



**REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
ESCUELA DE POSTGRADOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA EN LOS PUESTOS DE TRABAJO
DE LA COMPAÑÍA ROSMEI S.A. EN LA PARROQUIA
CHANDUY PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2015**

AUTORES:

**ING. COM. JESSICA MARIANA QUINDE RIVERA
ING. COM. CARLOS JAVIER MAZÓN JÚPITER**

TUTOR:

ECON. PEDRO IGLESIAS MORA, MBA

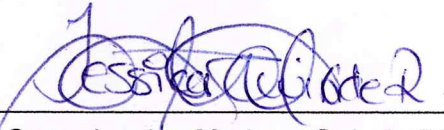
GUAYAQUIL – ECUADOR

2015

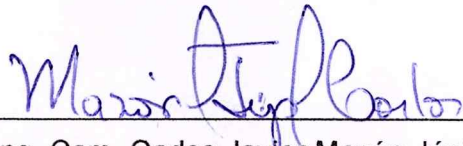


DECLARACIÓN EXPRESA

Se advierte que las opiniones, ideas o afirmaciones vertidas en la presente tesis, son de exclusiva responsabilidad de los autores del mismo.



Ing.Com. Jessica Mariana Quinde Rivera.



Ing. Com. Carlos Javier Mazón Júpiter.

DEDICATORIA

Dedicamos nuestra tesis a DIOS ya que él es el que nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece lo necesario para lograr nuestras metas.

A nuestros padres, por habernos dado la vida, y enseñarnos que las metas son alcanzables, que una caída no es una derrota sino el principio de una lucha que siempre termina en logros, gracias por orientarnos y ayudarnos a salir adelante a pesar de los inconvenientes. Este triunfo es de ustedes.

A nuestros hijos Javier y Stephanie quienes fueron nuestra mayor motivación para culminar este propósito.

A todos nuestros docentes de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, quienes a través de los años contribuyeron con el mejoramiento de nuestro nivel académico.

Ing. Com. Jessica Mariana Quinde Rivera.

Ing. Com. Carlos Javier Mazón Júpiter.

AGRADECIMIENTO

Las personas gratas somos consideradas como verdaderos forjadores de valores y virtudes.

Por este motivo agradecemos a Dios por su infinita bondad y por ser la luz que ilumina nuestro camino durante estos años de estudio, por la fortaleza y sabiduría que nos ha entregado día a día y que permitió culminar uno de nuestros grandes anhelos.

A nuestros padres por su apoyo incondicional brindado durante este tiempo, por su infinito amor, consejos, dedicación y constante guía hacia el sacrificado pero satisfactorio camino a alcanzar el título de Magister. A la vez hacemos extensivos nuestros agradecimientos a nuestras hermanas, tías y amigos que fueron un sostén muy fundamental en los momentos de adversidad y supieron darnos fortaleza.

A todos ellos dedicamos este trabajo fruto del esfuerzo y entrega constante.

Gracias por haber formado parte de esta etapa de nuestras vidas.

Ing. Com. Jessica Mariana Quinde Rivera.

Ing. Com. Carlos Javier Mazón Júpiter.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA
OPTIMIZAR LA EFICIENCIA EN LOS PUESTOS DE TRABAJO
DE LA COMPAÑÍA ROSMEI S.A. EN LA PARROQUIA
CHANDUY PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2015.**

