al mejoramiento del talento humano.
- 5.- Incorporar mejoras a la infraestructura que permita obtener un ambiente cómodo, amigable y ergonómico para que el talento humano realice sus labores cotidianas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **TEXTOS**

- ALTISEN, Claudio (2010), “Metodología de la Investigación Científica” Rosario Argentina, editorial El Barco de Vapor.
- BERNAL, Cesar (2010), "Metodología de Investigación, Pearson-Prentice Hall.
- BUNGE, Mario (2004), “Investigación Científica”, Coyoacán-México, Siglo XXI Editores S.A. de C.V.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009), “Comportamiento organizacional” Sao Paulo-Brasil, Mcgraw Hill.
- DAFT. L, Richard (2010), “Teoría y diseño organizacional”, México-DF, Paraninfo.
- DUSSAILLANT, Jaqueline (2006), “Guía práctica para hacer una tesis”, Santiago de Chile, Ril editores.
- HITT, BLACK, PORTER (2006), “Administración” Edición, Pearson Educación, México.
- MALHOTRA, Naresh (2004), Investigación de mercados “un enfoque aplicado” Cuarta edición-Pearson Educación, México.
- MARCHANT, Loreto (2005), “Actualizaciones para el desarrollo organizacional”, Edición Electrónica.
- MEDINA, Antonio, “Metodología para la realización de proyectos de investigación y tesis”, Editorial Universitas, S.A.

- MORÁN, Francisco (2010), “Metodología de la investigación” Ecuador-Guayaquil, Minerva.
- PAREDES, Wilson (2009), “Como desarrollar una tesis”, Ecuador-Quito, Bigcopy.
- ZAPATA, Álvaro (2008), “Análisis y diseño organizacional. De la estructura funcional a la organización”, Universidad del Valle, Cali-Colombia.

## LIBROS VIRTUALES

- ÁVILA, Héctor (2006), “Introducción a la metodología de la investigación, México, edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)
- BIJARRO, Francisco (2007), “Desarrollo estratégico para la investigación científica”, 2007, Edición electrónica gratuita.
- CERRAGA, José (2004), “Metodología de la investigación científica y tecnológica”, España, Madrid, Díaz de Santos.
- GALAN, José (2010), “Diseño organizativo”, España, Madrid, Paraninfo.
- GONZALEZ, Marcelo (2006), “Introducción a la metodología de la investigación científica”, primera edición, Argentina, Editorial Brujas.
- LOPEZ, Elizondo (2002), “Metodología De La Investigación”, Thomson.
- MARÍN, Alba (2011), “Metodología de la investigación y formulación de proyectos”, Colombia, Humanet, cuarta edición.
- NAMAKFOROOSH, Mohammad (2005), “Metodología de la investigación” segunda edición, Df, México, Limusa Noruega Editores.
- RODRIGUEZ, Ernesto (2005), “Metodología de la investigación”, México, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

# ANEXO



**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**Anexo 1: Entrevista para los accionistas**

- 1.- ¿Cómo considera usted que es el ambiente organizacional de la empresa?
- 2.- ¿Piensa usted que se requiere la implementación de estrategias innovadoras en la empresa?
- 3.- ¿Está de acuerdo en que los trabajadores cuenten con un cronograma previamente establecido para lograr productividad?
- 4.- ¿Cree usted que es necesario la aplicación de un diseño organizacional en la empresa?
- 5.- ¿Piensa usted que la utilización de los manuales de funciones son indispensables en una organización?
- 6.- ¿Considera eficiente la gestión de los colaboradores en el desempeño de sus funciones en la empresa?
- 7.- ¿Consideras adecuados los reglamentos estipulados para la gestión productiva de la empresa?
- 8.- ¿Está de acuerdo en que se brinde capacitación al personal de la empresa?
- 9.- ¿Se cumplen a cabalidad las funciones asignadas al personal administrativo y operativo de la empresa?
- 10.- ¿Cómo le parece el servicio que ofrece la empresa UGLAN S.A, en relación con la competencia?
- 11.- ¿Cómo valora Ud. La atención que se brinda en la empresa?
- 12.- ¿Se ajusta al presupuesto la inversión de la empresa en proyectos para mejorar la gestión productiva?



