



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA INSUMOS DEL MAR PEZCAMARSA S.A**

Autor: Leonardo Eusebio Pin Reyes

Tutora: Ph. D. Mireya Stefanía Zúñiga Delgado

Guayaquil, Ecuador

2021

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
Resumen.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema.....	1
Situación conflicto.....	3
Delimitación de problema.....	3
Formulación de problema.....	4
Variable de la investigación.....	4
Evaluación del problema.....	4
Objetivos de la investigación.....	5
Justificación de la investigación y la viabilidad.....	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	9
Antecedentes históricos.....	9
Antecedentes Referenciales.....	19
Fundamentación legal.....	22
Variables de la investigación.....	25

Variable independiente	25
Variable dependiente	25
Definiciones conceptuales	26

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	28
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
TIPOS DE INVESTIGACIÓN	30
POBLACIÓN Y MUESTRA	34
Población	34
Muestra	34
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	35
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	37
PROPUESTA.....	48
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Modelo organizacional	14
Gráfico 2	Alineación con la estrategia	16
Gráfico 3	Estructura provisional	29
Gráfico 4	Implementación de una estructura.....	37
Gráfico 5	Manual de funciones.....	38
Gráfico 6	Desempeño de los colaboradores	39
Gráfico 7	Socialización de la estructura organizacional	40
Gráfico 8	Existencia de barreras	41
Gráfico 9	Barreras que influyen en el desarrollo organizacional	42
Gráfico 10	Distribución actual de funciones	43
Gráfico 11	Influencia de la estructura en los ingresos.....	44
Gráfico 12	Satisfacción de las necesidades del cliente.....	45
Gráfico 13	Factores para mejorar la gestión	46
Gráfico 14	Propuesta de Organigrama.....	50
Gráfico 15	Propuesta de Organigrama funcional	51

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
PROPUESTA	48
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Operacionalización de variables	25
Cuadro 2 Población.....	34
Cuadro 3 Muestra.....	35
Cuadro 4 Implementación de una estructura.....	37
Cuadro 5 Manual de funciones.....	38
Cuadro 6 Desempeño de los colaboradores	39
Cuadro 7 Socialización de la estructura organizacional	40
Cuadro 8 Existencia de barreras	41
Cuadro 9 Barreras que influyen en el desarrollo organizacional	42
Cuadro 10 Distribución actual de funciones	43
Cuadro 11 Influencia de la estructura en los ingresos.....	44
Cuadro 11 Satisfacción de las necesidades del cliente.....	45
Cuadro 12 Factores para mejorar la gestión	46
Cuadro 13 Misión de PEZCAMARSA S.A.	48
Cuadro 14 Visión de PEZCAMARSA S.A.....	48
Cuadro 15 Plan de acciones estratégicas	62
Cuadro 16 Presupuesto.....	64

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema

Según Aldo (2013) la existencia de un proyecto y una estructura que señalan la orientación y los límites de los roles del sistema, da marco y forma a un proceso dinámico donde las personas, relacionadas por una finalidad común, están involucradas con sus vivencias, motivaciones, necesidades y deseos, con su individualidad y su modo de vincularse. La identidad y la singularidad de cada integrante de la organización buscan autoafirmarse y autorrealizarse. Esto aporta a que la convivencia sea lo suficientemente armónica como condición que permite la integridad del sistema. La dimensión vincular intersubjetiva refiere a la conducta que se expresa a través de las influencias recíprocas y que imprime un sello particular a la dinámica de una organización. Hace al buen clima y, por lo tanto, constituye un atributo clave de cualquier lugar de trabajo (p.56.)

Con el paso del tiempo son más las empresas que se proyectan a competir en el mercado, muchas de ellas ya con niveles de organización y estructuras que le permiten desempeñarse mejor. De esta forma se obliga a aquellas que aún no cuentan con dichas disposiciones a evolucionar y reinventarse para poder seguir sobreviviendo en el mercado.

A medida que cualquier organización crece, también lo hace el número de tareas y responsabilidades por cumplir dentro de ella, de tal manera que permita el correcto funcionamiento y se encamine a lograr las metas establecidas en su visión. Para ello es necesario desarrollar metodologías que proporcionen la estructura ideal para dicha empresa, distribuyendo de manera eficaz, funcional y equitativamente las responsabilidades que esta genere cada uno de los colaboradores (Obando, 2013).

Para una empresa que carece de una estructura organizacional se les hace difícil la toma de decisiones efectivas y concretas para readaptarse a los cambios que se generan en el mercado y así aprovechar al máximo su fortaleza. Por tanto, para que una empresa se encuentre en la capacidad de construir una estructura organizativa eficiente. En primer lugar se necesita analizar todo lo que hay detrás, qué conceptos, parámetros y elementos engloba la empresa y como estos afectan a esta (Luna, 2013).

Para las empresas ecuatorianas, crear un buen entorno de trabajo sigue siendo un problema constante en su conformación. Así lo reafirma el Great Place to Work Institute Ecuador en una investigación realizada por dicha firma en donde muestra que de las 15 mil empresas registradas y que presentan una facturación superior a un millón de dólares, únicamente el 15% toma verdadera importancia a contar con un espacio de trabajo adecuado para cada uno de los trabajadores, priorizando la equidad de oportunidades y responsabilidades. (Diario Hoy , 2013)

De dicho porcentaje, según Morillo (2013), no todas las organizaciones establecidas cumplen con las condiciones solicitadas para entablar un ambiente laboral regular.

En el contexto de la industria camaronera para el año 2020, esta adaptó cada uno de sus procesos administrativos y de personal para cumplir con los requisitos de importación a China, mismo que ya se había planificado desde mediados del 2019, principalmente para garantizar que cada lote de camarón exportado a su mercado estuviera libre del virus del síndrome de la mancha blanca (WSSV). Sin embargo, con la pandemia existente (Covid 19), la situación de exportación se volvió complicada, evadiendo sin éxito la caída de exportación del mismo, incrementando costos de producción y limitando el abastecimiento de insumos debido a la restricción vehicular y el incremento de los costos operativos y logísticos (Poveda & Piedrahita, 2020)

Situación conflicto

La compañía Pezcamarsa S.A da inicio a sus actividades en el 2018, tiene como objetivo principal la compra y venta de insumos para camarón, y cuenta con tres sucursales: Durán, Huaquillas, Santa Rosa y la matriz que se encuentra ubicada vía a Samborondón-Puntilla.

En la actualidad la empresa presenta inconvenientes con la estructura organizacional misma que se ve reflejada al momento de realizar la asignación de tareas y en la carencia de habilidades en la administración de los recursos ya que al utilizar una administración basada en la experiencia y no en lo científico tiende a disminuir la competitividad con las otras empresas, perdiendo espacio en el mercado y limitando sus ingresos económicos.

Dentro de las principales evidencias se encuentran:

- La comunicación no fluye adecuadamente entre los colaboradores
- Se hace difícil el trabajo en equipo
- Los colaboradores reciben órdenes de diferentes personas,
- Los encargados de las tareas y el control no asumen la responsabilidad requerida y realizan tareas que son de diferentes áreas de una empresa.
- Existe improvisación en las actividades la ejecución de las tareas.

Dicha desorganización se refleja en la atención a los clientes, ya que por lo general no se cumple con las expectativas de los mismos a tal punto de que muestra inconformidad constantemente con el servicio brindado.

Delimitación de problema

Campo: Administración

Aspecto: Estructura organizacional

Área: Comercial Pezcamarsa S.A.

Periodo: 2020

Formulación de problema

¿Cómo incide la carencia de la estructura organizacional de la empresa comercial Pezcamarsa S.A. en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes y los ingresos obtenidos en el periodo 2020?

Variable de la investigación

Variable independiente: Estructura organizacional

Se toma esta variable como independiente dado a que es la que se encarga de la comunicación y distribución de las tareas dentro de la empresa, por ende es transformada, todos los procesos ligadas a ella presentarán cambios.

Variable dependiente: Compromisos con los clientes e ingresos

Ambas variables se las toma como dependientes, debido a que dependen directamente de la estructura organizacional que se presente en la empresa, ya que esta refleja las falencias en el servicio brindado y por consecuente en los ingresos que se tienen.

Evaluación del problema

Los aspectos que permitirán evaluar el problema presentado se encuentran:

Relevante

A partir de lo planteado se aspira mejorar la distribución de las tareas dentro de la empresa, de tal manera que se empleen las habilidades de cada uno de empleados y por ende se brinde un mejor servicio a los clientes.

Factible

El diseño de una estructura organizacional para la empresa en estudio es factible debido a que aportaría a la generación de ingresos gracias a la

correcta distribución de responsabilidades, generando un mejor rendimiento en los empleados.

Delimitado

El presente trabajo investigativo se encuentra delimitado ya que será aplicado en la empresa de venta y compra de insumos PEZCAMARSA S.A, ubicada en tres zonas estratégicas del país, Durán Huaquillas y Santa Rosa.

Evidente

La desorganización dentro de la empresa es notoria debido al desempeño bajo el cual rige la empresa y las acciones erróneas cometidas por el personal.

Claro

La empresa de compra y venta de insumos de camarones necesita de manera urgente reestructurar sus planes organizacionales de tareas para mejorar el rendimiento de la empresa y atención al cliente.

Original

Se aspira que por medio del proceso realizado se reconozcan las fortalezcan las falencias ya diagnosticadas para superar el problema y aumentar la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer una estructura organizacional para la empresa Comercial PEZCAMARSA S.A que contribuya al cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes y los ingresos.

Objetivos específicos

- Fundamentar aspectos teóricos sobre estructuras organizacionales.

- Evaluar la incidencia que tiene el no contar con una estructura organizacional en la empresa en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes y los ingresos obtenidos durante el 2020.
- Diseñar una estructura organizacional para la empresa Comercial PEZCAMARSA S.A.

Justificación de la investigación y la viabilidad

Justificación

El trabajo de investigación que se presenta es conveniente dado a que busca mejorar las condiciones de la empresa PEZCAMARSA S.A, tanto a nivel organizacional como competitiva proponiendo una estructura organizacional que permita delimitar las áreas y responsabilidades de esta, así como las funciones de cada área, lo que permitirá desarrollar y organizar el cumplimiento de los compromisos con respecto a la venta o compra de insumo a clientes, así como también incrementar los ingresos de la misma a partir de dicha acción.

La relevancia social del trabajo brindado por el Comercial PEZCAMARSA S.A. se basa en ofrecer a la ciudadanía productos de excelente calidad, que se adaptan a las necesidades y a la satisfacción que buscan los clientes, acelerando el proceso de entrega para cumplir con los compromisos demandados.

La aplicación práctica de la investigación ayudará a establecer una estructura de dirección en la organización que fortalezca la gestión de la empresa, ayudando al crecimiento como de la misma. Además, buscará erradicar el ambiente laboral tenso que se presenta con las discusiones constantes debido a la desorganización que se da en cuanto a las tareas designadas, así como también distribuir equitativamente las responsabilidades que debe realizar cada empleado de acuerdo a su perfil con la finalidad de agilizar cada uno de los procesos y anticipar la

culminación de estos, generando un grupo más motivado y productivo que ofrecerá un mejor servicio al cliente.

La utilidad metodológica de la investigación emplea la propuesta de la estructura organizacional que se convertirá en una herramienta fundamental para la empresa al implementarla, ya que facilitará la aplicación de los elementos principales de la administración como planeación, organización, dirección y control en cada una de los procesos para lograr el mejor cumplimiento a los clientes y por ende el incremento de ingresos. Además, permitirá que tanto los directivos como colaboradores, a pesar de ser pocos tengan claro sus funciones y desarrollen liderazgo antes los empleados, de tal manera que ellos comprendan a quien responden con sus actos.

Viabilidad Económica

Con la aplicación de la investigación en la compañía PEZCAMARSA S.A se aspira a sacar su máximo potencial en cada una de sus áreas. Actualmente dicha empresa brinda sus servicios a la industria camaronera a nivel nacional, la cual abarca aproximadamente 210 mil hectáreas de tierras empleadas para la producción de camarón. De estas el 60% se encuentra en Guayas, 15% en El Oro, 9 % en Esmeraldas y Manabí y el otro 7% en Santa Elena; por lo que se trabaja dentro de un mercado ampliamente viable que junto a la correcta organización del personal podría abarcarse mínimo un 30% de toda la industria camaronera nacional.

Viabilidad Técnica

Ecuador se ha caracterizado por el desarrollo de materias primas desde hace muchos años. Actualmente, el camarón es uno de los principales productos que genera ingresos para el país, tomando la primera posición en la lista de exportaciones no petroleras, contribuyendo grandes aportes económicos al país (Cámara Nacional de Acuacultura, 2015).

Es por ello que la industria camaronea requiere constantemente de mano de obra, personal que apoye en la producción y técnicos que se mantengan trabajando activamente en el proceso productivo, mismos que generan demanda al sector dedicado a la provisión de insumos y servicios relacionados a la industria, lo que significa que la demanda de dichos productos es alta (FAO, 2016).

Es por ello que el personal de la empresa PEZCAMARSA S.A. se encuentra dispuesto a asumir las responsabilidades y adaptarse a los cambios necesarios para así mejorar la producción y por ende los ingresos de la empresa. Así también se encuentran conscientes de que es un trabajo conjunto que no medirá competencia sino más bien trabajo en equipo, motivación y el desenvolvimiento que presenten cada uno de ellos en las áreas designadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Antecedentes históricos

La existencia del ser humano no se concibe sin establecer relaciones sociales, desde el principio de los tiempos surgió la necesidad de relacionarse, y crear un lenguaje, la actividad social forma parte del universo del hombre, la supervivencia desde sus orígenes ha estado condicionada por el principio de organización, la historia prueba que la vida está organizada de formar particular, es decir que existen varias alternativas, la humanidad organizada en sociedad puede construir y reconstruir el mundo de forma constante (Gullo & Nardulli, 2018).

Según Gullo y Nardulli (2018) actualmente la sociedad se encuentra organizada de acuerdo a las reglas del capitalismo, bajo este sistema las empresas se encuentran bajo la condición de obtener un fin que es obtener utilidades o beneficios económicos, indica que el capitalismo es el marco de la sociedad, durante la década de 1990 importantes intelectuales establecieron la idea de que la historia había tenido su final, es decir que las reglas del capitalismo habían terminado, sin embargo lo que ha sucedido es que se han planteado diversas alternativas y campos respecto a esta idea.

Las organizaciones se relacionan permanentemente con el entorno, en los estudios administrativos o gerenciales se realizan las investigaciones sin tomar en cuenta el efecto o la incidencia que el entorno genera a todos los grupos de interés relacionados a su actividad, por ello es necesario estudiar la forma que permita analizar la efectividad en el desempeño de las empresas (Méndez, Morua, & Hernández, 2018)

Según Gullo y Nardulli (2018) las organizaciones están conformadas por elementos o áreas y estas desempeñan funciones específicas, cada

departamento tiene tareas asignadas y estas deben ser cumplidas ya sea de forma individual o en conjunto, sin embargo no se puede asumir que la organización sea igual a la suma de sus partes, son necesarias y las relaciones entre ellas es lo que permite alcanzar los objetivos planteados siempre y cuando se realice una buena gestión.

