



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL
DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MODELO DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DE BUQUES
ATUNEROS”**

AUTORA:

MARÍA FERNANDA MEZA

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Ing. ELSIE RUTH ZERDA BARRENO. MGS.

Guayaquil, Ecuador

2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. María Fernanda Meza Chica, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Elsie Ruth Zerda Barreno. Mgs.

REVISORA

Ing. Teresa Knezevich Pilay, Ph. D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los diez y ocho días del mes de febrero del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **María Fernanda Meza Chica**

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Evaluación De Los Procesos Administrativos Para El Diseño De La Estructura Organizacional Y Modelo De Planificación Estratégica En Una Empresa De Buques Atuneros** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los diez y ocho días del mes de febrero del año 2021

LA AUTORA

Ing. María Fernanda Meza Chica



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, María Fernanda Meza Chica

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, titulado: **Evaluación De Los Procesos Administrativos Para El Diseño De La Estructura Organizacional Y Modelo De Planificación Estratégica En Una Empresa De Buques Atuneros** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los diez y ocho días del mes de febrero del año 2021

LA AUTORA:

Ing. María Fernanda Meza Chica



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE URKUND



Lista de fuentes Bloques

<p>Documento TESIS FINAL - MAE - MARIA FERNANDA MEZA (REVISOR).docx (D92041402)</p> <p>Presentado 2021-01-13 15:24 (-05:00)</p> <p>Presentado por mafernandamezac@gmail.com</p> <p>Recibido maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com</p> <p>Mensaje Entrega Proyecto Final - Revisión Urkund MARIA FERNANDA MEZA CHICA Mostrar el mensaje completo</p> <p>3% de estas 64 páginas, se componen de texto presente en 19 fuentes.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30px;"></th> <th style="width: 30px;">Categoría</th> <th style="width: 40%;">Enlace/nombre de archivo</th> <th style="width: 10%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td>TESIS 2019.docx</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td>COPIA.docx</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td>TESIS NATALY MAGALLANES ULVR.docx</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td>https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td>submission.pdf</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td>CEVALLOS PALMA URKUND.docx</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Enlace/nombre de archivo		<input type="checkbox"/>		TESIS 2019.docx	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		COPIA.docx	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		TESIS NATALY MAGALLANES ULVR.docx	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		submission.pdf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		CEVALLOS PALMA URKUND.docx	<input type="checkbox"/>
	Categoría	Enlace/nombre de archivo																											
<input type="checkbox"/>		TESIS 2019.docx	<input type="checkbox"/>																										
<input type="checkbox"/>		COPIA.docx	<input type="checkbox"/>																										
<input type="checkbox"/>		TESIS NATALY MAGALLANES ULVR.docx	<input type="checkbox"/>																										
<input type="checkbox"/>		https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/	<input type="checkbox"/>																										
<input type="checkbox"/>		submission.pdf	<input type="checkbox"/>																										
<input type="checkbox"/>		CEVALLOS PALMA URKUND.docx	<input type="checkbox"/>																										

Advertencia Reiniciar Exportar Construir

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, en especial a la Maestría de Administración de Empresas, por haberme dado la oportunidad de ingresar en sus aulas y conocer a excelentes catedráticos que aportaron mucho en mi formación.

A las personas que me brindaron su apoyo y que aportaron desde el pequeño empujón que necesitaba para inscribirme en la maestría, a los que estaban pendiente de mi en cada viaje a Guayaquil, y a los que me acompañaban en ciertas ocasiones a esta travesía; gracias infinitas, en especial a OG y SR mis incondicionales.

María Fernanda Meza Chica

DEDICATORIA

A Dios, a mi familia...

María Fernanda Meza Chica

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica para una empresa de buques atuneros. Se desarrolló con enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, estudio descriptivo y documental, y se utilizó la técnica de encuestas, se aplicó cuestionarios a 18 personas y también de la entrevista a funcionarios de la empresa, como medio de recolección de datos vinculantes al tema de estudio. Se plantearon las categorías en una tabla de especificaciones siendo las siguientes: procesos administrativos, planificación estratégica y estructura organizativa, se obtuvo como información que la empresa presenta debilidades como la falta de una planificación estratégica e inexistencia de manuales de procedimiento, siendo sus oportunidades el trabajo en equipo. Se propuso un plan estratégico para lograr objetivos y metas importantes para la dirección, se planteó la realización de tres talleres al personal de la empresa, así como también la contratación de un gerente general, como soporte a la presidencia y dirección de la empresa y de personal para el área de almacén, en virtud de la necesidad de mejorar el proceso de compra que actualmente presenta falencias. Se propone además un diseño de organización por procesos y acciones que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Diseño Organizacional, Estructura Organizativa, Desempeño Individual, Procesos administrativos

ABSTRACT

The main objective of this research is to evaluate the administrative processes for the design of the organizational structure and a strategic planning model for a company of tuna vessels. It was developed with a mixed approach, that is, quantitative and qualitative, descriptive and documentary study, and the survey technique was used, questionnaires were applied to 18 people and also the interview with company officials, as a means of collecting binding data to the subject of study. The categories were raised in a table of specifications, being the following: administrative processes, strategic planning and organizational structure, it was obtained as information that the company has weaknesses such as the lack of strategic planning and the lack of procedure manuals, with job opportunities team up. A strategic plan was proposed to achieve important objectives and goals for the management, also the hiring of a general manager, as support to the presidency and direction of the company and personnel for the warehouse area, by virtue of the need to improve the purchase process that currently has flaws. An organization design by processes and actions is also proposed to improve the performance of workers.

Keywords: *Strategic Planning, Organizational Design, Organizational Structure, Individual Performance, Administrative Processes*

Índice de Contenido

Agradecimiento	VI
Dedicatoria	VII
Resumen	VIII
Abstract.....	IX
Índice de Contenido.....	X
Índice de Tabla	XIII
Índice de Figuras	XIV
Introducción.....	1
Antecedentes.....	5
Planteamiento del problema	10
Formulación del problema	12
Justificación	12
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Capítulo I.....	17
Marco teórico.....	17
Teorías administrativas	17
Aportes de Henry Fayol.....	18
Teoría Clásica de la Administración.....	20
Procesos administrativos en una empresa	21
Importancia de los procesos administrativos	22
Etapas del proceso administrativo.....	23
Clasificaciones del Proceso Administrativo.....	26
Estructura Organizacional	28
Características de la Estructura Organizacional.....	29
Tipos de Estructuras Organizacionales	30
Planificación Estratégica.....	35
Importancia de la Planificación Estratégica.....	36

Ventajas de la Planificación Estratégica	38
Desventajas de la Planificación Estratégica	40
Modelos de Planificación Estratégica	41
Pasos para la Planificación Estratégica	43
Buques Atuneros	47
Marco Conceptual.....	49
Capítulo II.....	51
Marco referencial.....	51
Estudios actuales de planificación estratégica en empresas	51
Situación actual de la empresa	59
Misión	60
Visión	60
Productos.....	60
Estructura de la compañía	61
Análisis Situacional de la empresa.....	61
Análisis PEST	61
FODA.....	63
Marco Legal.....	65
Capítulo III	68
Marco Metodológico	68
Enfoque de la Investigación.....	68
Enfoque Mixto	68
Tipo de Estudio.....	69
Estudio Descriptivo	69
Estudio Documental	69
Método de Investigación.....	70
Método Inductivo	70
Técnicas de recopilación de la información	71
Observación.....	71
Encuesta	72
Entrevista.....	72

Población y Muestra	72
Población.....	72
Muestra.....	73
Especificaciones de las categorías	74
Resultado Encuesta realizada.....	75
Resultado Entrevista realizada.....	80
Análisis general de los resultados	83
Capítulo IV	85
Propuesta	85
Título de la Propuesta	85
Objetivo de la propuesta	85
Estructura del Plan Estratégico	85
Diseño de la planeación	86
Análisis interno y externo de la empresa	88
Principales funciones de las áreas o departamentos.....	90
Propuesta de Organigrama funcional de la empresa	102
Acciones para mejorar el desempeño del talento humano.....	104
Propuesta de Diseño Organizacional	108
Evaluación de Proceso administrativo – Proceso General de Compras	110
Análisis del Costo Beneficio.....	116
Cronograma de trabajo.....	119
Conclusiones.....	120
Recomendaciones	122
Bibliografía.....	123
Apéndices	134

Índice de Tabla

Tabla 1 Escuelas o corrientes del pensamiento administrativo según distintos autores.....	18
Tabla 2 Etapas del proceso administrativo	26
Tabla 3 Clasificaciones del proceso administrativo según distintos autores.....	26
Tabla 4 Ventajas y desventajas de la estructura organizativa jerárquica	32
Tabla 5 Ventajas y desventajas de la estructura organizativa funcional	33
Tabla 6 Ventajas y desventajas de la estructura por proyecto	34
Tabla 7 Ventajas y desventajas de la estructura Matricial.....	34
Tabla 8 Ventajas y desventajas de la estructura por redes	35
Tabla 9 Fases de la planificación estratégica aplicada	43
Tabla 10 Pasos para la planificación estratégica	44
Tabla 11 Pasos para diseñar un Plan Estratégico	46
Tabla 12 Lista de productos	61
Tabla 13 Análisis PEST.....	63
Tabla 14 Especificaciones de las categorías.....	74
Tabla 15 Análisis FODA de la empresa	88
Tabla 16 Matriz FODA	89
Tabla 17 Formato para detectar las necesidades de capacitación del personal	104
Tabla 18 Diferencias entre la organización por funciones & la organización por procesos	109
Tabla 19 Flujograma de Proceso de Compras Actual	112
Tabla 20 Costo de contratación - Proyección primer año	116
Tabla 21 Costo Taller Nro. 1 Motivación laboral y logro de objetivos	117
Tabla 22 Costo Taller Nro. 2 TeamRICH – Trabajo en equipo	117
Tabla 23 Costo Taller Nro. 3 Desarrollo Organizacional.....	117
Tabla 24 Costo total de Diseño y Elaboración de Manuales de procesos	117
Tabla 25 Costo total de la propuesta	117
Tabla 26 Cronograma de Actividades	119

Índice de Figuras

Figura 1 Funciones en el proceso administrativo.	19
Figura 2 Etapas del proceso administrativo.....	28
Figura 3 Tipos de estructuras organizativas.	31
Figura 4. Partes principales de un buque atunero.....	47
Figura 5. Ejemplo: Buques atuneros	48
Figura 6. Ejemplo: Buques atuneros	48
Figura 7 Estructura jerárquica actual de la empresa.....	61
Figura 8 FODA.....	64
Figura 9. Preparación de la planificación estratégica.....	75
Figura 10. Conocimiento de los objetivos y metas.....	75
Figura 11. Socialización de los objetivos, visión, misión y valores.....	76
Figura 12. Valores que caracterizan a la empresa	76
Figura 13. Capacitación profesional.....	77
Figura 14. Asignación de objetivos de desempeño individual	77
Figura 15. Entrega por escrito de las funciones de desempeño.....	78
Figura 16. Existencia de manuales de procedimiento y procesos	78
Figura 17. Fluidez de la información entre departamentos	79
Figura 18. Conocimientos de la estructura organizativa de la empresa	79
Figura 19 Estructura del Plan Estratégico	85
Figura 20. Información de la estructura organizativa de la empresa.....	91
Figura 21. Propuesta de Organigrama Funcional	103
Figura 23 Propuesta de proceso general de compras - flujograma de procesos.....	115

Introducción

En la actualidad, el mundo de los negocios está cambiando rápidamente, los sistemas económicos en los países cambian de un momento a otro, adaptándose a las exigencias del entorno que influye en todos los aspectos, económicos, sociales, culturales, políticos, entre otros. Las empresas juegan un papel fundamental en el crecimiento de las sociedades, así como en el desarrollo económico de los países, por lo tanto, deben prepararse adecuadamente de manera interna para poder enfrentar los factores externos que inciden en la economía y por ende en el éxito o fracaso de estas (Pozos & Acosta, 2016).

El sector atunero no escapa a esta realidad, los cambios organizacionales merecen la debida atención por parte de la gerencia, con la finalidad de conformar equipos humanos y tecnológicos, capaces de responder a las necesidades del entorno. Los cambios que requieren las empresas involucran aspectos tecnológicos, científicos, organizacionales, de dirección, entre otros, por lo tanto, es importante tener en cuenta cada uno de los elementos que intervienen en el funcionamiento de la organización a fin de realizar una gestión administrativa cuyos resultados sean beneficios para la empresa.

La economía en su globalización estructura la formación de bloques en el mercado, la mayoría de los países y los diferentes sectores de la economía tuvieron que acelerar hacia esquemas más competitivos, lo que alentó la competencia tanto en el sector público y el sector privado (Estay, 2016). De acuerdo con lo que indica el autor, las empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias que les permita ser competitivas, independientemente del sector al que pertenezcan, sea público o privado.

En el presente trabajo de investigación, se centra la atención en evaluar cuáles son los procesos administrativos que se llevan a cabo en una empresa de Buques Atuneros a fin de diseñar una estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica que permita mejorar los procesos en la organización.

Las relaciones internas son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, cuando no existe un orden en los procesos, funciones bien definidas, desconocimiento de los objetivos planteados por la gerencia, entre otros aspectos, los resultados pueden ser negativos para la organización (Pozos & Acosta, 2016).

Los buques atuneros realizan actividades estrechamente vinculadas a los alimentos relacionados con la actividad pesquera, sin embargo, desde la gestión administrativa todos los procesos y actividades desarrolladas en las distintas áreas de la empresa deben ser definidos claramente, y de esta manera agregar calidad y garantía al servicio ofrecido.

De acuerdo a Iranzo (2017), el compromiso que tengan los colaboradores con la empresa en cada actividad desempeñada, puede garantizar resultados positivos, pero si por el contrario la empresa no presta la debida atención a la motivación de los empleados para que realicen sus funciones de manera correcta, se pueden afectar no solo aspectos relacionados con la economía de la empresa o la rentabilidad, sino que el clima organizacional desmejora y las relaciones laborales no son afectivas.

La competitividad de las empresas depende en gran medida de la gestión administrativa que se desarrolle, el manejo del personal y las funciones bien definidas contribuyen a generar un clima de motivación y compromiso con la empresa. Los procedimientos administrativos son un conjunto o sistema de reglas que rigen los procedimientos para administrar una organización.

Estos procedimientos están destinados a establecer eficiencia, consistencia, y compromiso porque proporcionan un conjunto objetivo de reglas por las cuales se rige una organización. También ayudan a establecer la legitimidad de la acción de gestión al garantizar que la aplicación de las reglas y decisiones de gestión se realice de manera objetiva, justa y coherente (Mendoza & Delgado, 2018).

Por lo tanto, la presente investigación reviste gran importancia por ofrecer una alternativa de solución que puede ser utilizada por otras empresas del sector, convirtiéndose en un aporte valioso desde lo académico y profesional. En consecuencia, la realización de un modelo de planificación tiene un alto valor agregado, con lo cual se supone que la organización mejorará su actual estructura organizacional, enfocándose en la mejora de sus procesos actual a través de la elaboración de un plan estratégico para la empresa objeto de estudio.

Respecto a la estructura del presente trabajo de investigación, se presenta inicialmente una introducción que da a conocer sobre el estudio realizado, se da a conocer la problemática presentada y los objetivos de investigación.

Capítulo I, contiene información del marco teórico donde se hace una revisión de la bibliografía y fuentes diversas para lograr sustentar teóricamente el tema de estudio. Se muestran temas relacionados como las teorías de la administración, las etapas del proceso administrativo, los tipos de estructuras organizacionales, los modelos de planificación estratégicas, entre otros temas vinculados. De igual modo se da a conocer el marco conceptual, donde se desglosan distintos términos que ayudan al mayor entendimiento de la investigación.

Capítulo II, da a conocer el marco referencial, donde se hace referencia a investigaciones relacionadas con el tema de estudio, así como el marco legal; en otras palabras este apartado o

capítulo da a conocer las diferentes fundamentaciones teóricas, referenciales, legales y conceptuales más importantes y necesarias para la comprensión de la presente investigación, de modo que con el avance del mismo el lector pueda apreciar el sentido del conocimiento y aprendizaje, así también se perciba la importancia de alcanzar el objetivo de la investigación.

Capítulo III, este apartado es el encargado de presenta la metodología de la investigación, en enfoque de la investigación, tipo de estudio, población y muestra y las variables de estudio. Por lo que, abordar estos temas de conocimiento científico permiten alcanzar una mejor comprensión y sirve como guía de los procesos metodológicos realizados en el proyecto, mismo es el que conlleva a el alcance del objetivo establecido en el planteamiento del problema.

En el capítulo IV, se presenta la propuesta a través de la cual se da respuesta a parte de los objetivos específicos; en este apartado de ofrecen las alternativas de solución a la problemática que presenta la empresa, a través de la propuesta de un diseño organizacional y un plan estratégico.

Antecedentes

La investigación se realiza en una empresa de buques atuneros ubicada en la ciudad de Guayaquil, cuyas operaciones inician en el año 1997. Las actividades que realiza la empresa están vinculadas al abastecimiento de atún para distintas procesadoras en el país. Desde sus inicios ha ido aumentando paulatinamente sus actividades y operaciones, sin embargo, actualmente ha estado presentando inconvenientes en los procesos administrativos generales, que inciden en los resultados de las operaciones. En la actualidad la empresa cuenta 18 personas que realizan operaciones administrativas, y en cada embarcación atunera intervienen 120 personas entre capitanes y marinos, para un total de 138 personas.

La empresa de buques atuneros tiene como actividad principal la comercialización de producto derivados de la pesca, su objetivo primordial es la captura de recursos marinos especialmente atún. Inicialmente solo administraba una embarcación y con el pasar de los años adquirió más barcos atuneros, teniendo como activo una flota de seis embarcaciones.

Con el pasar de los años, la empresa ha tomado auge en el mercado y ha adquirido nuevos activos que han contribuido a incrementar sus actividades y procesos, en las distintas áreas operativas. Actualmente la empresa atunera enfrenta fuertes desafíos, resultado de un mundo globalizado que cada vez más demanda y exige el cumplimiento de ciertos parámetros para sobresalir en el mercado. La competitividad de las empresas va de la mano con una correcta gestión administrativa que garantice el éxito en las operaciones y actividades que se realizan en todas las áreas o departamentos. En este sentido, en el presente estudio, el interés se centra en evaluar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa para posteriormente proponer el diseño de una estructura organizacional adecuada y un modelo de planificación que conlleve a la

solución de los problemas que actualmente está presentando una empresa de buques atuneros. En este sentido se hace una revisión documental a investigaciones que están vinculadas al tema de estudio y ofrecen información importante para el desarrollo del estudio.

En estudio de Flores (2015) denominado *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013*, el autor se plantea como objetivo general analizar los procesos administrativos que se llevan a cabo en la empresa con la finalidad de proponer mejoras en la gestión administrativa, realzando la importancia que tiene para la organización, que los procesos se realicen ordenadamente y orientando los resultados hacia los objetivos y metas planteadas por la empresa. El autor utiliza dos variables de estudio, el proceso administrativo y la gestión empresarial; la investigación es de tipo descriptiva de corte transversal, con un enfoque cualitativo, en virtud de que se realiza una descripción del problema detectado y se analizan los factores que intervinieron y de esta manera generar la propuesta y solución.

De acuerdo a los resultados del autor, los procesos administrativos forman parte fundamental en el éxito de la empresa, y precisa que la falta de interés y el poco conocimiento que tiene la administración o nivel de mando medio sobre la importancia de los procesos administrativos, han incidido en los problemas dentro de la organización, siendo un tema que la gerencia debe atender de forma inmediata, minimizando los riesgos al fracaso de la empresa.

De igual manera, Otacoma (2015) presentó trabajo de investigación titulado *Estudio de los procesos administrativos y formas de organización en la empresa Solaint S.A. ante las necesidades de una reestructuración año 2015*; en la investigación Otacoma planteó dentro de los objetivos específicos analizar la relación de los empleados con sus labores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y determina que el éxito en los procesos administrativos está estrechamente vinculado al compromiso que tengan los trabajadores en las

funciones que desempeñan, de igual manera destaca que es necesario establecer objetivos de desempeño individual y organizacionales claramente definidos, a fin de que todas las actividades se orienten hacia el logro de los mismos. Por lo tanto, el autor determina que, si debe existir una alta relación entre los empleados y el cumplimiento de los objetivos planteados por la gerencia, para alcanzar resultados efectivos y beneficiosos tanto para la empresa como para los empleados.

En el marco global de las empresas, el ámbito de la competencia genera que las empresas evalúen su propio marco interno. Se ven obligadas a identificar oportunidades para el desarrollo de las capacidades y competencias de los empleados, lo que a su vez repercute en el correcto funcionamiento. Fred (2017), explica que todas las empresas, independientemente de su tamaño o del sector en el que opera, necesita desarrollar un modelo de planificación estratégica para lograr sus objetivos y metas; estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo dependiendo del tamaño y la magnitud de la empresa. Por lo tanto, los planes deben ser flexibles a fin de poder adaptarse a los bruscos cambios que actualmente caracteriza a las sociedades.

En estudio consultado realizado por Alencastro (2016) que lleva por título *Análisis administrativo para levantamiento de procesos en el montaje de una planta procesadora de coco*, el investigador destacó la importancia de los procesos administrativos que se llevan a cabo para que funcione correctamente una planta procesadora de coco. Se hace referencia a la investigación porque el autor hace énfasis en que los procesos administrativos están vinculados a la estructura organizativa de la empresa y dependiendo de ello se establecen las funciones que debe cumplir el personal.

De acuerdo a lo planteado por el autor, se puede asegurar que debe existir una estrecha vinculación entre la estructura organizativa, las funciones del personal y los procesos administrativos, de manera que la integración de los elementos señalados contribuya hacia el

logro de las metas y objetivos gerenciales. Por lo tanto, son varios los factores que inciden en el éxito de la empresa, a lo que se une un modelo de planificación adecuado que pueda ser flexible y de adapte a las necesidades de la empresa, a fin de hacerla más competitiva y productiva.

Es importante que las empresas mejoren el rendimiento mediante la identificación y la implementación de los procesos de planificación estratégica y gestión, los programas de innovación y la orientación empresarial; del mismo modo se requiere evaluar continuamente el entorno empresarial externo en el que operan, para poder reaccionar ante los cambios en el entorno de forma rápida y eficaz para mantener una ventaja competitiva (Fred, 2017).

La planificación es primordial para el campo del emprendimiento porque plantea a las organizaciones flexibilidad en los desarrollos de implementación de estrategias. Con el espíritu empresarial estratégico, las empresas pueden presentar sus opciones de desarrollo, crecimiento, analizar sus oportunidades y planificar la dirección. En este sentido, Segovia (2016), indica que es necesario entender que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida.

Se realizó una revisión del trabajo titulado *Plan Estratégico para la empresa J.G.Q. del Cantón Playas, Provincia del Guayas, Año 2014-2018*; realizado por Muñoz (2014), donde planteó la realización de un plan estratégico con la finalidad de mejorar la gestión administrativa en la empresa, para lo cual emplea una investigación cualitativa. La finalidad del plan estratégico propuesto es mejorar las operaciones en la empresa, fomentando la comunicación y el trabajo en equipo. En este sentido, la investigación señalada ofrece un aporte importante al presente estudio en virtud de la vinculación al tema seleccionado y sirve de guía y orientación en el logro de los pasos para cumplir los objetivos planteados.

En este mismo orden de ideas, Holguín (2014) presentó trabajo titulado Diseño de un Sistema de Control Interno para la administración de los inventarios de la empresa pesquera atunes del pacífico S.A.; la propuesta se realiza con la finalidad de que la empresa pesquera mejore las relaciones internas de la empresa y el manejo de inventario. Se realiza consulta a esta investigación en virtud de la relación que tiene con el tema de estudio, al proponer algunas acciones a nivel de control interno que conllevan a mejorar los procesos y más aún por relacionarse a una empresa del sector pesquero.

En el Ecuador para la década de los 90, el tema de la planificación estratégica se maximizó como una de las herramientas gerenciales preponderantes y que mayormente se utilizó en instituciones privadas y públicas. Este planteamiento genera la necesidad básica que determina la visión, misión, objetivos estratégicos. Las estrategias que logran el cumplimiento de metas, objetivos, programas y proyectos que plantean soluciones, se producen la asignación adecuada de los recursos financieros.

Cardona (2018), realiza trabajo titulado Plan estratégico de marketing para la empresa SCG Ecuador; en el desarrollo de la investigación explica que a nivel nacional como local, la mayoría de empresas no logran llegar a los cinco años de vida, producto de varios factores ya sea el desconocimiento del personal de la empresa en las actividades que la misma realiza, la falta de asesoría en trámites que deben realizar para poder cumplir legalmente sus actividades o en la ausencia de una dirección administrativa que los guíe para un adecuado funcionamiento comercial, es por esto que se dice que las empresas necesitan de un plan estratégico; de esta manera se hace necesario entender la importancia que tiene la estructura organizativa y los planes estratégicos que conllevan a mejorar los procesos y procedimientos internos de una empresa, lo que a su vez incide directamente en el éxito de la misma.

Planteamiento del problema

Actualmente la empresa presenta inconvenientes administrativos que afectan la eficiencia y la efectividad en los procesos. La falta de planificación y gestión administrativa ha conllevado al desarrollo de actividades poco controladas y supervisadas, el clima organizacional se ha visto afectado por la falta de comunicación entre los mandos de los niveles medios y los niveles operativos, generándose climas tensos que en nada ayudan al logro de objetivos empresariales. Explica Vélez, que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, relación entre el personal y los jefes, así como con proveedores y clientes, es lo que se denomina clima organizacional, y puede ser visto como un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño dentro de la organización (Vélez, 2017, pág. 139).

Los problemas en las organizaciones se inician cuando desde la gerencia no se definen claramente los objetivos, o se definen los objetivos, pero no se accionan las estrategias para alcanzarlos. Parte del conflicto se genera por la falta de una estructura organizativa que sea conocida por todos los colaboradores, lo que influye en el desconocimiento de las líneas de mando, los niveles de supervisión y los niveles operativos. Según Gilli (2017) la estructura organizativa forma parte fundamental en la comprensión de la relación interna entre los trabajadores y los niveles de mando, ayuda a comprender las relaciones de poder, diferencias de jerarquía, descentralización de la toma de decisiones, entre otros aspectos que fundamentan la gestión y la estrategia (Gilli, 2017, p 3)

Cuando se desconocen los niveles de mando y operativos, y la posición que tiene cada puesto de trabajo en la estructura, los problemas de comunicación no se hacen esperar, por lo tanto, los procesos no se realizan de manera adecuada afectando el normal desenvolvimiento de las

actividades generales. Por lo tanto, “un organigrama señala qué debe hacer cada integrante de la empresa dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos” (EAE Business School, 2019)

Del mismo modo, el personal no tiene claramente las funciones asignadas y tampoco se les ha dado a conocer de manera formal las actividades que deben realizar, es decir, no existe en los expedientes de los trabajadores, algún documento emitido por la empresa donde se le asignen formalmente las funciones al colaborador. Las actividades operativas vinculadas a los procesos administrativos no están claramente definidas, puntualmente el proceso general de las compras que se realizan en la empresa no está claro, ni existen manuales de procedimientos que ayuden al desarrollo de estas funciones. Aspectos relacionados con el tiempo que se requiere para gestionar las compras en la empresa no han sido evaluados, generando retrasos y pasos burocrático que afectan la eficiencia en el proceso.