Autores: Jessica Quinde, Carlos Mazón
Tutor: MBA. Pedro Iglesias.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo de investigación es definir la necesidad de elaborar una estructura organizacional en la Compañía ROSMEI S.A., para mejorar la gestión administrativa, de manera que en primera instancia como estudio preliminar se describió la problemática en donde se describieron los requerimientos de la empresa para elaborar esta herramienta administrativa debido a la deficiencias que contempla. El estudio que se sustenta en el marco teórico en el cual se describirán los temas referentes al diseño organizacional el mismo que servirá de base para el desarrollo de la propuesta, además contempla la problemática que afecta la situación actual de la compañía y el marco contextual, esta información servirá de pauta para posteriormente desarrollar la propuesta. El análisis e interpretación de los resultados contempla una síntesis de la situación actual de ROSMEI, mostrando la opinión de los entrevistados y encuestados, con su versión de los hechos se podrá definir el estado de la empresa. Finalmente se elabora la propuesta del diseño de la estructura organizacional de ROSMEI S.A., el cual consta de la presentación de la empresa, justificación, análisis situacional, proyección estratégica, estructura organizacional, estrategias y cursos de acción, resultados de efectividad, sistemas de control, tecnologías de información y plan de acción con su respectivo presupuesto, estos componentes fueron ajustados a la situación de la compañía con el propósito de mejorar la gestión administrativa y la representatividad en el mercado convirtiéndose en una empresa próspera, exitosa y competitiva en el mercado.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN EXPRESA	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN EJECUTIVO	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Antecedentes de la Investigación	2
1.2.1. Planteamiento del Problema	4
1.2.2. Formulación de Problema.....	6
1.2.3. Sistematización del Problema.....	6
1.3. Objetivos de la Investigación	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Justificación de la Investigación	8
1.4.1. Teórica.....	8
1.4.1. Metodológica.....	9
1.4.2. Práctica.....	9
1.5. Marco de Referencia de la Investigación.....	10
1.5.1. Marco Teórico	10

I. Análisis Situacional.....	10
I. Estructura organizacional.	11
II. Importancia de la estructura organizacional.	11
III. Característica de la estructura organizacional.....	12
IV. Enfoques de la estructura organizacional.....	15
V. Análisis competitivo.	16
VI. Análisis FODA.	18
VII. Matriz FODA.....	19
VIII. Proyección Estratégica.....	22
IX. Objetivos.....	26
X. Estrategia.	27
XI. Políticas institucionales.....	29
XII. Tecnologías de información.....	30
XIII. Proyección de la Estructura Organizacional.....	31
XIV. Cultura organizacional.	34
XV. Clima organizacional.	35
XVI. Gestión de Resultados de Efectividad.....	36
XVII. Financiamiento.....	37
XVIII. Presupuesto.....	38
XIX. Gestión administrativa.....	39
XX. Recursos.	40
XXI. Sistema de control.	41
XXII. Proceso administrativo.....	42
XXIII. Evaluación del desempeño.	46

XXIV. Vínculos inter-organizacionales	47
1.5.2. Marco Conceptual	51
1.6. Formulación de la Hipótesis	55
1.6.1. Hipótesis General	55
1.6.2. Variables (Independiente y Dependiente)	55
1.6.3. Metodología de Investigación	56
1.6.4. Métodos de Investigación	57
1.6.5. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información	58
1.6.6. Tratamiento de la Información	59
1.7. Resultados e Impactos Esperados	60
CAPÍTULO II	61
2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	61
2.1. Análisis de la Situación Actual	61
2.2. Análisis Competitivo, Evolutivo, Tendencias, Perspectivas	62
2.3. Análisis Situacional	64
2.3.1. Factores Internos	64
2.3.2. Factores Externos	66
2.3.3. Análisis FODA	73
2.4. Presentación de Resultados y Diagnósticos	74
2.4.1. Entrevista realizada al Gerente General de la empresa ROSMEI S.A. de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena	74
2.4.2. Encuesta dirigida al personal que labora en la empresa ROSMEI S.A. de la parroquia Chanduy cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena	78

CAPÍTULO III	89
3. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ROSMEI S.A. DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.....	89
3.1. Presentación.....	89
3.2. Datos de Identificación	90
3.2.1. Matriz FODA	91
3.3. Proyección Estratégica	92
3.3.1. Misión.....	92
3.3.2. Visión	92
3.3.3. Valores Organizacionales	92
3.3.4. Objetivos	93
3.3.4.1. Objetivo General	93
3.3.4.2. Objetivos Específicos.....	93
3.3.5. Metas.	94
3.3.6. Estrategias y Cursos de Acción	95
3.4. Proyección de la Estructura Organizacional	98
3.4.1. Forma Estructural	98
3.4.2. Orgánico Funcional	99
3.4.3. Políticas Institucionales.....	113
3.4.4. Sistemas de Control.....	114
3.4.5. Tecnologías de Información.....	115
3.5. Gestión de Resultados de Efectividad	116
3.5.1. Eficiencia.....	116