Gilli (2017) afirma “La estructura tiene por objetivo brindar orientación al comportamiento de los individuos dirigido al logro de los objetivos” (p.10). Es por ello que una mala estructura impide que la toma de decisiones, la comunicación y la práctica de lo aprendido sea eficaz y por ende impide el logro de los objetivos propuestos.

La estructura organizacional establecida adecuadamente permite que las operaciones y actividades realizadas en las empresas sean desarrolladas de forma efectiva, esta ideología ganó fuerza durante el siglo XIX y XX, cuyo objetivo principal fue definir las funciones que debe llevar a cabo cada individuo en la organización para cumplir con sus actividades enfocadas al cumplimiento de las metas propuestas (García, 2019).

Existen varios tipos de estructura organizacional, entre las cuales se encuentra la estructura funcional, la cual tiene su origen desde el año 1920, luego de que Ford estableciera la teoría sobre la división de responsabilidades, la estructura funcional se refiere a la asignación de funciones específicas de actividades asignadas a los individuos para concluir con el proceso, es por ello que la definición y delimitación clara de las funciones es necesario para evitar tener procesos incompletos que en muchas empresas no es recomendable por la actividad productiva a la que se dedica (Gilli, 2017).

Administración

La administración es aquella herramienta que permite realizar las actividades a través de las personas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, mediante un ambiente o entorno favorables para el grupo de personas que se encuentran organizados, es dirigir eficazmente las

actividades y la colaboración de otros individuos para obtener resultados (Prieto & Therán, 2018).

Enfoque de la administración

Enfoque clásico

Según Beltrán y López (2018) el enfoque clásico se divide en la teoría de la administración científica y la teoría de la administración general, de acuerdo con Taylor en la teoría de la administración científica se deben implementar técnicas analíticas y comparativas que permitan medir el desempeño de los colaboradores y los equipos de la organización, entonces se defiende la idea de una administración más fundamentada, tanto en análisis, cálculo de fuerzas, y capacidad, más que una administración basada en jerarquía, el entorno empresarial es un sistema en el que cada pieza es importante y cumple una función en la organización, es necesario contar con el conocimiento de las competencias y capacidades de los empleado, midiendo su desempeño para determinar si cumplen sus funciones apropiadamente.

Por otro lado, la administración general se refiere a que la gerencia debe establecer canales de comunicación transparentes con sus colaboradores para sincronizarse y coordinarse de manera que puedan obtener lo propuesto, consiste en la creación de un conjunto de cosas que formen un todo para llevar a cabo procesos medidos y predecibles, en que cada miembro cumpla con su función (Beltrán & López, 2018).

Principios de la administración

- **Disciplina:** Se trata de llegar a un acuerdo en normas y reglas comunes que deben seguir los trabajadores, es de mutuo acuerdo y deben ser claros, equitativos y transparentes tanto en las sanciones como en los incentivos
- **Unidad de mando:** Se trata de la comunicación transparente entre cada las unidades de mando, las ordenes deben ser

claras y deben darse de parte de quien esté a cargo sin existir órdenes contradictorias hacia los trabajadores

- **Espíritu de cuerpo:** Este principio se basa en la unión de todo el personal como uno solo, de forma integral y sincronizados para la consecución de los objetivos
- **Remuneración personal:** La remuneración o paga al personal debe brindar satisfacción a ambas partes involucradas y debe ser justa y equitativa, de acuerdo al trabajo realizado (Beltrán & López, 2018).

Enfoque Humanista

La teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de corregir o contradecir la deshumanización del trabajo que se daba por la aplicación de métodos científicos, por el hecho de llevar a cabo los procesos con la mayor precisión y optimización posible es que el enfoque clásico falla pues pretendía considerar y reducir al humano como una ecuación, el ser humano es complejo y no puede ser comparado con una máquina por ello surge el enfoque humanista cuyo descubrimiento consiste en la organización informal que convive con la estructura formal y nace de forma natural entre las personas que conforman la organización (Beltrán & López, 2018).

Enfoque organizacional

Gómez y Domínguez (2019) Afirman que el enfoque organizacional “Constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista” (p.3). El principal fundamento de este enfoque es encontrar un equilibrio entre los asuntos formales e informales de la organización puesto que los métodos científicos y la psicología humana son necesarias para definir lo que es la administración, en si el desarrollo organizacional implica la intervención de aspectos de

comportamiento en la organización y a su vez aspectos de estructura que deben ser formales.

Diseño organizacional

De acuerdo con Toro (2017) el diseño organizacional forma parte de un proceso formal y dirigido para la integración de los individuos, la información y tecnología que posee una organización, se utiliza para lograr que la entidad alcance los objetivos y metas organizacionales que tiene propuestos, la estructura de las organizaciones está determinada por diferentes factores contextuales como son la estrategia, los objetivos, su actividad, tamaño y entorno en el que se desenvuelve.

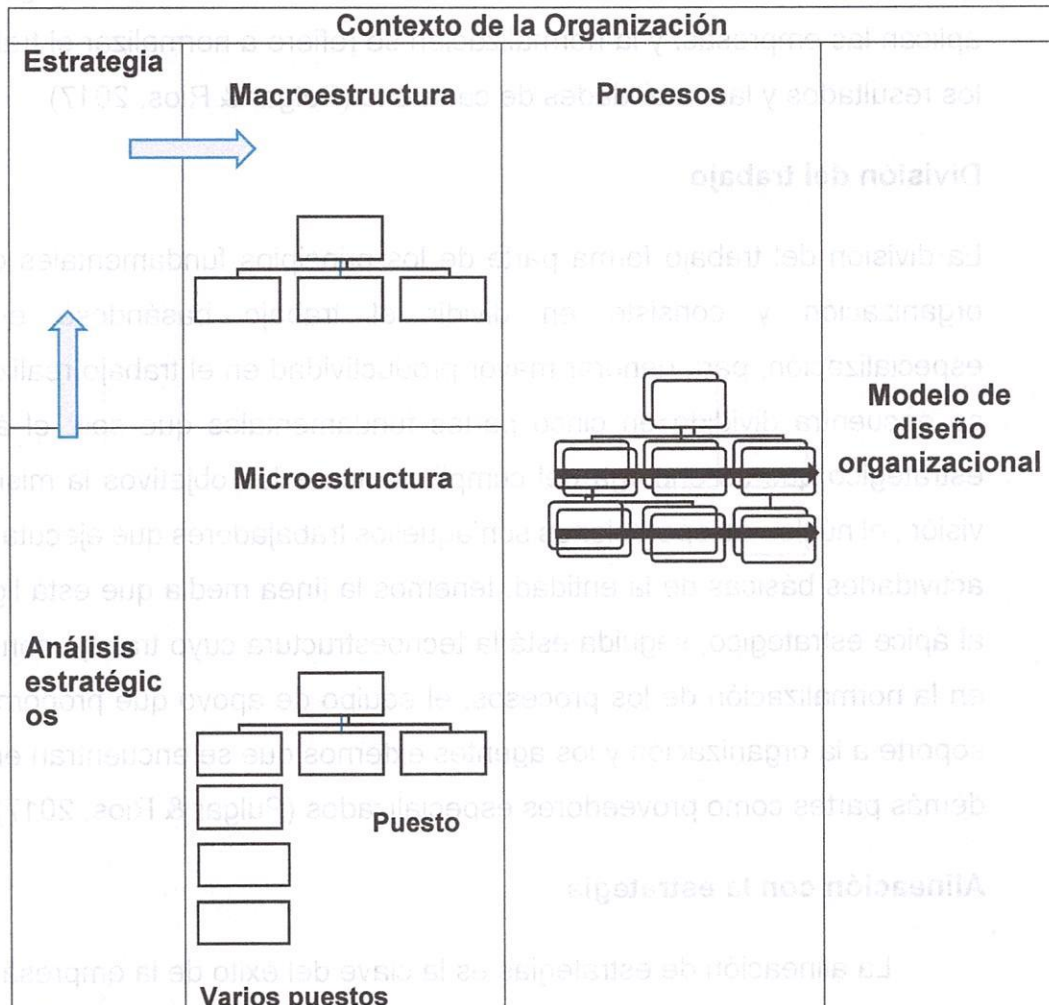
El diseño organizacional, así como el proceso de organizar, es parte de la teoría de la gestión general en el marco de la misma teoría y su evolución, el proceso que involucra el diseño organizacional no puede ser tratado como un tema separado de él. Tradicionalmente, el diseño organizacional ha sido identificado como un componente de los procesos de gestión como la planificación, la organización, la supervisión y el control, que sintetiza las tareas básicas de todos los gerentes, es un pilar de la teoría de la gestión y tiene sus orígenes que se remontan a principios del siglo XX. Del clásico escritor de administración (Pulgar & Rios, 2017).

El gerente desarrolla una secuencia lógica de tareas, en otras palabras, usted planifica y decide qué hacer con su estrategia, ellos determinan la organización, las actividades a realizar y el orden en que se transforman en la estructura organizacional, colocan el liderazgo, formulan políticas generales y luego toman el control para asegurar que se lleven a cabo según lo planeado, la fase organizativa de este proceso de gestión básico cubre el diseño organizativo, la estructura es aquí un vehículo importante para la implementación de la estrategia, está representado gráficamente por un organigrama, de hecho, complementado por una serie de manuales de gestión, y su dinámica se manifiesta a través del proceso organizacional (Pulgar & Rios, 2017).

Modelo de diseño organizacional

Gráfico 1

Modelo organizacional



Elaboración propia

Principios del Diseño Organizacional

Mecanismos de coordinación

Existen tres mecanismos de coordinación para los empresarios entre los cuales se encuentra la aceptación mutua que se refiere a la interacción entre los individuos a través de la comunicación informal, este mecanismo se da en organizaciones pequeñas, sin embargo también en empresas grandes que cuentan con equipos de trabajo con un nivel de desempeño

alto y en la que sus actividades tiene un nivel elevado de complejidad y el trabajo es en conjunto es en estos casos donde la adaptación mutua es el mejor mecanismo para coordinarse. También se encuentran la supervisión directa y normalización en la que la primera se refiere a la responsabilidad que recae en un individuo sobre los demás, la función de liderazgo que aplican las empresas, y la normalización se refiere a normalizar el trabajo, los resultados y las habilidades de cada uno (Pulgar & Rios, 2017).

División del trabajo

La división del trabajo forma parte de los principios fundamentales de la organización y consiste en dividir el trabajo basándose en la especialización, para generar mayor productividad en el trabajo realizado, se encuentra dividida en cinco partes fundamentales que son: el ápice estratégico que se encarga del cumplimiento de los objetivos la misión y visión, el núcleo de operaciones son aquellos trabajadores que ejecutan las actividades básicas de la entidad, tenemos la línea media que está ligado al ápice estratégico, seguida está la tecnoestructura cuyo trabajo consiste en la normalización de los procesos, el equipo de apoyo que proporciona soporte a la organización y los agentes externos que se encuentran en las demás partes como proveedores especializados (Pulgar & Rios, 2017).

Alineación con la estrategia

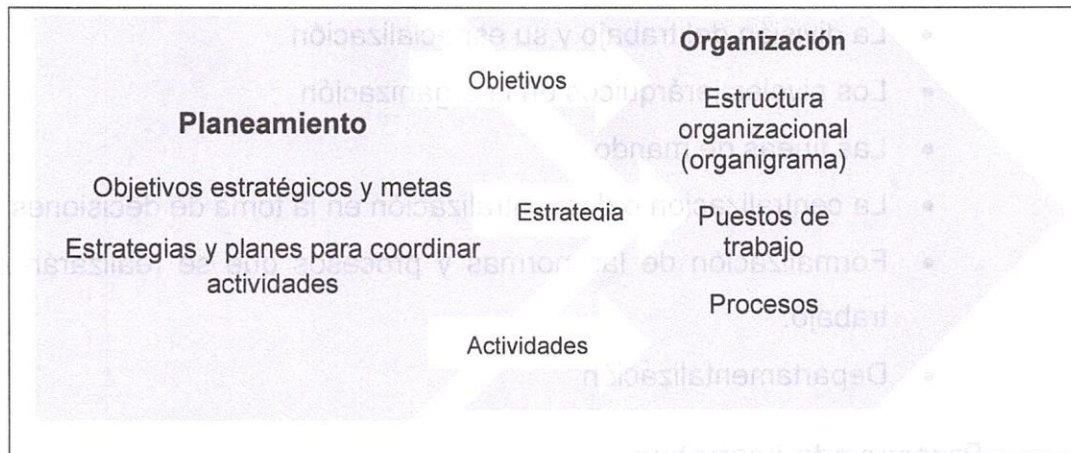
La alineación de estrategias es la clave del éxito de la empresa, por ello el modelo organizacional que se desarrolle debe basarse en aquellas actividades que permitan el cumplimiento de la visión y objetivos organizacionales.

Los síntomas de una alineación ineficiente son

- Uso inadecuado de los recursos
- Desperdicio de oportunidades
- Mala gestión de los conocimientos importantes para el negocio
- Conflictos de intereses propios (Pulgar & Rios, 2017).

Gráfico 2

Alineación con la estrategia



Elaboración propia

Factores que afectan la estructura organizacional

Existen diversos factores que pueden afectar la estructura organizacional como:

- La estructura debe adecuarse a las estrategias que se definan durante la planificación para lograr los objetivos
- El tamaño de la empresa pues depende de este factor el diseño de la estructura
- El acceso y uso de Tecnología para visualizar los procesos que incidan en la estructura
- Los cambios que surgen en el entorno bajo el que desarrolla sus actividades
- El nivel de calificación que los colaboradores brinden a la organización (Beltrán & López, 2018).

Diseño de la estructura organizacional

Bernal y Sierra (2017) afirman que “El diseño de la estructura organizacional es la representación forma de las relaciones laborales en las organizaciones, en la cual se definen la división formal del trabajo y las

relaciones de dependencia de una organización (p.198). Este diseño incluye aspectos como:

- La división del trabajo y su especialización
- Los niveles jerárquicos en la organización
- Las líneas de mando
- La centralización o descentralización en la toma de decisiones
- Formalización de las normas y procesos que se realizarán en el trabajo.
- Departamentalización

Proceso administrativo

El proceso administrativo comprende el conocimiento, las herramientas y técnicas de las actividades del proceso administrativo y dentro de este existen diversos procesos que serán detallados a continuación:

La planeación

La planeación es el proceso a través del cual se diseñan y definen los objetivos y estrategias alineados a los mismo para alcanzarlos, además de formular de qué forma se llevarán a cabo las actividades que la compañía debe desarrollar, también se define a la planeación como el proceso mediante el cual se escoge la misión, visión, objetivos y medios para lograrlos, es decir diferentes cursos futuros (Beltrán & López, 2018).

Organización

La organización en el proceso administrativo es el acto de organizar para lograr un entendimiento y coordinación de los recursos que se deben asignar en la entidad de tal manera que se puedan ejecutar los planes planteados inicialmente y alcanzar los resultados esperados en base a los objetivos propuestos (Beltrán & López, 2018).

Las estructuras organizacionales deben diseñarse de manera que pueda responderse rápidamente cuando se presentas nuevas situaciones o retos

para la empresa ya sea por la competencia, los clientes o en entorno en general, es decir que las organizaciones solo tendrán éxito si son capaces de adaptarse a los cambios que se presenten, a la capacidad de los trabajadores y la asignación de sus recursos.