Cuando no existen cadenas de mando definidas, funciones escritas, ni estructura organizativa conocida por todos los empleados, entonces se puede errar en los procesos, traducido en retrasos innecesarios, desmotivación del personal, evasión de responsabilidades, y como consecuencia fallan los controles internos y de supervisión. La estructura organizativa permite a cada individuo, además de la comprensión del propio trabajo, apreciar cual será la contribución de su tarea al producto final (Gilli, 2017, p 22)

La empresa no aplica estrategias que fomente en los trabajadores la identidad con la empresa, el compromiso con el logro de los objetivos, ni el cumplimiento eficiente y eficaz en lo asignado. Por lo tanto, la falta de liderazgo en la gestión administrativa conlleva a resultados desfavorables para la empresa, afectando incluso la toma de decisiones de la gerencia. Aguirre (2019) explicó que un liderazgo basado en disciplina conlleva a buenos resultados, en caso contrario los malos

resultados generan en los empleados emociones negativas que los desmotivan y los llevan a ver un futuro menos prometedor en la empresa, lo cual incide en la productividad.

En este sentido, la problemática que está atravesando la empresa se ha convertido en el tema central de interés en la presente investigación, con la finalidad de dar una propuesta de solución a través del diseño de una estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica que mejore las actividades en toda la empresa. De igual manera es importante señalar que cuando una empresa se pone en funcionamiento, es trascendental tener claro la misión y visión de esta, y en el mismo sentido orientar a todo el personal, para de crear compromiso y fomentar el logro de metas y objetivos.

Formulación del problema

¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos que sugieren la necesidad de plantear el diseño de una estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros?

Justificación

El presente trabajo de investigación es un aporte valioso porque contiene información estrechamente vinculada a las necesidades que tienen las organizaciones y a las posibles alternativas de solución, relacionadas con problemas de estructura organizacional y la puesta en marcha de un modelo de planificación estratégica, que contribuya a mejorar las relaciones entre los colaboradores y la empresa, creando compromiso laboral, fomentando el trabajo en equipo y definiendo funciones

Por otro lado, el diseño de una correcta estructura organizacional permite facilitar la comunicación entre los empleados, la fluidez de la información entre niveles de mando altos y

medios con el personal operativo y técnico, se da con mayor efectividad cuando las funciones están claramente definidas, por lo tanto, la investigación realiza un aporte organizacional muy relevante para el buen funcionamiento de las empresas. De esta manera, la investigación ofrece alternativas que favorecen las funciones en el área empresarial, sumando valor al clima organizacional y el compromiso laboral.

En virtud de los constantes cambios que ocurren a nivel económico y social, las empresas deben estar atentas para adaptar sus estructuras y modelos organizativos a lo que exige el entorno, con la finalidad de mostrarse competitivas y responder sin riesgos a lo demanda el mercado. En este sentido, las empresas de buques atuneros reciben un aporte significativo a través de esta investigación porque ayuda a mejorar la relación organizacional y por consiguiente el desarrollo de las funciones en toda la empresa.

El proyecto está dirigido a evaluar los procedimientos que se realizan en una empresa de buques marinos que incluye la búsqueda de soluciones a sus problemas administrativos, mediante la planificación, organización, integración, dirección y control de sus recursos, previa realización de un diagnóstico de su situación actual para poder trazar metas futuras.

Es un aporte académico porque suma al cúmulo de conocimientos e investigaciones realizadas en torno al tema de las organizaciones, por lo que el presente estudio puede ser utilizado para futuras investigaciones en temas relacionados y se encuentra enmarcado en la Línea de Investigación Organización y Dirección de Empresas, Sublínea Creación, Administración y Dirección de las Organizaciones; la propuesta puede ser aplicada a otras empresas del mismo sector, ofreciendo soluciones importantes para las organizaciones fomentando la responsabilidad directiva y ética de la dirección de empresas.

Durante el desarrollo de la presente investigación se lleva a cabo una revisión bibliográfica y documental que permite sustentar teóricamente el tema de estudio, por lo tanto, se justifica teóricamente porque se realiza consulta a investigaciones estrechamente vinculadas al tema de estudio y a teorías administrativas que ofrecen alternativas importantes para mejorar las relaciones en la empresa.

Se justifica desde lo social, porque al formalizar una estructura organizativa y al emplear un modelo de planificación estratégica, el personal de la empresa podrá sentir motivación en la realización de las actividades y funciones. Del mismo modo, el personal adquiere mayor identidad con la empresa y contribuye al logro de objetivos y metas organizacionales, por lo tanto, mejora el ambiente y el clima organizacional, las relaciones interpersonales y la comunicación dentro de la empresa.

De esta manera, la investigación se considera totalmente valiosa, destacando que es necesario realizar constantemente estudios sobre los modelos de planificación y las estructuras que deben establecer las empresas, en virtud de los constantes cambios actuales y ante los cuales las empresas deben estar preparados para enfrentar situaciones difíciles de prevenir, pero que pueden ser resueltas de manera adecuada. El diseño de un plan estratégico logrará mejorar los procesos actuales de la empresa de buques atuneros, para esto es necesario reunir toda la información necesaria a través de distintos instrumentos de recolección de información, bien sea de fuentes primarias o secundarias, pero que, en todo sentido, suman valor al resultado y propuesta final.

Sistematización del problema

- ¿Cuál es el fundamento teórico relacionado con el diseño de una estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica?
- ¿Qué investigaciones internacionales pueden brindar información sobre la estructura organizacional y el modelo de planificación para una empresa de buques atunero?
- ¿Cómo se pueden evaluar los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para lograr determinar las acciones más adecuadas en la propuesta del diseño organizacional y el Plan estratégico a aplicar en la empresa?
- ¿De qué manera se puede diseñar una estructura organizacional que se adapte adecuadamente a la empresa y un modelo de planificación estratégica pueda contribuir a mejorar los procesos administrativos?

Objetivo general

Evaluar los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica para una empresa de buques atuneros.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el diseño de una estructura organizacional y modelo de planificación estratégica, indagando en diferentes teorías que faciliten el objetivo de estudio.
- Analizar investigaciones de evaluación de procesos de empresas de similares características y la situación actual de la empresa de buques atuneros, respecto a la estructura organizacional y los modelos de planificación estratégica.

- Evaluar los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para lograr determinar cuáles serán las acciones más adecuadas en la propuesta del diseño organizacional y el Plan estratégico a aplicar en la empresa.
- Diseñar una estructura organizacional que se adapte adecuadamente a la empresa y proponer un modelo de Planificación Estratégica que contribuya a mejorar los procesos administrativos.

Capítulo I

Marco teórico

En el siguiente apartado, se da a conocer toda la base teórica de la investigación, y se realiza consulta a libros, artículos científicos, documentos bibliográficos y otros relacionados que están vinculados al tema de estudio. Según Alayon (2017) el marco teórico provee una estructura racional y lógica en la que se define el cuerpo de conceptos, teorías y antecedentes en el cual han de apoyarse los trabajos de investigación. En este sentido se hace referencia a teorías administrativas que han otorgado un valioso aporte a la investigación en el área administrativa de las empresas, la importancia de los procesos administrativos y la estructura organizacional, así como también se hace referencia a los modelos de planificación estratégica y a información sobre buques atuneros.

Teorías administrativas

Las teorías administrativas con frecuencia son denominadas escuelas o corrientes del pensamiento administrativo, y constituyen un tema de trascendental importancia en el estudio de la administración, brindando al futuro administrador la oportunidad de conocer como surgieron y desarrollaron las prácticas administrativas (Paniagua, 2015, p. 25). En este sentido bien vale hacer mención a las escuelas o corrientes del pensamiento administrativo según distintos autores, tal y como se señala en la siguiente tabla:

Tabla 1

Escuelas o corrientes del pensamiento administrativo según distintos autores

Koontz y O'donnell	George R. Terr	F.C. Murdick	R.G. Murdick J.E. Ross	A. Rios S. A. Paniagua
Operacional	Administración por costumbre	Jurídica	De comportamiento	Científica
Empírica	Administración científica	Productiva	Empírica	Humano relacionista
Comportamiento Humano	Comportamiento humano	Burocrática	Cuantitativa	Estructuralista
Sistema Social	Sistema Social	Psicológica	Teoría de la Decisión	Neohumano Relacionismo
Teorías de las decisiones	Teorías de las decisiones	Política	Proceso administrativo	
Centro de Comunicaciones	Medición cuantitativa			
Matemática	Proceso Administrativo			

Fuente: Adaptado de Paniagua (2015) Principales Escuelas del pensamiento administrativo. Editorial:UNED.

Las teorías del pensamiento administrativo fueron surgiendo a medida en que se buscaba mejorar la manera de realizar una tarea o proceso dentro de la organización. Cada aporte ha servido para superar obstáculos o barreras en la administración y el avance en los procesos, por lo que la administración en la actualidad es parte de la realidad histórica derivada del nacimiento de la sociedad industrial, como consecuencia y necesidad de esta (Paniagua, 2015).

Aportes de Henry Fayol

Henry Fayol, fue un ingeniero francés considerado como el padre de la administración moderna siendo un gran impulsor de ésta. Fayol tenía la visión de que los problemas de la empresa son algo perteneciente tanto a los niveles más altos como la gerencia y no únicamente a los niveles más bajos u operativos (Coursehero, 2017). De igual manera, cabe señalar que Fayol desarrollo catorce principios generales de la administración, que hasta la presente fecha son tomados en consideración para llevar controles administrativos y garantizar un buen desarrollo de los procesos dentro de la organización. Los 14 principios son los siguientes:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Espíritu de equipo
14. Iniciativa

De igual forma, Fayol define cinco funciones generales que todo gerente realiza, y que forman parte fundamental en la gestión administrativa:

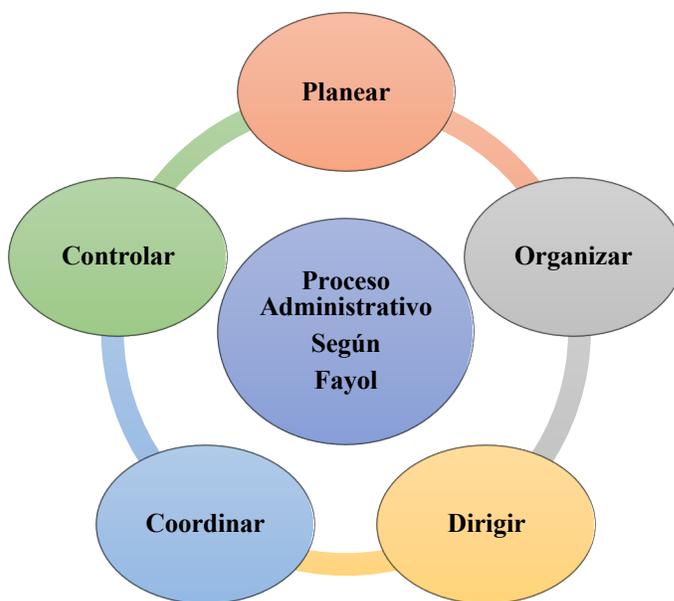


Figura 1 Funciones en el proceso administrativo.

Adaptado de: (Coursehero, 2017) de <https://www.coursehero.com/file/p58bpb0r/ESCUELA-CLASICA-DE-HENRY-FAYOL>

De este modo, Fayol, referido por Blandez (2014) fue el autor que determinó las cinco funciones vitales en la administración, basándose en la necesidad de sistematizar las tareas de una empresa. Por lo tanto, se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes que conllevan al logro de objetivos, entendiendo que en primer lugar los objetivos deben fijarse, luego delimitarse los recursos, se coordinan las actividades y por último se verifican que se hayan cumplido los objetivos.

Teoría Clásica de la Administración

La teoría clásica de la administración es formulada a comienzos del siglo XX. Taylor analiza los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral. Los estudios permiten:

- a) conocer los tiempos y movimientos requeridos para cada tarea,
- b) conocer las aptitudes humanas requeridas para cada tarea y
- c) establecer salarios en función de la producción.

Fayol amplía a toda la organización el análisis fabril de Taylor, formulando principios para la dirección e identificando las áreas básicas de la organización. Aun ante la crítica de algunos analistas de las teorías, al considerar excesiva rigidez y linealidad del modelo, las ideas de Taylor y Fayol en la actualidad aún mantienen intacta su influencia en varios aspectos (Ramírez, 2012, p. 114).

Procesos administrativos en una empresa

Según Raffino (2020), el proceso administrativo está vinculado a las funciones que se realizan en las áreas administrativas de una empresa, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos de la organización a través de la maximización en el uso de los recursos de los que se dispone, utilizándolos de manera correcta y eficaz, lo que contribuye a la eficiencia y productividad.

En este mismo orden de ideas, Riquelme (2019) define el proceso administrativo como un flujo continuado de actividades que se establecen para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, y de manera efectiva alcanzar los objetivos propuestos. El autor explica que es necesario que existan políticas y normas dentro de la organización con la finalidad de reforzar la eficacia en el uso de los materiales y recursos.

De acuerdo a lo que comparte López (2020) el proceso administrativo está conformado por un conjunto de etapas, cuya interrelación tiene como finalidad principal conseguir los objetivos de la empresa y la organización, de la forma más eficiente posible, minimizando gastos y maximizando el uso de los recursos. Las etapas a las que se refiere López son planificación, organización, dirección y control; por lo tanto, el proceso administrativo se compone de etapas que contribuyen al logro de objetivos.

Según Luna (2015) un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad. La administración está integrada por etapas, fases y elementos las cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo; el proceso administrativo es el conjunto de etapas o

fases mediante las cuales se lleva a cabo la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral.

En este mismo orden de ideas, Lyndall Urwick, referido por Luna (2015) explica que el proceso administrativo se divide en dos fases a las cuales denomina mecánica y dinámica de la administración. Según el autor, la mecánica administrativa se refiere a la parte teórica de la administración, en la que se define qué es lo que se va a hacer o realizar; por otra parte, la dinámica administrativa se refiere a como conducir el organismo social en la actualidad, para lograr objetivos a futuro.

Importancia de los procesos administrativos

Según Blandez (2014), los procesos administrativos son muy importantes porque constituyen una herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de la empresa; la combinación de todos los elementos permite a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo las etapas del proceso administrativo.

Con el pasar del tiempo, la administración se ha desarrollado como ciencia, y a formado parte fundamental en el éxito o fracaso de las empresas. Cuando la gestión administrativa no se desarrolla bajo directrices claras y ordenadas, los resultados pueden ser desfavorables. Es importante que los procesos administrativos estén definidos y que todo el equipo de trabajo conozca a cabalidad las funciones que debe desempeñar y la contribución en el logro de los objetivos y metas planteadas por la gerencia (Blandez, 2014).

Los procesos administrativos son importantes porque fortalecen el desarrollo, la adaptación, la permanencia, el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones en un mundo dinámico y cambiante, que requiere flexibilidad en los procesos a fin de adaptarse fácilmente a lo que exige actualmente el mercado, con la finalidad de poder ser competitiva. Unido a lo anteriormente señalado, la correcta administración en los procesos facilita a los empleados la realización de sus actividades y a su vez alcanzar condiciones laborales agradables (Prieto & Therán, 2018).

Etapas del proceso administrativo

Los procesos administrativos, se componen de cuatro elementos esenciales que permiten el logro de metas propuestas, estos son la planeación, la organización, la ejecución y el control (Raffino, 2020, pág. 1).

Según Luna (2015), existen diversos criterios de tratadistas sobre la clasificación de las etapas en el proceso administrativo, las aportaciones de todos han sido relevantes y con suficiente base y fundamento para entender que ciertas clasificaciones tienen argumentos confiables, y pueden adaptarse a las necesidades de la organización, ofreciendo resultados beneficiosos y productivos.

Para Taylor referido por Luna, la finalidad era reunir hechos y mediciones para proporcionar un fundamento científico al diseñar y ejecutar un trabajo, con lo cual buscaba finalizar con la costumbre que para su época prevalecía en cuanto a la costumbre e improvisación de los procesos o actividades que se llevaban a cabo en las organizaciones (Luna, 2015, pág. 39).

Taylor centraba la atención en conocer una manera en que el trabajo resultase efectivo para todos los empleados y no solo entrenarlos por separado.

Para el autor George Terry, citado por Blandez (2014) las etapas del proceso administrativo implican:

Planeación

Consiste en determinar los objetivos y cursos de acción, donde se detallan: las metas de la organización, las mejores estrategias para lograr los objetivos, las estrategias para llegar a las metas planteadas por la empresa.

Organización

Se refiere a la distribución del trabajo en el grupo, para establecer y reconocer las relaciones en el grupo de trabajo y los niveles de autoridad o dirección. En la organización del trabajo deben darse los siguientes pasos: (a) diseño de las tareas y puestos de trabajo; (b) designación del personal a los puestos de trabajo; (c) estructura de la organización; (d) métodos y procedimientos que se emplearán (Blandez, 2014).

Dirección

Consiste en conducir el talento humano y los equipos de trabajo para lograr los objetivos planteados. En la dirección se debe tomar en cuenta: (a) Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas; (b) Determinar el estilo de dirección adecuado; (c) Orientar a las personas al cambio; (d) Determinar estrategias para solucionar problemas y la toma de decisiones (Blandez, 2014).

Control

Se refiere a la revisión de lo planeado y lo logrado lo cual requiere determinar: cuáles con las actividades que necesitan ser controladas y los medios de control que se emplearán. La

administración sugiere un proceso, es decir, una forma sistemática de hacer las cosas; independientemente sea cual sea la personalidad del gerente, aplican habilidades y aptitudes que contribuyen al desempeño de acciones interrelacionadas que conllevan al logro de objetivos y metas. Las etapas de los procesos administrativos requieren un esfuerzo coordinado, es decir, todos los involucrados conocen a dónde va la organización y manejan los objetivos y metas que se esperan alcanzar (Sánchez M. , 2015).

Del mismo modo, establecer claramente las etapas del proceso administrativo conduce a la disminución de riesgos y fracaso, evitar errores y asegurar el éxito de la empresa, administrar de una forma adecuada los recursos de los que dispone la empresa, y permite a la gerencia tomar decisiones que le ayudan a orientar las acciones hacia el futuro sin muchas complicaciones.

La evolución de la ciencia administrativa ha presentado diversos avances y distintos autores han dado sus aportes al crecimiento de la ciencia administrativa; los procesos señalados anteriormente han sido producto o resultado de estudios y análisis de los procesos que se llevan a cabo en las empresas, incluso considerando el tiempo de ejecución, con la finalidad de lograr metas organizacionales a través del enlace entre principios y técnicas que fortalecen la eficiencia y la productividad del talento humano (Prieto & Therán, 2018).

En este mismo orden de ideas, vale hacer referencia a lo que muestra Corvo (2020) en su investigación, el cual define las siguientes etapas y el significado de cada etapa, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2

Etapas del proceso administrativo

Etapas	Descripción
Planificación	Determinación de un curso de acción para lograr los resultados u objetivos deseados. Todas las funciones de gestión están relacionadas y dependen de esta etapa. Actúa como herramienta para resolver los problemas. Ayuda a visualizar los problemas futuros y mantiene la gestión orientada a posibles soluciones.
Organización	Consiste en reunir los recursos y utilizarlos adecuadamente para lograr los objetivos. Representa establecer las formas y medios para ejecutar un plan de negocios. Facilitando la ejecución del plan. Involucra la departamentalización, el alcance del control y la delegación de autoridad. Implica dirigir y elevar la moral de los subordinados.
Dirección	Implica comunicarse, liderar y motivar. Guiar e instruir a las personas para que hagan el trabajo de la manera correcta. La dirección es responsabilidad de los gerentes en todos los niveles. Integrar las actividades de los diferentes departamentos.
Coordinación	Coordinación del trabajo del cual es responsable cada empleado. Dirección clara a las actividades de los individuos. Evita el despilfarro y que se desvíe el rumbo, aportando unidad de acción en la organización.
Control	Establecer estándares de desempeño. Medir el trabajo en progreso e interpretar los resultados logrados. Tomar medidas correctivas, si es necesario.

Fuente: Adaptado de Corvo (2020) *Lidefer*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://www.lifeder.com/etapas-proceso-administrativo/>

Clasificaciones del Proceso Administrativo

De acuerdo a los criterios de distintos tratadistas referidos por Luna (2015), las etapas del proceso administrativo suelen ser muy parecidas, sin embargo, cada uno ha realizado un aporte al respecto, de esta manera se muestra a continuación una tabla que resume la clasificación del proceso según algunos autores:

Tabla 3

Clasificaciones del proceso administrativo según distintos autores

Clasificaciones del proceso administrativo

Autor	Año	Etapas del proceso			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando de Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Organización	Comando	Control
William Newman	1951	Planeación	Obtención de Recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Jhon E. Mee	1956		Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución Motivación	Control
Luis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Coordinación Guiar	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán Valdivia	1961	Planeación	Organización Integración	Dirección Ejecución	Control
Peter F. Drucker	1967	Objetivo establecido	Organización	Motivar Comunicar	Control
Robert C. Appleby Flippo	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Guiar	Control
León Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Burt K. Scanian	1978	Planeación-Toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Munch García	1982	Planeación	Organización	Dirección	Control
Rue y Byars	1990	Planeación	Organización	Motivación	Control

Fuente: Adaptado de Luna (2015) *Proceso Administrativo*. México: Editorial Patria.

Del mismo modo, Argudo (2018) resume el proceso administrativo a través del siguiente esquema:

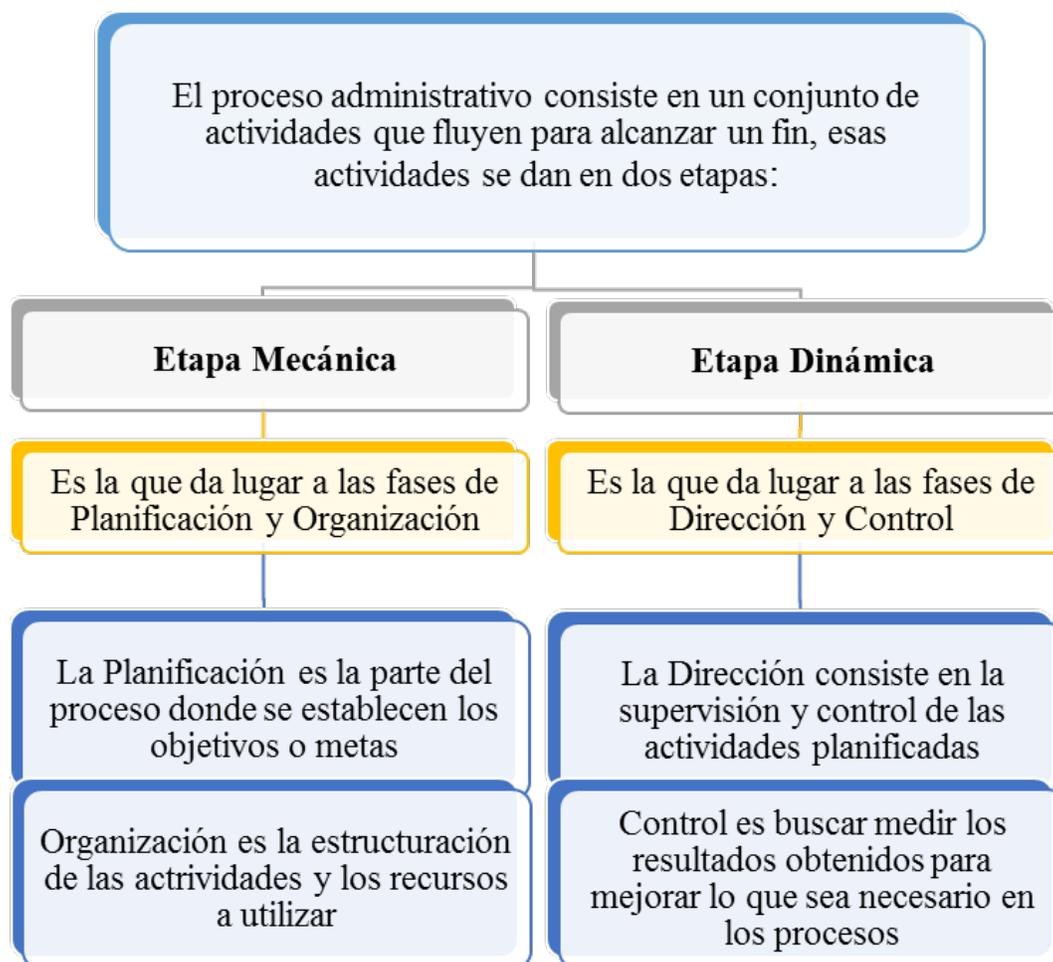


Figura 2 Etapas del proceso administrativo.
Adaptado de: Argudo (2018) *Emprende Pyme*.

Estructura Organizacional

De acuerdo a lo que explica Riquelme (2017), es fundamental que toda empresa cuente con una estructura organizacional, que defina las características de cómo se organiza el trabajo en la misma y establezca la autoridad, la jerarquía, la cadena de mando, organigramas y departamentalización, otros. La estructura organizacional es base fundamental en el éxito de las operaciones que se realizan en los distintos departamentos de la empresa.

Según Raffino (2020), la estructura organizacional:

Se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una empresa u organización. Esto incluye también el reparto del trabajo en áreas o departamentos determinados según esa misma estructura. Dicho en otras palabras, la estructura organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, el modo en que planifica su trabajo y reparte formalmente sus responsabilidades. La estructura organizacional es la forma de una empresa (Raffino, Estructura Organizacional, 2020, p. 1).

La etimología del término estructura permite una primera aproximación a su definición; se deriva del término *struere* que significa construir. La estructura organizativa es la forma en que se dividen las tareas y cómo se coordinan. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad, que presenta propiedades específicas como conjunto (Guilli, 2017).

En este mismo orden de ideas, Díaz & León (2019) definen estructura organizativa como la forma en la que se ordena el conjunto de relaciones de una empresa a través de un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos sus miembros; se puede definir como el resultado del reparto de las atribuciones y las relaciones entre todos los puestos de trabajo.

Características de la Estructura Organizacional

Según García (2018), dentro de las características de la estructura organizativa se pueden considerar las siguientes:

- Es un proceso versátil y continuo con el tiempo.
- Puede ser centralizada o descentralizada.
- Requiere especialización de los diferentes departamentos.

- Se hace necesario que exista una estandarización de protocolos, procedimientos y burocratización (Garcia, 2018).
- Debe existir coordinación entre los diferentes departamentos de la entidad.
- La estructura organizativa otorga identidad a los empleados.
- Debe adaptarse a la estrategia que busca la organización.
- Debe enfocarse a los objetivos alcanzables.
- La estructura contribuye a que los miembros del equipo conozcan sus funciones y niveles en la estructura.
- De manera paralela, toda estructura organizacional formal cuenta con una estructura informal de relaciones entre los distintos miembros de los grupos de trabajo. Es lo que se conoce como estructura organizacional real (Garcia, 2018).

Tipos de Estructuras Organizacionales

La estructura organizacional representa uno de los elementos más importantes para el correcto funcionamiento de la organización; desde la formulación de un proyecto de negocio, es importante definir la estructura organizacional, aunque posteriormente sufra modificaciones, la definición del tipo de estructura contribuye a la definición de funciones de manera adecuada. Según ITM Platform (2015) la estructura organizativa es un factor que puede afectar de forma muy significativa a la disponibilidad de recursos e influir de forma determinante en el modo de dirigir los proyectos. Es importante señalar que cada organización o empresa define su propia estructura organizativa, sin embargo, suelen distinguirse tres tipos de estructuras, tales como:

- La estructura funcional: Es una estructura jerárquica clásica donde cada empleado tiene un superior definido; es importante destacar que la empresa generalmente emite las

funciones desde los niveles superiores, por lo tanto, es muy importante que los cargos estén claramente definidos en la estructura organizativa.