3.5.2. Eficacia	116
3.5.3. Evaluación del Desempeño	116
3.6. Aspectos Constitutivos	117
3.6.1. Constitución	117
3.6.2. Normativas.....	117
3.7. Productos	118
3.8. Financiamiento	119
3.8.1. Plan de Acción	119
3.8.2. Presupuesto.....	123
3.8.2.1. Presupuesto de Sistema de Control de Calidad	123
3.8.2.2. Presupuesto de Sistema Contable.....	123
3.8.2.4. Presupuesto de Buzón de Sugerencias.....	124
3.8.2.5. Presupuesto de Publicidad	125
3.8.2.6. Presupuesto de Programas de Incentivos	125
3.8.2.7. Presupuesto Total.....	126
3.9. Conclusiones.....	127
3.10. Recomendaciones.....	128
BIBLIOGRAFIA.....	129
ANEXO.....	133

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Población	59
TABLA N° 2: Datos de Comercio Exterior	67
TABLA N° 3: Exportaciones no Petroleras	67
TABLA N° 4: Producción Bruta Sectorial	68
TABLA N° 5: Producción Manufacturera	69
TABLA N° 6: Clientes Extranjero.....	71
TABLA N° 7: Clientes Nacionales	72
TABLA N° 8: FODA.....	73
TABLA N° 9: Asignación responsabilidad	78
TABLA N° 10: Ambiente de trabajo.....	79
TABLA N° 11: Empresa permite compaginar vida laboral y profesional	80
TABLA N° 12: Fortalezas relevantes.....	81
TABLA N° 13: Preguntas de alternativas	82
TABLA N° 14: Valores corporativos	83
TABLA N° 15: Estrategias de crecimiento.....	84
TABLA N° 16: Implementación Diseño organizacional	85
TABLA N° 17: Estructura administrativa	86
TABLA N° 18: Recursos económicos.....	87
TABLA N° 19: Matriz FODA	91
TABLA N° 20: Gerente General	99
TABLA N° 21: Asesor General	100
TABLA N° 22: Asistente Administrativo.....	101

TABLA N° 23: Atención al cliente.....	102
TABLA N° 24: Finanzas	103
TABLA N° 25: Contabilidad	104
TABLA N° 26: Auditor Interno	105
TABLA N° 27: Compras	106
TABLA N° 28: Ventas.....	107
TABLA N° 29: Exportación.....	108
TABLA N° 30: Producción	109
TABLA N° 31: Mantenimiento	110
TABLA N° 32: Control de Calidad	111
TABLA N° 33: Recursos Humanos	112
TABLA N° 34: Características.....	118
TABLA N° 35: Plan de acción	119
TABLA N° 36: POA	122
TABLA N° 37: Presupuesto de Sistema de Control	123
TABLA N° 38: Presupuesto de Sistema Contable.....	123
TABLA N° 39: Presupuesto de Capacitación	124
TABLA N° 40: Presupuesto de Buzón de Sugerencias	124
TABLA N° 41: Presupuesto de Publicidad	125
TABLA N° 42: Presupuesto de Incentivo	125
TABLA N° 43: Presupuesto Total.....	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Diferenciación horizontal.....	12
GRÁFICO N° 2: Diferenciación vertical.....	13
GRÁFICO N° 3: Centralización	14
GRÁFICO N° 4: Competidores.....	17
GRÁFICO N° 5: Modelo de análisis FODA	18
GRÁFICO N° 6: Modelo de matriz FODA	19
GRÁFICO N° 7: Valores empresariales	25
GRÁFICO N° 8: Estrategias.....	27
GRÁFICO N° 9: Tipos de políticas.....	29
GRÁFICO N° 10: Modelo organigrama	32
GRÁFICO N° 11: Cultura organizacional	34
GRÁFICO N° 12: Clima organizacional.....	35
GRÁFICO N° 13: Presupuesto empresarial	38
GRÁFICO N° 14: Diferenciación horizontal.....	39
GRÁFICO N° 15: Sistema de control	41
GRÁFICO N° 16: Proceso administrativo.....	42
GRÁFICO N° 17: Planeación	43
GRÁFICO N° 18: Evaluación seguimiento	46
GRÁFICO N° 19: Objetivos de los vínculos organizacionales	47
GRÁFICO N° 20: Modelo de diseño organizacional.....	50
GRÁFICO N° 21: Actividad Laboral	70
GRÁFICO N° 22: Asignación responsabilidad	78