Dirección

La dirección es aquel proceso que se relaciona con la motivación, la comunicación, solución de conflictos, trabajo en equipo y el manejo de cambios, el objetivo es conducir a los individuos al logro de los objetivos y metas propuestas durante la planificación, en función de la filosofía organizacional (Bernal & Sierra, 2017).

Control

El control es el proceso que consiste en definir por medio de qué indicadores se evaluará el desarrollo de todas las actividades que se desarrollen en la organización, es decir suministrar a estas de la información para conocer el desempeño que tienen en el entorno en el que se desarrollan, para corregir y realizar los ajustes que sean necesarios para mejorar el desempeño (Bernal & Sierra, 2017).

Modelos de organigramas

Los organigramas son gráficos que muestran el orden en el que se encuentra dividida la organización, permite visualizar los puestos de trabajo de todos los miembros del personal, es un elemento fundamental para conocer internamente a la organización, se realiza en base a niveles, puestos, cargos y funciones que se realicen, permite definir las funciones que realiza cada trabajador, es aquella herramienta que permite llevar un mejor control de las responsabilidades asignadas a través de gráficos (Carranza, Jiménez, & Lucas, 2020).

Por su presentación o disposición gráfica

Los organigramas se basan en verticales, horizontales y mixtos, muestran los niveles de arriba hacia abajo, ejecutan manuales y está compuesto por verticales y horizontales para extender las posibilidades del gráfico, es muy importante tener conocimiento sobre los tipos de organigramas para saber cómo estructurarlo y delegar las funciones, capacidades y habilidades a los empleados de forma adecuada (Thompson, 2017).

Manual de funciones

un manual es el medio por el cual se opera todo el instrumento organizacional, está dirigido a múltiples funciones, con una gestión administrativa de liderar distintas organizaciones y desarrollar habilidades y conocimientos de forma efectiva y técnica con el objetivo de obtener resultados eficaces. El manual de funciones permite la medición del trabajo realizado bajo normas y tareas que desarrolla cada colaborador en su puesto de trabajo según las funciones asignadas, con procedimientos enfocados en la conformidad de la planificación, organización, dirección y control de una organización (Carranza, Jiménez, & Lucas, 2020).

Antecedentes Referenciales

La estructura organizacional permite que las empresas establezcan jerarquías, fijar puestos, definir funciones y asignar al jefe directo al que se le informará sobre las actividades realizadas su formación dependerá de cómo opere el negocio y las metas que se deseen alcanzar para lograr una estabilidad y desarrollo institucional en el corto tiempo.

Ocampo y Huilcapi (2019) en su estudio "La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones", enfocado al talento humano en función de la estructura organizacional de tipo funcional, indica que el modelo de estructura que se aplique en la empresa es fundamental y que la participación de los directivos permite a la organización obtener mejoras en el comportamiento de la organización a nivel general, tanto en desarrollo como en producción, en el estudio se

indica que a pesar de la resistencia a los cambios acelerados por parte de los empleados es función de los directivos generar mecanismos de responsabilidad que influyan en el personal ya sea de forma directa o indirecta.

Blanco y Vásquez (2020) en su estudio Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos, establece que las empresas en el contexto de la globalización deben considerar varios aspectos para considerarse competitivas y permanecer en el mercado, entre ellos se encuentra la estructura organizativa que corresponda a los requerimientos de la organización, de acuerdo a este estudio los autores indican que aquellas empresas que fortalecen su estructura organizacional optimizan y alcanzan niveles más altos de competitividad, por ello se debe considerar la competitividad a partir de la estructura organizativa, determinando los componentes de cada áreas y la formalización del desempeño.

Carranza, Jiménez y Lucas (2020) en su investigación “El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento y estructura en el ambiente empresarial”, indican que es necesario diseñar una estructura organizacional que especifique las funciones de los empleados y a su vez les permita optimizar sus actividades, se identifica la necesidad de que las empresas y los colaboradores entiendan la estructura organizacional y el efecto que tiene el diseño organizacional en ella, así mismo Morán (2019) señala que la empresas no logran mantenerse en el mercado y ser competitivas por realizar sus actividades de manera empírica y no apegadas a un modelo administrativo que permita el establecimiento de funciones y procesos con los que se logren los objetivos propuestos.

Es por ello que el autor Betancourt (2019) indica que para el desarrollo exitoso de los procesos en las organizaciones sea productiva o no es fundamental el cumplimiento eficaz de las funciones que cumple la gerencia, a través de la planificación y la proyección de actividades que se realizarán tomando en cuenta todos los recursos, humanos, económicos y

de tiempo que estén asociados a estas actividades siempre en función de las metas y objetivos planteados y para todo esto se realiza la organización para su materialización ya que es la organización quien se encarga de asignar funciones y responsabilidad a las demás personas a través de la división y especialización del trabajo, el autor indica que es la organización la que define la estructura de las empresa y sin ella no pueden funcionar por ello se hace énfasis en la organización como función del proceso administrativo para el correcto desempeño de las empresas.

Cornejo y Flores (2019) en su estudio Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades hacen referencia a la importancia de que las empresas cuenten con un orden jerárquico y divisional basado en el sistema organizacional, estos autores plantean un modelo basado en tres instrumentos que son el manual de funciones, procedimientos y organización elaborados a partir de cinco cualidades que son la responsabilidad y autoridad, el equilibrio, estabilidad y flexibilidad, limite o alcance del control y la supervisión y la comunicación, además de que el diseño sea documentado con el objetivo de identificar los stakeholders y los procesos que deben intervenir.

En el estudio Galarza et al. (2017) sobre la estructura organizacional y los estilos de liderazgo establece que a través del tiempo y de los diferente enfoques que se han presentado se determina que el líder no solo posee características conductuales sino que se ve afectado por el entorno que lo rodea y los colaboradores que se encuentran a su alrededor, en su estudio hacia cooperativas se determinó que en sus estructuras el nivel de adecuación entre la misión, visión y objetivos es baja, al igual que el nivel de complejidad organizacional, estos autores establecen que el liderazgo de *laissez faire* se relaciona con la estructura.

Según Álvarez, Proaño y Cruz (2017) en su investigación acerca de la estructura la cultura y el cambio organizacional, indica que es necesario plantearse un enfoque desde la estructura organizacional hacia la gestión del cambio que permita la eficiencia en las organizaciones , en torno a las

teorías planteadas los procesos de cambios buscan diferenciación competitiva y reconocen el cambio en la estructura organizacional y la cultura como factores que influyen el diseño de las organizaciones a través del cual se puede dar un impacto satisfactorio en el desempeño es así como los diseños estructurales y la cultura se presentan como impedimentos para realizar el cambios en las organizaciones.

Las autoras Resabala y Centeno (2020) en su proyecto de investigación acerca del diseño de una estructura organizacional para potenciar la eficiencia y competitividad de una microempresa, debido a la necesidad existente ya que la gerencia realiza los procesos empíricamente gracias a la experiencia adquirida al igual que la empresa Pezcamarsa, pero debido a esto no ha logrado el cumplimiento de metas propuestas como lo es el aumento de la eficiencia en sus procesos y la competitividad en el mercado, en la actualidad el mercado demanda una estructura organizacional, pues su ausencia genera conflictos por falta de formalización en las actividad o duplicidad de tareas, esta investigación recalca la importancia del diseño de una estructura en las organizaciones.

Además de la necesidad e importancia del diseño de una estructura organizacional para las empresas los autores Alvarado, Cota y González (2018) plantean aspectos importantes que se deben considerar para las empresas actualmente, entre los que se encuentran la organización, la funcionalidad, la innovación y la competitividad, es decir bajo criterios eficaces y reales con capacidad de reacción y planificación a largo plazo para obtener resultados validos e ingresos durante un largo periodo de tiempo.

Fundamentación legal

Constitución de la República del Ecuador

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador en su capítulo cuarto sección primera sobre el sistema económico y política económica art 283 establece:

El sistema económico es social y unido, reconoce la existencia del ser humano como sujeto y fin; proporciona relaciones dinámicas y equilibradas. Entre sociedades, estados y mercados en armonía con la naturaleza; Y tiene como fin asegurar la producción y reproducción de condiciones tangibles e intangibles que permitan una buena vida. El sistema económico está integrado por las formas de organización económica como las públicas, privadas, mixtas, públicas, solidarias y demás, la economía popular solidaria está regulada por ley e incluye los sectores cooperativos, de coalición y comunitario (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador en su capítulo cuarto sección primera sobre la política económica en el art 284 establece

Los objetivos de la política económica son:

1. Asegurar una buena distribución de la renta y la riqueza nacional.;
2. Fomentar la producción, la productividad y la competitividad nacionales y acumulación de conocimientos científicos y tecnológicos, Integración estratégica en la economía y actividades globales y actividades productivas complementarias en la integración regional;
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética;
4. Promover la integración del valor agregado tanto como sea posible la eficiencia dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y respeto a la vida y la cultura;
5. Lograr el desarrollo equilibrado y la integración del territorio nacional, entre regiones, entre países, entre países y ciudades, económica, social y cultural;
6. Promover el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, respeto a los derechos laborales;
7. Mantener el nivel más alto de estabilidad económica, producción y empleo sostenibles;
8. Promovemos un intercambio justo y complementario de bienes y servicios, en un mercado transparente y eficiente;
9. Fomentamos el consumo social y medioambientalmente responsable (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Ley de compañías

De acuerdo con la Ley de compañías en el Art 3 establece lo siguiente:

Está prohibido el funcionamiento y formación de compañías que no respeten el orden público establecido por las leyes mercantiles, de no tener un objeto real o legalmente constituidas, el objeto o razón social de las compañías deben comprender una sola actividad y la ley indica que puede comprender el desarrollo de varias etapas o fases de una misma actividad que se encuentren relacionadas entre sí o se complementen de alguna forma, pero deben encontrarse dentro de una sola clasificación económica y para un mejor cumplimiento de lo dispuesto la Superintendencia elaborará anualmente esta clasificación y la actualizará año a año (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

De acuerdo con la Ley de compañías en el Art 20 sobre las empresas constituidas en el país establece lo siguiente:

Enviarán la siguiente información de forma cuatrimestral cada año

- las copias del estado de situación financiera anual, el estado de resultados y los informes de los administradores y organismos autorizados según la ley;
- La lista de los administradores, representantes y accionista de la empresa; y
- todos los datos que sean solicitados en el reglamentos por la Superintendencia de Compañías, adicional a eso los estados financieros deben estar aprobados por la junta directiva de la empresa (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

Variables de la investigación

Variable independiente: Estructura organizacional

Variable dependiente: Compromisos adquiridos con clientes

Cuadro 1
Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Estructura organizacional	Son aquellas formas de organización interna que tienen las empresas, incluyen la asignación de funciones a cada área o individuo que corresponda.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones • Manual de procedimientos • Manual de organización 	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Funciones definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 1,2,3 • Pregunta 4,5,6,7,10
Compromisos adquiridos con clientes	Se trata de la interacción entre la empresa y sus clientes para establecer una relación o conexión significativa	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Afinidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos. • Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 8 • Pregunta 9

Definiciones conceptuales

Administración

La administración es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos para que puedan utilizarse con mayor eficacia para lograr los objetivos de una institución, de hecho, para que la administración logre sus objetivos, los recursos humanos, intelectuales, materiales, técnicos y financieros del grupo deben ser utilizados de manera armónica.

Diseño

Se define como "preparación", el proceso previo de composición mental para encontrar soluciones en todos los ámbitos. El diseño incluye muchas dimensiones más allá de la forma, y el color, también incluye la función de los objetos y su interacción con el usuario.

Desempeño

El desempeño es la acción y el resultado de desempeñar, como el cumplimiento de obligaciones, la realización de actividades y la participación en el trabajo. Esta acción también se puede vincular a la función de un cargo que se ejerce.

Empresa

Una empresa es una organización de personas y recursos que busca obtener beneficios económicos mediante el desarrollo de actividades específicas, esta unidad productiva puede ser constituida por una sola persona y debe perseguir beneficios y lograr un conjunto de metas marcadas en la formación.

Estructura organizacional

La estructura organizativa es una forma de organización interna y administrativa de una empresa, que incluye la distribución del trabajo entre

varias áreas o departamentos determinados según una misma estructura, en otras palabras, la estructura organizacional es una forma de planificar el trabajo y compartir responsabilidades de manera justa, las empresas se organizan generalmente de acuerdo con objetivos fijos y su estructura representa un modelo de gestión interno gestionado por instituciones, personal administrativo y unidades de negocio, en otras palabras, cada entidad tiene su propia estructura organizativa.

Manual

Un manual es un libro o folleto en el que se reúnen los aspectos básicos y esenciales de una asignatura, por tanto, los manuales nos permiten comprender mejor cómo funciona algo, o tener un acceso ordenado y conciso al conocimiento sobre un tema o materia.

Organigrama

Un organigrama muestra la estructura interna de una organización o empresa, los empleados y los puestos están representados por rectángulos y otras imágenes, que a veces incluyen fotos, información de contacto, correos electrónicos, enlaces a páginas web, íconos e ilustraciones, las líneas rectas o en ángulo de 90 grados conectan los niveles, esto proporciona una representación visual clara de la jerarquía y rango de todos los empleados, tareas y departamentos que componen una organización.

Organización

Una organización es una estructura ordenada en la que personas con diferentes roles, responsabilidades o puestos conviven e interactúan para lograr objetivos específicos, las organizaciones suelen tener reglas (formales o informales) que especifican la posición de cada individuo en la estructura y lo que debe hacer.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

HISTORIA DE LA EMPRESA.

INSUMOS DEL MAR PEZCAMARSA S.A. es una compañía comercial y productora de insumos para la producción de camarón a nivel nacional, nuestros insumos ayudan a combatir las enfermedades del camarón, ayudan a mejorar la calidad de agua y a fertilizar el suelo.

Inicio sus actividades el 08-02-2021 constituida en la provincia del Guayas vía a Samborondón km 1.5 sector puntilla edificio los arcos plaza piso 5 oficina 510.

MISIÓN

Brindar soluciones al sector acuícola por medio de nuestros productos de buena calidad y sobre todo de origen natural, sabiendo que nuestra prioridad son las necesidades del cliente.

VISIÓN

Posesionar nuestra marca a nivel nacional dedicado al sector acuícola, realizar innovación a nuestras fórmulas para que puedan competir con los diversos factores que afectan la producción de camarón.