- La estructura orientada a proyectos: En este tipo de estructuras la organización dispone de un equipo dedicado a tiempo completo a la realización de un proyecto. Se designa un director de proyecto que se sitúa al máximo nivel dentro de la organización. Por lo general, se dividen las unidades departamentales, sin embargo, todos deben reportar el trabajo realizado directamente al director de proyecto.
- La estructura matricial: Es muy común en algunas empresas de servicios y en organizaciones que crecen con rapidez; este tipo de estructura combina las características de organizaciones funcionales y orientadas a proyectos (ITM Platform, 2015).

Es significativo hacer referencia a la importancia que tiene el tipo de estructura organizativa que se establezca, ya que contribuirá a la definición de métodos y procedimientos internos de las organizaciones; no se trata solo de un organigrama plasmado en un papel, sino que representa el origen principal de cada departamento o área en los distintos niveles.

De igual modo, Díaz & León (2019) proponen las siguientes estructuras organizativas:



Figura 3 Tipos de estructuras organizativas.

Tomado de: Díaz & León (2019). *Gestión administrativa y comercial en restauración 2.ª edición 2019*. Madrid: Paraninfo.

Estructuras Organizativas Clásicas

Son los modelos tradicionales, aunque se caracterizan por la poca flexibilidad, todas las empresas se enmarcan en algunos de estos modelos. Dentro de estas estructuras se encuentran las siguientes:

Estructura Organizativa Jerárquica

Consiste en establecer una estructura piramidal en la que cada jefe recibe y trasmite todo lo que se debe realizar en el área que coordina y da los lineamientos a los empleados que están bajo su mando. Generalmente, este tipo de estructuras son bien definidas, dejando claro la posición que tiene cada empleado dentro de la organización, evitando la desinformación y contribuyendo al logro de objetivos de una manera más sencilla.

Tabla 4

Ventajas y desventajas de la estructura organizativa jerárquica

Estructura Organizativa Jerárquica	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la toma de decisiones, de forma rápida y sencilla • No hay conflictos de autoridad, contribuye a mantener un buen control del equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Es rígida e inflexible. • La responsabilidad de la organización recae sobre algunas personas claves, generalmente los de mandos medios, por lo que comúnmente se dedica a actividades operativas y descuidan las directivas. • No fomenta la especialización.

Fuente: Tomado de (Díaz, Elena; y León, Miriam, 2019) *Gestión administrativa y comercial en restauración 2.ª edición 2019*. Madrid: Paraninfo.

Estructura Organizativa funcional

Fue creada por Frederick Taylor, y consiste en dividir el trabajo por departamentos especializados donde cada empleado realiza el menor número de funciones y sin generar duplicidad en las mismas. Este tipo de estructura recalca la especialización lo cual conlleva a una mejor supervisión técnica de las actividades que se realizan en cada departamento (Díaz, Elena; y León, Miriam, 2019, p. 11).

Tabla 5

Ventajas y desventajas de la estructura organizativa funcional

Estructura Organizativa Funcional	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor especialización, ya que se obtiene la más alta eficiencia de cada persona. • Se planea la división del trabajo • Disminuye la presión sobre un solo jefe. • Es adecuada para entornos estables y de poca complejidad • Favorece El desarrollo de conocimientos en un área concreta 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para localizar y fijar las responsabilidades, lo cual afecta la disciplina moral de los trabajadores • La toma de decisiones es lenta. • Poca coordinación entre las unidades.

Nota: Ventajas y desventajas de la estructura funcional.

Fuente: Tomado de Díaz & Miriam (2019)

Estructura Organizativa Mixta

Es una combinación de la estructura funcional y la jerárquica; por una parte, se compone de una estructura centralizada tal como se ejemplifica en el modelo jerárquico y otra parte incluye la especialización en los distintos niveles de mando, así como las partes de apoyo y operativas.

Estructuras Organizativas Modernas

Son las tendencias actuales de estructuras, se refiere a modelos más evolucionados que se caracterizan principalmente por la capacidad de adaptación a los cambios, lo cual es muy beneficioso a fin de dar respuesta a las exigencias del entorno.

Estructura por proyectos

Consisten en agrupar el talento humano y los recursos materiales, pero de forma temporal, mientras se lleva a cabo un proyecto en una organización; generalmente con este tipo de estructuras solo se persigue alcanzar unos objetivos en un tiempo determinado, para lo cual cada integrante del equipo debe realizar lo asignado y rendir cuentas al coordinador de proyecto principal.

Tabla 6

Ventajas y desventajas de la estructura por proyecto

Estructura Organizativa por Proyecto	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad del equipo por proyecto • Las comunicaciones son más efectivas que en las funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de especialización en las disciplinas • Duplicación de instalaciones y de funciones de trabajo. • Puede resultar en el uso menos eficiente de los recursos.

Fuente: Tomado de: (García, 2018) *Liderazgo para el cambio*. Recuperado el 31 de Marzo de 2020, de <https://liderazgoparaelcambio.com/estructuras-organizacionales/>

Estructura Matricial

Este tipo de estructuras responden a dos autoridades, un supervisor funcional y otro de proyectos; el supervisor funcional se centra en la contratación, formación y gestión de personas en su área de especialización, mientras que el segundo atiende a la consecución de los objetivos de sus proyectos o el desarrollo de productos específicos (Sinnaps, 2019).

Tabla 7

Ventajas y desventajas de la estructura Matricial

Estructura Organizativa Matricial	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite aumentar enormemente la productividad de las empresas • Se crean equipos especializados en cada una de sus áreas • Se crean equipos multidisciplinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se suelen topar con problemas como el nacimiento de cierta anarquía en los equipos de trabajo. • Se pueden generar luchas de poder que pongan en peligro al proyecto.

Fuente: Tomado de (Sinnaps, 2019) *Sinnaps*. Recuperado el 31 de Marzo de 2020, de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/funciona-organizacion-matricial>

Estructura por redes

Es un modelo de organización vigente en una empresa, se adapta a los nuevos modelos y a las nuevas tecnologías, con capacidad de aprovechar al máximo las ventajas de la organización en red; en este tipo de estructura el cliente es el centro de la actividad empresarial; se establecen estructuras sencillas para logra flexibilidad (Lara, 2012).

Tabla 8

Ventajas y desventajas de la estructura por redes

Estructura Organizativa Por Redes	
Ventajas	Desventajas
Facilita el desarrollo más rápido de productos especializados	Se orienta solo a la ejecución de proyectos.
Colaboración real entre distintas compañías	Implicación alta.
Comunicación directa y rica.	

Fuente: Tomado de García (2018) *Liderazgo para el cambio*.

Planificación Estratégica

Según Serna Gómez, citado por Delgado (2015), la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas Delgado (pág. 35). La planificación estratégica le permite a la gerencia orientar todas las acciones de la organización, a fin de que se puedan alcanzar las metas y objetivos propuestos para un tiempo determinado.

Según Stelo & Arrieta (2018) aparece en la década de 1940, y se constituye en un instrumento organizacional de los grandes negocios; a inicios de los 80 la planificación estratégica se consideró una herramienta útil que requería condiciones organizacionales y una pertinente ejecución para garantizar su éxito. Desde entonces, comienzan algunas instituciones de educación superior de Estados Unidos a utilizar la planificación estratégica como un elemento esencial en el logro de los objetivos organizacionales.

La Planificación estratégica es lo que orienta a las empresas en la toma de decisiones y en la distribución de sus recursos, no solo en el periodo actual sino en los futuros periodos de la empresa. La planificación estratégica es un proceso que debe ser llevado a cabo por todas las organizaciones independientemente de la actividad que realicen. La planificación contribuye a ordenar las acciones y estrategias para lograr distintos objetivos y metas, por lo tanto, todas las empresas necesitan crecer y alcanzar objetivos, también es necesario organizarse y elaborar un plan de acción que sea coherente para lograr el éxito (Rockcontent, 2019). De esta manera, el proceso de la planificación estratégica amerita la participación de todas las áreas que conforman los equipos de trabajo, es decir, el compromiso de todos los involucrados es necesario para lograr resultados beneficiosos.

En este mismo orden de ideas, Hernández & Godinez (2014) explican que la Planificación estratégica es una herramienta para incrementar la efectividad y enaltecer el retorno de la acumulación del capital activo, tiempos y reconocimientos (pág. 28). Los planes estratégicos permiten ordenar las ideas, lo que se quiere alcanzar, controlar las acciones que conllevan a decisiones importantes.

Los planes estratégicos requieren liderazgo y pensamiento inventivo, por lo tanto, asumir riesgos cada vez más altos, permite a las empresas obtener recompensas más grandes. Cuando las empresas no cuentan con una dirección estratégica se enfrenta al destino de manera inadecuada, sorteando situaciones no esperadas y sin la capacidad de vencer los obstáculos que se puedan presentar.

Importancia de la Planificación Estratégica

A través de la planificación estratégica las empresas logran enfrentar el entorno, desarrollarse y expandirse; cabe resaltar que se trata de un trabajo en equipo, es decir, la planificación

estratégica no es solo un plan ideado por la gerencia de una organización, sino que esta debe ser dado a conocer a todo el equipo de trabajo y talento humano de la empresa, con la finalidad de orientar todas las acciones a un mismo objetivo (Roncancio, 2018).

De igual manera, la importancia de la planificación estratégica radica en el éxito que puede ofrecer a la empresa, y según el Banco Popular Dominicano (2018) es necesario hacer mención a los puntos de mayor relevancia que deben tenerse en cuenta para una planificación estratégica exitosa:

- **Análisis o evaluación:** Consiste en desarrollar una comprensión de los entornos internos y externos actuales.
- **Formulación de estrategias:** Implica estrategias de alto nivel y se desarrolla un plan estratégico básico que se encuentre al nivel de la organización.
- **Ejecución de la estrategia.** El plan de alto nivel se traduce a una mejor planificación operativa y puntos concretos de acción.
- **Fase de evaluación, mantenimiento y gestión:** Se refina y evalúa de manera continua el desempeño, la cultura, comunicaciones e informes de datos (Banco Popular Dominicano, 2018)

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la

organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas (Christ, 2018, pág. 1)

De esta misma forma, según un estudio de McKinsey publicado en 2009, referido por Christ (2018) el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el avance de manera mensual o trimestral; un plan estratégico es de gran importancia porque se utiliza como una herramienta de medición; la gerencia puede trazar el éxito o el fracaso al alcanzar las metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente, esto permitirá ir evaluando lo que se está realizando y tomar decisiones oportunamente con la finalidad de reorientar las acciones tomadas o simplemente fortalecer las que se están llevando a cabo sin inconvenientes.

La planeación estratégica es muy importante porque representa una poderosa herramienta de medición para conocer el grado de cumplimiento de las metas establecidas; en la teoría se esboza el plan estratégico y se convierte en un documento base que describe las oportunidades de mercado y las fortalezas del negocio, lo cual permite a la gerencia direccionar las acciones. Además de los objetivos críticos de cada departamento, incluye las estrategias pensadas por la gerencia para comprometer y encaminar a los colaboradores hacia una meta común (ActionCoach, 2019).

Ventajas de la Planificación Estratégica

Según Stratecsoluciones (2019) algunas ventajas de la planificación estratégica son las siguientes:

a) Organizaciones proactivas y no reactivas

La planificación estratégica ayuda a que la empresa sea más proactiva en lugar de reactiva en innumerables situaciones; las organizaciones pueden predecir su futuro y estar adecuadamente

preparadas, es decir, a través de la planificación las organizaciones están en mejores condiciones de mantenerse al día con los cambios constantes en las tendencias del mercado, manteniéndose siempre un paso por delante de la competencia. Las organizaciones proactivas inician los procesos de cambio como resultado de la evolución de sus capacidades y del entorno (García G. , 2018)

b) Establecer un sentido de dirección

Un plan estratégico ayuda a definir la dirección que debe tomar una organización. Además, ayuda a establecer objetivos y metas realistas, que están alineados con la visión y la misión de la empresa (Stratecsoluciones, 2019).

c) Aumento de la eficiencia operativa

Una planificación estratégica bien estructurada provee una especie de hoja de ruta para ordenar las actividades funcionales de la organización con el fin de conseguir los objetivos establecidos. Orienta los debates de la administración y la toma de decisiones para determinar las necesidades de recursos a fin de alcanzar los objetivos previamente definidos y, de ese modo, aumentar la eficiencia operacional (Armas, Llanos, & Traverso, 2017)

d) Sirve de herramienta en la toma de decisiones

Según Rico & Sacristán (2017), tomar una decisión implica tomar identificar y seleccionar un punto de acción, analizando entre varias alternativas, con el fin de hacer frente a una situación en específico y aprovechar entre varias oportunidades. Por lo tanto, la planificación estratégica ayuda a la gerencia en la selección de las mejores decisiones, porque la segregación de funciones y planificación de actividades conllevan al logro de objetivos y metas organizacionales, dando mayor seguridad al gerente en las decisiones a tomar.

Desventajas de la Planificación Estratégica

1. Dificultades de aplicación

La planificación estratégica incluye varios tipos de procesos continuos que verifican todos los principales componentes críticos de una empresa, por lo tanto, por ser un proceso complejo requiere mucha paciencia, disciplina y persistencia, lo que se convierte en una dificultad para algunos administradores. Cuando se realiza una planificación poco realista, el plan del proyecto pretende conseguir muchas cosas en poco tiempo, lo cual dificulta la aplicación. (Vidal, 2017).

2. Proceso que requiere mucho tiempo

La implementación de la planificación estratégica no es un proceso de la noche a la mañana, es decir, requiere que el equipo directivo de la empresa invierta el tiempo suficiente para conseguir que los nuevos procesos sean correctos. (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2011)

e) Alto costo para las pequeñas y medianas empresas

Un buen plan estratégico puede ser costoso para las pequeñas y medianas empresas o para las que están empezando ahora. Esto se debe a que se necesitan esfuerzos adicionales, por ejemplo, para analizar los ambientes interiores y exteriores. Además, se necesitan algunas herramientas específicas para implementar la planificación estratégica en consecuencia, así como la posible contratación de personal competente. (Stratecsoluciones, 2019)

En este mismo orden de ideas, según Zerilli, citado por Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, (2011) los inconvenientes de mayor significación que se pueden identificar en la planificación estratégica son los siguientes:

El Tiempo: como un factor que puede ser negativo dependiendo de la disponibilidad para preparar el plan y la urgencia de aplicación.

La rigidez: En virtud de que algunas empresas planifican de manera extremadamente formal reduciendo la flexibilidad de las acciones, la iniciativa y la capacidad de las personas.

Restricción a la iniciativa: Esta desventaja está asociada al grado de flexibilidad con el que se realice el plan.

Costo: Toda planificación formal ocasiona un costo que, si bien justifica el egreso, puede no estar a la mano de muchas empresas (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

Modelos de Planificación Estratégica

Los modelos de planificación estratégica aplicados pueden variar dependiendo de la actividad de la empresa o lo que la gerencia se plantea en los objetivos. Según Luna & Fuentes (2011) plantean tres modelos de planificación estratégicas propuestas por los autores Fred David, Kaplan y Norton y Goodstein, Nolan y Pfeiffer. A continuación, se hace una descripción de los modelos planteados por los autores señalados:

Modelo de Planificación Estratégica de Fred David:

Según Palacios (2016) explica que el modelo de Fred David define cuál es el negocio, la razón de ser y los lineamientos estratégicos a largo plazo; el modelo se divide en tres etapas:

- a) La formulación de estrategias que definan la misión, la visión, la auditoria y los objetivos.
- b) La implementación de estrategias relacionadas con la gerencia, el marketing, la contabilidad, la investigación y el desarrollo.

- c) Evaluación de la estrategia que tiene que ver con la medición, y evaluación del rendimiento (Palacios, 2016).

Modelo Cuadro de Mando Integral

Según Gan & Triginé (2013) este modelo es una de las herramientas más utilizadas en empresas y organizaciones competitivas en los últimos años; se basa en indicadores estructurados en base a cuatro perspectivas:

- a) Perspectiva de los resultados económicos financieros: Donde se examinan los resultados económicos, para maximizar los beneficios del negocio. Esta perspectiva se alimenta directamente de la perspectiva del cliente.
- b) Perspectiva del cliente: Es lo que esperan los clientes de la empresa, por lo tanto, un buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en el mercado (Sanna, 2016).
- c) Perspectiva de los procesos internos: Los procesos internos generan directa o indirectamente satisfacción en los clientes de la empresa, y también permite percatarse de las competencias claves y de los ámbitos en los que sobresale la empresa.
- d) Perspectiva de los empleados.

De esta manera es importante recalcar que las perspectivas mencionadas son necesarias para poner en práctica una correcta estrategia que conlleve al logro de objetivos definidos por la gerencia y orientando todas las acciones al cumplimiento de los mismos.

Modelo de Planificación Estratégica Aplicada

Es un modelo propuesto por Goodstein, Nolan y Pfeiffe, referidos por Luna & Fuentes (2011); es un modelo adecuado para organizaciones pequeñas y medianas, consiste en nueve fases tales como:

Tabla 9

Fases de la planificación estratégica aplicada

Fases	Descripción
Planeación	Es necesario identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
Búsqueda de valores	Consiste en el diagnóstico de los valores presentes y futuros de los miembros que conforman los equipos de trabajo en los distintos departamentos y áreas, tomando en cuenta la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
Formulación de la misión	Dando a conocer que es lo que persigue la organización a largo plazo.
Diseño de la estrategia del negocio:	Consiste en establecer los objetivos de negocios de la organización identificando las líneas de negocio, así como los indicadores críticos, las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio
Auditoría del desempeño	Es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas
Análisis de brechas	Se refiere a comparar datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos precisos para ejecutar el plan estratégico.
Integración de los planes de acción	Consiste en reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales
Planeación de contingencias	Proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios
Implementación	Es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos

Fuente: Tomado de (Fuentes & Luna, 2011) análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *UNEXPO*, 01(02), 118-134.

Pasos para la Planificación Estratégica

Es importante destacar que la planeación estratégica debe ser flexible de modo que pueda adaptarse a los cambios y pueda sufrir modificaciones cuando sea necesario, más aun cuando en la actualidad los cambios sociales y económicos conllevan a tomar decisiones a la gerencia con

la finalidad de que la empresa supere los obstáculos que se presenten; según explica Heredia (2012), dentro de los pasos que son necesarios tener presente para realizar una planeación estratégica están los siguientes:

Tabla 10

Pasos para la planificación estratégica

Pasos	Descripción
Reconocimiento de la visión	Consiste en destacar la visión de la empresa; es una publicación que enseña hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que procura convertirse. La visión responde a la pregunta sobre qué es lo que se quiere hacer
Reconocimiento de la misión y establecimiento de valores	Se debe dejar claro que la misión es una manifestación perdurable del objeto, proyecto o razón de ser de la compañía y comúnmente responde a la interrogante de cuál es la razón de ser de la empresa.
Análisis externo de la empresa	Este paso consiste en realizar un análisis de los factores que influyen en la organización pero que se encuentran en el exterior de la misma; consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que acontezcan en el medio ambiente de la empresa, con la finalidad de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa
Análisis interno de la empresa	Está vinculado al análisis que debe hacer la gerencia sobre todos los factores internos de la empresa, las debilidades y fortalezas que tiene la organización en todas sus áreas y departamentos, incluyendo la capacidad que tiene el talento humano, los equipos tecnológicos, la adaptación de los espacios a un ambiente apropiado de trabajo, entre otros. El análisis interno admite a la gerencia conocer los diferentes elementos que existen dentro de una empresa; dentro del análisis se toman en miramiento aspectos financieros, materiales, tecnológicos y el talento humano, entre otros
Establecimiento de los objetivos generales	Es sumamente necesario que la gerencia, en unión a los niveles de mando medio, establezcan los objetivos que se esperan alcanzar en determinado periodo, y debe darse a conocer a todo el equipo de trabajo, con la finalidad de que todos orienten las acciones hacia el

logro de los mismos. Se refiere a los objetivos que encuadran el rumbo de la empresa, y generalmente se plantean por un periodo de tiempo, después de precisar o realizar el análisis interno y externo de la empresa; estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno

Diseño, evaluación y selección de estrategias

Luego de dar a conocer los objetivos generales de la empresa es necesario diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias y las acciones que conllevan al logro de los mismos, el autor propone lo siguiente:

- Evaluar la información sobre el análisis externo o la situación del entorno, se evalúa información sobre el análisis interno o los recursos y la capacidad de la empresa; se evalúa la misión y los valores, los objetivos y las estrategias que se hayan utilizado con anterioridad y que hayan tenido o no buenos resultados.
 - Diseñar una serie manejable de estrategias factibles, considerando la información analizada en el punto anterior.
 - Evaluar las estrategias propuestas, determinar ventajas y desventajas, los costos y los beneficios de cada una. Seleccionar las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de prioridad.
-

Diseño de planes estratégicos

Después de llevar a cabo todo lo anteriormente señalado, el autor propone diseñar los planes estratégicos de manera adecuada, lo cual consiste en la preparación de documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, indicando los recursos a usar, quienes serán las personas encargadas en la ejecución, cuando se ejecutarán y por último cual es la necesidad de inversión para implementar o ejecutar las estrategias formuladas

Fuente: Adaptado de Heredia (2012) <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>. Obtenido de <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>

De igual modo, Abascal (2004) explica que la planificación estratégica ofrece la construcción del futuro, aunque este sea previsible. Para el diseño de un plan estratégico es importante diseñar los planes funcionales o una extrapolación de presupuesto presentes con un enfoque sistemático para que en unos plazos determinados se consigan los objetivos buscados (Abascal, 2004, pág.

195). El diseño de un plan estratégico se convierte en una herramienta que contribuye a conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, bien persona, empresa u organización, contribuyendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que facilita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En este sentido, Abascal (2004) propone unos pasos para diseñar un plan estratégico tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11

Pasos para diseñar un Plan Estratégico

Fases / Tiempo Meses	Duración					
	1	2	3	4	5	6
Fase I: Comunicación del Proyecto; preparación del equipo de trabajo; comienzo del proceso de recogida de ideas de oportunidades; metodología del proyecto						
Fase II: Estructuración y evaluación de las ideas de oportunidad; Estudio de la situación económica de la empresa; Diagnóstico económico y organización; Análisis Interno y externo						
Fase III: Profundización del análisis de oportunidades identificada por medio de los grupos promotores; Evaluación de los impactos que producen las actividades						
Fase IV: Establecimiento de líneas maestras o directrices de un plan de acción; evaluación del impacto económico en la empresa y propuestas de cambio en la organización.						

Fuente: (Abascal, 2004) *Cómo se hace un Plan Estratégico*. Madrid: ESIC.

Se observa en la tabla las sucesivas fases de actuación y que conforman el marco global del Plan Estratégico; es importante señalar que las etapas de preparación en el diseño del plan estratégico son la base del diagrama que se ejemplifica en la tabla.

Buques Atuneros

Se define buque como todo objeto que pueda utilizarse como medio de transporte sobre el agua, y que bajo condiciones normales pueda ser comandado a voluntad por su tripulación (García R. , 2015). Según información suministrada por Infoatún (2019), los buques atuneros son barcos que cuenta con camarotes, baños y espacios de cocina, despensas y refrigeradores usados para almacenar los víveres que se consumirá la tripulación durante el viaje. Estos buques disponen de congeladores donde colocan la pesca de atún, es decir, realizan la pesca a una distancia de la costa generalmente superior a las 60 millas, mediante el arte de pesca del cerco, y congelan y guardan las capturas en sus bodegas refrigeradas (Oliveira, 2015)

Generalmente, es los buques atuneros los espacios para la tripulación se sitúan sobre la cubierta superior y en la superestructura; se diferencian la zona de habitación del buque en zona para marinería y zona para oficiales (Ramil, 2016).

Partes de un buque atunero

Según explica García (2015), las partes de un buque atunero son las siguientes:

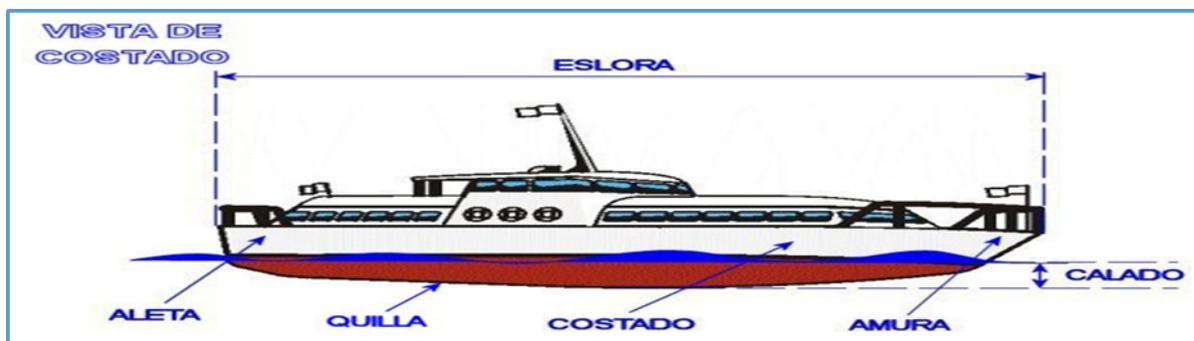


Figura 4. Partes principales de un buque atunero
Tomado de: García, R. (2015)

- a) Aleta: Parte del costado de un buque.
- b) Amura: Parte de los costados del buque donde éste se estrecha para formar la proa.
- c) Costado: Lado, del casco de un buque (García R. , 2015).

- d) Quilla: Principal pieza estructural del barco, va de proa a popa en la parte inferior y en su medianía. Es como su columna vertebral, a partir de la cual salen piezas importantes que refuerzan el casco.
- e) Eslora: Longitud de un barco (García R. , 2015).



Figura 5. Ejemplo: Buques atuneros
Tomado de: García, R. (2015)

Estructura externa



Figura 6. Ejemplo: Buques atuneros
Tomado de: García, R. (2015)

Popa: Parte posterior de las naves.

Proa: Parte delantera de la nave, con la cual corta las aguas.

Babor: Lado izquierdo de la embarcación, mirando de popa a proa.

Estribor: Costado derecho del navío mirando de popa a proa (García R. , 2015).

Marco Conceptual

Entorno

El entorno se refiere a un marco externo que ejerce cierta influencia en la empresa. Según Sánchez (2016) el entorno engloba factores externos a la empresa, y permite adaptarla a los posibles cambios y a tomar decisiones adecuadas. El entorno de toda empresa genera un flujo de información diaria de mucha importancia para las empresas que, si es utilizada de manera adecuada y organizada, da respuesta a las necesidades empresariales y organizacionales (Orador, 2013).

Estrategia funcional

Consistente en definir una a una las estrategias operativas de todo el proceso en el cual maniobra la empresa. Según Martín & Díaz (2016) la estrategia funcional es una estrategia de operaciones la cual recoge un conjunto de decisiones estratégicas relativas al proceso de prestación del servicio.

Estrategia:

Según Arvelo (2017) una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. A juicio de Arboleda & Serna (2019) la estrategia es un plan para dirigir un asunto, está orientada a alcanzar los objetivos siguiendo una pauta de actuación y para su desarrollo comúnmente se utilizan dos disciplinas tales como la logística y la táctica.

Formulación

La formulación tiene su origen en el plan de negocios, creando un ideólogo empresarial con el objetivo de aprovechar una oportunidad de bienes y servicios que satisfagan necesidades o

solucionen problemas (Rodríguez, 2018). A juicio de Tarziján (2011), la formulación consiste en reunir las acciones más adecuadas para llevar a cabo las estrategias y que puedan relacionarse con la finalidad de lograr los objetivos.