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**Anexo 2: Encuestas al personal interno**

1.- ¿Se siente usted satisfecho con su responsabilidad asignadas en la empresa?

Definitivamente Si	<input type="checkbox"/>
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Definitivamente No	<input type="checkbox"/>

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

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3.-¿Considera que el ambiente de trabajo es propio para desarrollar tus actividades laborales?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Le facilita la empresa compaginar la vida laboral con la profesional y la familiar?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Definitivamente No	<input type="checkbox"/>

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

Infraestructura	<input type="checkbox"/>
Maquinaria	<input type="checkbox"/>
Tecnología	<input type="checkbox"/>
Clima Organizacional	<input type="checkbox"/>

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

Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Se realiza seguimiento para el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Qué valores corporativos se aplican en la empresa en el trabajo de los colaboradores?

Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>

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

Corporativas

Funcionales

Operativas


10.- ¿Cree usted necesario la implementación de un diseño organizacional para la empresa Pesquera Uglan S.A?

Definitivamente Si

Si

Definitivamente No


11.- ¿Cómo considera que es la estructura administrativa de la empresa?

Por niveles jerárquicos

Por departamentos

Por área de trabajo

Por secciones


12.- ¿Los recursos económicos –financieros de la empresa Pesquera Uglan S.A. se manejan en base a?

Autofinanciamiento

Financiamiento externo

Gestión comercial




**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**ANEXO 3: Encuesta para los clientes fijos de la Pesquera Uglan S.A.**

1.- ¿Qué tiempo lleva comprando los productos de la Pesquera Uglan?

Menos de un mes	<input type="checkbox"/>
De uno a tres meses	<input type="checkbox"/>
De tres a seis meses	<input type="checkbox"/>
Entre seis y un año	<input type="checkbox"/>
Más de un año	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Por qué medios de comunicación ha obtenido información de la Pesquera Uglan?

Tv	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>
Revistas/folletos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cómo califica la atención que ha recibido en la empresa Pesquera Uglan?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que la Empresa cuenta con personal capacitado para ofertar los productos?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Cómo Calificaría usted la calidad del producto que ofrece la Pesquera Uglan?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cree usted que volvería a comprar los productos de esta empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Ha recomendado los productos de la Pesquera Uglan?, Si su respuesta es No pase a la pregunta 8, caso contrario continúe con la pregunta 9.

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Indique el grado de satisfacción general con la empresa Pesquera Uglan?

Completamente satisfecha	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Normal	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Completamente Insatisfecho	<input type="checkbox"/>

### Anexo 3: Anexo página web



The image shows a screenshot of the website for Empresa Pesquera UGLAN S.A. ECUADOR. The header features the company logo on the left and a photograph of an industrial facility at dusk on the right. Below the header is a navigation menu with four buttons: 'Inicio', 'Misión y Visión', 'Objetivos', and 'Nosotros'. The main content area is a light blue box containing the following text:

**Misión:**  
Empresa dedicada a la industrialización, comercialización y exportación de harina y aceite de pescado, con un estricto cumplimiento de las normas y regulaciones nacionales e internacionales, satisfaciendo las necesidades del mercado, con personal capacitado y comprometidos para la mejora constante de los procesos.

**Visión:**  
La empresa Pesquera Uglan S.A liderará en la fabricación, comercialización y exportación de Harina y Aceite de Pescado en el filo costero del pacífico sur, satisfaciendo las necesidades de los clientes exigentes, mediante la mejora continua de nuestros productos y la valoración del talento humano.

**Anexo 4: Matriz de contingencia**

<b>TÍTULO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<p align="center">“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA PESQUERA UGLAN S.A, DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”</p>	<p>¿De qué manera incidirá la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Pesquera Uglan S.A de la parroquia Chanduy de la provincia de Santa Elena?</p>	<p>“Incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un análisis situacional. diseño organizacional para la empresa Pesquera Uglan S.A., de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2014”</p>	<p>Evaluar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un análisis situacional, para el diseño organizacional de la empresa Pesquera Uglan S.A. de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena provincia de Santa Elena del año 2014.</p>	<p>La incidencia de la estructura organizacional adecuada permitirá el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Pesquera Uglan de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.</p>