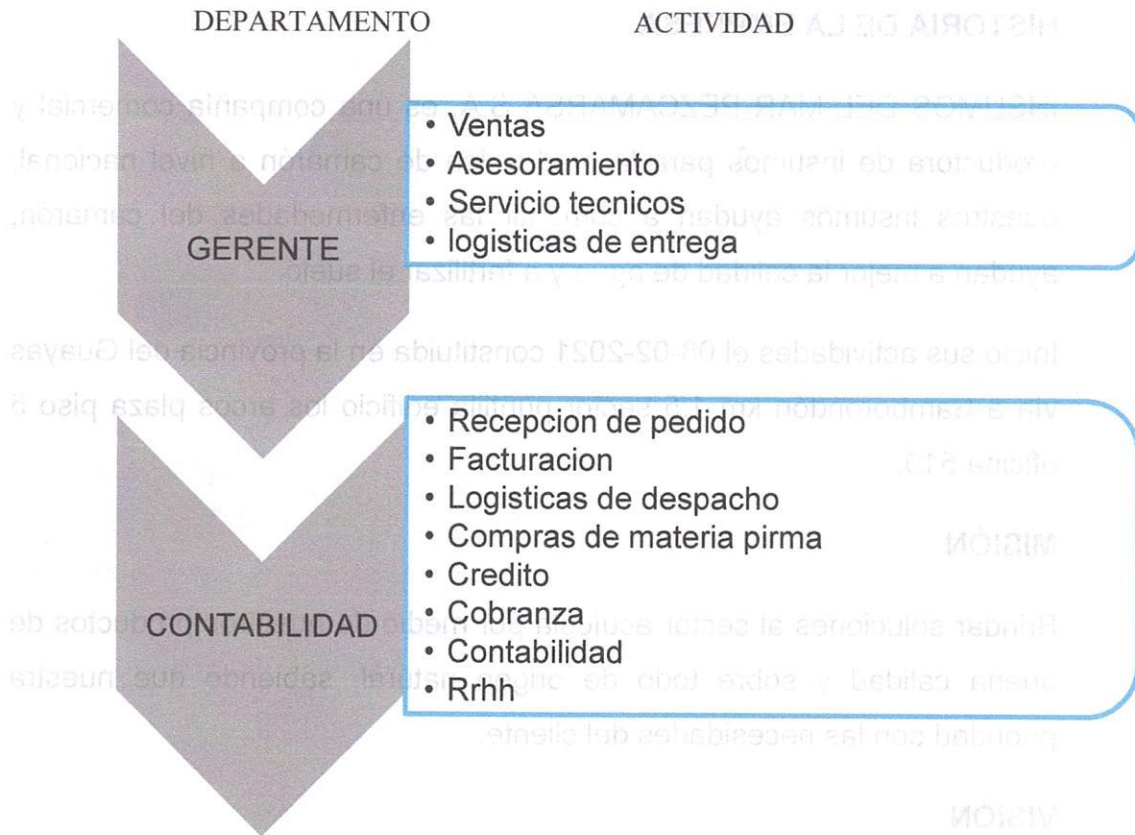
NÚMEROS DE EMPLEADOS

Actualmente la empresa consta de los siguientes colaboradores

- Gerente (1)
- Contabilidad (3)
- Producción (2)

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROVISIONAL

Gráfico 3
Estructura provisional



Nota. Elaborado por Leonardo Pin, datos obtenidos de la investigación

La presente propuesta de estructura organizacional es desarrollada como herramienta para mejorar el desempeño de los colaboradores y a su vez el compromiso con los clientes, mediante la revisión bibliográfica se pondrá en práctica en el diseño de la misma.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Hernandez (2016) el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema.

La investigación tendrá un enfoque cualitativo que va orientado y dirigido a la identificación del problema en la empresa comercial PEZCAMARSA S.A

debido a la ausencia de una estructura organizacional y la necesidad de implementarla.

Enfoque Cualitativo

Se utilizará el enfoque cualitativo con el fin de recopilar información de los empleados de la organización acerca de la influencia y efectos que provoca el no contar con una estructura organizacional tanto en la asignación de sus funciones y puestos de trabajo, como a nivel económico para la empresa.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación busca proponer la estructura organizacional de la empresa que le permita llevar a cabo el proceso administrativo en todos los niveles y fases del mismo, para el logro de los objetivos propuestos.

Según su finalidad

Investigación Básica

Se utiliza cuando el objetivo del investigador consiste en la descripción de un problema y la obtención de conocimientos de diferentes áreas, no toma en cuenta la aplicabilidad de los conocimientos obtenidos (Castillero, 2021).

Investigación Aplicada

Esta investigación se utiliza cuando se busca explicar el problema para la toma de decisiones en la práctica, se denomina aplicada ya que se realiza con propósitos prácticos para la resolución de problemas o para la toma de decisiones (D'Aquino & Barrón, 2020).

Investigación Histórica

Este tipo de investigación trata de la experiencia pasada y no solo tiene aplicación a la historia sino a las ciencias de la naturaleza, la medicina y otras disciplinas, actualmente se presenta como una búsqueda crítica de la verdad que sostiene los sucesos del pasado (Monroy & Nava, 2018).

Investigación Documental

Consiste en el análisis de la información escrita sobre un tema específico, con el objetivo de definir relaciones, diferencias, etapas o estado actual del conocimiento respecto al objeto de estudio, esta investigación depende de la información obtenida en los documentos (Monroy & Nava, 2018).

Investigación Descriptiva

Esta investigación comprende la descripción, el registro análisis e interpretación de la situación actual, su composición y procesos, esta investigación trabaja sobre realidades y hechos y su característica principal es la correcta interpretación que presenta (Monroy & Nava, 2018).

Investigación Experimental

Esta investigación consiste en la manipulación de una variable experimental que no ha sido comprobada bajo condiciones controladas, con el objetivo de describir cómo y por qué se produce una situación, es una situación que el investigador provoca para introducir las variables que son manipuladas en el estudio (Monroy & Nava, 2018).

Investigación Cuasiexperimental

La investigación cuasiexperimental es aquella en la que se manipulan una o varias variables concretas, pero se diferencia de la experimental en que esta no posee un control completo sobre las variables, como pueden ser aspectos relacionado al tipo de muestra (Castillero, 2021).

Investigación no Experimental

La investigación no experimental se basa principalmente en la observación, dentro de la cual las diferentes variables que están involucradas en una situación determinada no son controladas por el investigador (Castillero, 2021).

Investigación Exploratoria

Esta investigación se realiza en áreas o disciplinas en las cuales el problema ha sido poco desarrollado o estudiado, de tal modo que el investigador tiene como objetivo familiarizarse con la situación antes de formular el problema (D'Aquino & Barrón, 2020).

Investigación Explicativa

En esta investigación se buscan aquellos factores o causas que provocan el problema que se estudia y las características que estas presentan (D'Aquino & Barrón, 2020).

Investigación Evaluativa

Es aquella investigación que contiene la descripción de los resultados que se han obtenido por un determinado curso de acción que se ha tomado y en la cual se explican las razones por las cuales se producen esos resultados (D'Aquino & Barrón, 2020).

Investigación de Campo

Esta investigación se realiza en el ambiente natural del objeto de estudio, y se lo denomina así para diferenciarla de la investigación de laboratorio que se realiza en un espacio controlado y cerrado (D'Aquino & Barrón, 2020).

Investigación Participativa

Este estudio surge de un problema originado en la misma comunidad con el objetivo de buscar una solución que mejore el nivel de vida de las personas, dentro de esta investigación se encuentra el estudio de casos y el estudio etnográfico (D'Aquino & Barrón, 2020).

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es aquella que se basa en obtener datos no cuantificables y que se basa en la observación, a pesar de ofrecer gran

cantidad de información son subjetivos y poco controlables, está centrada en aspectos descriptivos (Castillero, 2021).

Investigación Cuantitativa

Esta investigación se basa en datos que pueden ser medidos a través de diversos procedimientos, por ellos permite un mayor control y nivel de inferencias que otros tipos de investigación, sus resultados se basan en medidas estadísticas (Castillero, 2021).

Investigación transversal

Esta investigación se basa o centra en la comparación de determinadas características o sucesos que se presentan en diferentes sujetos en un mismo momento, compartiendo así la misma temporalidad (Castillero, 2021).

Una vez definidos los tipos de investigación se detallan los utilizados dentro de la investigación

Investigación descriptiva

La investigación es descriptiva ya que permite conocer el estado actual en el que se encuentra la estructura organizacional de la empresa sin necesidad de conocer el porqué de ellos a través de los objetivos propuestos.

Investigación documental

A través del estudio documental y bases teóricas existentes en los diferentes libros, documentos y artículos que establecen el proceso y las pautas para diseñar la estructura de una empresa en base a las necesidades y requerimientos de cada una se procederá a aplicar de forma práctica en la organización.

Investigación de campo

La investigación de campo se aplicó para obtener información de parte de los miembros de la organización acerca de la estructura de la entidad para determinar el nivel de necesidad que existe de implementar una adecuada estructura.

Investigación analítica

El análisis de la situación actual al que la empresa se enfrenta permitirá la identificación de las necesidades y puntos más deficientes respecto al diseño organizacional, la jerarquía, y la correcta asignación de funciones en base a las capacidades de cada individuo que forme parte de ella.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población de la investigación son los colaboradores que forman parte de la organización PEZCAMARSA S.A y realizan sus funciones dentro de la misma.

Cuadro2

Población

Ítem	Área	Muestra
1	Gerente	1
2	Contabilidad	3
3	Producción	12
TOTAL:		16

Fuente: Datos de la investigación. Elaboración propia

Muestra

El muestreo por conveniencia se caracteriza por dedicarse a la búsqueda de muestras que sean representativas a través de la inclusión de grupos que cumplen con las características que el investigador desea, además de que permite seleccionar de manera intencional a los individuos que forman parte de la población (Hernández & Carpio, 2019).

Cuadro3

Muestra

Ítem	Área	Muestra
1	Gerente	1
2	Contabilidad	3
3	Producción	12
TOTAL:		16

Fuente: Datos de la investigación. Elaboración propia

Debido a que la población es pequeña no es necesario aplicar un método de muestreo, se realizará un muestreo por conveniencia de parte del investigador seleccionando a los 16 trabajadores que forman parte de la organización

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas para llevar a cabo el proyecto de investigación fueron la encuesta, y la observación, por medio de estas técnicas se identificó plenamente el proceso administrativo y operativo que se realiza en la empresa.

Observación

Se verificó la manera en que se lleva a cabo el proceso administrativo desde la planificación de las actividades, la organización del personal, la dirección brindada para motivar a los colaboradores y el control de todo lo mencionado anteriormente respecto al cumplimiento de objetivos propuestos.

Encuesta

La investigación por medio de encuestas es a través de un cuestionario que permita determinar, hechos, opiniones de parte de las personas a quienes se les aplique es el medio más común para obtener datos de fuentes primarias

La encuesta se encuentra dirigida a los colaboradores mencionados en la muestra de la investigación con el objeto de identificar la opinión de los

mismos al respecto de las consecuencias que trae consigo la ausencia de la estructura organizacional tanto internamente como externamente.

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Después de plantear las respectivas bases teóricas se procede a la aplicación de las técnicas mencionadas para la investigación, se procedió a señalar a quienes, donde y como se van a aplicar dichas técnicas y el planteamiento de los instrumentos que en este caso es la encuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de los resultados

El presente proyecto de investigación hizo uso de la herramienta denominada encuesta modelo obtenido del proyecto de investigación de la autora Salcedo (2016) a través de la cual se recopiló la información necesaria para identificar la necesidad de implementar una propuesta de estructura organizacional.

Cuadro 4

Implementación de una estructura

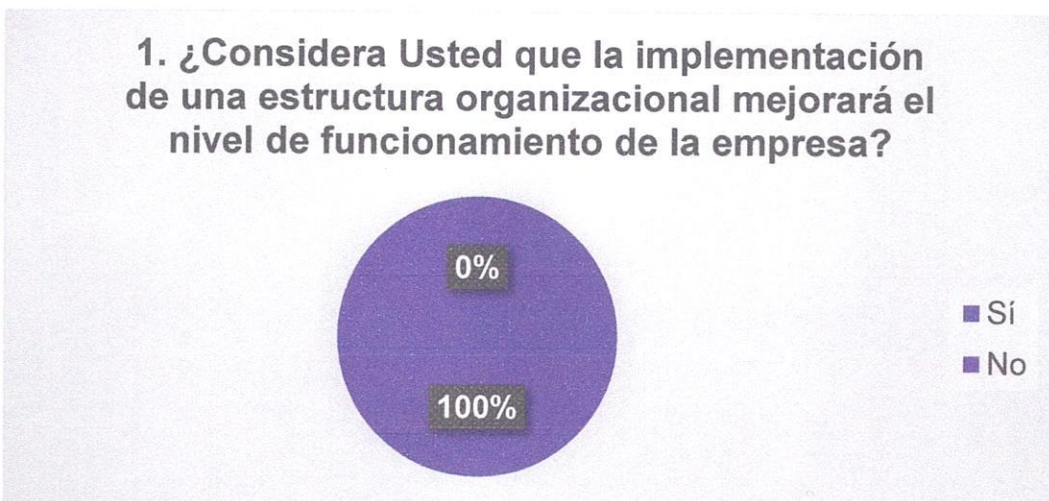
1. ¿Considera Usted que la implementación de una estructura organizacional mejorará el nivel de funcionamiento de la empresa?

Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%

Elaboración propia

Gráfico 4

Implementación de una estructura



Elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos acerca de la aceptación de que se implemente una estructura organizacional en la empresa para su mejoramiento tenemos que el 100% respondió afirmativamente, lo que indica la necesidad de la misma.

Cuadro 5

Manual de funciones

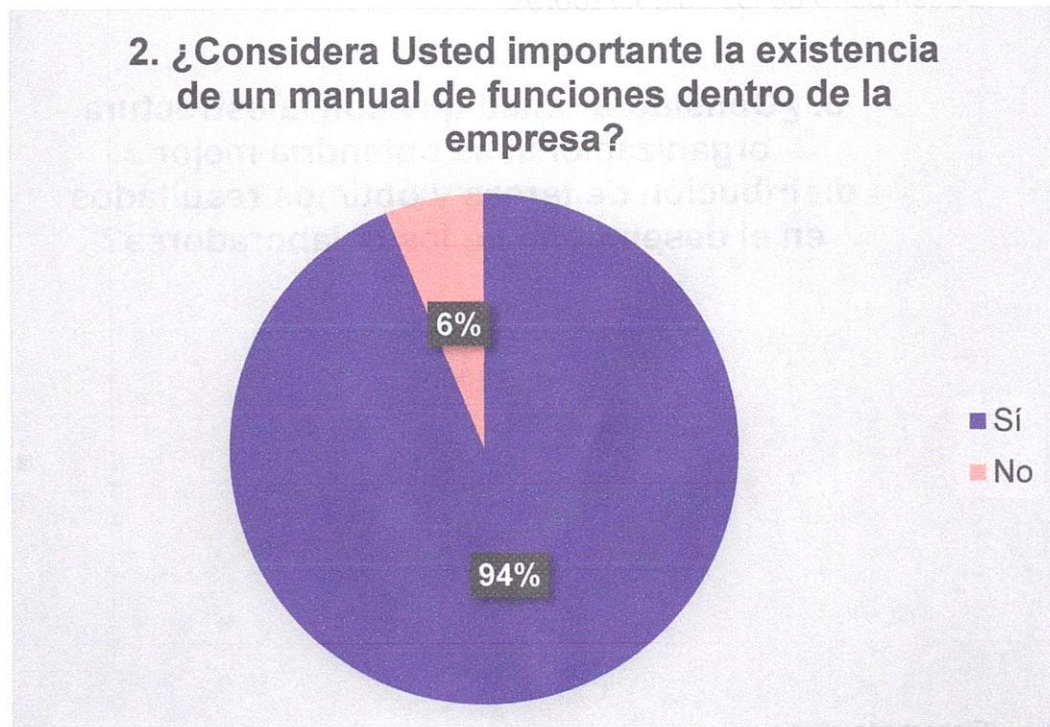
2. ¿Considera Usted importante la existencia de un manual de funciones dentro de la empresa?