Objetivo

Es un fin para alcanzar lo deseado. Según Checa (2019) se refiere a metas previamente definidas asociadas a un procedimiento general de actuación marcado por la cultura organizacional. Generalmente desde el punto de vista empresarial, la gerencia se plantea objetivos a corto, mediano o largo plazo. Los objetivos de una empresa son los resultados tanto de naturaleza cualitativa como cuantitativa, que la empresa pretende alcanzar en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos de los que disponga (Rico & Sacristán, 2017)

Planificación

Es una forma de asegurar la sostenibilidad de la empresa por su capacidad para que los administradores obtengan respuestas certeras y rápidas (Mattos & Valderrama, 2019). La planificación es un proceso en la toma de decisiones con fin de alcanzar un objetivo dado, considerando las posibilidades de acción, así como los recursos, conocimiento, tiempo disponible, tanto en el presente como en el futuro.

Capítulo II

Marco referencial

En el siguiente apartado, se hace una revisión y consulta a trabajos de investigación realizados a nivel local, nacional e internacional, que están vinculados al tema de estudio, y permiten fundamentar teóricamente la presente investigación. Los estudios realizados por distintos autores suman valor a la investigación y ayudan a vincular los elementos que intervienen en los modelos de planificación estratégica y la importancia de la estructura organizativa, como factores fundamentales en una gestión administrativa exitosa y el desarrollo de procesos administrativos que conlleven al logro de metas y objetivos empresariales.

Estudios actuales de planificación estratégica en empresas

Se han realizado distintos estudios en torno al tema de la planificación estratégica y diseño organizacional, a continuación, se hace mención a varias investigaciones vinculadas al tema estudiado y que son un gran aporte al logro de los objetivos planteados. En este sentido, Jácome (2014), presenta trabajo titulado Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo, ante la Universidad Católica de Guayaquil, sistema de posgrado. Maestría en administración de empresas, el autor se plantea como uno de los objetivos específicos, analizar Analizar la situación actual, los procesos claves, factores críticos de éxito y la infraestructura física para la logística del negocio

Al respecto, el autor señala que, un plan estratégico consiste en el establecimiento de misión, visión, objetivos, políticas y estrategias contando con el apoyo de la alta gerencia, encaminadas a lograr los objetivos organizacionales, considerando sus recursos y capacidades. (Jácome, 2014, pág. 11). Para la investigación el autor aplica un enfoque cualitativo y cuantitativo y se desarrolla

bajo el tipo de investigación exploratoria; se trabajó con 2 grupos focales de 4 personas y un grupo de 6, además de una muestra constituida por 50 clientes.

En el estudio realizado se destaca la importancia de conocer las necesidades y expectativas de los clientes, así como las potencialidades, amenazas y debilidades de la empresa, con la finalidad de mejorar los aspectos negativos y lograr la satisfacción del cliente y su posterior fidelidad, lo que conlleva a consolidarse como una organización eficiente en el mercado. Asimismo, el plan estratégico permitió, alcanzar los objetivos propuestos, entre ellos, fidelizar los clientes y captar nuevos usuarios, a la vez que se satisfizo sus necesidades, de esta manera se logró mejorar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo (Jácome, 2014)

Por su parte, Salcedo (2016), realiza estudio sobre Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera, el cual se considera a fin con el presente estudio y de mucho valor bibliográfico; se aplica método analítico y aplica como instrumentos la entrevista y la observación, a través de los cuales obtiene la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.

Salcedo, se plantea como objetivo general diseñar una propuesta de un modelo organizacional adecuado para la empresa camaronera Jemaredli S.A, que permita el mejorar el desarrollo empresarial; el autor considera valioso el hecho de que al contar con una estructura organizacional se puede disponer de una herramienta para mejor desenvolvimiento en todos los procesos y actividades realizadas en los distintos departamentos y áreas de la empresa. Para alcanzar el objetivo el autor utiliza un método analítico a fin de interpretar los datos recolectados a través de la encuesta y entrevista aplicadas al personal de la empresa; de igual forma, utiliza la observación logrando obtener información de primera fuente altamente relevante para los

resultados del estudio. A lo señalado, el autor agrega información bibliográfica y documental, que le permitieron sustentar teóricamente el estudio realizado.

Como resultado del estudio, el autor realiza la propuesta de un modelo de estructura organizacional, previo análisis general de la empresa, incluyendo los factores internos y externos que permitieron generar la matriz FODA y precisar las acciones y estrategias más adecuadas para lograr un mejor control de las actividades. Como conclusión, el autor destaca la importancia de que la empresa camaronera considere el desarrollo organizacional como parte vital o fundamental en el direccionamiento, innovación y cambio, todo orientado al crecimiento y competitividad, por lo que el estudio aporta información valiosa en la presente investigación.

Del mismo modo, Ahtty & Cabezas (2018) realiza estudio titulado Diseño Organizacional como herramienta administrativa para mejorar las gestiones administrativas de las asociaciones (de la sociedad civil) de la ciudad de Guayaquil; los autores aplican una investigación de campo con enfoque descriptivo. La propuesta realizada por los autores se justifica con base en la necesidad que tienen las Organizaciones de Sociedad Civil de mejorar sus sistemas de gestión administrativa, utilizando herramientas que engloba el diseño de una estructura organizacional enfocándolo a las diversas áreas que comúnmente forman parte de este tipo de organizaciones.

Los autores plantean como objetivo general analizar de qué manera el diseño organizacional incide como herramienta administrativa en el desarrollo de las Organizaciones de Sociedad Civil; para alcanzar los objetivos los autores realizaron un levantamiento de la información analítica y comparativa, identificando características, técnicas y procesos vinculados al desarrollo organizacional; se aplicaron instrumentos como la encuesta y la técnica de la observación, todo enmarcado en una investigación descriptiva. Se utilizó fórmula muestral a una población de 45 718 empresas dando como resultado 381 empresas a encuestar. Como resultados de los

instrumentos de recolección de información aplicados, se obtiene que las organizaciones de la sociedad civil analizadas, entre sus objetivos primordiales tienen: brindar ayuda a la sociedad en distintos temas y esto es muy positivo, sin embargo, no se encuentran estructuradas administrativamente de manera adecuada. Lo que sugiere un cambio urgente en sus estructuras organizativas, a fin de que se preparen y sean competentes en el mercado.

La investigación señalada ofrece información muy relacionada al tema de estudio, y de mucha importancia en virtud de que engloba datos vinculados a los diseños organizacionales, los cuales representan un elemento fundamental en el éxito de las empresas, independientemente de la actividad a la que se dediquen.

Es importante hacer referencia a trabajo titulado Modelo de gestión clúster y su incidencia en la competitividad del sector atunero ecuatoriano periodo 2007 – 2017, presentado por Pinargote (2017), donde destaca la importancia de la gestión de calidad en los servicios que ofrece el sector atunero en el Ecuador. Según la Cámara de Nacional de Pesquería, referido por Pinargote, la industria atunera del Ecuador, se destaca por ser dentro de la balanza comercial, el sector industrial que más aporta al PIB, la industria atunera se caracteriza por concentrarse en tres provincias costeras del Ecuador como son Guayas, Santa Elena y Manabí, provincias en las que su principal ingreso económico proviene de esta actividad, según la Cámara Nacional de Pesquería, esta actividad impulsa a industrias conexas que forman el clúster, empresas proveedoras de insumos como aceites, tapas, plásticos, etiquetas, cartones y latas, empresas que son muy dependientes de esta industria, como la de latas por ejemplo, que en un 85% depende del sector atunero (Pinargote, 2017, pág. 8)

El autor realiza una investigación de tipo descriptiva y explicativa, aplicando un método deductivo, el cual se refiere a una forma específica de razonamiento o pensamiento que va de lo

más general como leyes, principios o teorías a lo más específico o hechos concretos como la aplicabilidad a una empresa o sector económico. La población de estudio estuvo representada por empresas atuneras ubicadas en las provincias de Guayas y Manabí, de los cantones de Guayaquil, Posorja y Manta. Como resultado del estudio realizado por Pinargote, se obtuvo que el modelo de competitividad desarrollado indica que las empresas del sector atunero son muy competitivas en la implementación del modelo de gestión de la calidad en la empresa atunera por medio del clúster, esto ha incidido de forma positiva en el aporte o generación de valor agregado al producto final (Pinargote, 2017). Por lo tanto, el estudio consultado, ofrece orientaciones válidas y sirve de guía para los objetivos propuestos en el presente estudio.

Artículos científicos vinculados a la planificación estratégica y la estructura organizativa

Se hace referencia a artículo científico publicado por Valencia & Erazo (2016) que tiene por título *El reto de la planificación estratégica en las Pymes*; los autores presentan información recolectada de investigaciones realizadas en revistas colombianas, españolas y mexicanas, donde explican el financiamiento de las Pymes de acuerdo a los países mencionados. Como resultado de lo investigado por los autores, concluyen que dentro de los factores fundamentales que diferencian el proceso de planificación estratégica en las Pymes: la falta de procedimientos formales de planeación estratégica como los prescripto por las escuelas tradicionales, la forma específica en que operan las Pymes en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio y la calidad de los recursos humanos con que cuentan las Pymes en que puede existir un divorcio entre la formación y las necesidades del mercado laboral. En este sentido, los autores destacan la importancia de la planificación estratégica como parte esencial en la organización de las pymes,

a fin de que puedan mostrarse preparadas para competir en el mercado y lograr los objetivos organizacionales.

En este mismo orden de ideas, Tello (2018) publica artículo científico a través de la Revista de Administración Unimep, el cual lleva por título *Propuesta de una estructura organizativa para gestionar la información de medios digitales en México. Un enfoque desde los sistemas complejos*; en la publicación la autora destaca que las organizaciones son sistemas que poseen la habilidad de auto-organizarse, adaptarse y evolucionar, son sistemas alejados del equilibrio debido a que son entes abiertos, es decir, existe un constante flujo de información desde y hacia ellas, por lo tanto, es posible emplear las Ciencias de la Complejidad para estudiar a las organizaciones. Por lo tanto, las estructuras organizativas deben adaptarse a las necesidades de la empresa, de manera que puedan ayudar a gestionar el constante flujo de información dentro y fuera de la organización, para lograr los objetivos y metas propuestos por la gerencia.

Estudios a nivel internacional

Caso Chile:

Se hace referencia a trabajo presentado por Aranda & Zelada (2016) ante la Universidad del Bio Bio Facultad de Ciencias Empresariales en Chile, titulado “Estudio organizativo de una empresa pesquera: Caso Albamar Ltda”; en la investigación los autores se plantean como objetivo general Rediseñar la actual estructura organizacional de la empresa Albamar Ltda. para que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos, a lo que une objetivos específicos dentro de los cuales señala: describir la situación actual de la organización; distinguir el actual plan estratégico de la empresa; redefinir las directrices estratégicas de la empresa en caso de ser necesario y proponer un diseño organizacional que responda a la situación futura (Aranda &

Zelada, 2016, pág. 8). Para llevar a cabo la recolección de la información, los autores realizan un análisis estratégico de la empresa, precisando las directrices estratégicas y realizando un diagnóstico FODA. De igual forma se hace una revisión bibliográfica sobre conceptos relacionados a plan estratégico, diseño organizacional, estructura organizacional, entre otros altamente relacionados con el tema de estudio.

Para realizar la propuesta, los autores recopilan la mayor cantidad de información de la empresa, incluyendo el organigrama que para el momento de la investigación estaba aplicando la organización, sin embargo, proponen unas mejoras al mismo, considerando distintos elementos de relevancia para el buen desempeño de las funciones y procesos en las distintas áreas de la empresa. De igual manera, se hace una breve descripción de las actividades en cada área, destacando operaciones, administración, finanzas y recursos humanos.

Como conclusiones finales de la investigación, la propuesta presentada fue de gran valor para el mejoramiento en toda la organización. De igual forma, resaltaron que el esfuerzo por alinear los objetivos de la organización y las responsabilidades de cada uno de los empleados, debe ser constantemente monitoreado, como parte del seguimiento y control a la planificación propuesta.

Caso Colombia:

Según García y Otros (2017), realizan investigación titulada “Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad” en Barranquilla, Colombia; la investigación se presentó a través de la Revista Espacios y se enfoca en precisar la importancia de la planificación estratégica, resaltando que la competitividad que tengan las pequeñas y medianas empresas está altamente vinculada al orden en los procesos y a la forma en que influyen los factores internos y externos.

De acuerdo a lo que señala el autor, se pretende analizar las etapas de la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas en Barranquilla, Colombia; para el estudio se realiza una investigación de campo con un diseño no experimental, utilizando una muestra de 75 empresas inscritas y activas en la Cámara de Comercio de Barranquilla para mediados del año 2016. Se aplica un cuestionario cuya confiabilidad se realizó a través del método Alfa Crombach, siendo altamente confiable.

Dentro de las conclusiones a las que llegan los autores, consideran que uno de los principales propósitos de la planificación estratégica es que las empresas puedan disponer de un soporte que les ayude a asumir procesos de cambios de manera eficiente, lo cual se considera de apoyo en el presente estudio. Sin embargo, es importante que la empresa esté dispuesta a gestionar transformaciones a fin de mantenerse competitiva en el mercado. También es necesario señalar que la empresa debe contar con aspectos claves que son fundamentales para ajustar adecuadamente todos los elementos e interrelacionarlos en la organización.

Caso Perú:

Se hace referencia a trabajo titulado Diseño de un Sistema de Gestión de Procesos en la empresa pesquera Proanco SRL, presentado por Reto (2015) ante la Facultad de Ingeniería Pesquera en la Universidad de Piura, en Perú. El autor se plantea como objetivo general el diseño de un sistema de gestión que le permita a la empresa ser más competitiva y mejorar la calidad de los procesos, para alcanzar el objetivo propuesto planifica la descripción de todos los procesos, estandarizarlos y establecer las pautas para el manejo de las herramientas de calidad para cada proceso.

La investigación realizada es de tipo descriptiva, de nivel cualitativo desde la óptica de la mejora de los procesos y nivel cuantitativo desde la óptica de los niveles de producción. El autor utiliza como universo y muestra todo el personal que labora en la Empresa Proanco y como instrumentos de investigación solo utiliza los flujogramas de procesos emitidos por la empresa, a fin de someterlos a análisis para identificar debilidades, omisiones o errores que puedan ser mejorados para agregar calidad a los procesos.

La investigación es un buen aporte al presente estudio, porque precisa aspectos metodológicos que conllevan a resultados puntuales. Como resultado de la investigación, el autor concluye que el nuevo sistema propuesto permitió estandarizar los procesos y establecer las pautas para la calidad de los procesos, resaltando que es importante la integración de todo el personal.

Situación actual de la empresa

La empresa objeto de estudio está dedicada a la captura y comercialización de recursos marinos, especialmente el atún; arrancó sus operaciones en el año 1997 con el propósito de poder abastecer a las empresas procesadoras de atún del país, siendo el año que empezaba el auge de inversión de plantas atuneras en Ecuador.

En el inicio de operaciones la empresa contaba con un barco atunero y debido al éxito del negocio y el auge de productos derivados del atún que hubo en Ecuador y que este hizo que se convirtiera en el líder de la región de la producción y comercialización de estos productos pesqueros, los accionistas fueron invirtiendo en más activos de trabajo, en la actualidad posee seis embarcaciones atuneras operando en el país, sin embargo, este crecimiento se ha venido dando sin una correcta organización, considerando que la empresa cuenta con personal calificado en el ámbito operacional, administrativo y la misma presenta inconvenientes en los procesos internos como problemas de comunicación, dualidad de funciones o desconocimiento

de estas, desconocimiento de niveles de mandos, no tienen claros los objetivos establecidos, lo que denota una estructura frágil. Dicho lo anterior, es preciso indicar que el presidente tiene a cargo tanto la parte operacional y administrativa donde reportan directamente los colaboradores de todos los niveles, no se ha determinado un cargo de Gerente General responsable de la operación y organización de las actividades, aproximadamente en operaciones-administrativos son 18 personas, y considerando cada embarcación atunera son 120 personas (capitanes y marinos), un total de recurso humano de 138 personas.

Misión

Ofrecer a sus clientes locales y del exterior productos pesqueros con altos estándares de calidad, satisfaciendo de una manera permanente y plena sus necesidades, logrado gracias al trabajo de un equipo humano comprometido con la filosofía de excelencia y cuidado del medio ambiente, apostando a la mejora continua de los procesos que garanticen el crecimiento y sustentabilidad.

Visión

Ser una empresa reconocida en el mercado local y del exterior por sus productos de calidad resultantes de una pesca responsable, de procesos productivos eficientes y ambientalmente sustentables.

Valores: Integridad, Respeto, Honestidad, Trabajo en Equipo, Responsabilidad Social, Compromiso con el medio Ambiente.

Productos

Los barcos atuneros se dedican especialmente a la captura de las tres principales especies de atunes, puesto que estas son de interés comercial para la industria, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 12

Lista de productos

Especie de Atún	Nombre científico
Yellow Fin / Aleta Amarilla	<i>Thunnus albacares</i>
Skip Jack / Listado	<i>Katsuwonus Pelamis</i>
Big Eye / Patudo	<i>Thunnus Obesus</i>

Fuente: Apartado de datos internos de la empresa

Estructura de la compañía

Actualmente la empresa posee la siguiente estructura:

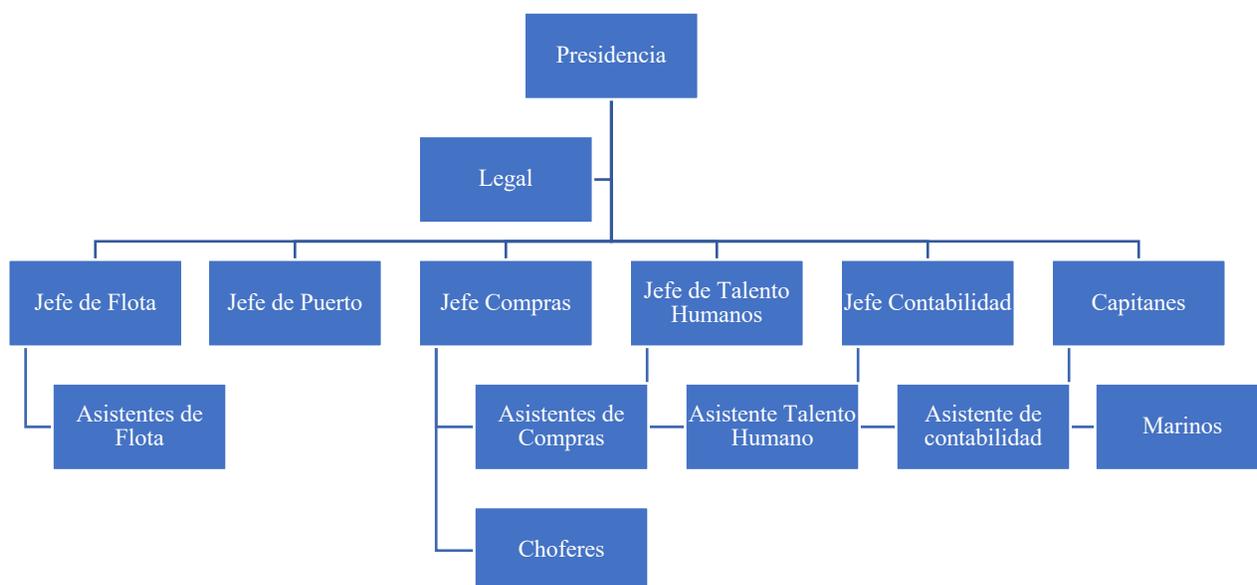


Figura 7 Estructura jerárquica actual de la empresa.

Fuente: Tomado de datos de la empresa

Análisis Situacional de la empresa**Análisis PEST**

El análisis denominado PEST es un acrónimo derivado de las iniciales de variables macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica), que permite a la gerencia identificar las variables desde el punto de vista económico que inciden en el desarrollo de la empresa, logrando precisar oportunidades y riesgos potenciales, y posteriormente puede

conceptualizar distintas hipótesis basadas en variables que suelen ser inciertas para prever mejor el futuro y tomar las decisiones más acertadas (Perera, 2017).

Político: Los procesos políticos y las legislaciones influyen en las regulaciones del entorno, y las empresas deben someterse a fin de no ser objeto de multas económicas o sanciones que impidan el normal desenvolvimiento de las actividades.

Económico: Son indicadores que la empresa debe considerar para la toma de decisiones y las acciones relacionadas con expansión, producción y crecimiento. Aunque son diversos los factores económicos, no todos tienen un impacto relevante, sobre la actividad y el sector, por lo tanto, la empresa debe seleccionar los que le resulte útil consultar y analizar (Martínez & Milla, 2012).

Sociocultural: La demografía, los cambios sociales y los movimientos culturales, inciden en el entorno de la empresa, por lo tanto, la gerencia debe considerar estos factores al momento de planificar sus actividades.

Tecnológico: Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y contribuyen al mejoramiento de los procesos dentro de la organización, aunque también pueden alterar los límites en los sectores existentes producto de la innovación (Martínez & Milla, 2012).

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno macroeconómico en el que opera una empresa, permite identificar factores que afectan a la empresa en la actualidad y en un futuro (Trenza, 2018, pág. 1). En este sentido, se desglosa a continuación cada una de las variables señaladas en función de la empresa de buques atuneros sujeta a estudio:

Tabla 13

Análisis PEST

Factores	Tendencias	Cambios en relación a grupos de interés	Efectos probables	Oportunidad/ Amenaza
Político	En la actualidad el clima político no es muy alentador en el país; contradicciones entre partidos políticos y decisiones a nivel gubernamental suelen no ser muy positivas	La situación política desvía la atención que debe darse al proceso productivo y a las empresas	Puede disminuir el interés en los emprendedores o empresarios, ante el panorama poco favorable que se visualiza	Amenaza
Económico	El efecto de eventos a nivel mundial como la pandemia que actualmente está afectando al mundo, coloca la economía de los países en una posición vulnerable.	La navegación ha sido limitada durante los primeros cinco meses del año 2020, afectando intereses económicos.	Disminución de la rentabilidad para las empresas dedicadas a la comercialización de atún.	Amenaza
Social	El atún y otros alimentos del mar representan un importante producto en la mesa de la población. La actividad suma a la dinámica social económica y al desarrollo de los pueblos.	En virtud de lo que acontece actualmente a nivel mundial, la empresa debe elegir las estrategias más adecuadas para enfrentar las exigencias del entorno.	Una vez que comience a regularizarse la situación a nivel de todos los países, aumentaría la demanda del producto.	Oportunidad
Tecnológico	En el Ecuador se ha incrementado el uso de los medios informáticos y tecnológicos a diversos sectores de la sociedad. Incluyendo a sectores productivos y empresariales, por lo que la tecnología puede contribuir a mejorar los procesos administrativos y que sean realizados en un menor tiempo.	La tecnología puede llegar a sustituir la mano de obra directa, sin embargo, los equipos utilizados en el transporte de buques atuneros suelen ser muy costosos	Poca posibilidad de adquirir equipos tecnológicos para el traslado de buques atuneros, ante lo costoso de los equipos.	Amenaza

FODA

A juicio de Domínguez (2016), la matriz FODA hace referencia a una herramienta que puede ser analizada y aplicada a distintas situaciones, permitiendo conocer el entorno interno y externo de la cosa de estudio. A través del FODA se puede conocer fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas que ayudarán a la empresa para lograr tomar decisiones más acertadas y coherentes con la situación real de la empresa y su entorno.

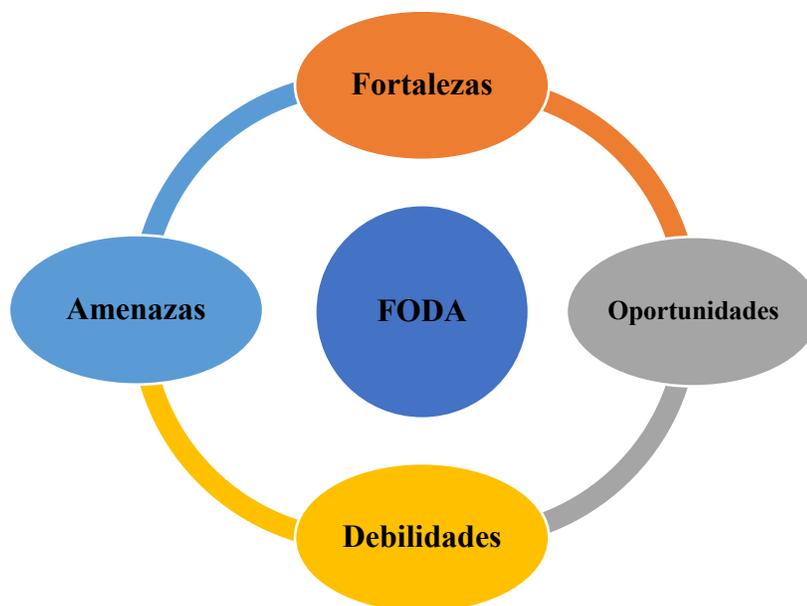


Figura 8 FODA

Debilidades

Se refiere a situaciones que se presentan como limitaciones o barreras para la empresa, pero dentro de su entorno. Estas debilidades afectan el desarrollo de la empresa y pueden incidir en distintos ámbitos, incluyendo el rentable y financiero. Comúnmente, las debilidades limitan los resultados de la empresa, es decir, pueden afectar directamente los objetivos y metas que se plantea la gerencia; es importante que la empresa indague correctamente cuales son los eventos que se muestran como debilidad en la organización y que se tomen las acciones necesarias para combatirlas.

Oportunidades

Se refiere a descubrimientos o logros que se encuentran en el entorno externo y pueden incidir en el crecimiento de la empresa; representan las opciones o posibilidades de mejora, así como

nuevos elementos que contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa. Las oportunidades están en el entorno externo, y es necesario que sean buscadas y analizadas constantemente, ya que ante el dinamismo de la globalización económica, social y política sufren evoluciones y modificaciones continuas, debiendo las empresas emplear sus estrategias en función de las exigencias del entorno, con el propósito de mostrarse más competitivas.

Amenazas

Se refiere a las medidas de prevención que deben tomar las empresas para poder enfrentar los obstáculos externos. La empresa debe ubicar alternativas preventivas y correctivas para poder enfrentar las amenazas, por tanto, es muy importante que se definan las medidas de prevención y contribuir a las fortalezas internas.

Fortalezas

Tiene relación con los recursos humanos y financieros, conocimientos, competencias, experiencia, entre otros, de los que dispone la empresa para enfrentar las amenazas y debilidades y alcanzar los objetivos y metas. Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente (Matriz FODA, 2020).