GRÁFICO N° 23: Ambiente de trabajo.....	79
GRÁFICO N° 24: Empresa permite compaginar vida laboral y profesional	80
GRÁFICO N° 25: Fortalezas relevantes.....	81
GRÁFICO N° 26: Preguntas de alternativas	82
GRÁFICO N° 27: Valores Corporativos	83
GRÁFICO N° 28: Estrategias de crecimiento.....	84
GRÁFICO N° 29: Implementación Diseño organizacional	85
GRÁFICO N° 30: Estructura administrativa	86
GRÁFICO N° 31: Recursos económicos.....	87
GRÁFICO N° 32: Organigrama.....	98

ÍNDICE ANEXOS

ANEXO N° 1: Entrevista realizada al Gerente General de la empresa ROSMEI S.A. de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

ANEXO N° 2: Encuesta dirigida a los clientes de la empresa ROSMEI S.A. de la parroquia Chanduy cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

ANEXO N° 3: Matriz de consistencia

ANEXO N° 4: Planteamiento del problema

ANEXO N° 5: Reglamento Interno de la empresa ROSMEI S.A

ANEXO N° 6: Galería de Fotos

INTRODUCCIÓN

Toda empresa debe tener una correcta estructura organizacional donde exista una división correcta del trabajo, departamentalización, jerarquía y una coordinación entre las áreas, de esta manera se cumplirán los objetivos, metas que se propagan los directivos siempre y cuando el personal colabore en el cumplimiento de las estrategias que se crearan con ese propósito. En el diseño organizacional se crearán el manual de funciones, manual de procesos y las normas que deberán seguir los colaboradores para el correcto funcionamiento de las distintas áreas que forman parte fundamental de la entidad.

En el capítulo I se describió el diseño de la investigación el mismo que consta de los antecedentes, problemática, formulación del problema, sistematización, objetivos, justificación, marco de referencia: teorías del diseño organizacional, hipótesis y variables independiente y dependiente; tipos, métodos, tratamiento de la información.

El capítulo II consta del análisis, presentación de resultados y diagnóstico, el mismo que está formado por la siguiente información: situación actual de la organización, análisis competitivo, análisis FODA, presentación de los resultados. Con la información de este se conocerá la situación actual de la empresa la cual se utilizó para el desarrollo de una correcta estructura organizacional basándose en los recursos que posee la Compañía ROSMEI.

En el Capítulo III se realizó la propuesta de diseño organizacional para la Compañía Rosmei, presenta la siguiente estructura: presentación, datos de identificación de la organización, matriz FODA, proyección estratégica, objetivos, estrategias y cursos de acción, proyección de la estructura organizacional, manual de funciones, políticas, sistemas de control, tecnologías de la información, resultados de efectividad, plan de acción y presupuestos. Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la Investigación

Actualmente vivimos en un mundo globalizado, en el cual debemos estar a la par con las empresas internacionales, para poder competir dentro del mercado por lo cual, es necesario plantear mecanismos, métodos, estrategias y tácticas que permitan que las empresas que dirigimos y administramos tengan la capacidad de competir internacionalmente con otras empresas de diferentes actividades comerciales, por lo cual es importante contar con los recursos necesarios y sobre todo con la capacidad intelectual que proporciona el recurso humano, pues en base a ello estableceríamos diferencias al momento de competir y participar en el mercado.

Debido a la reciente provincialización de Santa Elena se han visualizado grandes cambios, pues es una provincia muy atrayente para los empresarios y para los emprendedores que ven la oportunidad de crecer dentro del mercado, en diferentes actividades. Los habitantes de la provincia, específicamente los pobladores del cantón Santa Elena, cada día buscan nuevos métodos para establecer nuevos emprendimientos, y poder potencializar sus capacidades y oportunidades dentro de la localidad.