Si	15	94%
No	1	6%
Total	16	100%

Elaboración propia

Gráfico 5

Manual de funciones



Elaboración propia

La mayoría de los encuestados respondió afirmativamente a la interrogante sobre la existencia de un manual de funciones, pues es necesario que exista un documento en el cual se definan las responsabilidades, tareas y actividades que debe realizar cada uno para un mayor desempeño en sus labores.

Cuadro 6

Desempeño de los colaboradores

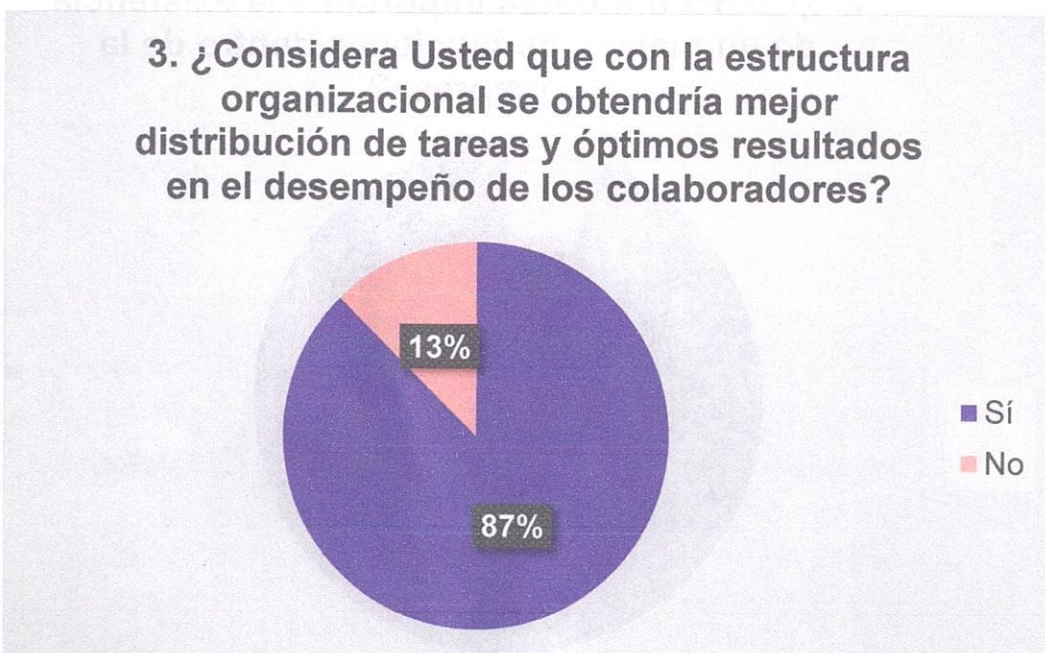
3. ¿Considera Usted que con la estructura organizacional se obtendría mejor distribución de tareas y óptimos resultados en el desempeño de los colaboradores?

Si	14	87%
No	2	13%
Total	16	100%

Elaboración propia

Gráfico 6

Desempeño de los colaboradores



Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se indica que la mayoría de los encuestados coincide en que la estructura organizacional permitirá una mejor distribución de tareas y mayor desempeño pues al especificar las competencias, habilidades y funciones de cada puesto de trabajo se contratará personal de acuerdo al perfil establecido con conocimiento en el área deseada y por ende se obtendrá mayor productividad en las actividades asignadas.

Cuadro 7

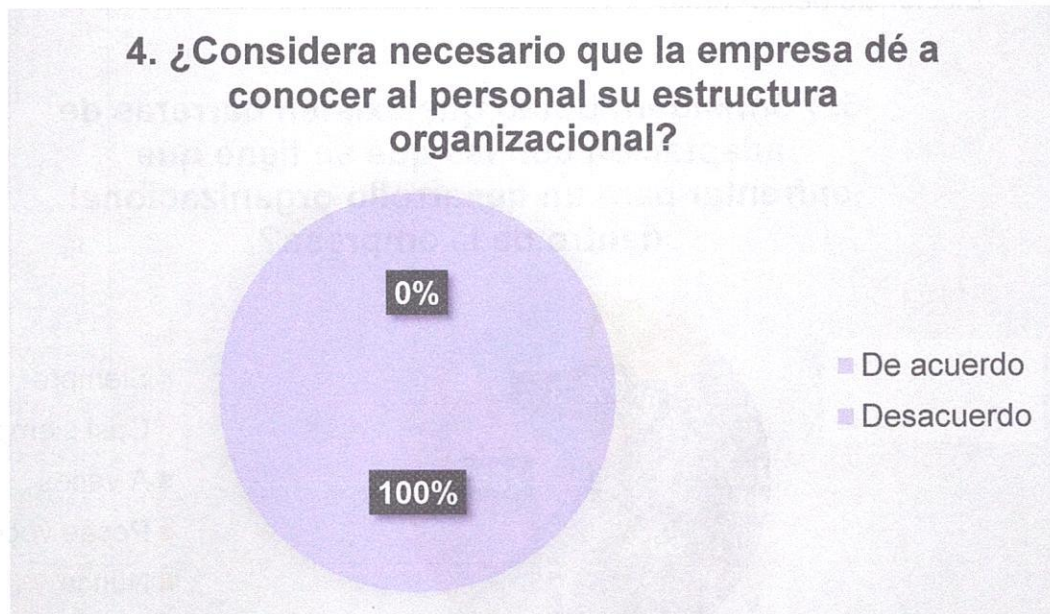
Socialización de la estructura organizacional

4. ¿Considera necesario que la empresa dé a conocer al personal su estructura organizacional?		
De acuerdo	16	100%
Desacuerdo	0	0%
Total	16	100%

Elaboración propia

Gráfico 7

Socialización de la estructura organizacional



Elaboración propia

Según los resultados el 100% de los encuestados está de acuerdo en que la empresa dé a conocer la estructura organizacional a todos los miembros que la conforman pues, la comunicación juega un papel muy importante para la coordinación que debe existir entre las diferentes áreas que necesiten coordinar sus procesos y esfuerzos para el logro de los objetivos planteados.

Cuadro 8

Existencia de barreras

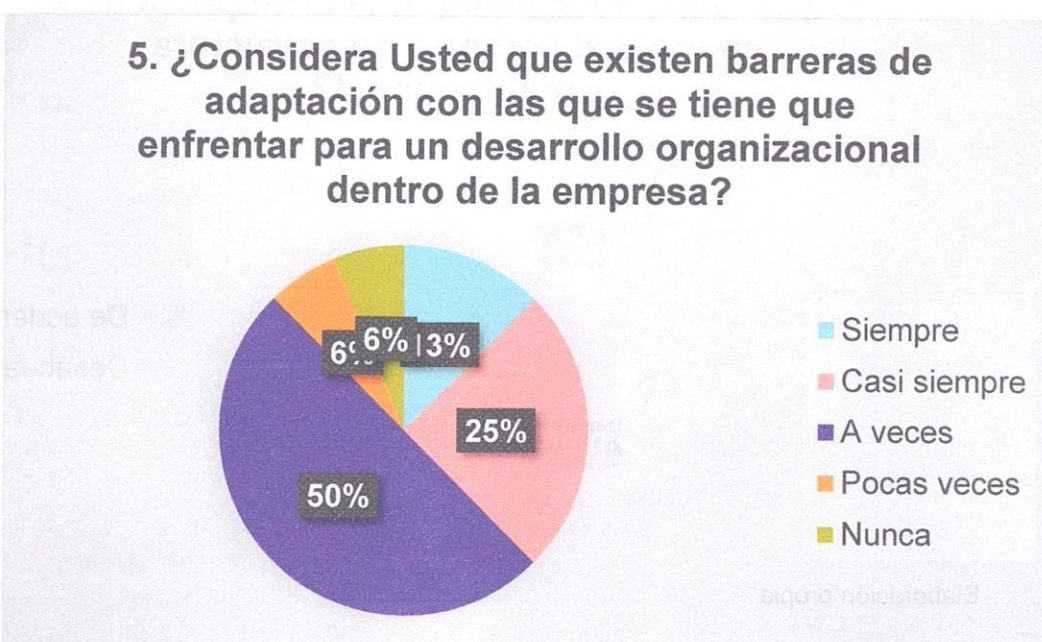
5. ¿Considera Usted que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentar para un desarrollo organizacional dentro de la empresa?

Siempre	2	13%
Casi siempre	4	25%
A veces	8	50%
Pocas veces	1	6%
Nunca	1	6%
Total	16	100%

Elaboración propia

Gráfico 8

Existencia de barreras



Elaboración propia

El 99% de los encuestados coincide que existen barreras de adaptación a las cuales se debe enfrentar la organización para su desarrollo, esto se debe a la resistencia que existe respecto al cambio, están acostumbrados a realizar sus actividades empíricamente sin la aplicación de técnicas para ejecutar las tareas asignadas y es por ello que consideran barreras en el proceso.

Cuadro 9

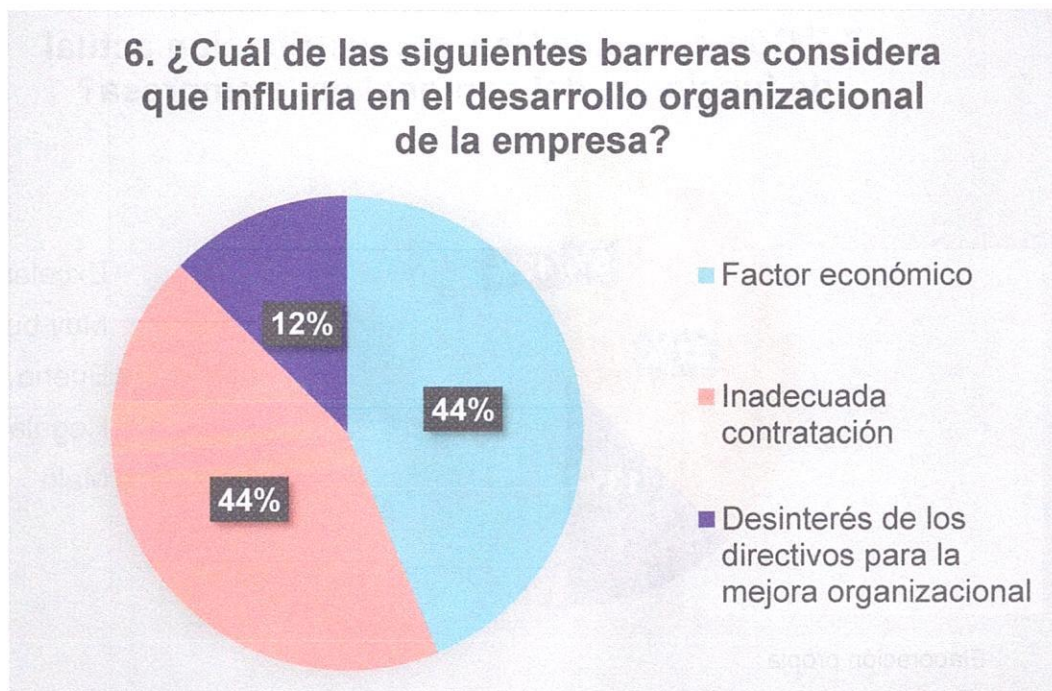
Barreras que influyen en el desarrollo organizacional

6. ¿Cuál de las siguientes barreras considera que influiría en el desarrollo organizacional de la empresa?			
Factor económico	7	44%	
Inadecuada contratación	7	44%	
Desinterés de los directivos para la mejora organizacional	2	12%	
Total	16	100%	

Elaboración propia

Gráfico 9

Barreras que influyen en el desarrollo organizacional



Elaboración propia

Los encuestados indican que las principales barreras para el desarrollo organizacional que tiene la empresa es el factor económico y la inadecuada contratación, naturalmente establecer estrategias organizacionales implica el uso de recursos económicos por ejemplo contratar personal capacitado tiene un valor mayor que contratar a alguien con conocimientos basados plenamente en la experiencia.

Cuadro 10

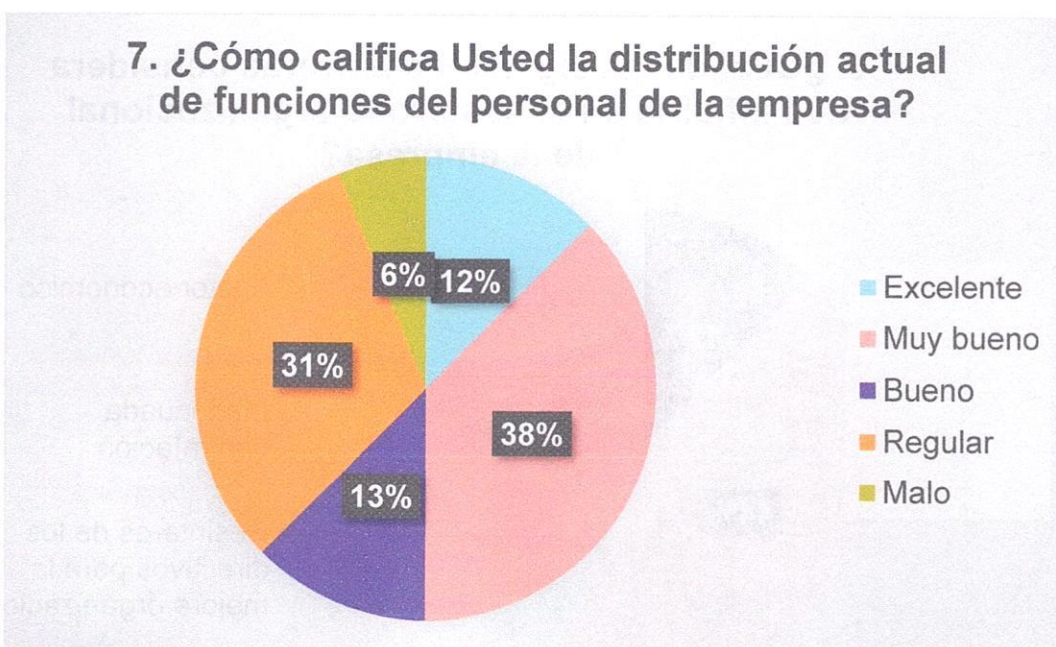
Distribución actual de funciones

7. ¿Cómo califica Usted la distribución actual de funciones del personal de la empresa?		
Excelente	2	12%
Muy bueno	6	38%
Bueno	2	13%
Regular	5	31%
Malo	1	6%
Total	16	100%

Elaboración propia

Gráfico 10

Distribución actual de funciones



Elaboración propia

El 37% de los encuestados indica que la distribución actual de funciones es entre regular y mala, esto indica que la distribución de funciones efectúa empíricamente, basados en la experiencia del trabajo, sin embargo, para alcanzar el éxito se necesita de las herramientas técnicas para asignación de funciones de acuerdo a las competencias.