Marco Legal

Según las Normas que regulan los Servicios Portuarios en el Ecuador (2016), el artículo 5 da a conocer las clases de operadores portuarios entre los cuales menciona:

5.1 Operador Portuario de Buque (OPB)

5.2 Operador Portuario de Carga (OPC)

5.3 Operador Portuario de Servicios Conexos (OPSC)

5.4 Operador Portuario de Pasajeros (OPP).

Estos operadores portuarios a su vez, deben cumplir con ciertos requisitos para poder ejercer las funciones relacionadas, tal como lo indica el artículo 6, donde textualmente especifica en el 6.2 lo siguiente:

Los requisitos: Toda persona jurídica legalmente constituida en la República del Ecuador, que desee calificarse como operador portuario, previo a obtener su matrícula habilitante en la SPTMF deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Requisitos Generales

- a) Solicitud dirigida al Subsecretario de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, firmada por el representante legal, especificando y describiendo los servicios que va a prestar, detallando los datos generales de la empresa interesada;
- b) Cuadro del personal contratado para brindar el servicio en digital. De tratarse de personas jurídicas que obtienen por primera vez su matrícula de OP, podrán presentar esta documentación en formato digital en un plazo de dos meses, posteriores a la presentación de la solicitud, su incumplimiento dará lugar a la suspensión de la matrícula, si esta ya hubiere sido otorgada;
- c) Certificación de inscripción o de haber aprobado el curso de inducción de seguridad portuaria o el(s) que corresponda(n) del personal contratado (solo para el personal que aún no cuenta con el Certificado de Aprobación), este documento será válido hasta por treinta días después de efectuado el curso;
- d) Copias de las credenciales otorgadas por organismos competentes del personal contratado, así como de certificados de capacitación, licencias, certificaciones y

permisos habilitantes que sean requeridos para operar maquinarias, herramientas o equipos;

e) Lista de precios máximos para la prestación de los servicios para los que ha solicitado matrícula, para el caso de OPB y OPC;

f) Título de propiedad, contrato de arrendamiento o cualquier otro documento que sustente la disponibilidad de las maquinarias especializadas, vehículos, herramientas, equipos o artículos de seguridad, y otros equipos con los que se brindará el servicio; y,

g) Una vez aprobada la matrícula de OP, se cancelarán los valores correspondientes por la emisión de la misma (Normas que regulan los Servicios Portuarios Ecuador, 2016).

Capítulo III

Marco Metodológico

Enfoque de la Investigación

A través del enfoque de la investigación se puede tener una mejor aproximación al objeto de estudio, permitiendo abordar el tema con mayor perspectiva. De esta manera se detalla a continuación información relacionada al enfoque, tipo de estudio y método de investigación, población y muestra, lo que conllevará a la obtención de resultados de acuerdo a los objetivos planteados.

Enfoque Mixto

La investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir, mixto. Es un enfoque cualitativo en virtud de que se recolectan datos que son analizados para dar solución a una problemática. A través del enfoque cualitativo el investigador tiene que hacerse sensible al hecho de que el sentido nunca puede darse por supuesto y que está vinculado a un supuesto (Ballestin & Fábregues, 2018). Se aplica el enfoque cualitativo con la finalidad de poner énfasis en estudiar los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para lograr determinar cuáles serán las acciones más adecuadas en la propuesta del diseño organizacional y el Plan estratégico a aplicar en la empresa.

De igual manera, el enfoque cuantitativo, porque se reúne información a través de entrevistas que luego son analizadas así como datos numéricos que permiten conocer el costo de la propuesta realizada. Explican Ñaupas et al. (2019), que el enfoque cuantitativo “permite la medición de variables e instrumentos de investigación, con el uso de la estadísticas descriptiva e inferencial, muestreo, entre otros” (p. 140).

En tal sentido, es necesario utilizar los mecanismos adecuados para conocer las opiniones del personal de la empresa y la gerencia con el propósito de poder reunir los datos necesarios que conlleven hacia el logro de los objetivos propuestos en la investigación.

Tipo de Estudio

Estudio Descriptivo

La investigación es de tipo descriptivo, porque se describen situaciones, acontecimientos y hechos vinculados a los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa de buques atuneros. Según Ballestin & Fábregues (2018) a través del estudio descriptivo se busca especificar las características y hechos más relevantes que se analizan en la investigación, es decir, dar una explicación de como se dan los procesos a fin de mejorarlos y fundamentar la propuesta. Es por ello que a través del estudio descriptivo se busca recolectar y analizar datos, que a través de la observación y la descripción se reconstruye la realidad de los procesos que se realizan en la empresa, para interpretarla y comprenderla y posteriormente realizar una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

Estudio Documental

La investigación documental permite reunir toda la información teórica importante y necesaria para consolidar el tema de estudio y fortalecer la propuesta dada. El estudio documental es una técnica de investigación cualitativa que permite la recopilación y selección de información a través de documentos consultados, libros, artículos científicos, entre otros medios, con el propósito de hacer uso de la información y a través de un orden lógico de lo investigado, analizar y obtener conclusiones importantes en función a los objetivos planteados y la propuesta que se espera diseñar a la empresa.

Según se explica Robles (2020) la investigación documental es un tipo de estudio de preguntas que utiliza documentos oficiales y personales como fuente de información. Dichos documentos pueden ser de varios tipos: impresos, electrónicos o gráficos (pág. 1).

Método de Investigación

Los métodos de investigación permiten obtener datos importantes en la investigación; se trata de herramientas que puede utilizar el investigador para lograr reunir toda la información en torno al tema de estudio y alcanzar resultados importantes que le van a permitir determinar el logro de los objetivos planteados.

Método Inductivo

Según Hurtado León, referido por Prieto (2017) el método Inductivo es un método basado en el razonamiento, el cual permite pasar de hechos particulares a los principios generales. El aplicar el método inductivo, es necesario observar y analizar hechos y experiencias particulares para llegar a conclusiones que permitan inducir o permitir realizar una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

El método inductivo es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares. Es el método científico más usado. El inductivismo va de lo particular a lo general. Es un método que se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre a todos esos casos. La acumulación de datos que reafirmen nuestra postura es lo que hace al método inductivo (Raffino, 2019, p 1).

De acuerdo a lo que señala el autor, a través del método inductivo se reúne toda la información necesaria en los procesos que se realizan en la empresa atunera, y de esta manera sustentar considerablemente la propuesta realizada y determinar el cumplimiento de los objetivos generales y específicos diseñados.

Técnicas de recopilación de la información

Las técnicas de recopilación de datos de la investigación cualitativa, se pueden agrupar en tres grandes categorías, asentadas respectivamente en la observación directa, las entrevistas en profundidad y el uso de documentos (Nuñez, 2016). De acuerdo a lo que indica el autor, las técnicas ayudan al investigador a recopilar toda la información a través de distintos medios, con la finalidad de ser procesada, tabulada y luego analizada para generar la propuesta a la empresa. En la presente investigación se utiliza la encuesta y la entrevista, consideradas herramientas claves para lograr tener un mejor y mayor acercamiento con la fuente principal de información como lo es el personal de la empresa de buques atuneros y la gerencia de dicha empresa.

Observación

La observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones o situaciones, con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación (Castellanos, 2017). En este sentido, a través del presente estudio se realiza una observación de los procesos que se realizan en la empresa con el fin de obtener una visión general de la interrelación entre los departamentos y la contribución a la productividad, eficiencia y eficacia o no, en los procesos.

Encuesta

Mediante esta técnica se puede obtener datos actualizados y aproximados a la realidad, de manera directa, el mismo consiste en realizar una serie de preguntas cerradas al encuestado para conocer de manera exacta varios aspectos necesarios al proyecto de investigación, a través de datos cuantitativos que suelen representarse en porcentaje para hacer de su análisis un proceso más corto y con una mejor comprensión (Hernández & Mendoza, 2018). En este caso, para la presente investigación se aplicó un cuestionario de diez preguntas cerradas dirigidas a los 18 colaboradores de la empresa de Buques Atuneros con el propósito de medir el conocimiento o familiaridad que tienen los colaboradores con los procesos administrativos.

Entrevista

A través de esta técnica se obtiene información de manera personal, directa y verbal. Consiste en efectuar un diálogo planificado entre el investigador y el entrevistado, entendido este como el sujeto de estudio. Se dan de forma continua con el propósito de conocer las apreciaciones o puntos de vista que este individuo concibe acerca de determinados tema o tópico (Nuñez, 2016). En este sentido, en la presente investigación se aplica una entrevista estructurada que utiliza una guía de entrevista (Ver Apéndice 1) dirigido al presidente de la empresa de buques atuneros y al jefe de talento humano, con el fin de conocer sus opiniones acerca de aspectos relacionados con los procesos generales administrativos que se llevan a cabo en la empresa, la existencia de un diseño de estructura organizativa y la planificación estratégica.

Población y Muestra

Población

La población representa el conjunto de elementos o sujetos de estudio, generalmente con características similares. Según Lugo (2016) la población se refiere al universo, conjunto o

totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios. En el presente estudio la población está representada por 18 personas que laboran en la empresa de buques atuneros.

Muestra

La muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio (Lugo, 2016, p. 1). Sin embargo, es importante señalar que en la presente investigación no se realizará cálculo muestral, en virtud de que se puede aplicar los instrumentos de recolección de datos a todo el talento humano que labora en la empresa en total 18 personas.

Especificaciones de las categorías

Especificaciones de las categorías: planificación estratégica, procesos administrativos y estructura organizativa

Tabla 14

Especificaciones de las categorías

	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Planificación Estratégica	Proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro de la empresa, considera la toma de decisiones en el presente que implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados.	Forma en que se planea llevar a cabo las acciones para lograr objetivos y metas organizacionales futuras.	Planificación Estratégica	Departamentos que intervienen en la Planificación Estratégica	Entrevista
			Principios Rectores	Conocimiento de la Misión y visión	
			Principios Intangibles	Valores organizacionales	
			Participación del talento humano en la Planificación Estratégica	Asignación de los Objetivos de desempeño individual Talleres de capacitación profesional	
Procesos Administrativos	Flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control	Forma en que se interrelacionan y desarrollan las funciones y actividades en las distintas áreas de la empresa	Manuales de Procesos Funciones asignadas al talento humano	Manuales de procesos existentes Entrega por escrito de las funciones	Entrevista
Estructura Organizativa	Disposición intencional de roles en la que cada persona asume un papel dentro de la organización. Orden jerárquico de las funciones y responsabilidades	Forma en que se organiza la empresa internamente de forma administrativa.	Tipo de estructura Organizativa que posee la empresa	Procesos Internos sencillos y fluidos Tipo de estructura organizativa	Entrevista

Resultado Encuesta realizada

- 1) ¿El área o departamento en el que usted labora participa en la preparación de la planificación estratégica dirigida por la gerencia?



Figura 9. Preparación de la planificación estratégica
Fuente: Entrevista realizada

Análisis: Se puede apreciar en la figura que el 11% de las personas entrevistadas manifestaron participar en la planificación estratégica que prepara la gerencia Algunas Veces, mientras que un 89% indica que nunca ha participado.

- 2) ¿Conoce usted los objetivos y metas que pretende alcanzar la gerencia en un periodo determinado?

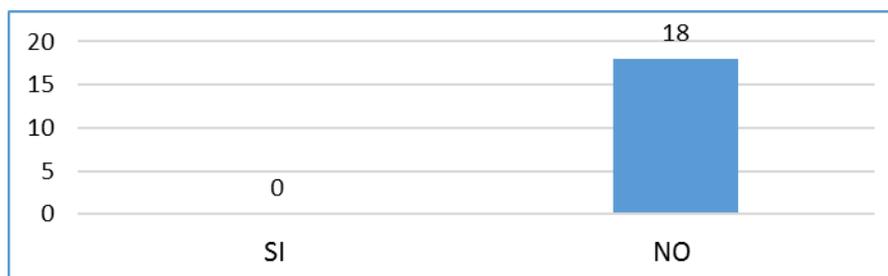


Figura 10. Conocimiento de los objetivos y metas
Fuente: Entrevista realizada

Análisis: Se puede apreciar que el 100% de las personas entrevistadas manifestaron no conocer los objetivos y metas que pretende alcanzar la gerencia en un periodo determinado.

- 3) ¿En el área o departamento en el que usted se desempeña, se socializan los objetivos, la visión, la misión y valores de la empresa?



Figura 11. Socialización de los objetivos, visión, misión y valores
Fuente: Entrevista realizada

Análisis: Se puede apreciar que el 100% de las personas entrevistadas manifestaron que en el área en que se desempeñan, no se socializan los objetivos, visión, la misión y valores de la empresa.

- 4) De los siguientes valores organizacionales intangibles, ¿cuál o cuáles considera usted que caracterizan a la Empresa en la que usted labora?

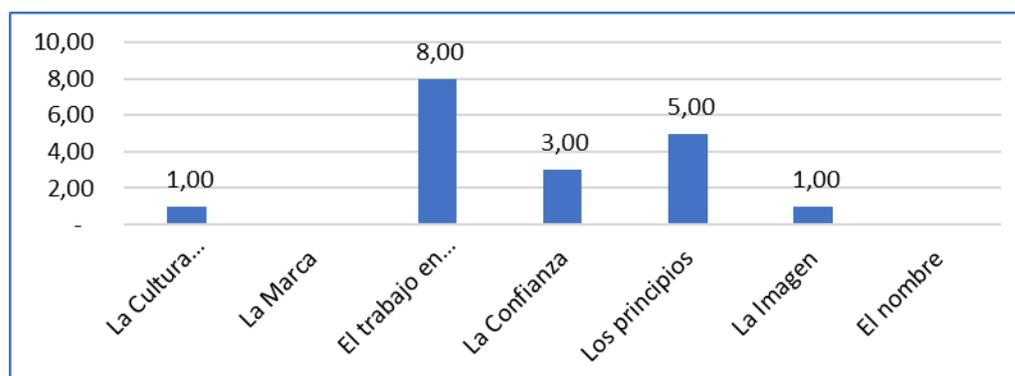


Figura 12. Valores que caracterizan a la empresa
Fuente: Entrevista realizada

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 44% de los entrevistados indicó que el trabajo en equipo caracteriza a la empresa; el 28% indica que los principios; un 17% indica que es la confianza; el 6% opina que la cultura organizacional y un 6% indica que es la imagen de la empresa.

5) ¿Con qué frecuencia la empresa ha realizado talleres de capacitación profesional en las distintas áreas de trabajo?

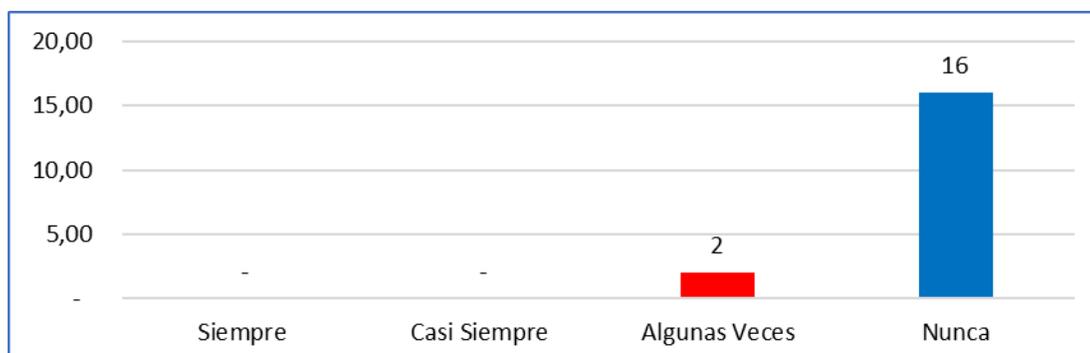


Figura 13. Capacitación profesional
Fuente: Entrevista realizada

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 89% de los entrevistados indicó Nunca ha recibido capacitación profesional en su trabajo, y un 11% indicó que algunas veces recibe capacitación.

6) ¿Con qué frecuencia la empresa le asigna objetivos de desempeño individual?

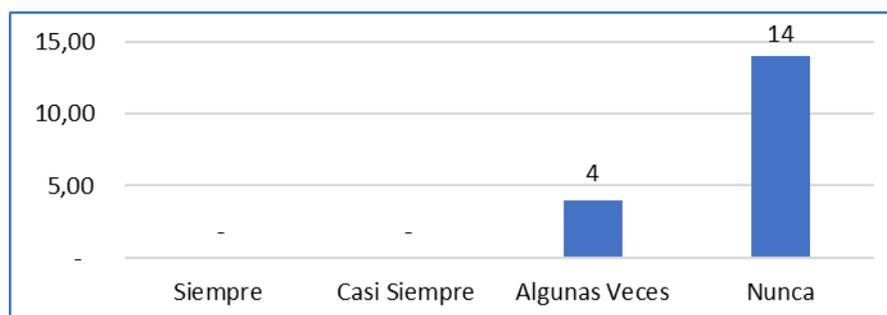


Figura 14. Asignación de objetivos de desempeño individual
Fuente: Entrevista realizada

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 78% de los entrevistados manifestó que nunca se le ha asignado objetivos de desempeño individual, y un 22% indicó que algunas veces le han asignado objetivos de desempeño.

- 7) ¿La empresa le ha hecho entrega formal y por escrito de las funciones que usted debe desempeñar en su puesto de trabajo?



Figura 15. Entrega por escrito de las funciones de desempeño
Fuente: Entrevista realizada

Análisis: El 100% de las personas entrevistadas indicaron que no han recibido formalmente por escrito las funciones a desempeñar en sus puestos de trabajo.

- 8) ¿En el área en la que usted labora existen Manuales de procedimientos y procesos?

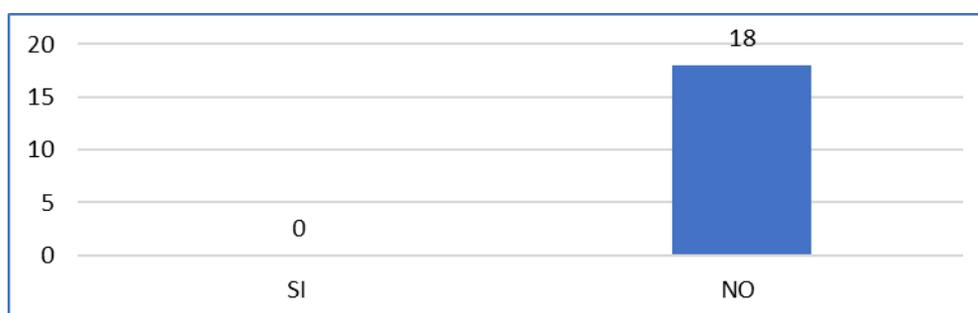


Figura 16. Existencia de manuales de procedimiento y procesos
Fuente: Entrevista realizada

Análisis: El 100% de las personas entrevistadas manifestaron que no existen manuales de procedimiento ni de procesos en el área de trabajo.

- 9) ¿Los procesos que usted realiza en su puesto de trabajo son sencillos y fluyen de manera correcta entre los demás departamentos?

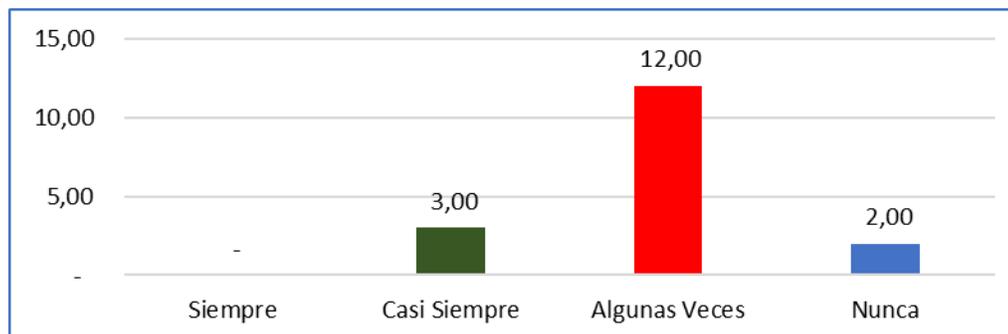


Figura 17. Fluidez de la información entre departamentos

Fuente: Entrevista realizada

Análisis: El 71% de las personas entrevistadas indicó que Algunas Veces los procesos fluyen de manera correcta entre los departamentos; un 18% indicó que casi siempre fluye y un 12% manifestó que nunca fluyen los procesos de manera correcta.

- 10) ¿Conoce usted la estructura organizativa de la empresa?

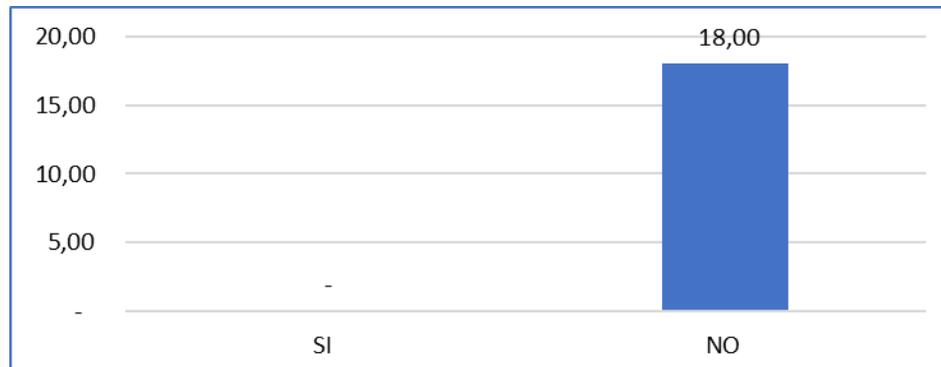


Figura 18. Conocimientos de la estructura organizativa de la empresa

Fuente: Entrevista realizada

Análisis: El 100% de las personas entrevistadas indicaron que No conocen la estructura organizativa de la empresa.

Resultado Entrevista realizada

Entrevista dirigida al presidente de la empresa de buques atuneros y al jefe de talento humano, con el fin de conocer sus opiniones acerca de aspectos relacionados con los procesos generales administrativos que se llevan a cabo en la empresa, la existencia de un diseño de estructura organizativa y la planificación estratégica

1. ¿Los otros departamentos que constituyen la empresa participan en la preparación de la planificación estratégica dirigida por la gerencia?

Presidente: Una de las características que distingue a la empresa es la gerencia democrática que se desarrolla, al cual permite a todos los empleados a ser partícipes en la toma de decisión, en la mayoría de los aspectos gerenciales. Por tanto, le puedo asegurar que, la presidencia convoca a los trabajadores de los otros departamentos, a colaborar con la preparación de la planificación estratégica. No obstante, la planificación como tal, solamente la realiza la dirección, solamente se recurre al personal si emerge alguna duda o se necesita otra perspectiva del plan, el cual se enfoca en las oportunidades y amenazas.

Jefe TH: Te explica, la planificación estratégica forma parte de la presidencia, una vez que allí se realiza la matriz de las necesidades, oportunidades y amenazas y realizan una pre-planificación, convocan a los jefes de los otros departamentos a integrarse al tren de la gerencia para concretar dicha planificación.

2. ¿La dirección da a conocer los objetivos y metas organizacionales a los empleados?

Presidente: La empresa posee objetivos y metas bien delimitados, los cuales se les comunica a los jefes de cada departamento, y ellos a su vez, se los comunica a su personal. Sin embargo, directamente no da a conocerlos, es función de los jefes y coordinadores de cada unidad.

Jefe TH: Una de las debilidades que observa en la empresa, es que los objetivos y metas parecen secretos que no pueden ser comunicados al resto de la empresa, solamente los tiene la dirección y los jefes de cada departamento, pero éstos últimos tampoco los transmite o los hace saber a su personal.

3. ¿La presidencia asigna las funciones por escrito a su personal, una vez que son contratados, así como sus objetivos de desempeño personal?

Presidente: El proceso de captación y selección del personal, es competencia del departamento de relaciones humanas. Allí poseen los lineamientos para formalizar la contratación del candidato, y entre esos lineamientos se encuentran las funciones que dese realizar y los objetivos de su desempeño personal, por lo que asumo que se los entregan en físico, una vez formalizada la contratación.

Jefe TH: Cuando se contrata a un personal, se le comunica sus funciones de manera oral y sus objetivos de desempeño personal, luego se procede a ser presentado en el departamento correspondiente, y es allí donde el jefe, cuando realiza la entrevista para conocerlo, le debe hacer entrega de sus funciones y objetivos de manera escrita, sin embargo, considero como una gran debilidad no llevar el seguimiento de la entrega de los documentos, ya que, vienen muchos trabajadores a quejarse sobre el desconocimiento que poseen de sus funciones reales, lo que en ocasiones ha generado conflictos entre sus jefes y ellos. Por tanto, no se les hace entrega escrita de cuáles son sus funciones.

4. ¿La empresa posee manuales de procedimientos sobre la actuación de los empleados en la empresa?

Presidente: Manuales existen, pero solo son utilizados en la gerencia, así que le puedo responder que, si analizamos su existencia como una herramienta para optimizar la operatividad de los departamentos y de los empleados, pues no existe.

Jefe TH: Los manuales de procedimientos, como tal, no los he visto, claro, existen manuales para el funcionamiento de cada departamento, pero de verdad, son tan obsoletos que no se estudia.

5. ¿Se fomentan el trabajo en equipo en la empresa?

Presidente: Si, es una de nuestras exigencias, como empresa bucanera, sabemos que es indispensable fomentar el trabajo en equipo, no solo desde la perspectiva de organización, sino del trabajo que se realizan en alta mar, por tanto, es un requisito que se registra la actuación de cada trabajador, en cuanto a su desempeño personal y actitudinal hacia sus compañeros.

Jefe TH: Definitivamente si, aquí se pone un especial empeño en gestionar y fomentar el trabajo en equipo, te puedo asegurar que, al respecto, se siente el compañerismo y el sentido de pertenencia.

Análisis general de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos utilizados, se pudo conocer a través de la entrevista y encuesta realizada, que los departamentos no realizan planificación de las actividades, tampoco participan en la planificación estratégica que realiza la presidencia de la empresa. No se conocen los objetivos ni metas que se plantea la dirección de la empresa, lo que hace que el personal no orienta sus actividades hacia objetivos específicos que permitan alcanzar resultados positivos para toda la organización. Según Delgado (2015), la planificación le permite a la empresa conocer su visión a largo plazo, por lo tanto, si todos los miembros de la organización desconocen lo que la gerencia espera alcanzar en un futuro, es probable que no se logren metas ni objetivos.

En los departamentos y áreas de la empresa no se socializan objetivos y metas, es decir, no existe una planificación de lo que se espera alcanzar en determinado periodo de tiempo, el personal desconoce cuáles son los objetivos de sus funciones, solo se esmeran por realizar las actividades que se les indica. Al respecto, Ortega (2017) explica la importancia de la asignación de los objetivos de desempeño, lo que a su vez es la base fundamental para evaluar el personal y la productividad de los mismos, en sus distintos puestos de trabajo. De igual forma, se pudo conocer que tampoco se asignan funciones por escrito, el personal solo recibe una pequeña inducción al ingresar a la empresa, pero no le son entregadas las funciones de manera formal ni tampoco se le asignan objetivos de desempeño individual, sin embargo, de acuerdo con Alzate (2018) la entrega de funciones por escrito “le dará a la persona que recibe el cargo una guía fundamental para llevar a cabo sus funciones”.

La inexistencia de manuales de procedimientos también influye, algunos procesos se realizan de manera automática, pero estos pueden ser mejorados. Como aspecto positivo de la

entrevista realizada se puede determinar el interés del equipo de trabajo por trabajar unidos y lograr la mejora en el funcionamiento de la empresa, siendo el trabajo en equipo uno de los valores organizacionales más importantes para el personal. En función de estos resultados, se presenta en el siguiente apartado, una propuesta que plantea la estructura de un plan estratégico, un diseño organizacional y la evaluación de uno de los procesos de la empresa, como lo es el proceso general de compras, con la finalidad de brindar alternativas de solución y contribuir a resultados valiosos y positivos para la empresa y los trabajadores.

Capítulo IV

Propuesta

Título de la Propuesta

Modelo de Plan Estratégico para la empresa de Buques Atunero a fin de mejorar la eficiencia en los procesos administrativos.

Objetivo de la propuesta

- Proponer un Plan Estratégico que contribuya a mejorar la eficiencia en los procesos administrativos de la empresa de buques atunero.