En la actualidad en la provincia de Santa Elena, de acuerdo a organismos de control como el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), en el último censo realizado a los ciudadanos en el año 2010, indica que el 21,5% de los hombres que conforman la población económicamente activa es decir de un total de 80.038 se dedican a oficiales, operarios y artesanos, mientras que 18,2% se dedica a la actividad de pesca, finalmente el 8,3% de la población se dedica a operarios de maquinarias entre otros. Las actividades que se desarrollan en el sector manufacturero, aportan en gran cantidad al Producto Interno Bruto (P.I.B.), según el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, en un estudio realizado índico que en la actualidad existe 59 empresas manufactureras en la provincia de Santa Elena.

También es importante destacar que la capital de la provincia de Santa Elena es el cantón Santa Elena, la misma está conformada por siete parroquias, entre las cuales se destaca la parroquia Chanduy, puesto que es la más antigua población del cantón Santa Elena, la misma posee una superficie de 865 km². En esta localidad se encuentra ubicado ROSMEI S.A., la misma es una industria que se dedica a la elaboración de Aceite y Harina de Pescado, específicamente está ubicada en el Recinto "Manantial de Chanduy", por la entrada de la carretera principal en el kilómetro 110.

La empresa ROSMEI S.A. inicio sus actividades comerciales en el 2002, bajo la dirección del Sr. Virgilio López, quien es el mentor del proyecto de hacer harina de pescado es decir la producción de pescado artesanal, el mismo se basa en un proceso muy minucioso en el cual el personal técnico puede realizarlo sin mayores complicaciones, el destino de la elaboración de este producto, es en la ciudad de Guayaquil, debido a que en esta localidad se realiza la respectiva elaboración de balanceado para aves, cerdos y para perros.

Sin embargo a pesar de la buena aceptación que tiene la empresa en el mercado, existen problemas e inconvenientes en los procesos administrativos, lo cual dificulta la gestión administrativa que tiene la empresa, es necesario que se realice una investigación en la que se involucre a las partes relacionadas a la empresa para conocer los factores que influyen directamente en la situación que enfrenta ROSMEI S.A., y de esta manera establecer una posible solución estableciendo estrategias y planes de acción.

La actividad de la empresa ROSMEI es una de las más rentables en la provincia de Santa Elena, debido a que la materia prima se encuentra en el mar especialmente de especies pequeñas como el jurel, la anchoveta y el lanzón. Esta industria ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años desde el 2011 que pese a la crisis se ha podido mantener por su gran importancia en la cadena alimenticia, se encuentra ligado con la producción de otras especies tales como el camarón, tilapia, cerdos, ganados entre otras.

1.2. Problema de Investigación.

1.2.1. Planteamiento del Problema

Síntomas:

- Demoras en la implementación y el cumplimiento de tareas.
- Carencia de autoridad de los jefes intermedios.
- Falla en el desarrollo de los procesos.
- Desequilibrio en los sistemas de control interno.
- Desmotivación del personal
- Desorientación del personal

Causas:

- El personal no tiene definida sus funciones.
- Los mandos medios carecen de capacitaciones en la dirección y manejo de grupos.
- No se cuenta con un manual de procesos adecuado a la organización.
- Falta de recursos que permita llevar el control de las actividades del personal
- El personal no cuenta con incentivos por el éxito en las funciones realizadas.
- Carencia de un organigrama funcional.

Pronóstico:

- Genera deficiencia en la labor de los colaboradores y por ende se pierde recursos económicos y tiempo.
- Se convertirá en un ambiente de desconfianza y poco comunicativo.

- Ocasionaría la pérdida de clientes al no poder realizar los procesos adecuadamente.
- Provoca el incumplimiento de los objetivos y por ende los resultados no serán los esperados.
- Cambios constantes en el personal administrativo debido a su inconformidad.
- Ausencia de una organización interna definida.

Control / Pronóstico:

- Es fundamental para la organización la elaboración de un manual de funciones.
- Realizar capacitaciones para el adecuado manejo del recurso humano llevándolo hacia un clima laboral acertado.
- Será conveniente para la Compañía Rosmei la elaboración de un manual de procesos.
- Implementar controles adecuados para el personal haciendo uso de los recursos tecnológicos.
- Es necesario que toda empresa mantenga un plan de incentivos.
- Es imprescindible elaborar un organigrama funcional para mejorar la estructura de la compañía.