Cuadro 11

Influencia de la estructura en los ingresos

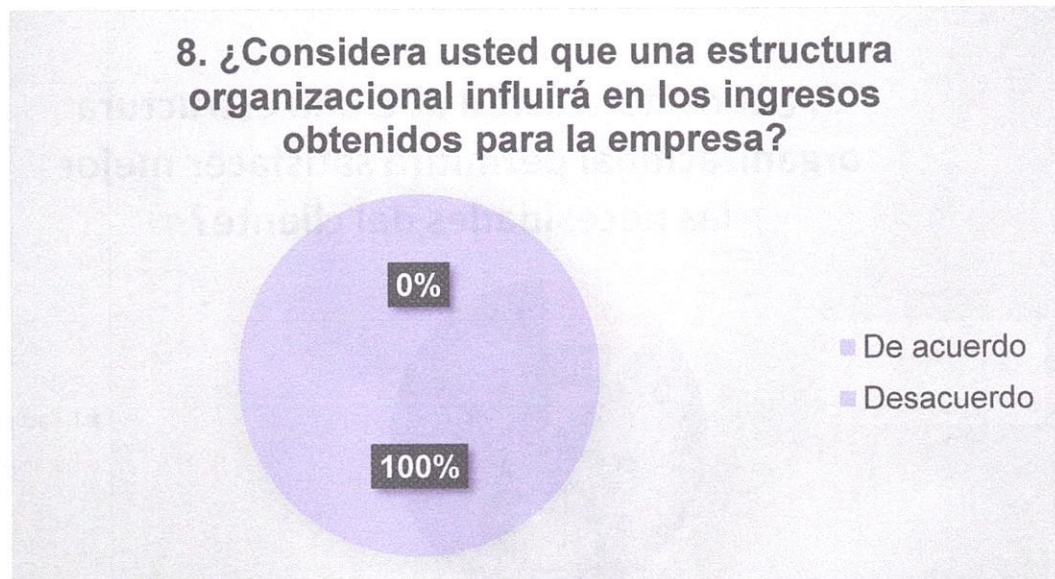
8. ¿Considera usted que una estructura organizacional influirá en los ingresos obtenidos para la empresa?

De acuerdo	16	100%
Desacuerdo	0	0%
Total	16	100%

Elaboración propia

Gráfico 11

Influencia de la estructura en los ingresos



Elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos acerca de la influencia de una estructura organizacional en los ingresos de la empresa tenemos un 100% que está de acuerdo, esto se debe a que gracias a la estructura se puede aprovechar al máximo las capacidades y habilidades de los colaboradores y a su vez capacitarlos para el correcto cumplimiento de sus funciones evitando el desperdicio de recursos y tiempo, aumentando la productividad y por ende los ingresos obtenidos.

Cuadro 12

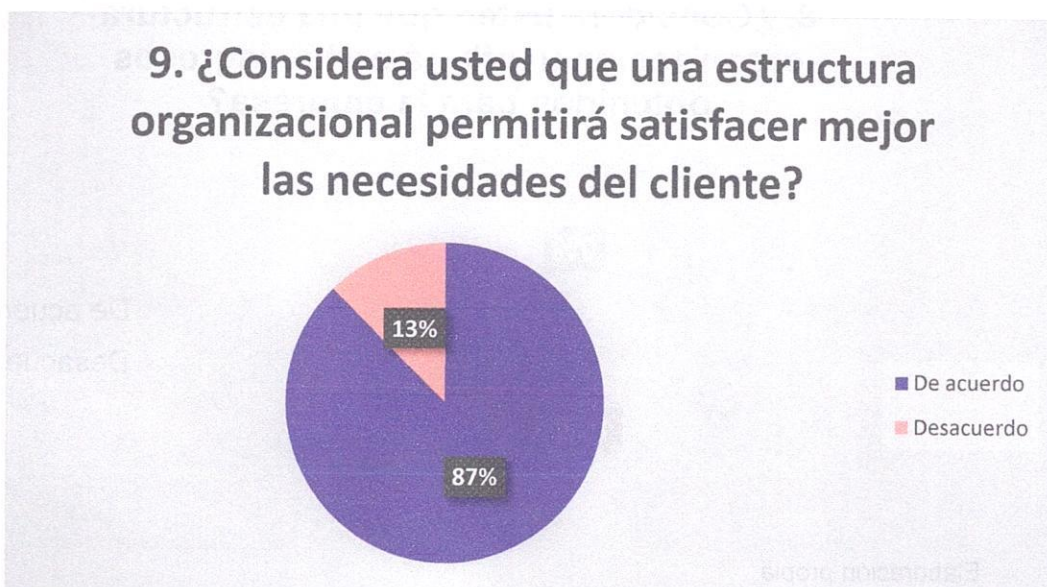
Satisfacción de las necesidades del cliente

9. ¿Considera usted que una estructura organizacional permitirá satisfacer mejor las necesidades del cliente?		
De acuerdo	14	87%
Desacuerdo	2	13%
Total	16	100%

Elaboración propia

Gráfico 12

Satisfacción de las necesidades del cliente



Elaboración propia

Gran parte de los encuestados está de acuerdo en que la estructura organizacional permitirá satisfacer de mejor manera a los clientes, se debe recordar que a través de una estructura definida se plantean diversos mecanismos y estrategias para mejorar el servicio por medio de los colaboradores, por ende, el planteamiento correcto si es beneficioso para la empresa en cuanto a fidelización de clientes.

Cuadro 13

Factores para mejorar la gestión

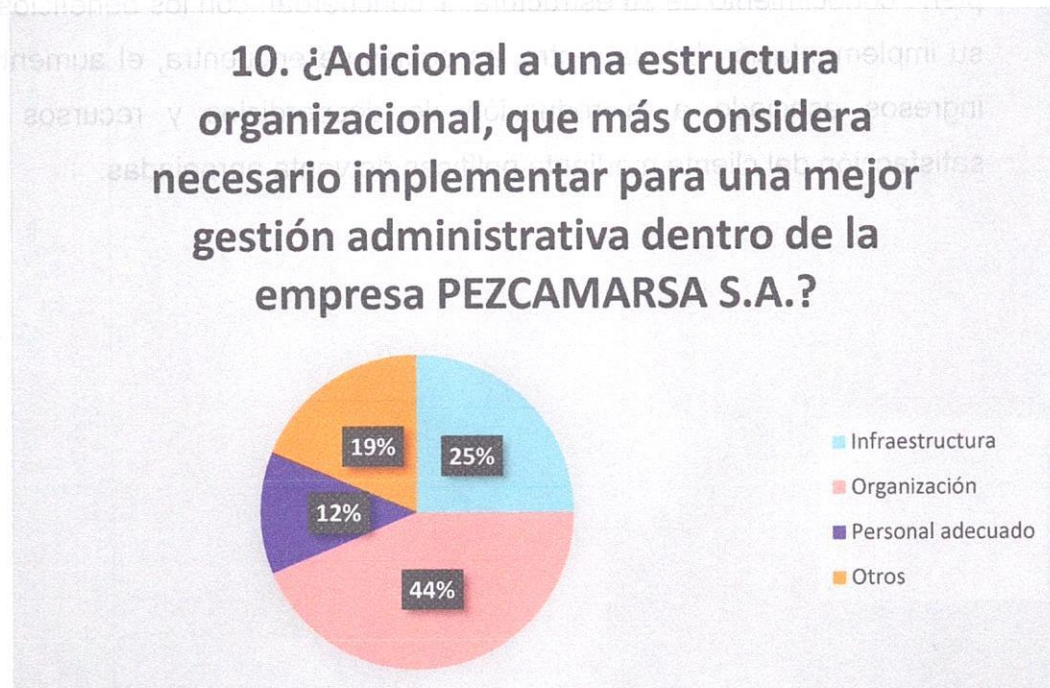
10. ¿Adicional a una estructura organizacional, que más considera necesario implementar para una mejor gestión administrativa dentro de la empresa PEZCAMARSA S.A.?

Infraestructura	4	25%
Organización	7	44%
Personal adecuado	2	12%
Otros	3	19%
Total	16	100%

Elaboración propia

Gráfico 13

Factores para mejorar la gestión



Elaboración propia

La mayor parte de los colaboradores encuestados (44%) indica que la empresa debe implementar el proceso administrativo en la entidad dentro del cual se encuentra la organización la misma que va de la mano con la estructura, es necesaria su implementación para el logro de los objetivos empresariales ya que la organización es la forma en que la empresa organiza sus recursos y componentes para el correcto funcionamiento.

Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Pezcamarsa S.A. se pudo determinar la necesidad que existe en la entidad de implementar una estructura organizacional que permita el planteamiento de la misión y visión encaminada al logro de los objetivos institucionales, además de un manual de funciones a través del cual se asignen las competencias y habilidades con las que debe contar cada puesto de trabajo además de las actividades que deben realizar en el mismo, de tal modo que se puedan plantear medidas estratégicas a nivel integral, el personal está de acuerdo en que la gerencia debe socializar todas estas medidas con el personal para el pleno conocimiento de su estructura, Y concuerdan con los beneficios que su implementación brinda, entre las cuales se encuentra, el aumento de ingresos asociado a la reducción de desperdicios y recursos y la satisfacción del cliente mediante políticas de venta apropiadas.

PROPUESTA

Con el objeto de mejorar la productividad y desempeño de los colaboradores en la empresa PEZCAMARSA S.A es necesario que cuente con procedimientos técnicos como las demás empresas y por ello se planea plantear una visión, misión, manual de funciones, y organigrama para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la misma, es la mejor manera de involucrar a los colaboradores en el proceso de la consecución de objetivos para el pleno desarrollo de la organización, y la satisfacción de los clientes que pertenecen al sector acuícola a través de productos de calidad y naturales.

Misión

La misión de las empresas es aquella razón de ser de cada una, su existencia, por ello debe estar íntimamente relacionada con la actividad que realiza y los recursos que posee para llevarlas a cabo.

Cuadro 14

Misión de PEZCAMARSA S.A.

MISION DE LA EMPRESA PEZCAMARSA S.A.
Cumplir a cabalidad con las necesidades del mercado en el sector acuícola a través de la producción de productos naturales y con altos estándares de calidad, con el recurso humano necesario para satisfacer las necesidades del cliente y optimización de recursos.

Elaboración propia

Visión

La visión en las empresas es la proyección a futuro y el enfoque que tienen a largo plazo, es decir la imagen y posicionamiento en el mercado que desean lograr en un futuro no muy lejano.

Cuadro 15

Visión de PEZCAMARSA S.A.

VISION DE LA EMPRESA PEZCAMARSA S.A.

Ser una empresa líder en ventas en el sector acuícola para el año 2025, brindando los mejores productos y el mejor servicio a los clientes potenciales de la empresa, comprometidos con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente en todos los procesos que realice.

Elaboración propia

Valores

Calidad

- Asegurar la mayor calidad en los productos que se ofrecen a los consumidores desde la negociación del producto hasta la entrega a cada cliente.
- Contar con las aptitudes y el profesionalismo necesario para garantizar calidad en el servicio brindado.

Compromiso

- El trabajo en equipo como parte de la actitud de cada trabajador, en el cual los esfuerzos individuales se unen para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Dar prioridad a los pedidos de los clientes

Confiabilidad

- Velar por satisfacer a los clientes por medio del producto ofrecido.
- Adoptar actitudes que proporcionen seguridad y confiabilidad a los clientes con el objeto de fidelizarlos.
- Cumplir con los estándares de calidad establecidos y promocionados, se debe cumplir lo que se promete.

Disponibilidad

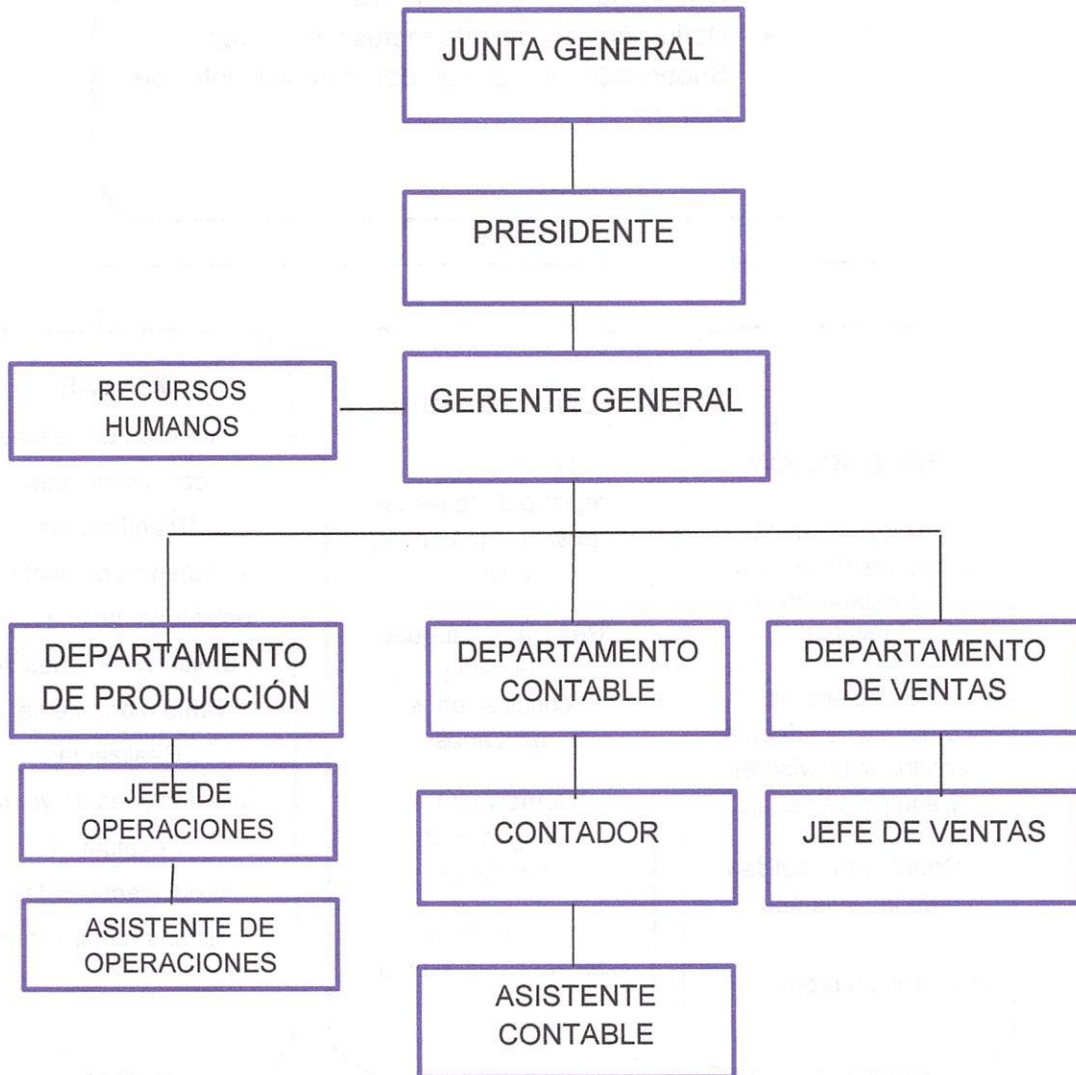
- Siempre se está disponible para atender los requerimientos de cada cliente en sus pedidos.