Estructura del Plan Estratégico

El plan estratégico se estructura de la siguiente manera:

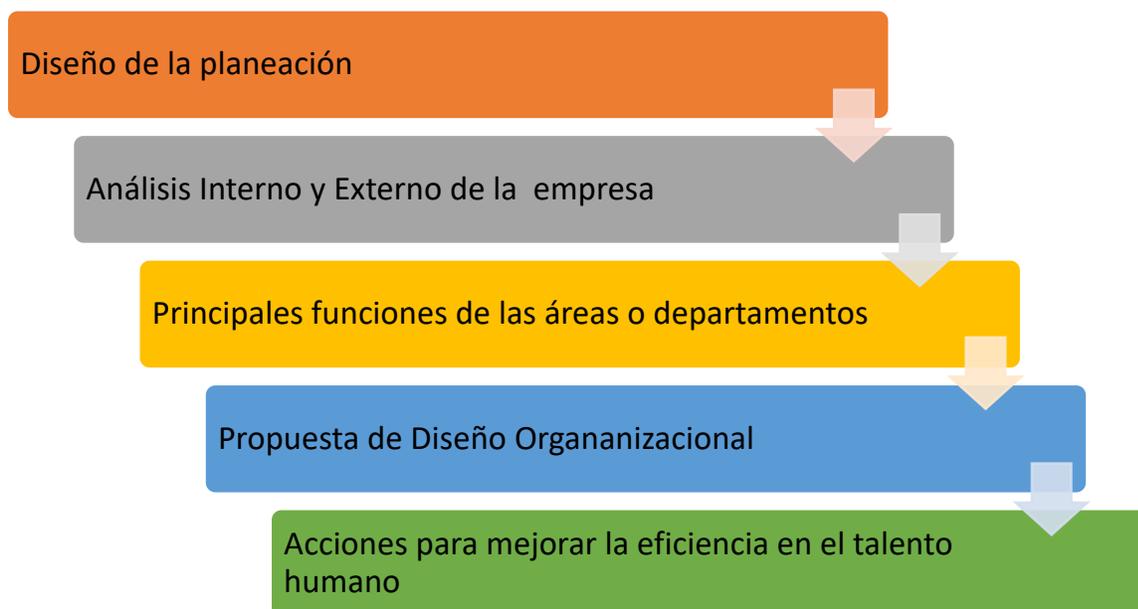


Figura 19 Estructura del Plan Estratégico

Diseño de la planeación

En esta fase del Plan estratégico se definirá visión, misión, valores de la empresa y se establecerán algunas acciones que permitan a los empleados conocer a la organización desde sus orígenes con la finalidad de fomentar la pertinencia con la empresa.

Formulación de la Misión

La misión da a conocer lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. A través de la misión se puede conocer características generales que diferencian a la empresa de otras de la misma categoría, y los valores o principios por medio de los cuales pretende funcionar y lograr sus expectativas. La empresa de buques atuneros ya posee una misión y visión, sin embargo, a través del presente plan estratégico se propone modificar los enunciados a fin de hacerlos más prácticos sin perder la esencia de lo que espera alcanzar la empresa, con la finalidad de que el personal se pueda identificar rápidamente con el enunciado y se forme pertinencia con la organización. Según Barraza (2019) para establecer la misión de una empresa se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Incluir temporalidad
- Describir el negocio en el que se opera
- Definir el cliente
- Métrica bajo la cual se define el éxito

Bajo estos parámetros, se plantea el enunciado de la **Misión** de la siguiente manera:

Ser una empresa de productos pesqueros con altos estándares de calidad y clientes satisfechos no solo a nivel nacional sino internacional.

Formulación de la Visión

A través de la visión, la empresa puede describir los planes a futuro. Indica cómo le gustaría que la empresa se encuentre en algunos años; incluyendo una idea de los cambios que quieren ver, incluyendo la satisfacción de los clientes. Se propone una mejora en el enunciado de la visión de la empresa, que sea de comprensión rápida para los clientes, pero en especial para el personal de la empresa, con la finalidad de que pueda ser memorizada y se fomente la pertinencia con la empresa.

Aportar al desarrollo comercial y pesquero del país, con productos de calidad y procesos eficientes y ambientalmente sustentables.

Valores Organizacionales

Se propone establecer los siguientes valores organizacionales, y utilizar las estrategias necesarias para darlas a conocer a todo el personal, y sean colocados en lugares estratégicos de manera que los empleados puedan observarlos diariamente y se identifiquen con los valores de la organización.

- **Orientación al cliente:** Nos preocupamos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Integridad:** Defendemos la honestidad, la credibilidad y la equidad.
- **Calidad en el producto y servicio:** Aspecto fundamental en nuestra empresa.
- **Trabajo en equipo:** Promovemos la colaboración de nuestros trabajadores.
- **Conciencia Medioambiental:** La conservación del medioambiente es importante, por ello estamos desarrollando continuamente políticas internas que reduzcan nuestro impacto.

Análisis interno y externo de la empresa

Se presenta el análisis del entorno interno y externo de la empresa, basado en el concepto de FODA.

Tabla 15

Análisis FODA de la empresa

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Involucramiento de los directores en el negocio. 2. Estabilidad Económica. 3. Equipo de capitanes con experiencia en pesca. 4. Pago de salarios de todo al personal de manera oportuna. 5. Buenas relaciones con socios comerciales. 6. Programa de sistemas de mantenimiento en línea. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incursión al mercado de productos ultracongelados. 2. Disminuir costos por servicios subcontratados. 3. Acceso a créditos para capital de trabajo. 4. Acceder a certificaciones internacionales que agreguen valor. 5. Programas de pesca responsable.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe planificación estratégica. 2. No existe un plan de trabajo de mantenimiento general. 3. No hay programas de incentivos. 4. No existe programa de capacitaciones al personal. 5. Se desconocen los canales de comunicación en la estructura. 6. No hay un manual de funciones por puesto de trabajo. 7. Sobrecostos por reprocesos y actividades no programadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restricciones en límites para pescar en aguas territoriales. 2. Fijación de cuotas para pescar determinadas especies. 3. Crecimiento de otras empresas dedicadas al mismo sector. 4. Renuncia de personal calificado para optar a mejores empleos 5. Imposiciones de nuevas leyes por parte del gobierno. 6. Personal profesional y calificado en otras empresas similares

Fuente: Tomado de la empresa

De acuerdo al análisis realizado, se puede observar que la empresa cuenta con oportunidades y fortalezas que contribuyen a enfrentar las debilidades y amenazas. En función de

los datos obtenidos, se plantean algunas estrategias que se detallan en la siguiente Tabla 26, con el propósito de proponer una combinación adecuada de los elementos del entorno para lograr resultados positivos para la organización.

Matriz FODA

Tabla 16

Matriz FODA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Involucramiento de los directores en el negocio 2. Estabilidad económica 3. Equipo de capitanes con experiencia en pesca. 4. Pagos de salario a todo el personal de manera oportuna. 5. Buenas relaciones con socios comerciales. 6. Programas de sistemas de mantenimiento en línea. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.No existe un modelo de planificación estratégica. 2.No existe un plan de trabajo de mantenimiento general. 3.No hay programas de incentivos. 4.No existe programa de capacitación del personal. 5.Se desconocen los canales de comunicación en la estructura. 6.No hay Manual de funciones por puesto de trabajo. 7.Sobrecostos por reprocesos y actividades no programadas.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incursión al mercado de productos ultracongelados. 2. Disminuir costos por servicios subcontratados. 3. Acceso a créditos para capital de trabajo. 4. Acceder a certificaciones internacionales que agreguen valor. 5. Programas de pesca responsable. 6. Contratación de personal calificado. 	<p>Estrategia Fortaleza/Oportunidad</p> <p>F1 – O1. Plantear a los socios la expansión de nuevos productos al mercado.</p> <p>F3 – O4. Analizar la nómina de personal calificado que dirija las acciones para lograr los estándares de calidad internacional.</p> <p>F5 – O3. Tramitar créditos para capital de trabajo con el apoyo de socios comerciales.</p>	<p>Estrategia Debilidad/Oportunidad</p> <p>D1 – O1. Evaluar la importancia de establecer un modelo de planificación estratégica que incluya nuevas expectativas de mercado.</p> <p>D5 – O6. Contratar personal profesional que imparta cursos o talleres que fomenten el trabajo en equipo y la comunicación interna.</p> <p>D3 – O2. Determinar la disminución de servicios subcontratados para implementar programas de incentivos laborales.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Restricciones en límites para pescar en aguas territoriales. 2. Fijación de cuotas 	<p>Estrategia Fortaleza/Amenazas</p> <p>F3 – A4. Implementar programas de crecimiento laboral.</p> <p>F4 – A6. Captar personal profesional y</p>	<p>Estrategia Debilidades/Amenazas</p> <p>D1 – A6. Contratar los servicios de personal calificado en planificación estratégica para la implementación de modelos adecuados para la empresa.</p>

<p>para pescar determinadas especies.</p> <p>3. Crecimiento de otras empresas dedicadas al mismo sector.</p> <p>4. Renuncia de personal calificado para optar a mejores empleos.</p> <p>5. Imposición de nuevas leyes por parte del gobierno.</p> <p>6. Personal profesional y calificado en otras empresas similares</p>	<p>calificado en gestión administrativa que contribuya al mejoramiento general de las actividades en la empresa.</p> <p>F2 – A2. Evaluar las cuotas establecidas para la pesca de nuevas especies.</p>	<p>D5 – A4. Realizar taller de comunicación laboral con la participación de todo el personal.</p> <p>D6 - A3. Solicitar los servicios profesionales de expertos en Manuales de Funciones que tengan experiencia en el área.</p>
---	--	---

Principales funciones de las áreas o departamentos

En esta fase se detallan las funciones del personal de acuerdo al cargo según la estructura organizativa, la cual debe ser del conocimiento de todos los trabajadores de la empresa y de esta forma contribuir a mejorar los niveles de dirección y comunicación entre los directivos, supervisores y personal técnico y operativo. Es importante señalar que se sugiere la creación del área de almacén, como parte de la estructura organizativa, en virtud de los problemas que se presentan en el proceso de compras y recepción de los materiales y bienes de la empresa, que se necesita mantener en custodia como parte del normal funcionamiento de las actividades.

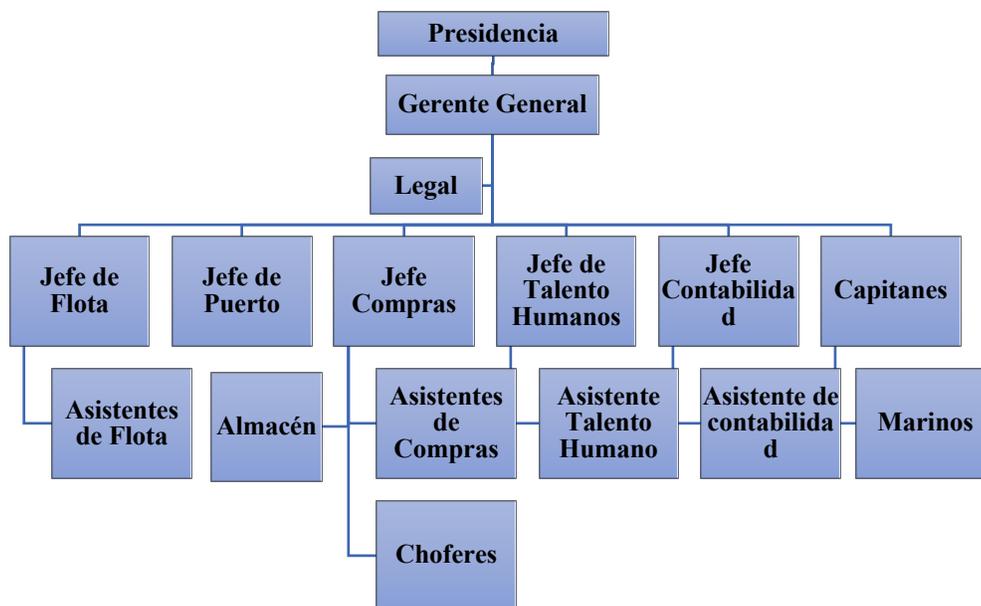


Figura 20. Información de la estructura organizativa de la empresa

A continuación, se detallan las principales funciones que cumple el personal en las distintas áreas de la empresa:

Presidencia

- Es la máxima autoridad inmediata.
- Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía.
- Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros, convoca y preside reuniones con la junta directiva o personal de la empresa.
- Firmar cheques, autorizar erogaciones de dinero.
- Ejercer todas las acciones correspondientes según el acta constitutiva o reglamento correspondiente.

Gerente General

- Realizar evaluaciones periódicas a cerca de las diferentes funciones que se cumplen en cada área de la empresa.
- Asignar las funciones de cada representante de área, según el nivel de exigencia.
- Planificar y ejecutar metas a corto, mediano y largo plazo, que sirvan como proyección de los objetivos empresariales.
- Asegurar el buen manejo de los recursos de la empresa para lograr los objetivos.
- Tomar decisiones concretas y seguras.

Departamento Legal

- Proteger los intereses legales de las partes implicadas en un incidente, llegando si es necesario, a defenderlos ante los tribunales.
- Aplicar normas jurídicas marítimas relativas a daños o perjuicios a personas o a cosas y muchas veces específicos del sector marítimo.
- Conocer de los derechos y deberes que otorgan las leyes a los tripulantes de los buques, en algunos casos diferentes o mayores de los derechos laborales aplicables en tierra, debido a la especial naturaleza de su trabajo.
- Redactar, interpretar y aplicar las normas marítimas internacionales que regulan todos los aspectos del sector, incluyendo la seguridad a bordo de los buques y la contaminación desde los mismos

Jefe de Flota

- Determinar las condiciones más favorables para que una embarcación arribe oportunamente o permanezca en zona de pesca.
- Autorizar y controlar los zarpes, las recaladas y la descarga de las embarcaciones.
- Gestionar la cuenta de explotación de la flota atunera de barcos.
- Planificar las operaciones diarias.
- Gestionar, coordinar, controlar y hacer seguimiento a los trabajos de reparación efectuados a bordo del buque.
- Elaborar el cronograma de reparaciones e inversiones.
- Preparar informes de reparaciones y mejoras.
- Gestionar nuevos permisos y licencias de pesca.
- Elaborar informes para la gerencia de la empresa.
- Realizar gestiones administrativas y contacto con aduanas, autoridades portuarias, otros.

Asistente de Flota

- Participar en la planificación de las operaciones diarias en el buque.
- Contribuir en la gestión para que se lleven a cabo los trabajos de reparación efectuados a bordo del buque.
- Participar en la elaboración del cronograma de reparaciones e inversiones.
- Preparar informes de reparaciones y mejoras.
- Controlar periódicamente el cumplimiento de los KPI.
- Realizar gestiones administrativas y contacto con aduanas, autoridades portuarias, otros.
- Llevar el control de los archivos relacionados al área.
- Recibir llamadas y organizar la agenda del jefe inmediato.

Jefe de Puerto

- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades que se realizan en las unidades de las secciones operativas de servicios de transporte; atraque y desatraque de naves.
- Controlar el mantenimiento general de instalaciones, mantenimiento y reparación de montacargas y vehículos livianos.
- Coordinar todas las actividades y trámites en el puerto, con las diferentes Autoridades Portuarias, de Aduana, Migración, Consulado, y otras autoridades que forman parte de este proceso.
- Gestionar el mantenimiento y reparación de cabezales y buses, del equipo marino, soldadura y pintura, y todas aquellas relacionadas con la operación portuaria.
- Asignar y supervisar al personal que opera los equipos móviles pesados que se utilizan en la carga, descarga, movilización y acomodo de las mercancías de gran tonelaje en contenedores.
- Establecer planes de trabajo dentro y fuera de las naves que se encuentran en movimiento y en las bodegas de las áreas portuarias, velar por el adecuado empleo de los mismos.

Jefe de Compras

- Administrar la adquisición de bienes y servicios que se requieran en la empresa. Este tipo de adquisiciones deben estar vinculadas a las actividades principales que realiza la

empresa; en caso de que no sean relacionadas con la actividad de la empresa, deben estar plenamente justificadas y autorizadas por la gerencia.

- Elaborar órdenes de compras para soportar la transacción económica que se realice con los proveedores. También deben estar autorizadas por la gerencia o por quien se designe como responsable administrativo general de la empresa.
- Elaborar las órdenes de compra deben emitirse de manera oportuna cumpliendo con tiempos que permitan seleccionar el mejor proveedor, tanto en precio como en calidad. Deben efectuarse antes de iniciar el proceso de adquisiciones como parte principal del expediente de compra.
- Negociar con los proveedores, acuerdos que sean convenientes para la empresa, buscar las mejores ofertas, los productos de calidad y los mejores tiempos para la cancelación de las deudas contraídas.
- Conocer los precios de mercado, con la cartera de proveedores, con las alternativas que ofrecen las distintas empresas en el mercado, respecto a los bienes y servicios que requiera la empresa, con la finalidad de aprobar órdenes de compra bajo criterios de objetividad y claridad.

Asistente de Compra

- Cumplir funciones muy importantes en las actividades que se llevan a cabo dentro del área de compras.
- Control de la cartera de proveedores y solicitar de los mismos todos los requisitos y documentos necesarios que sustenten los procesos de compras.
- Preparar los documentos que conforman el expediente de las requisiciones de compra y contribuir a que se encuentre todo de manera adecuada.

- Gestionar los pagos oportunamente para que no haya atrasos en los mismos.
- Control de las facturas originales.
- Atender llamadas telefónicas bajo supervisión inmediata.
- Llevar un registro de las solicitudes de compras emitidas por las distintas unidades y departamentos de la empresa.

Capitanes

- Operar y asegurar eficientemente la nave, llevar a cabo las acciones adecuadas para garantizar la seguridad de los pasajeros, tripulación y carga.
- Orientar las acciones necesarias para mantener el orden y la disciplina en la nave.
- Verificar que toda la tripulación de abordaje tenga pleno conocimiento de los procesos y de los manuales que se destinen para formación del personal en las actividades que se realizan en las distintas áreas de la empresa.
- Delegar las responsabilidades necesarias para que la nave se encuentre conservada y en buenas condiciones, minimizando los riesgos de accidentes a bordo.
- Verificar la normalidad de los libros y documentos exigidos de acuerdo a los Reglamentos y Normativas internas, nacionales o internacionales, respecto al funcionamiento de la nave y embarcación.
- Verificar que las personas que se encuentran en la embarcación, a fin de evitar inconvenientes y poder tener un control del personal en el buque.
- No permitir el embarque de personas que no estén autorizadas para estar en el buque.
- Conocer plenamente los planos del barco, las capacidades, los compartimientos, los canales de comunicación, las características de la nave y de la maquinaria y todo el

estado de la operatividad de la nave. Estas funciones son de mucha significancia para el buen funcionamiento de la empresa.

- Conocer claramente las leyes nacionales e internacionales relacionadas con la empresa naviera y el funcionamiento de la misma en alta mar.
- Cumplir y hacer cumplir todas las obligaciones que imponen las leyes y reglamentos de navegación, aduana, conservación del ambiente, entre otras.

Marineros

- Mantener y conservar limpio el espacio de trabajo.
- Cumplir con las obligaciones de timonel y vigía.
- Cumplir con todas las funciones asignadas durante la guardia de navegación y puerto.
- Conocer las salidas de emergencia de la nave, las ubicaciones de los sistemas de extinción de incendios y otros relacionados.
- Cumplir las faenas asignadas, así como aquellas que por emergencia sean ordenadas por el capitán.
- Participar en todos los ejercicios que establezca el capitán, para llevar a cabo actividades de prevención de accidentes y como enfrentarlos.
- Conocer el protocolo en caso de que se requiera abandonar la nave por alguna razón de emergencia, debe estar capacitado para hacerlo y guiar a otros en tal situación.

Jefe de Talento Humano

- Emitir todos los lineamientos necesarios para llevar un clima organizacional adecuado, realizando principios de justicia, equidad, compromiso, entre otros, que contribuyen a una

buena relación laboral y cumplimiento de las funciones en las distintas áreas de la empresa.

- Gestionar el diseño e implementación de manuales de procedimientos en todas las áreas de la empresa.
- Coordinar actividades relacionadas con: dotación del uniforme al personal, control de asistencia laboral, control de pagos de sueldos, salarios, beneficios, otros.
- Supervisar los pagos de nómina y que se realicen las debidas aportaciones y retenciones que establezca la ley.
- Coordinar las vacaciones del personal, programando con antelación la salida y entrada de cada trabajador, a fin de evitar contratiempos en los puestos de trabajo.
- Llevar un control del desempeño de los trabajadores, un récord de las puntuaciones obtenidas en las evaluaciones, con la finalidad de conocer la evolución del empleado o si requiere capacitación para desempeñar las funciones con mayores resultados.
- Coordinar los planes de capacitación del personal, con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación que requieran los trabajadores en los distintos puestos de trabajo, siendo esto parte clave en una buena gestión del personal.
- Coordinar las acciones que conlleven a una buena comunicación entre los departamentos de la empresa.

Analista de Talento Humano

- Ayudar al cumplimiento de los objetivos que se establezcan en el área.
- Participar bajo supervisión de la jefatura, en la contratación de personal, preparación de los expedientes de los participantes, logística de entrevistas, verificación de datos y

documentos presentados por los aspirantes, y debe informar al jefe inmediato cualquier irregularidad detectada.

- Ordenar expedientes de los trabajadores, ordenando por orden cronológico los documentos que contiene el expediente o carpeta del empleado.
- Participar bajo supervisión inmediata, en la logística para llevar a cabo los procesos de evaluación del personal, facilitando los reportes y documentos para llevar a cabo las evaluaciones al personal; hacer seguimiento al cumplimiento de objetivos y metas del personal, notificar al jefe inmediato cualquier irregularidad presentada en las evaluaciones.
- Participar bajo supervisión inmediata, en la elaboración de la nómina de pago y control en los reportes de retenciones y aportes de Ley.
- Llevar un control de la asistencia del personal a la jornada laboral.
- Realizar funciones relacionadas al área que le sean solicitadas por el jefe de talento humano.

Jefe de Contabilidad

- Coordinar todas las actividades en el área. Debe tener conocimiento contable, relacionado con registros contables, control de libros contables, declaraciones de impuestos, obligaciones tributarias de la empresa, entre otros aspectos relacionados.
- Supervisar el registro contable de las operaciones. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del departamento.

- Coordinar la elaboración de los Estados Financieros, los cuales deben estar ajustados a la realidad de la empresa y garantizar saldos reales para la toma de decisiones de la gerencia.
- Garantizar que todo el proceso contable se lleve oportunamente, cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas establecidas para llevar una contabilidad adecuada.
- Supervisar las conciliaciones bancarias con la finalidad de informar a la gerencia cualquier aspecto relevante en el movimiento en bancos de la empresa.

Asistente de Contabilidad

- Realizar distintas tareas relacionadas al control contable de la empresa. Es importante señalar que las funciones del asistente de contabilidad deben ser desempeñadas por una persona que tenga conocimiento contable y financiero, y conozca el grado de responsabilidad al momento de emitir información contable a la gerencia de la empresa.
- Realizar conciliaciones bancarias, detallando los créditos y débitos en las cuentas bancarias de la empresa. Esta información debe realizarse con cuidado y dedicación, a fin de evitar errores u omisiones en la información presentada.
- Llevar los libros contables de la empresa, bien sea de forma manual o sistematizada, garantizando que toda la información es cargada diariamente sin errores, cumpliendo con los principios de contabilidad y las normas emitidas materia de contabilidad.
- Participar en la preparación de facturas, realiza tareas relacionadas con registro de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, se pone en contacto con proveedores o clientes, bajo supervisión inmediata.

- Participar en la elaboración de informes contables, cuidando de que la información contenida en los mismos esté correcta y actualizada. Esta función requiere que el asistente esté bien informado sobre normas, directrices y leyes que regulan la presentación de estados financieros.
- Tener conocimiento sobre software contable, manejo de paquetes informáticos, Excel, Word, y otros programas que son utilizados en los registros contables y presentación de la información.
- Participar en la preparación de las nóminas de pago, cálculos de horas extras, otros relacionados al área contable.

Choferes

- Realizar funciones de transporte siguiendo instrucciones del jefe inmediato o directores de la empresa.
- Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato o por quien éste delegue.
- Velar por mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.
- Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite para la solución, previa autorización.
- Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.
- Informar oportunamente en caso de colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.
- Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.

Almacén

- Garantizar el resguardo de los bienes y materiales de la empresa. Dentro de las principales funciones en el área de almacén se pueden detallar:
- Receptar mercancías: El encargado de almacén debe dar entrada a las mercancías que envían los proveedores, comprobando que la mercancía recibida coincide con la información que detallan las órdenes de compras.
- Almacenar correcta y estratégicamente las mercancías en zonas idóneas con la finalidad de acceder a las mismas y que se encuentren fácilmente.
- Conservar y dar mantenimiento: Esta función implica conocer y aplicar la legislación vigente en cuanto a higiene y seguridad en el almacén, además de las normas especiales sobre mantenimiento y cuidado de cada producto.
- Gestionar y controlar de existencia: Se llevar un registro adecuado de las entradas y salidas del material o los bienes.

Propuesta de Organigrama funcional de la empresa

Se propone un organigrama funcional, tomando en cuenta las funciones descritas en cada puesto de trabajo, se muestra en la siguiente Figura el organigrama con algunas de las funciones en los puestos de trabajo. Es importante señalar que no se describen todas las funciones por el espacio requerido.

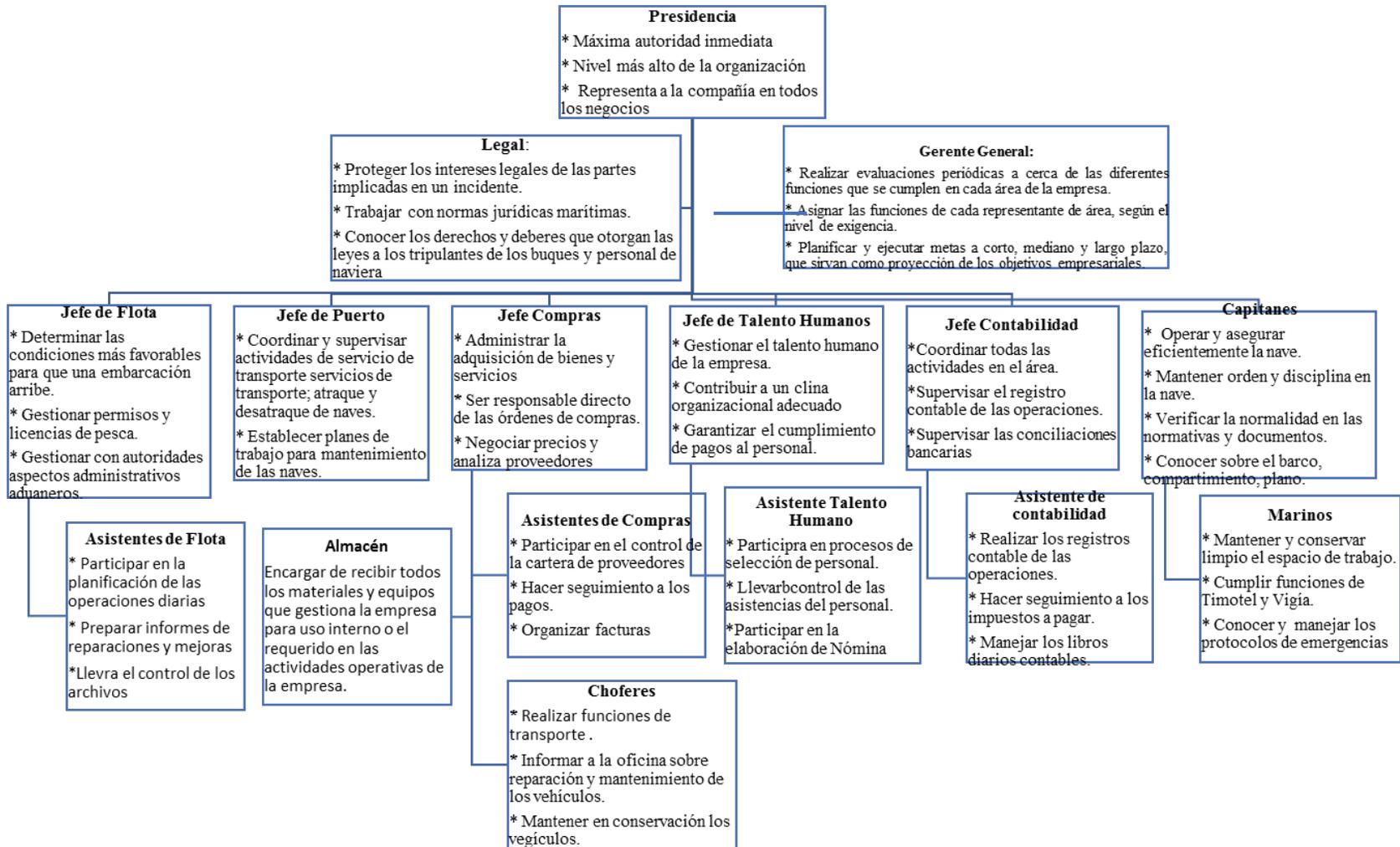


Figura 21. Propuesta de Organigrama Funcional

Acciones para mejorar el desempeño del talento humano

En primer lugar, se propone levantar información relacionada con las necesidades de capacitación que se tengan en cada puesto de trabajo, para lo cual la oficina de talento humano deberá gestionar con los supervisores en niveles altos y medios, la importancia del levantamiento de la información de cada miembro del equipo de trabajo. En la siguiente Tabla 27, se muestra un formato que puede ser utilizado para recolectar la información de necesidades de capacitación del personal:

Tabla 17

Formato para detectar las necesidades de capacitación del personal

Diagnóstico Individual de las necesidades de Capacitación				
Nombre y Apellido				
Departamento:				
Cargo:				
Jefe Inmediato:				
Describe funciones y tareas desempeñadas				
Identifique el tipo de necesidad	Información	Conocimiento	Habilidades	Otro
<p><u>Información:</u> Se refiere a temas relacionados con el área de trabajo y las funciones realizadas, procesos o procedimientos que el empleado no domina bien y de lo cual requiere mayor información y capacitación.</p> <p><u>Conocimiento:</u> Conjunto de conceptos que debe poseer el trabajador como resultado de sus estudios, experiencias e interacciones con la realidad y que determinan sus reacciones y actuaciones laborales.</p> <p><u>Habilidades:</u> Conjunto de destrezas motoras y procesos racionales requeridos para el desempeño laboral: Manejo de Word., Excel, Power Point, Internet, Redes Sociales, otros programas relacionados.</p>				
Detalle la necesidad de capacitación requerida:				
Observaciones:				

Después de aplicar el formato de detección de necesidades de capacitación del personal, es importante que la empresa planifique o programe los cursos o talleres necesarios para dar respuesta a las solicitudes del personal. Sin embargo, en la presente propuesta se plantea la realización de tres talleres que permiten al personal lograr una mayor identificación con la organización, fomentar el trabajo en equipo y motivar a los empleados, con la finalidad de mejorar el clima organizacional y crear un compromiso de todos los integrantes de la empresa. En este sentido, se sugiere la realización de los siguientes talleres a todo el equipo de trabajo:

Taller 1 Motivación laboral y logro de objetivos

Objetivo del taller:

- Ofrecer información relacionada con la motivación laboral y el logro de objetivos de desempeño individual, a fin de mejorar el clima organizacional y la motivación de los empleados.

Temario del taller:

- Programación Neurolingüística
- Correcta formulación de objetivos
- Técnicas para el logro de objetivos
- Motivación e inteligencia emocional
- Técnicas de motivación laboral

Responsables y participantes:

- Responsable: Jefe de Talento Humano
- Participantes: El personal de todas las áreas y departamentos de la empresa

Costo: \$ 530

Fecha: 08/02/2021 **Horas:** 6 horas

Taller 2 TeamRICH - Trabajo en equipo

Objetivo del taller:

- Desarrollar las habilidades de trabajo en equipo y cooperación mutua con el fin de lograr que la suma de los esfuerzos individuales sea convertida en una fuerza multiplicadora que logre los objetivos propuestos.

Temario del taller:

- Qué es Trabajo en equipo
- Claves para un equipo ganador
- Diferentes maneras de trabajar en equipo
- Manejo del tiempo
- Dinámicas de grupo

Responsables y participantes:

- Responsable: Jefe de Talento Humano
- Participantes: El personal de todas las áreas y departamentos de la empresa

Costo: \$ 530

Fecha: 01/03/2021

Horas: 6 horas

Taller 3 Desarrollo Organizacional

Objetivo del taller:

- Orientar el comportamiento continuo y cambios que deben darse dentro de la organización orientada a las personas hacia la máxima calidad y productividad

Temario del taller:

- Definiciones, objetivos y características del Desarrollo Organizacional.
- Importancia y necesidad del Desarrollo Organizacional.
- El Comportamiento Organizacional.
- Cambio Planificado.
- Incidencia del Desarrollo Organizacional en la productividad de los empleados

Responsables y participantes:

- Responsable: Jefe de Talento Humano
- Participantes: El personal de todas las áreas y departamentos de la empresa

Costo: \$ 530

Fecha: 10/03/2021

Horas: 6 horas

Los talleres propuestos deben ser aplicados a todo el personal, en las distintas áreas en que se desempeñan, entendiendo que se trata de contenidos necesarios para que se desarrolle un buen clima organizacional y se fomente el trabajo en equipo y la motivación.

Propuesta de Diseño Organizacional

La propuesta de diseño organizacional se realiza tomando como base fundamental el criterio de Harrington, quien propone en su obra que los procesos y no las personas constituyen la clave de un desempeño libre de errores (Harrington, 1992). En este sentido, se otorga debida importancia a los procesos dentro de la empresa, por tanto, en la propuesta se destaca el mejoramiento de los procesos más que en las funciones de los empleados, en virtud de que, según el autor, al mejorar los procesos las funciones mejoran.

Harrington indica que existen cinco fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa, siendo estas las siguientes:

- Organización para el mejoramiento, es decir, establecer el liderazgo, compromiso y comprensión.
- Comprensión del proceso, es decir, estudiar el actual proceso y sus finalidades.
- Modernización, a través de la mejora de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso.
- Mediciones y Controles, que permitan establecer la retroalimentación.
- Mejoramiento continuo, lo que involucra revisar, evaluar, calificar los procesos.

El diseño de estructura organizacional que se propone será de mucho beneficio para la empresa, ya que permitirá aumentar la calidad en los procesos, lo que a su vez incluye un buen clima organizacional. La gerencia podrá identificar con más claridad las falencias o debilidades en los procesos para de esta manera tomar acciones de mejora o cambios necesarios para un buen funcionamiento.

Como parte fundamental de la propuesta, se realiza la importancia de integrar a todos los departamentos, entendiendo que la empresa funciona como un todo y cada una de las actividades que se desempeñan en los departamentos y áreas de la empresa. Esto contribuirá a una mejor comunicación y entendimiento entre las áreas de mando alto, medio y niveles operativos de la empresa.

Tabla 18

Diferencias entre la organización por funciones & la organización por procesos

Centrado en la Organización	Centrado en el Proceso
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el Proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleo	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	Que permitió que el error se cometiera
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

Fuente: (Harrington, 1992)

Bajo este criterio, se sugiere a la empresa establecer un diseño organizacional basado en procesos, que deben estar bien definidos en cada área o departamento de la empresa. Por tanto, es necesario la elaboración de Manuales de Procedimientos en todas las áreas, considerándose las más pertinentes:

- Manual de Funciones
- Manual de Procesos de Compras

- Manual de Gestión del Talento Humano
- Manual de Operaciones en Puerto

Evaluación de Proceso administrativo – Proceso General de Compras

En la empresa de buques atuneros se llevan a cabo diversos procesos administrativos, en donde se interrelacionan las distintas áreas y departamentos de la empresa, sin embargo, en el presente trabajo se hará referencia a dos procesos que se consideran importantes mencionar, por estar vinculados netamente al área administrativa. Los procesos que se han analizado son el Proceso general por el que se realizan las compras y el de selección de personal.

Descripción del proceso general de compras que actualmente realiza la empresa

El departamento de compras realiza funciones muy importantes, se encarga de gestionar todos los requerimientos de las distintas áreas y departamentos de la empresa. A continuación, se hace una descripción general del proceso que se lleva a cabo en la empresa, siendo el:

1. Los departamentos y unidades emiten las solicitudes o requerimientos al Departamento de compras, donde es recibida y analizada para el procesamiento de la solicitud.
2. Posteriormente, el departamento de compras emite un oficio a la Jefatura de Contabilidad, para que avale la solicitud y a su vez se obtenga el visto bueno del presidente de la empresa; se emite al Departamento de Contabilidad porque debe constatar que exista disponibilidad financiera en las partidas contables correspondientes, para poder realizar la compra. Este trámite puede tardar hasta una semana, en virtud de que el presidente de la empresa normalmente está en otras

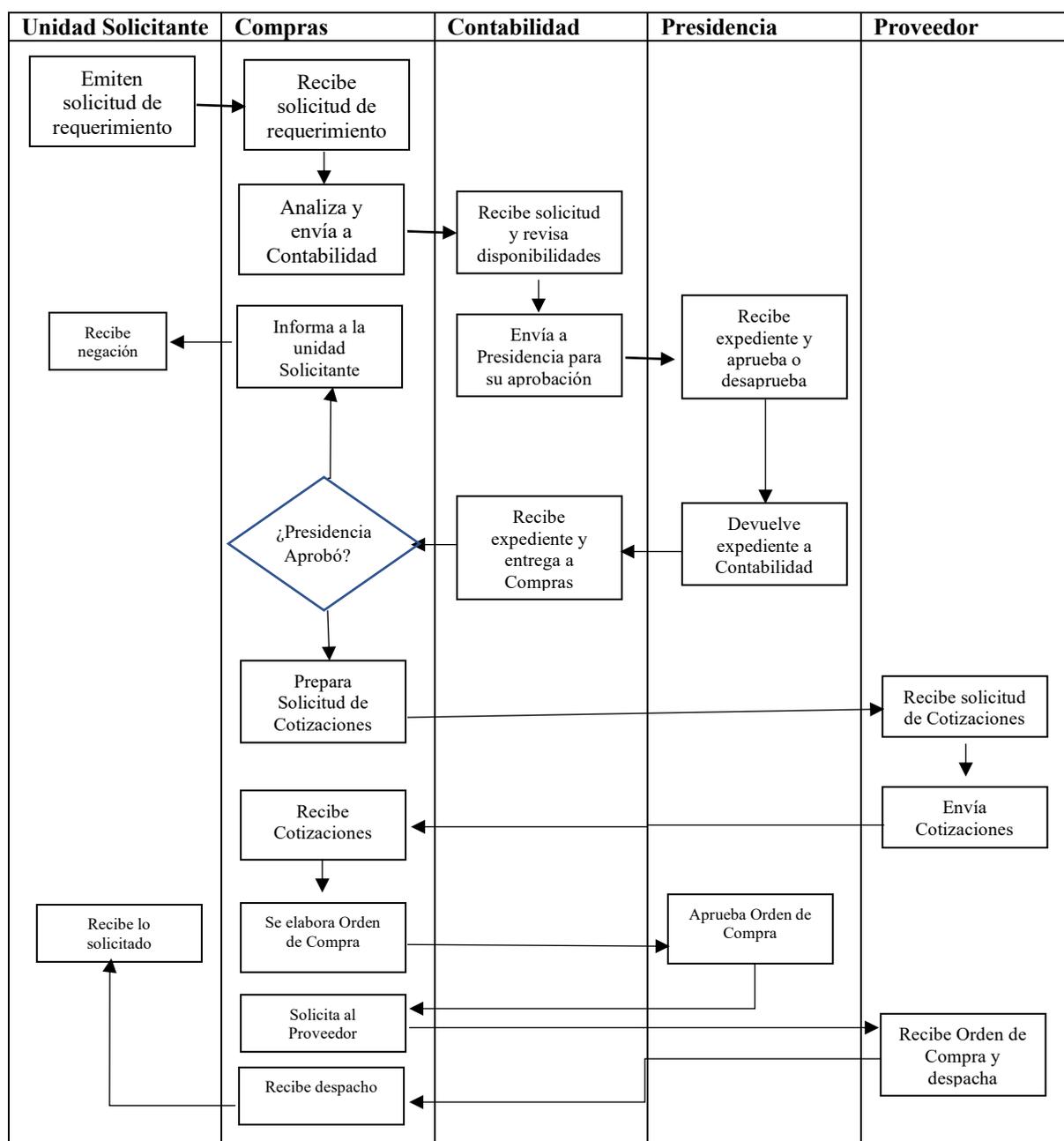
funciones propias del cargo, y se le dificulta estar disponible a cualquier hora para aprobar las solicitudes de las distintas áreas.

3. Si la presidencia aprueba la solicitud, envía a contabilidad y luego contabilidad envía al departamento de compras para que se continúe con el proceso. Caso contrario, administración informa al departamento de compras que no se aprueba la solicitud o que se hagan los ajustes o consideraciones correspondientes. Es importante señalar que durante este proceso se pueden llevar hasta semana y media para poder conocer si se aprueba o no lo solicitado por las demás áreas de la empresa. Si la solicitud no es aprobada, compras devuelve a la unidad solicitante y le informa la negación.
4. Si Compras recibe la aprobación, solicita información de los proveedores a través de la solicitud de cotizaciones, en este proceso puede tardarse entre 2 a 5 días.
5. Después de recibir los presupuestos de los proveedores seleccionados, se realiza un análisis de los precios ofertados, se selecciona el proveedor que ofrezca mejor precio y calidad y se prepara la Orden de Compra.
6. La Orden de Compra es enviada a la Presidencia para su aprobación. Este paso puede tardar entre 1 a 3 días.
7. Una vez firmada y sellada la Orden de Compra por la presidencia, se procede a contactar a los proveedores para que despachen los materiales solicitados, y se les otorga un tiempo de 3 días hábiles para que despachen. Sin embargo, hay casos en los que el despacho puede tardar entre 7 días a 30 días.
8. No existe un espacio adecuado para la recepción del despacho que hacen los proveedores, por lo que un funcionario del departamento de compras se encarga de revisar minuciosamente de que todo esté conforme a lo solicitado y que cumpla con lo dispuesto en la Orden de Compra. Si todo está en perfectas condiciones, se solicita al Jefe de Compras que apruebe la recepción.

9. Posteriormente el Departamento de Compras informa a la presidencia la recepción de lo solicitado y pide autorización a la presidencia para entregar a los departamentos que han requerido.
10. La presidencia autoriza la entrega de los materiales y compras hace entrega de acuerdo a lo que indique la orden de compra. Esto puede darse entre 1 y 3 días hábiles.

Tabla 19

Flujograma de Proceso de Compras Actual



Análisis del proceso:

De acuerdo a la descripción del proceso y al análisis realizado, se puede concluir que existen algunas falencias que deben ser mejoradas, entre éstas:

- La Presidencia debe delegar sobre un funcionario de la empresa, la responsabilidad de revisar y aprobar las solicitudes de compras, en virtud de que el presidente comúnmente está dedicado a funciones propias de la presidencia de la empresa, por lo que no dispone del tiempo suficiente para atender las aprobaciones de solicitudes de requerimientos como se viene haciendo en la empresa.
- Es recomendable que se delegue al Jefe de Compras como responsable de la aprobación de las solicitudes, lo que contribuirá a minimizar los tiempos en que se realicen las gestiones de compras.
- El jefe de compras debe informar periódicamente a la gerencia y presidencia de la empresa, sobre las erogaciones que se han realizado, esto permitirá a la gerencia conocer cómo se han gestionado las compras y podrá tomar decisiones al respecto.
- Es importante que el Departamento de Compras tenga una correcta clasificación de los proveedores de la empresa, con el fin de minimizar tiempos en la selección y búsqueda de información, esto debe ir acompañado de un expediente bien conformado donde los proveedores cumplan con todos los requisitos exigidos para formar parte de la cartera de la empresa.
- Es importante crear el área de almacén como un área adjunta al departamento de compras, para que exista una adecuada recepción de los despachos de los proveedores, y el mayor resguardo de los bienes y materiales de la empresa.

En virtud de lo señalado, para la mejora en el proceso de compras analizado, se toma como referencia propuesta realizada por Espinoza & Campoverde (2019) quienes realizan trabajo

de investigación donde analizan el proceso de compras en una empresa camaronera, y los autores sugieren que el proceso general de compras se realiza de la siguiente manera:

1. Las distintas unidades y departamentos emiten las solicitudes o requerimientos al Departamento de Compras
2. El Departamento de Compras acepta las solicitudes, y emite las cotizaciones.
3. El Departamento de Compras, emite la Orden de Compras, los proveedores deben dar respuesta en un tiempo no mayor a 48 horas.
4. Se aprueba la mejor opción y se contacta al proveedor para que despachen los materiales solicitados en un tiempo no mayor a 3 días hábiles.
5. En Almacén se recibe los materiales solicitados cuidando de que se cumpla todo lo detallado en la Orden de Compra.
6. Almacén informa al Departamento de Compras lo aceptado.
7. El Departamento de Compras hace entrega a las unidades y/o departamentos solicitantes del material.

De lo señalado, se genera el siguiente flujograma de procesos:

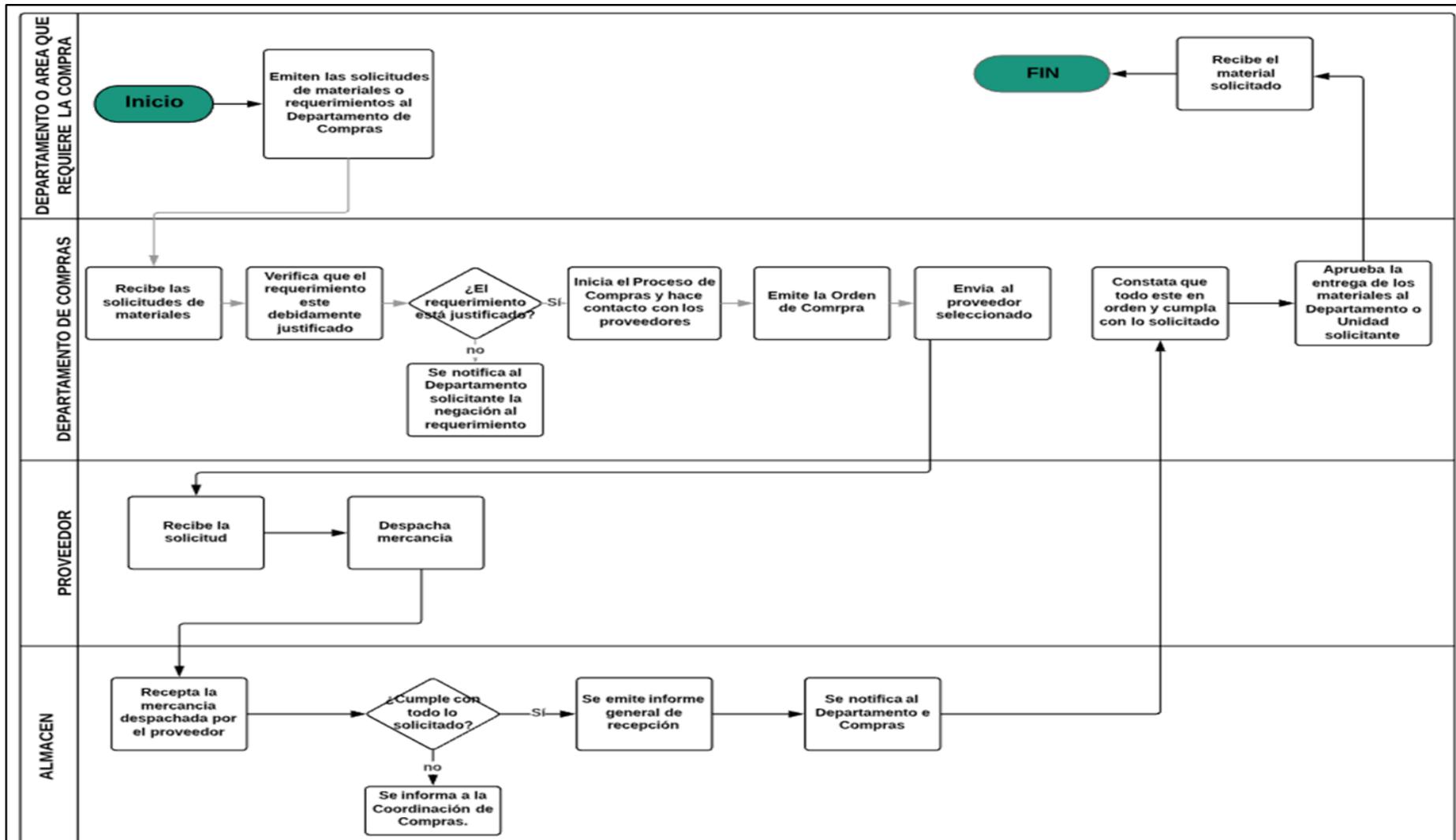


Figura 22 Propuesta de proceso general de compras - flujograma de procesos
 Fuente: Adaptado de (Espinoza & Campoverde, 2019)

Análisis del Costo Beneficio

Se detallan los costos en los que incurrirá la empresa para llevar a cabo las actividades que sugiere la propuesta de investigación, es decir, el plan estratégico, la implementación del diseño organizacional y las actividades vinculadas como los talleres al personal de la empresa.

Costo por la Contratación de un encargado del Almacén

Se detalla en la siguiente Tabla 29, los costos por la contratación de los dos cargos sugeridos como lo son Gerente General y la persona que se encargue del Almacén. Se hace la proyección en virtud de que se propone incorporar en la estructura organizativa, una Gerencia General como soporte a la Presidencia y dirección de la empresa, así como un área de almacén que dependa de la jefatura de compras, con la finalidad de que exista un mayor resguardo y control de los bienes y materiales de la empresa.

Tabla 20

Costo de contratación - Proyección primer año

Proyección de Sueldos (1er Año)									
Nómina	Sueldo mensual	13er Sueldo	14to Sueldo	Aporte Patronal IESS 12,15%	Total por empleado Mensual	Vacaciones	Fondo de Reserva	Total por empleado Anual	
Encargado de Almacén	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 33,33	\$ 72,90	\$ 756,23	\$ 300,00	\$ 599,76	\$ 9.974,52	
Gerente General	\$ 4.000,00	\$ 333,33	\$ 33,33	\$ 486,00	\$ 4.852,66	\$ 2.000,00	\$ 3.998,40	\$ 64.230,36	
Total Sueldos	\$ 4.600,00	\$ 383,33	\$ 66,66	\$ 558,90	\$ 5.608,89	\$ 2.300,00	\$ 4.598,16	\$ 74.204,88	

Detalle de los costos por los talleres propuestos

Se detallan a continuación los costos a incurrir en cada uno de los talleres propuestos, que se impartirán a todo el personal de la empresa:

Tabla 21

Costo Taller Nro. 1 Motivación laboral y logro de objetivos

Descripción		Costo Unitario	Costo total
Recursos	Material de Curso	\$ 120,00	\$ 120,00
Refrigerio y logística	Refrigerio	\$ 50,00	\$ 50,00
Honorarios Profesionales	\$ 60 por hora impartida (6 horas de curso)	\$ 60,00	\$ 360,00
Total			\$ 530,00

Tabla 22

Costo Taller Nro. 2 TeamRICH – Trabajo en equipo

Descripción		Costo Unitario	Costo total
Recursos	Material de Curso	\$ 120,00	\$ 120,00
Refrigerio y logística	Refrigerio	\$ 50,00	\$ 50,00
Honorarios Profesionales	\$ 60 por hora impartida (6 horas de curso)	\$ 60,00	\$ 360,00
Total			\$ 530,00

Tabla 23

Costo Taller Nro. 3 Desarrollo Organizacional

Descripción		Costo Unitario	Costo total
Recursos	Material de Curso	\$ 120,00	\$ 120,00
Refrigerio y logística	Refrigerio	\$ 50,00	\$ 50,00
Honorarios Profesionales	\$ 60 por hora impartida (6 horas de curso)	\$ 60,00	\$ 360,00
Total			\$ 530,00

Tabla 24

Costo total de Diseño y Elaboración de Manuales de procesos

Descripción del Manual	Costo de Diseño y Elaboración
Manual de Funciones	\$ 1.200
Manual de Procesos de Compras	\$ 1.100
Manual de Gestión del Talento Humanos	\$ 1.300
Manual de Operaciones en Puerto	\$ 1.500
Total	\$ 5.100

Tabla 25

Costo total de la propuesta

Descripción	Costo Total
Plan de Acción (Talleres)	\$ 1.590,00
Nuevas Contrataciones	\$ 74.204,88
Elaboración de Manuales	\$ 5.100,00
Total de la Propuesta	\$ 80.894,88

Beneficios de la propuesta

- La propuesta del plan estratégico contribuirá a un mejor clima organizacional, compromiso e identidad de los empleados con la organización. Definir los niveles de dirección y supervisión, así como los niveles operativos y técnicos, permitirá a una mejor comunicación entre el personal y a la delegación de responsabilidades de una forma más clara y precisa.
- El cambio en la misión, visión y valores organizacionales de la empresa, permitirá a los empleados fomentar la identidad con la organización. Es recomendable colocar en lugares estratégicos de la empresa, los anuncios de la misión, visión y valores con la finalidad de que diariamente el personal pueda visualizarlos e identificarse con estos.
- Cuando se hace la detección de las necesidades de capacitación, se podrá conocer cuáles son las áreas que los empleados deben fortalecer en sus funciones, lo que servirá de información a la gerencia para gestionar planes de capacitación. Esto permitirá que los empleados puedan sentirse importantes para la empresa al ser tomados en cuenta en su crecimiento y desarrollo personal y profesional.
- El desarrollo de los talleres que se proponen, sin duda fomentará el trabajo en equipo, así como la motivación del personal y mejorará el clima organizacional.
- La propuesta de diseño organizacional basada en los procesos, generará resultados positivos para la empresa. Esta propuesta se realiza siguiendo el criterio de Harrington, quien propone en su obra que los procesos y no las personas constituyen la clave de un desempeño libre de errores (Harrington, 1992).

Cronograma de trabajo

Se sugiere llevar a cabo el presente Cronograma de Actividades, de acuerdo a la propuesta realizada a través del presente estudio.