- Atención oportuna a las dudas y quejas de los clientes en caso de presentarse.

Propuesta de Organigrama

Gráfico 14

Propuesta de Organigrama



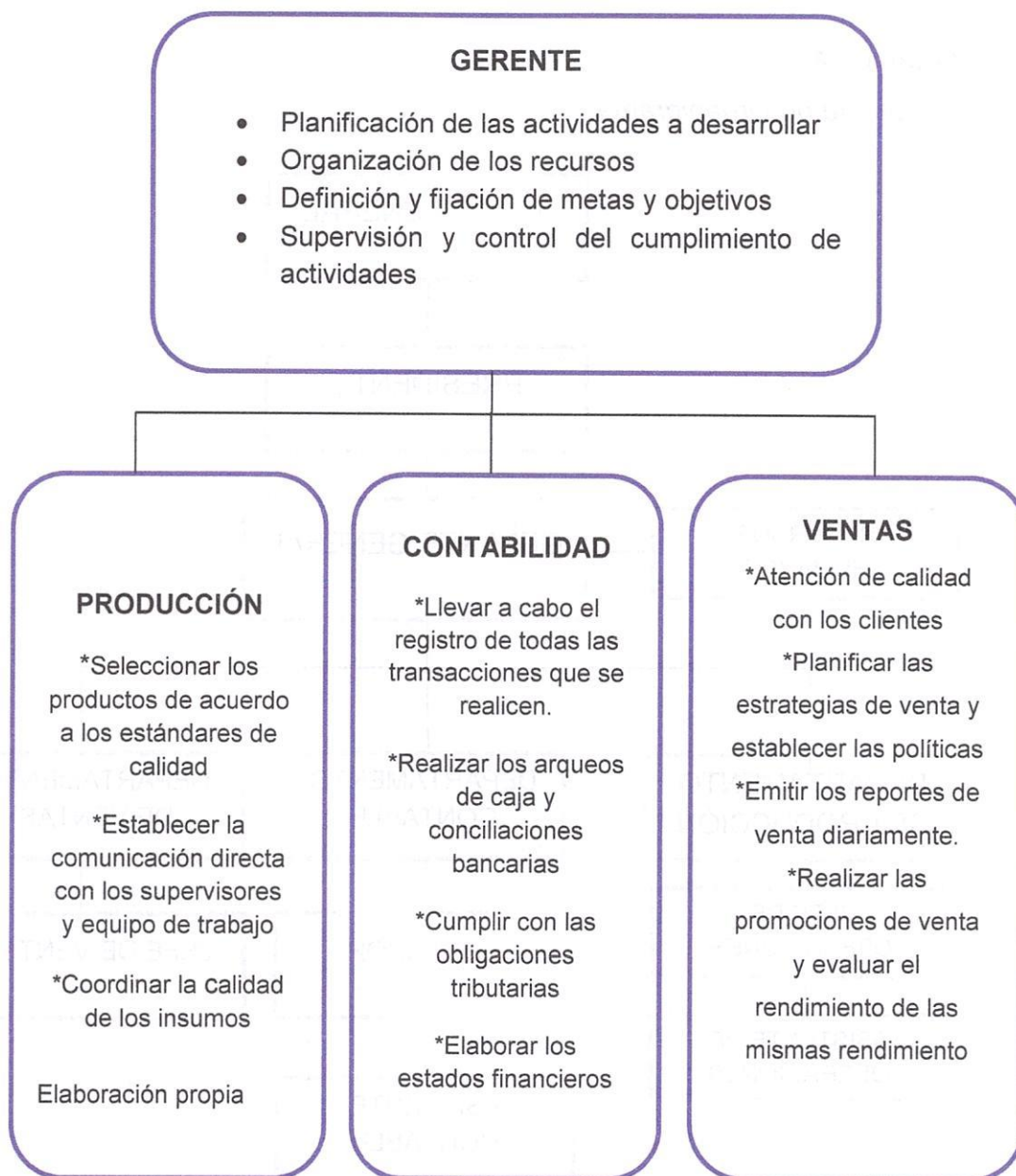
Elaboración propia

El modelo de organigrama para la empresa PEZCAMARSA S.A. es el vertical ya que este tipo permite la identificación clara del orden jerárquico y la división departamental que existe en la organización

Propuesta de organigrama funcional

Gráfico 15

Propuesta de Organigrama funcional



Manual de funciones

Para el correcto cumplimiento de las funciones y procesos del personal y áreas que conforman la empresa PEZCAMARSA S.A., se debe considerar

el análisis de cada departamento y puesto requerido para el correcto funcionamiento de la organización, los manuales de funciones describen las necesidades y obligaciones que se deben cumplir dentro del proceso operativo de la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES		
ÁREA: Administrativa		
CARGO: Gerente		
Objetivo del cargo: Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realicen en la empresa para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.		
Competencias: Contar con capacidad de analizar, calcular, deducir, debe contar con habilidades numéricas, de lenguaje y conocimientos base psicología.		
Habilidades y educación: Estudios superiores en ingeniería comercial, ingeniero en administración de empresas o afines, experiencia mínima de dos años en cargos similares.		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificar los objetivos generales y específicos en la organización. ❖ Establecer las metas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos propuestos ❖ Organizar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa, los cargos y funciones de cada miembro. ❖ Controlar el cumplimiento de las actividades planificadas y realizar comparaciones de lo realizado con lo esperado para detectar errores. ❖ Realizar las reuniones con los departamentos de operaciones y venta para definir nuevas metas que permitan aumentar la captación de clientes y por ende de ingresos. ❖ Analizar los problemas que se presenten en todos los niveles y departamentos de la organización con el objetivo de proponer soluciones. ❖ Supervisar y mantener las líneas de comunicación con los empleados para las resoluciones diarias. ❖ Aprobar la remuneración y contratación del personal 		
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar el trabajo de todo el personal que se encuentre a su cargo. ❖ Tomar decisiones respecto a la dirección que le da a la empresa, el personal y las ventas. ❖ Autorizar la salida y entrada de cada documento. ❖ Cumplir con las disposiciones legales 		
Elaborado por:	Aprobado por	Fecha

MANUAL DE FUNCIONES		
ÁREA: Producción		
CARGO: jefe de operaciones		
Objetivo del cargo: Cumplir con los objetivos propuestos por la gerencia en las ventas y rentabilidad de la empresa		
Competencias: Contar con conocimientos en el proceso de producción de los insumos acuícolas, desde la cría hasta su disposición final, trabajo en equipo y toma de decisiones.		
Habilidades y educación: Estudios superiores en Ingeniería en acuicultura, Ingeniero en biología, con experiencia mínima de un año en cargos similares, disponibilidad de tiempo y de residencia.		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar los reportes semanalmente de los insumos y materiales necesarios para la creación del producto ❖ Realizar los recorridos diarios para la constatación de novedades y el planteamiento de soluciones a las mismas, junto al asistente de operaciones. ❖ Registrar los datos de la producción en el sistema para la proyección de insumos ❖ Diseñar, e implementar proyectos de producción por medio de pruebas. ❖ Supervisar las actividades que se realicen en todas las jornadas de trabajo ❖ Supervisar que todos los trabajadores del área de producción cumplan con el uso de EPP. ❖ Solicitar el reporte diario acerca de la asistencia del personal de producción. ❖ Elaborar el reporte de horas extras realizadas por el personal para remitir al departamento de recursos humanos. 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsable de ejecutar el muestreo insumos para realizar los análisis en laboratorios ❖ Responsable de supervisar que la calidad del producto sea la deseada 		
Elaborado por:	Aprobado por	Fecha

MANUAL DE FUNCIONES		
ÁREA: Producción		
CARGO: Asistente de operaciones		
Objetivo del cargo: Brindar apoyo al jefe de operaciones y a su vez informar acerca de los procesos administrativos proporcionando información transparente para una adecuada toma de decisiones.		
Competencias: Contar con capacidad rápida de captación, proactivo y analítico con buenas relaciones interpersonales.		
Habilidades y educación: Títulos de ingeniero acuicultor, ingeniero pesquero, tecnólogo o egresado de carreras afines, con mínimo un año de experiencia en el sector acuícola.		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar la programación de todas las actividades que se realizan ❖ Controlar el inventario de los insumos y materiales necesarios para el área de producción ❖ Verificación de los insumos que ingresan a la bodega destinados a la producción ❖ Elaborar y redactar los informes de las diferentes actividades del área de producción ❖ Inspección y seguimiento de los registros de producción. ❖ Cumplimiento de la planificación de actividades realizada por el jefe de operaciones. ❖ Recopilación, interpretación y comunicación de los avances en la producción de insumos. 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplir con los reglamentos internos de trabajo y seguridad de la empresa. ❖ Cumplir con las políticas y normas de conducta y control establecidas ❖ Mantener los archivos a disposición y en orden ❖ Cumplir con su horario de trabajo acordado 		
Elaborado por:	Aprobado por	Fecha

MANUAL DE FUNCIONES

ÁREA: Contabilidad

CARGO: Contador

Objetivo del cargo: Controlar, registrar y analizar, las actividades relacionadas con los recursos económicos que posee la empresa, supervisando los ingresos y egresos efectuados relacionados con la actividad productiva y administrativa.

Competencias: Contar con capacidad de analizar, calcular, deducir, debe contar con habilidades numéricas, conocimiento de normativa contable, tributaria y legal.

Habilidades y educación: Estudios superiores en contabilidad y auditoría CPA, economía, finanzas y carreras afines, contar con dos años de experiencia como contador en el sector acuícola.

Funciones:

- ❖ Registro de los gastos operativos y administrativos de la empresa
- ❖ Elaboración de los estados financieros e informes de la organización
- ❖ Conciliación bancaria y arqueo de caja para su respectiva verificación y control
- ❖ Elaboración de la nómina para autorización del pago a los empleados
- ❖ Cálculo de los beneficios sociales establecidos por la ley
- ❖ Manejo de la plataforma del SRI para la declaración de las obligaciones tributarias
- ❖ Control del inventario
- ❖ Controlar los costos de adquisición de activos fijos como maquinarias y equipos para la producción
- ❖ Realizar el registro contable de la depreciación de los activos fijos de acuerdo a su vida útil

Responsabilidades

- ❖ Registrar diariamente las operaciones que se realicen en la empresa
- ❖ Emitir los informes financieros mensualmente
- ❖ Elaborar los estados financieros a la fecha
- ❖ Asistir a capacitaciones constantes por actualización de normativas

Elaborado por:

Aprobado por

Fecha

MANUAL DE FUNCIONES		
ÁREA: Contabilidad		
CARGO: Asistente Contable		
Objetivo del cargo: Brindar apoyo al contador general y realizar las funciones asignadas por el mismo		
Competencias: Contar con capacidad de analizar, calcular, deducir, conocimientos de procesos y normativa contable, manejo de plataformas y utilitarios		
Habilidades y educación: Estudios superiores o egresado en las carreras de contabilidad y auditoría CPA, economía, finanzas con experiencia mínima de seis meses en cargos similares		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplir con las disposiciones legales, políticas y procedimientos técnicos de contabilidad establecidos por los organismos ❖ Registro de la información obtenida por el pago de las obligaciones tributarias ❖ Realizar los arqueos de caja chica y conciliación bancaria ❖ Realizar el registro de las facturas por compras en el sistema contable ❖ Realizar el registro de las facturas por las ventas realizadas diariamente ❖ Realizar la toma física de inventarios y elaborar el respectivo informe ❖ Verificar el origen de la documentación para determinar si se han cumplido los parámetros establecidos ❖ Manejar los archivos de la documentación que sirve de soporte para el registro contable automatizado 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejercer la responsabilidad delegada por la contadora en caso de asignación de procesos o actividades relacionadas a su cargo ❖ Colaborar con la revisión de la información financiera como mayores y balances ❖ Garantizar la custodia de los documentos en la empresa ❖ Revisar las solicitudes de reposición de la caja chica y preparar los cheques. 		
Elaborado por:	Aprobado por	Fecha

MANUAL DE FUNCIONES

ÁREA: Recursos Humanos

CARGO: jefe de talento humano

Objetivo del cargo: Gestionar eficientemente la selección del personal, su formación de acuerdo a sus capacidades y habilidades, garantizando el recurso humano necesario para el cumplimiento de los objetivos sociales y económicos de la organización.

Competencias: Habilidad y conocimiento del recurso humanos, las relaciones interpersonales, solución de conflictos internos, comunicación y análisis de procesos y asignación adecuada de funciones.

Habilidades y educación: Estudios superiores en administraciones de empresas, gestión del talento humano y afines, contar con conocimientos en derecho laboral

Funciones:

- ❖ Elaborar y proponer un plan operativo anualmente que esté vinculados con los objetivos institucionales
- ❖ Actualizar de forma permanente los procesos de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los requerimientos.
- ❖ Proponer las políticas de evaluación de desempeño que se aplicará al personal
- ❖ Elaborar un plan de formación continua para aumentar las capacidades y habilidades de los empleados aumentando así su productividad
- ❖ Coordinar las acciones que garanticen la continuidad de las operaciones frente a situaciones como la asistencia por permisos o vacaciones.
- ❖ Mantener actualizado el reglamento interno del personal.

Responsabilidades

- ❖ Coordinar anualmente la entrega de información a la empresa para el cálculo de beneficios
- ❖ Cumplir con las leyes establecidas y resoluciones de los organismos externos de control
- ❖ Supervisar el cumplimiento de las actividades asignadas a sus asistentes

Elaborado por:

Aprobado por

Fecha

MANUAL DE FUNCIONES

ÁREA: Ventas

CARGO: jefe de ventas

Objetivo del cargo: Planificar, organizar, el trabajo de equipo de ventas sin salir del presupuesto establecido, es decir las metas y objetivos de ventas

Competencias: Contar con capacidad mental y habilidades numéricas, de lenguaje y conocimientos sobre el servicio al cliente y la capacidad de persuasión

Habilidades y educación: Estudios superiores en administración, ingeniería en marketing con experiencia en venta de camarón u otros productos similares

Funciones:

- ❖ Asegurar el buen estado y calidad de los productos antes de realizar la venta
- ❖ Realizar el cierre de caja de ventas diariamente junto con los documentos de soporte que debe ser presentados al departamento de contabilidad
- ❖ Enviar oportunamente las proformas solicitadas por los clientes
- ❖ Mantener actualizados los archivos como proformas y catálogos de los productos que se encuentren a la venta
- ❖ Mantener informada a la gerencia de la entrega de los productos
- ❖ Intervenir en las decisiones de la gerencia relacionados con la comercialización y distribución del producto
- ❖ Diseñar estrategias de venta efectivas a través del estudio del mercado.

Responsabilidades

- ❖ Definir los objetivos de las ventas que se deben alcanzar mensualmente
- ❖ Elaborar el presupuesto de venta y verificar su cumplimiento
- ❖ Resolver los problemas que se presenten en el departamento con el objetivo de mantener buenas relaciones con los clientes

Elaborado por:

Aprobado por

Fecha

Acciones y lineamientos estratégicos

Es importante para la empresa acuícola PEZCAMARSA S.A. identificar los principales lineamientos estrategias bajo los cuales se enmarcan sus metas y objetivos durante su marcha, definir estos lineamientos permitirán a la empresa encaminar sus actividades al cumplimiento de su visión.

Acciones estratégicas

❖ Socialización de la propuesta del organigrama y manual de funciones

- Elaboración de un cronograma para socializar el funcionamiento de la propuesta elaborada
- Implementar la propuesta para el mejoramiento del desempeño y productividad de la organización
- La capacitación dará inicio una vez que sea aprobada la propuesta y se pondrá en marcha

❖ Desarrollo de un plan estratégico

- Elaborar un plan estratégico que permita mejorar los indicadores de eficiencia, eficacia y economía
- Cumplir con las acciones del plan para que la eficiencia sea medida por resultados.
- Diseñar la planificación para contrarrestar las deficiencias existentes en la empresa como lo es el establecimiento de lineamientos técnicos en sus procesos.
- Definir las políticas de funcionamiento de PEZCAMARSA S.A.

❖ Excelencia operativa

- Creación de manual de procedimientos para los puestos de trabajo
- Establecer la estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa
- Proponer un plan de capacitación que contenga temas técnicos sobre los servicios acuícolas
- Establecer políticas y reglamentos internos sobre la conducta y ética de los trabajadores.

❖ **Aumento de productividad y ventas**

- A través de la implementación de planes de capacitación
- Reestructuración de los procesos de producción
- Actualización y adquisición de nueva tecnología

❖ **Tendencias tecnológicas**

- Contratar a un biólogo que se encuentre en un nivel alto de capacitación y experiencia con el objetivo de minimizar pérdidas.
- Establecer un proceso de verificación, y control de calidad del producto antes de comercializarlo
- Mejorar las técnicas de producción es decir la cría del camarón para alcanzar el gramaje deseado.

❖ **Políticas empresariales**

La división de políticas debe realizarse por departamentos

❖ **Políticas de compra**

- Elaborar órdenes de compra con revisión del stock existente de inventarios
- Realizar comparaciones y cotizaciones de los precios en el mercado de los insumos que se necesitan y deben ser aprobados por el gerente
- Los materiales e insumos que se adquieran deben ser de alta calidad de modo que garanticen el producto final
- El pago por insumos se registrará bajo créditos otorgados por proveedores con un plazo de 60 días mínimo.

❖ **Políticas de venta**

- La empresa PEZACAMARSA S.A. definirá anualmente si realizará la distribución personalmente o a través de un proveedor definido y de confianza
- El pago por ventas realizadas será en efectivo o por medio de cheques.

❖ **Políticas del recurso humano**

- La empresa PEZCAMARSA S.A. brindará uniformes a sus colaboradores con su distintivo para posicionar la imagen de la empresa
- El cuidado integral de los equipos y herramientas de trabajo bajo las cuales estén a cargo para el desarrollo de sus actividades
- Las normas de conducta y principios éticos y morales son fundamentales en cada miembro de la organización para el desempeño de sus funciones
- El personal debe contar con la disponibilidad inmediata en caso de ser necesario para laborar horas extraordinarias.

❖ **Horarios**

La empresa acuícola PEZCAMARSA S.A. con previa autorización por parte del ministerio de trabajo, por la actividad a la que se dedica el personal de producción debe acogerse al horario laboral de 22 días continuos de trabajos de 7:00 a 17:00 con una hora dedicada al almuerzo y 8 días de descanso.

El área de administración laborará en el horario de 8:00 a 18:00 con una hora de almuerzo

❖ **Políticas administrativas**

- Las políticas administrativas deben estar dirigidas al correcto uso de ellos recursos que posee la empresa, tanto humanos, económicos y materiales para evitar desperdicios.
- Como valor principal está la responsabilidad en la empresa
- Promover un ambiente laboral de superación.

Cuadro 16

Plan de acciones estratégicas

ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	OBJETIVOS	TIEMPOS
Socialización de la propuesta del organigrama y manual de funciones	Gerente Jefe de recursos humanos	Aplicar la propuesta planteada para aumentar el desempeño y la productividad eficientemente en la empresa	N/D
Desarrollo de un plan estratégico	Gerente	Cumplir con la propuesta de estructura organizacional	N/D
Excelencia operativa	Gerente	Elaborar un modelo de estructura para el correcto funcionamiento de la empresa	N/D
Aumento de productividad y ventas	Gerente Jefe de operaciones Jefe de ventas	Lograr altos estándares de calidad a través de la capacitación a los colaboradores y mayor competitividad para posicionar la marca en el mercado.	N/D

Tendencias tecnológicas	Gerente	Contratar a un profesional altamente capacitado que promueva técnicas que aumenten la productividad	N/D
Políticas empresariales	Jefe de operaciones	Lograr el correcto funcionamiento de cada una de las áreas	N/D
Políticas de compra	Gerente	Definir políticas que permitan y garanticen la economía y liquidez de la empresa	N/D
Políticas de ventas	Gerente	Definir políticas de venta que aumenten la rentabilidad y eviten pérdidas económicas en las cosechas	N/D
Políticas de personal	Jefe de recursos humanos	Lograr que el personal se encuentre en el puesto de trabajo asignado para el correcto cumplimiento de sus funciones.	N/D
Horarios	Jefe de recursos humanos	Cumplir con los lineamientos establecidos y los estatutos laborales.	N/D
Políticas administrativas	Gerente	Cumplir con las estrategias planificadas para las actividades financieras y productivas	N/D

Elaboración propia

Presupuesto

Cuadro 17 Presupuesto

Presupuesto del plan de mejora		
Cant	Descripción	Valor
6	Computadores	\$3.000,00
6	Escritorios y sillas	\$1.000,00
6	Mesas	\$1.200,00
4	Archivadores	\$500,00
1	Sueldos para el profesional en insumos acuícolas	\$800,00
TOTAL		\$6.500,00

Elaboración propia

El presupuesto total designado para el plan de mejoras es de \$6.500,00 en lo que se refiere a los muebles de oficina, equipos de computo y salario por el contrato del profesional de manera mensual y con los beneficios sociales que establece la ley, este presupuesto comprende las necesidades de cada departamento y área que necesite desarrollar sus actividades designadas efectivamente de acuerdo a la estructura organizacional establecida.

CONCLUSIONES

- De acuerdo con la investigación realizada y las bases teóricas de la investigación se concluye que la estructura organizacional es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de las empresas, a través de los principios del diseño organizacional en el que se establece la coordinación de actividades, la divisiones del trabajo que consiste en la asignación de funciones a través de perfiles y competencia de cada individuo, todo debe estar alineado a las estrategia empresarial para cumplir con las metas propuestas.
- En la evaluación a la empresa Pezcamarsa S.A. se identificaron las falencias existentes dentro de la cuales se encuentra la inexistencia de un organigrama y de un manual de funciones que defina la responsabilidad y asignación de actividades a cada uno de los colaboradores, quienes se encuentra de acuerdo con el establecimiento de la estructura organizacional enfocada en la satisfacción de los clientes para mejorar los ingresos a través de la fidelización.
- A través de los resultados obtenidos se establecieron los valores, misión, visión, organigrama, manual de funciones y estrategias por medio de las cuales la empresa podrá dirigirse para implementar y definir su propia estructura organizacional que permita el aumento de la productividad y del desempeño de cada miembro que forme parte de la entidad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda llevar a cabo una evaluación al personal que se encuentra actualmente laborando en la entidad para diseñar una estructura organizacional basada en los conocimientos y capacidades de cada uno, de tal manera que se determine la necesidad de capacitar a aquellos que necesiten de conocimiento técnico en las actividades que realizan.
- Una vez realizado el diseño de la propuesta es necesario socializar todo lo que incluye la propuesta con cada uno de los colaboradores, para que estos cuenten con pleno conocimiento de las labores que deben realizar y la coordinación que debe existir entre las áreas para los esfuerzos en conjunto que permitan cumplir con las metas planteadas a largo plazo
- Se recomiendan evaluaciones periódicas del funcionamiento de la estructura planteada, debido a que puede estar sujeta a cambios ya sea por el crecimiento del negocio o por la reubicación del personal, por ende, se necesitará una reestructuración de la organización que se adapte a los cambios presentados y a las necesidades de los clientes.

Referencias

- Aldo, S. (2013). *análisis organizacional en pymes y empresas de familia* (1 ed.). buenos aires: ediciones granica s.a.
- Alvarado, N. A., Cota, Y. R., & González, M. C. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional. *Revista de la SEECI*(45), 87-101. doi:<http://doi.org/10.15198/seeci.2018.45.87-101>.
- Alvarez, V. A., Proaño, C. T., & Cruz, L. M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6120616>
- Beltrán, R. J., & López, G. J. (2018). *Evolución de la Administración*. Medellín: Fondo editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/126348?page=62>
- Bernal, T. C., & Sierra, A. H. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Pearson.
- Betancourt, A. A. (2019). Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/estructura-organizacional-cum.html>
- Blanco, A. A., Vásquez, G. A., Garcia, J. R., & Melamed, V. E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 26(2), 133-147. Obtenido de http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5949/Estructura_Organizacional_Determinante_Competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cámara Nacional de Acuacultura. (2015). *Producción de larvas bajó al 30%*. Cámara Nacional de Acuacultura. Recuperado el 17 de marzo

- de 2021, de <http://www.cnaecuador.com/prensa/1735-11-08-2015-produccion-de-larvas-de-camaron-bajo-30>
- Carranza, T. J., Jiménez, G. M., & Lucas, T. M. (2020). Organizational design as a strategy for strengthening and structuring the business environment. *Revista Tecnologi-k*, 2(1), 19-29.
- Castillero, M. O. (20 de abril de 2021). *Los 15 tipos de investigación y sus características*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro oficial N°449.
- Cornejo, A. V., & Flores, S. S. (2019). Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 27, 733-750. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/8a2868ccf43245be0094007e01479d5a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- D'Aquino, M., & Barrón, V. (2020). *Proyectos y metodologías de la investigación*. Argentina: Maipue.
- Diario Hoy . (2013). Buen clima laboral, una tarea pendiente. *Diario Hoy*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de [buen-clima-laboral-una-tarea-pendiente](http://www.diariohoy.com/buen-clima-laboral-una-tarea-pendiente)
- FAO. (2016). *Visión general del sector acuícola nacional de Ecuador*. Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es
- Galarza, T. S., García, A. J., Ballesteros, T. L., & Cuenca, C. V. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y*

- Desarrollo, 5(1), 19-31. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156>
- García, C. J. (2019). *Propuesta de mejora de la estructura organizacional y definir funciones de la empresa de transporte y logística hurtado freire S.A (Tesis de grado Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de tecnología)*. Repositorio Institucional.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/114185?page=10>
- Gómez, O. M., & Domínguez, V. E. (2019). Teorías de la administración. *Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 6, 79-83. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/3842/6028>
- Gullo, J., & Nardulli, J. P. (2018). *Gestión Organizacional*. Buenos Aires: Maipue. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uteq/153089?page=10>
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75-79. Obtenido de <file:///C:/Users/habis/Downloads/7535-Manuscrito-26107-1-10-20190607.pdf>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Luna, J. (2013). *PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS CON ALTA FACTURACIÓN*. Quito. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12371/TESIS>

-PUCE-

Luna%20Ribadeneira%20Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Méndez, V. S., Morua, R. J., & Hernández, S. R. (2018). Complejidad y dinámica, la necesidad de considerarlas en la evaluación organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(2), 9-23. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7024297>

Monroy, M. M., & Nava, S. N. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Lapsilázuli.

Moran, Z. C. (2019). Plan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S.A. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/disenio-organizacional-hirometalsasa.html>

Morillo, M. (2013). Buen clima laboral, una tarea pendiente. *Diario Hoy*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/buen-clima-laboral-una-tarea-pendiente-441911.html>

Obando, J. (2013). *Propuesta de estructura organizacional y manual de descripción y análisis de puestos para la Corporación Gasolinas del Norte S.A.* San Carlos. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/5691/Propuesta%20de%20estructura%20organizacional%20y%20manual%20de%20descripci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ocampo, U. L., Huilcapi, M. N., & Cifuentes, R. A. (2019). The organizational structure based on the behavior of human capital in organizations. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. Obtenido de <https://www.recimundo.com/~recimund/index.php/es/article/view/655/859>

Poveda, D., & Piedrahita, Y. (22 de octubre de 2020). La Industria Camaronera de Ecuador superando Numerosos Obstáculos en el 2020. *International Aqua Feed*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://aquafeed.co/entrada/la-industria-camaronera-de-ecuador-superando-numerosos-obstaculos-en-el-2020-23709>

Prieto, H. J., & Therán, B. I. (2018). *Administración, Teorías autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=DzSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=teor%C3%ADas+administrativas&ots=nGf9ME7_xy&sig=RU8IMTnfdv04dpmrJH5xMInIs5c&redir_esc=y#v=onepage&q=teor%C3%ADas%20administrativas&f=true

Pulgar, V. L., & Rios, R. F. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Resabala, V. S., & Centeno, E. G. (2020). Diseña 'O De Una Estructura Organizacional Para Potenciar La Eficiencia Y Competitividad De La Micro Empresa 'Ea Donde Danilo'. *Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 1(2). Obtenido de <https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/vol-1-numero-2-septiembre-2020/donde-danilo>

Salcedo, S. S. (2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A. (Tesis de Grado Universidad Católica De Santiago De Guayaquil)*. Repositorio UCSG, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (20 de mayo de 2014). Ley de Compañías. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Thompson, I. (agosto de 2017). *Tipos de negocios*. Recuperado el 1 de abril de 2021, de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Toro, L. D. (2017). La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad. *Harvard Deusto business review*(269), 8-20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6101183>

Anexos

Anexo 1

Modelo de encuesta aplicada



INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS**

Modelo de encuesta aplicado al personal de la empresa

1. ¿Considera Usted que la implementación de una estructura organizacional mejorará el nivel de funcionamiento de la empresa?

Si

No

2. ¿Considera Usted importante la existencia de un manual de funciones dentro de la empresa?

Si

No

3. ¿Considera Usted que con la estructura organizacional se obtendría mejor distribución de tareas y óptimos resultados en el desempeño de los colaboradores?

Si

No

4. ¿Considera necesario que la empresa dé a conocer al personal su estructura organizacional?

De acuerdo

Desacuerdo

5. ¿Considera Usted que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentar para un desarrollo organizacional dentro de la empresa?

Siempre

Casi siempre

A veces

Pocas veces

Nunca

6. ¿Cuál de las siguientes barreras considera que influiría en el desarrollo organizacional de la empresa?

Factor Económico

Inadecuada contratación del personal

Desinterés de los directivos para la mejora organizacional

7. ¿Cómo califica Usted la distribución actual de funciones del personal de la empresa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

8. **¿Considera usted que una estructura organizacional influirá en los ingresos obtenidos para la empresa?**

De acuerdo

Desacuerdo

9. **¿Considera usted que una estructura organizacional permitirá satisfacer mejor las necesidades del cliente?**

De acuerdo

Desacuerdo

10. **¿Adicional a una estructura organizacional, que más considera necesario implementar para una mejor gestión administrativa dentro de la empresa PEZCAMARSA S.A.?**

Infraestructura

Organización

Personal adecuado

Otro