Tabla 26

Cronograma de Actividades

Fechas	Responsables	Actividad	Año 2021					
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
08/01/2021 al 08/01/2021	Presidencia de la Empresa Jefes de Departamentos	Reunión con el presidente de la empresa y los Jefes de Departamentos para presentar la propuesta de estructura organizativa y diseño organizacional						
11/01/2021 al 12/01/2021	Presidencia de la Empresa	Aprobación de la propuesta (Diseño y estructura propuestos)						
11/01/2021 al 15/01/2021	Presidencia de la Empresa Jefes de Departamentos	Revisión y aprobación de cambio en los enunciados de Misión, Visión y Valores Organizacionales						
25/01/2021 al 26/01/2021	Coordinadores de Departamentos Personal administrativo, técnico y operativo de la empresa	Dar a conocer a los empleados los enunciados modificados (Misión, Visión, Valores Organizacionales)						
05/02/2021 al 05/02/2021	Coordinadores de Departamentos y personal administrativo, operativo y técnico	Dar a conocer la propuesta de: Proceso General de Compras a todo el personal involucrado						
08/03/2021 al 12/03/2021	Departamento de Talento Humano	Aplicación de Formato para detectar necesidades de capacitación del personal						
08/02/2021 al 08/02/2021	Departamento de Talento Humano	Realizar Taller Nro. 1 Motivación Laboral y logro de objetivos						
01/03/2021 al 01/03/2021	Departamento de Talento Humano	Realizar Taller Nro. 2 TeamRICH Trabajo en Equipo						
10/03/2021 al 10/03/2021	Departamento de Talento Humano	Realizar Taller Nro. 3 Desarrollo Organizacional						
08/01/2021 al 30/06/2021	Presidencia de la Empresa Jefes de Departamentos	Seguimiento y control de la propuesta						

Conclusiones

Se fundamentó teóricamente la investigación, conociendo aspectos importantes de lo que significa el diseño de una estructura organizacional y el modelo de planificación estratégica, indagando en diferentes teorías que faciliten el objetivo de estudio. Para ello se consultó libros, artículos científicos, investigaciones y otros estudios relacionados, que permitieron reunir información valiosa y pertinente al tema de estudio.

Se realizaron investigaciones para conocer las formas en que se evalúan los procesos en otras organizaciones similares, con el fin de presentar una opción viable a la empresa de buques atuneros, respecto a una estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica que generen resultados positivos para la organización. Para esto se hizo una recopilación de información bibliográfica y se empleó la técnica de la entrevista como instrumento para la recolección de información, la cual fue realizada al personal de la empresa de buques. Los resultados permitieron conocer que existen muchas falencias en el funcionamiento de la empresa, el personal no tiene objetivos de desempeño establecidos, no conoce las metas que se plantea la presidencia de la empresa y tampoco tiene conocimiento de la estructura organizativa.

Como uno de los principales resultados de los cuestionarios aplicados a través de la encuesta y la entrevista, se pudo conocer que no se realiza una planificación estratégica en los distintos departamentos de la empresa. La gerencia proyecta alcanzar algunos datos económicos para determinado ejercicio económico, pero no existe una planificación para orientar las acciones hacia el logro de estos. De igual forma, ante la falta de manuales de procedimientos, se ve afectado la fluidez de los procesos entre los departamentos.

Se evaluó el proceso general de compras, por ser uno de los procesos más largos en la empresa, se analizó y se propuso acortar los pasos, siendo menos los departamentos que

intervienen en la gestión de la compra. Se presentó flujograma del proceso siguiendo la sugerencia de los investigadores Espinoza & Campoverde (2019), como una alternativa clara y precisa para llevar a cabo el proceso general de compras.

Se diseña una estructura organizativa funcional, adecuándola a la empresa y a las necesidades percibidas en la investigación realizada; se propone un modelo de Planificación Estratégica que contribuye a lograr un mejor funcionamiento de la empresa, mejora la comunicación entre los niveles de dirección y operativos y facilita la fluidez de la información a través de un ambiente organizacional adecuado y beneficioso para todos.

Recomendaciones

Se recomienda que la empresa realice continuamente investigaciones sobre el funcionamiento de otras empresas similares, acudiendo a diversos estudios e investigaciones que permitan comprender la forma en que se dirige a las organizaciones, aplicando métodos actualizados, tomando en consideración los cambios y evoluciones en las organizaciones, a fin de que se pueda dar respuesta a lo que demanda el entorno.

Es recomendable evaluar cada cierto tiempo los procesos que se llevan a cabo en la empresa, lo que le permitirá detectar falencias para aplicar las medidas y acciones necesarias y mejorar en los procesos. Es importante señalar que al evaluar los procesos que se realizan en los distintos departamentos y áreas, también puede sugerir el cambio en la estructura organizativa, por lo tanto, esta no debe ser estática, sino más bien flexible de manera que pueda adaptarse dependiendo de las necesidades de la organización.

Se recomienda, analizar cada cierto tiempo la estructura organizacional, las funciones, los puestos de trabajo, todo lo cual le facilita a la gerencia tomar decisiones y precisar las debilidades para enfrentarlas de la manera más adecuada.

Bibliografía

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un Plan Estratégico*. Madrid: ESIC. Recuperado el 07 de Abril de 2020
- ActionCoach. (26 de Agosto de 2019). *ActionCoach*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://actioncoach.com.mx/blog/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas/>
- Aguirre, J. (2019). *Liderazgo basado en la disciplina organizacional y dirigido por resultados*. Bloomington: Palibrio. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=DNODwAAQBAJ&pg=PT55&dq=problemas+de+liderazgo+en+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj2IOF843pAhVyUd8KHwq9DLwQ6AEIQjAD#v=onepage&q=liderazgo&f=false>
- Ahtty, M., & Cabezas, N. (2018). *Diseño Organizacional como herramienta administrativa para mejorar las gestiones administrativas de las asociaciones (de la sociedad civil) de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Alayon, C. (2017). *Propuesta de un Plan de Mercadeo Relacional Basado en Calidad de Servicio*. German National Library. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=W749DwAAQBAJ&pg=PA12&dq=el+marco+te%C3%B3rico&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwin4ZqS_I3pAhWjiOAKHY3KDj4Q6AEIaTAI#v=onepage&q=el%20marco%20te%C3%B3rico&f=false
- Alencastro, N. (2016). *Análisis administrativo para levantamiento de procesos en el montaje de una planta procesadora de coco*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/920/1/ALENCASTRO%20GUERRERO%20%20JUNIOR.pdf>
- Alzate, P. (26 de noviembre de 2018). <https://www.eempleo.com>. Recuperado el diciembre de 2020, de <https://www.eempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/reglas-para-hacer-bien-un-empalme-de-trabajo-5749>
- Aranda, N., & Zelada, T. (2016). *Estudio organizativo de una empresa pesquera: Caso Albamar Ltda*. Concepción, Chile: Universidad del Bio Bio. Recuperado el 07 de Abril de 2020, de

http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2234/1/Aranda_Inostroza_Nathalie.pdf

Arboleda, S., & Serna, E. (2019). *Presupuesto y programación de obras. Conceptos básicos*. Medellín: Fondo Editorial ITM. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=2QynDwAAQBAJ&pg=PP89&dq=Una+estrategia+se+compone+de+una+serie+de+acciones+planificadas+que+ayudan+a+tomar+decisiones+y+a+conseguir+los+mejores+resultados+posibles&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjSzY6pgI_pAhUDT98KHf84DekQ6AEILz

Argudo, C. (25 de Enero de 2018). *Emprende Pyme*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>

Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondon: Ecotec. Recuperado el 29 de Abril de 2020

Arvelo, F. (2017). *Es tu vida, tú decides*. Madrid: Editorial Circulo Rojo. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=C21GDwAAQBAJ&pg=PA35&dq=Una+estrategia+se+compone+de+una+serie+de+acciones+planificadas+que+ayudan+a+tomar+decisiones+y+a+conseguir+los+mejores+resultados+posibles&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjSzY6pgI_pAhUDT98KHf84DekQ6AEIJz

Ballestin, B., & Fábregues, S. (2018). *La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales y de la educación*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado el 15 de Abril de 2020

Banco Popular Dominicano. (01 de Noviembre de 2018). *Impulsa*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/estrategia-gerencia/importancia-de-la-planificacion-estrategica/>

Barraza, H. (26 de Enero de 2019). *Entrepreneur*. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/294059#:~:text=Prop%C3%B3sito%3A%20es%20la%20raz%C3%B3n%20de,sus%20clientes%20y%20ella%20misma.>

Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. Estado de México: Editorial UNID.

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2011). *Funciones de la Administración*. Bahía Blanca: REUN. Recuperado el 29 de Abril de 2020

- Cardona, D. (2018). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA SCG ECUADOR*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28719/1/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20MARKETING%20PARA%20LA%20EMPRESA%20SCG%20ECUADOR.pdf>
- Castellanos, L. (02 de Marzo de 2017). *Metodología de Investigación*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com/2017/03/02/tecnica-de-observacion/>
- Checa, E. (2019). *Organización y gestión de la empresa agraria. AGAU0208*. IC Editorial. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://www.google.com/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBD_esEC891EC891&biw=1350&bih=608&tbs=cdr%3A1%2Ccd_min%3A2015&tbm=bks&sxsrf=ALeKk01X4eXIESi00ZPZRv0K2dCQygAScA%3A1588212190461&ei=3jGqXr_TG5Dn_Qa8vY6YCg&q=objetivo+empresarial&oq=objetivo+empresarial&gs_l=
- Christ, K. (01 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- Corvo, H. (06 de Febrero de 2020). *Lidfeder*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://www.lifeder.com/etapas-proceso-administrativo/>
- Coursehero. (2017). *Coursehero*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de <https://www.coursehero.com/file/p58bpb0r/ESCUELA-CLASICA-DE-HENRY-FAYOL-Fue-un-ingeniero-franc%C3%A9s-a-d%C3%ADa-de-hoy-es/>
- Delgado, J. (2015). *Planificando Estratégicamente*. California: Windsmill International Edition .
- Díaz, Elena; y León, Miriam. (2019). *Gestión administrativa y comercial en restauración 2.ª edición 2019*. Madrid: Paraninfo. Recuperado el 31 de Marzo de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=w3qSDwAAQBAJ&pg=PA10&dq=tipos+de+estructuras+organizativas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXm5uW_8ToAhXpRd8KHeh6BOMQuwUILTAA#v=onepage&q=tipos%20de%20estructuras%20organizativas&f=false

- Domínguez, G. (2016). *Guía práctica para un plan de negocio y obtención de fondos del Gobierno Federal*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado el 11 de Mayo de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=8v10DgAAQBAJ&pg=PA23&dq=foda&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiGuPGupq3pAhUFmuAKHTkJB50Q6AEIOjAC#v=onepage&q=foda&f=false>
- EAE Business School. (2019). *EAE Programas*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/problemas-por-la-falta-de-organigrama-en-la-empresa-familiar>
- Espinoza, V., & Campoverde, M. (2019). *PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA LEBAMA S.A.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3219/1/T-ULVR-2817.pdf>
- Estay, J. (2016). *La economía mundial y américa latina*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Flores, S. (2015). *PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN COPROABAS JINOTEGA 2010-2013*. Managua: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Fuentes, T., & Luna, M. (2011). ANÁLISIS DE TRES MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO CINCO PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO COMPLEJO. *UNEXPO*, 01(02), 118-134. Recuperado el 03 de Abril de 2020
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=09TBkpkG58gC&printsec=frontcover&dq=Modelo+Cuadro+de+Mando+Integral+perspectiva+de+los+empleados&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwik_Yec2I7pAhXQl-AKHVEbBXQQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Modelo%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20perspectiv

- García, C. (21 de Febrero de 2018). *Liderazgo para el cambio*. Recuperado el 31 de Marzo de 2020, de <https://liderazgoparaelcambio.com/estructuras-organizacionales/>
- García, G. (2018). *Gestión de cambios organizacionales: Modelo integrado*. Madrid: Colección Cátedra. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=Su14DwAAQBAJ&pg=PT100&dq=%E2%80%A2+Organizaciones+proactivas+y+no+reactivas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj_m8DWu47pAhWkmOAKHchxDW8Q6AEILzAB#v=onepage&q=%E2%80%A2%20Organizaciones%20proactivas%20y%20no%20reactivas&f=false
- García, I. (11 de Enero de 2018). *Emprende Pyme*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/la-estructura-organizativa-de-la-empresa.html>
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (20 de Julio de 2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16. Recuperado el 18 de Marzo de 2020
- García, R. (2015). *Ingeniero Marino*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de <https://ingenieromarino.com/definicion-partes-estructura-del-buque/>
- Gilli, J. (2017). *Claves de la Estructura Organizativa*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 28 de Abril de 2020
- Guilli, J. (2017). *Claves de la Estructura Organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado el 04 de septiembre de 2020, de <https://www.probidadenchile.cl/wp/harrington-james-h-mejoramiento-de-los-procesos-de-la-empresa/>
- Heredia, F. (11 de Mayo de 2012). <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>. Obtenido de <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Hernández, G., & Godinez, A. (2014). *Planeación Estratégica Total*. Guanajato: Ignius Media Innovation.

- Holguín, Z. (2014). *Diseño de un Sistema de Control Interno para la administración de los inventarios de la empresa pesquera atunes del pacífico S.A.* Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Infoatún. (26 de Abril de 2019). *Infoatún*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <http://www.infoatun.mx/barcos-atuneros/>
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI.
- ITM Platform. (25 de Marzo de 2015). *Estructuras organizacionales y gestión de proyectos*. Obtenido de <https://www.itmplatform.com/es/blog/estructuras-organizacionales-y-gestion-de-proyectos/>
- Jácome, M. (2014). *“Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad*. Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Tesis de maestría.
- Lara, O. (2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Marzo de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- López, F. (2020). *Economipedia*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Lugo, Z. (2016). *www.diferenciador.com*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Patria.
- Martín, M., & Díaz, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Madrid: ESIC. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=Kc9QDAAAQBAJ&pg=PA86&dq=estrategia+funcional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTsKHA_Y7pAhWJMd8KHdyfAzsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=estrategia%20funcional&f=false
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Matriz FODA. (2020). <https://www.matrizfoda.com>. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Mattos, A., & Valderrama, F. (2019). *Métodos de planificación y control de obras*. Editorial Reverté. Recuperado el 29 de abril de 2020, de

https://books.google.com.ec/books?id=rxbeDwAAQBAJ&pg=PA25&dq=planificaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3_N2Rio_pAhXDTN8KHT7kAC4Q6AEIOjAC#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n&f=false

Mendoza, W., & Delgado, M. (18 de Octubre de 2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista científica dominio de las ciencias*, 04(04), 206-240. Recuperado el 26 de Marzo de 2020

Muñoz, F. (2014). *Plan Estratégico para la empresa J.G.Q. del Cantón Playas, Provincia del Guayas, Año 2014-2018*. La Libertad: Universidad de Guayaquil.

Normas que regulan los Servicios Portuarios Ecuador. (2016). *Normas que regulan los Servicios Portuarios en el Ecuador*. Quito: LA SUBSECRETARIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE MARITIMO Y FLUVIAL. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/NORMAS-QUE-REGULAN-LOS-SERVICIOS-PORTUARIOS-EN-EL-ECUADOR-RESOLUCION-060-2016.pdf>

Núñez, R. (28 de Marzo de 2016). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-recoleccion-informacion-investigacion-cualitativa/>

Ñaupaz, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Quinta ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 26 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=KzSjDwAAQBAJ&pg=PA140&dq=enfoque+cuantitativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjE1NL0rezqAhWCg-AKHSM4D4QQ6AEwAHoECAAQAQAg#v=onepage&q=exploratoria&f=false>

Oliveira, J. (28 de Febrero de 2015). *Va de Barcos*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de <https://vadebarcos.net/2015/02/28/atunero-congelador-tamara-armon/>

Orador, J. (2013). *Entorno e información de mercados*. Málaga: IC Editorial. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=1iGcCwAAQBAJ&pg=PA78&dq=entorno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMy-2J8I7pAhXEdN8KHYYknAswQ6AEISzAE#v=onepage&q=entorno&f=false>

- Ortega, L. (julio de 2017). *Staffingpersonal*. Recuperado el 2020, de <https://www.staffingpersonal.com/evaluacion-de-desempeno/>
- Otacoma, V. (2015). *Estudio de los procesos administrativos y formas de organización en la empresa Solaint S.A. ante las necesidades de una reestructuración año 2015*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10616/1/TESIS%20%20VANESSA%20XIOMARA%20OTACOMA%20ASENCIO.pdf>
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica*. Madrid: ECOE ediciones. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=7K5JDwAAQBAJ&pg=PP3&dq=Modelo+de+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+de+Fred+David&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewj85cixzo7pAhUBhOAKHW_kCqwQ6AEIQDAD#v=onepage&q=Modelo%20de%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Fred%20
- Paniagua, C. (2015). *Principales Escuelas del pensamiento administrativo*. San José: Editorial UNED.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Nerdynaut.
- Pinargote, X. (2017). *Modelo de gestión clúster y su incidencia en la competitividad del sector atunero ecuatoriano periodo 2007 – 2017*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Pozos, D., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*(40). Recuperado el 26 de Marzo de 2020
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46). Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <file:///C:/Users/USER/Downloads/23681-Texto%20del%20art%C3%ADculo-91961-1-10-20181024.pdf>
- Prieto, J., & Therán, I. (2018). *Administración*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Raffino, M. (22 de Diciembre de 2019). *Concepto.de*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://concepto.de/metodo-inductivo/>

- Raffino, M. (13 de Febrero de 2020). *Concepto.de*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Raffino, M. (01 de Marzo de 2020). *Concepto.de*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://concepto.de/estructura-organizacional/>
- Ramil, A. (2016). *ESCOLA POLITÉCNICA SUPERIOR*. Recuperado el 03 de Abril de 2020, de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/17495/RamilVizoso_Aitor_TFM_2016_07de13.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Ramírez, C. (2012). *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=zXs5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=teoria+clasica+de+la+administraci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwic5IHIs07pAhVGMt8KHUQoDWkQ6AEISDAE#v=onepage&q=teoria%20clasica%20de%20la%20administraci%C3%B3n&f=false>
- Reto, J. (2015). *Diseño de un Sistema de Gestión de Procesos en la empresa pesquera Proanco SRL*. Piura, Perú: Universidad Nacional de Piura. Recuperado el 08 de Abril de 2020, de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/857/PES-RET-MOR-15.pdf?sequence=1>
- Rico, M., & Sacristán, M. (2017). *Fundamentos Empresariales*. Madrid: ESIC.
- Riquelme, M. (23 de Noviembre de 2017). *Web y empresas*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://www.webyempresas.com/estructura-organizacional/>
- Riquelme, M. (19 de Marzo de 2019). *Web y Empresas*. Recuperado el 26 de Marzo de 2020, de <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Robles, D. (2020). *Investigación científica*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>
- Rockcontent. (29 de Enero de 2019). *Rockcontent*. Recuperado el 31 de Marzo de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/planeacion-estrategica/>
- Rodríguez, F. (2018). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión.: Una propuesta metodológica*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado el 29

de Abril de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=Qs9XDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=formulaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEy5XUg4_pAhVpU98KHYYImAIUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=formulaci%C3%B3n&f=false

Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Gestión Pensemos*. Recuperado el Agosto 16 de 2020, de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Salcedo, S. (2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Sánchez, M. (2015). *Administración I*. México D.F.: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 31 de Marzo de 2020

Sánchez, P. (2016). *Entorno e información de mercados*. Madrid: Paraninfo. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=g8LIDQAAQBAJ&pg=PA23&dq=entorno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMy-2J8I7pAhXEdN8KHYYknAswQ6AEILzAB#v=onepage&q=entorno&f=false>

Sanna, A. (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica*. 50 minutos.

Segovia, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Malaga : ESIC.

Sinnaps. (2019). *Sinnaps*. Recuperado el 31 de Marzo de 2020, de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/funciona-organizacion-matricular>

Stelo, J., & Arrieta, D. (2018). *El Capital Humano y su impacto en la calidad organizacional*. Estado de Durango: Universidad de Juarez del Estado de Durango.

Stratecsoluciones. (Julio de 2019). *Stratecsoluciones*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de <https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>

Tarziján, J. (2011). *Fundamentos de estrategia empresarial: Quinta edición* (5ta ed.). Santiago de Chile: Ebooks Patagonia. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=HIV8DwAAQBAJ&pg=PT38&dq=formulaci%C3%B3n+de+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjy3p2BhI_pAhXSUt8KHRdtDmAQ6AEIJzAA#v=onepage&q=formulaci%C3%B3n&f=false

- Tello, M. (2018). Propuesta de una estructura organizativa para gestionar la información de medios digitales en México. Un enfoque desde los sistemas complejos. *Revista de Administración Unimep*, 16(03). Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/1599>
- Trenza, A. (23 de Julio de 2018). <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>. Recuperado el 30 de Abril de 2020, de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Dialnet*, 03(08). Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ElRetoDeLaPlanificacionEstrategicaEnLasPymes-5833399.pdf>
- Vélez, C. (2017). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios*. Madrid: Editorial Elearning. Recuperado el 28 de Abril de 2020
- Vidal, P. (2017). *Observatorio Tercer Sector*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de http://observatoritercersector.org/pdf/ponencias/material_direccion_gestion.pdf

Apéndices

Apéndice A. Entrevista estructura con una guía de entrevista realizada al presidente y jefe del departamento de talento humano de la empresa de buques.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

Fecha: _____

Indique el área o Departamento en el que se desempeña: _____

Objetivo de la ENTREVISTA: Conocer las opiniones de los empleados que laboran en la empresa de buques atuneros, para orientar las acciones necesarias en el diseño de una estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica que contribuya a mejorar los procesos generales en la empresa.

Guía de Entrevista

1. ¿Los otros departamentos que constituyen la empresa participan en la preparación de la planificación estratégica dirigida por la gerencia?
2. ¿La dirección da a conocer los objetivos y metas organizacionales a los empleados?
3. ¿La presidencia asigna las funciones por escrito a su personal, una vez que son contratados, así como sus objetivos de desempeño personal?
4. ¿La empresa posee manuales de procedimientos sobre la actuación de los empleados en la empresa?
5. ¿Se fomentan el trabajo en equipo en la empresa?

Apéndice 2. Temario Taller: Trabajo en Equipo

Convierte tu personal en un
equipo de ensueño...



Transforma tu equipo de campeones en un equipo de campeonato...

Probablemente has escuchado que tu personal es lo más valioso de tu empresa. Bueno, es cierto. Esto es porque cuando tu tienes un equipo que siente la misma pasión y compromiso con tu negocio como tú, hay sinergia, y la sinergia da resultados espectaculares.

Como compañía especializada en Coaching de Negocios sabemos que la manera más rápida de obtener grandes beneficios en cualquier negocio es cuando todos trabajan estructuradamente en equipo por una meta en común. Concéntrate en desarrollar a tu equipo y ellos se encargarán de darte beneficios.

Si alguna vez soñaste con poder tomarte días libres sin poner en juego tus ingresos, tendría que ser tu personal quien trabajara por ti.

Y la mejor manera para empezar esto es transformar a tu staff en un equipo. ¿Cómo puedes hacer esto? Asistiendo a nuestro aclamado taller **TeamRICH**.

En la mayoría de los negocios los empleados son conocidos como personal o staff, pero después de haber asistido a nuestro taller **TeamRICH** serán reconocidos como equipo. ¿Cuál es la diferencia? Que el personal o staff requiere supervisión continua porque no están comprometidos con el éxito de la empresa, mientras que el equipo realmente trabaja, ya que tu éxito y el de ellos va de la mano.

“Conceptos muy digeribles para quienes no tuvimos una escuela donde aprender”

José Manuel Chapa, Maxiworld Alloys México



Por qué debes invertir en tu equipo

Las políticas internas pueden dividir tu negocio. Un personal triste o desmotivado es la manera más rápida de destruir una empresa. Pero después de haber asistido al taller **TeamRICH** ellos empezarán a trabajar juntos como una feliz y bien aceiteada máquina.

El secreto del éxito en los negocios

El concepto más importante de todos es el “apalancamiento”. Una vez que instituyes esta poderosa herramienta en tu negocio, te darás cuenta de que no sólo estás trabajando menos, sino que tu negocio te estará dando más de lo que creías posible. Pero para lograr esto debes tener a tu equipo de tu lado, trabajando contigo para alcanzar las metas y no contra ti.

¿Tu equipo sabe cuáles son tus metas? ¿saben tanto las personales como las de tu negocio? Si tu respuesta es no, ¿cómo esperas que ellos tomen las decisiones adecuadas y vayan creciendo en la dirección que tú quieres que vayan?

Cuál es la cultura de tu negocio?

Todos los negocios tienen una cultura, ¿cuál es la tuya?

Tú puedes saber cómo es la cultura de una empresa desde el momento en que entras a ella. Sientes si es un lugar feliz que se mueve hacia adelante o si es un lugar serio, negativo y con problemas.

¿Tiene tu negocio la cultura que a ti te gusta? Nuestro taller **TeamRICH** te enseñará el valiosísimo poder de la cultura y cómo hacer que trabaje para ti y no en tu contra. También te mostrará cómo desarrollar el ambiente perfecto para que puedas sistematizar tu lugar de trabajo con el objetivo de que puedas dedicarte a tu negocio mientras que tu equipo se encarga de los llevar a cabo los sistemas.

Un taller que satisface tus necesidades

El taller de ActionCOACH **TeamRICH** es el entrenamiento más emocionante que has implementado en tu negocio. Está diseñado precisamente para satisfacer tus necesidades. Puedes seleccionar un día o todo un fin de semana y al terminar, tu equipo estará altamente motivado y bien enfocado. Realmente te asombrarás de la transformación.

Este taller no es para todos. Sólo es para aquellos que realmente están listos para que su equipo tome las riendas e incrementen la productividad de tu empresa.

Están son algunas de las cosas que aprenderás:

- Las 6 claves para un equipo ganador
- Cómo construir una cultura productiva
- Diferentes maneras de trabajar con tu equipo
- Cómo comunicarse efectivamente unos con otros
- Cómo mantener el respeto
- Cómo enfrentar los conflictos internos
- Cómo trabajar y mostrar respeto entre todos.



“ahora se los puntos que debo observar y reforzar con mi equipo”

Rosa María Hernández, Jamar Cosntrucciones



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, María Fernanda Meza, con C.C: # 1311017519 autora del trabajo de titulación: *Evaluación De Los Procesos Administrativos Para El Diseño De La Estructura Organizacional Y Modelo De Planificación Estratégica En Una Empresa De Buques Atuneros*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de febrero de 2021

f. _____

Nombre: María Fernanda Meza Chica



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación De Los Procesos Administrativos Para El Diseño De La Estructura Organizacional Y Modelo De Planificación Estratégica En Una Empresa De Buques Atuneros.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Meza Chica, María Fernanda		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Knezevich Pilay, Teresa Ph. D. ; Ing. Elsie Ruth Zerda Barreno. Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18/02/2021	No. DE PÁGINAS:	122
ÁREAS TEMÁTICAS:	Organización y Dirección de Empresas.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planificación Estratégica, Diseño Organizacional, Estructura Organizativa, Desempeño Individual, Procesos administrativos		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica para una empresa de buques atuneros. Se desarrolló con enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, estudio descriptivo y documental, y se utilizó la técnica de encuestas, se aplicó cuestionarios a 18 personas y también de la entrevista a funcionarios de la empresa, como medio de recolección de datos vinculantes al tema de estudio. Se plantearon las categorías en una tabla de especificaciones siendo las siguientes: procesos administrativos, planificación estratégica y estructura organizativa, se obtuvo como información que la empresa presenta debilidades como la falta de una planificación estratégica e inexistencia de manuales de procedimiento, siendo sus oportunidades el trabajo en equipo. Se propuso un plan estratégico para lograr objetivos y metas importantes para la dirección, se planteó la realización de tres talleres al personal de la empresa, así como también la contratación de un gerente general, como soporte a la presidencia y dirección de la empresa y de personal para el área de almacén, en virtud de la necesidad de mejorar el proceso de compra que actualmente presenta falencias. Se propone además un diseño de organización por procesos y acciones que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 986559771	E-mail: mafernandamezac@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			