1.2.2. Formulación de Problema

¿Cómo contribuirá la estructura organizacional a mejorar la eficiencia en los puestos de trabajo de la Compañía ROSMEI S.A. en la parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena?

1.2.3. Sistematización del Problema

Las respectivas preguntas sobre la sistematización del problema fundamentada en los subproblemas, se detallan a continuación:

- ¿De qué manera la elaboración de un organigrama funcional mejorará el desempeño de los colaboradores?
- ¿Cuáles considera que serán los resultados de elaborar un manual de procesos en la Compañía ROSMEI?
- ¿Cómo mejorará el desarrollo de una cultura organizacional en el comportamiento de los colaboradores en la Compañía ROSMEI?
- ¿Cómo incidirá la implementación de un diseño organizacional en la empresa ROSMEI de acuerdo a sus necesidades?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Elaborar la estructura organizacional adecuada mediante el análisis situacional de la entidad que contribuya al desempeño eficiente en los puestos de trabajo de la Compañía ROSMEI S.A en la parroquia Chanduy Provincia de Santa Elena.

1.3.2. Objetivos Especificos

Los objetivos que se detallan a continuación, contribuirán a que se alcance el respectivo objetivo general de la empresa:

- Construir un organigrama funcional para el establecimiento de la jerarquización de los puestos de trabajo y la división de las áreas y departamentos de la compañía ROSMEI S.A.
- Organizar las tareas y actividades que se llevan a cabo mediante la estructuración de un manual de procesos que facilite el desarrollo de las tareas de la compañía.
- Fomentar una cultura organizacional mediante la aplicación de normas y reglamentos para mejorar la relación entre los colaboradores.
- Aplicar un modelo de diseño administrativo para el mejoramiento de la gestión que se lleva a cabo en la empresa ROSMEI S.A.

1.4. Justificación de la Investigación

La propuesta contiene los tres tipos de justificación, las mismas que servirán para la fundamentación del estudio, en primera instancia esta la teórica que facilita la adquisición de conocimientos en referencia al estudio, la metodológica permitirá aplicar estrategias con el fin de adquirir información sobre la situación actual de la empresa y finalmente la práctica en donde se detallarán la estructura organizacional que se debe implementar en ROSMEI.

1.4.1. Teórica.

La empresa ROSMEI S.A., necesita de manera inmediata la elaboración de una estructura Organizacional, debido a que enfrenta diversos inconvenientes en la gestión administrativa de la empresa, por lo cual los empleados de la misma no son eficientes al momento de realizar sus tareas y funciones, de ahí la importancia de la respectiva aplicación del Diseño Organizacional, para la empresa ROSMEI S.A. La estructura organizacional es una poderosa herramienta de administración que sirve para orientar a la empresa independientemente de su actividad comercial, referente a la compañía ROSMEI S.A., ayudara a estructurar de manera correcta los procesos administrativos, lo cual encierra un sinnúmero de estrategias, sistemas de control, resultados esperados entre otros factores que ayudaran a reformar la estructura organizacional.

En base a la teoría de los autores sobre el diseño organizacional sirvió para la realización de la propuesta, ya que se aprendió las técnicas que se necesitaran aplicar para el mejoramiento de la gestión administrativa de la compañía ROSMEI, facilitando estrategias que permita cumplir con los objetivos propuesto de manera que la empresa pueda ser competente en el mercado en el cual desarrolla su actividad comercial. Esta herramienta proporciona un sinnúmero de técnicas que permiten dar un seguimiento a los empleados si ellos cumplen de manera eficiente sus obligaciones y de la misma manera ayuda a reestructurarlos de acuerdo al perfil es decir en base a sus capacidades técnicas y a las habilidades que posee para desempeñar su trabajo, también deberá trabajar en función a la políticas organizacionales, por la cual se realizara la respectiva evaluación del desempeño.

1.4.1. Metodológica.

Para conocer la situación actual de la empresa ROSMEI, se deben desarrollar estrategias de investigación las mismas que facilitan la recolección de información, para posteriormente realizar la propuesta del diseño de una estructura organizacional que permita optimizar la eficiencia de los puestos de trabajo. Los métodos que se utilizaron son el inductivo, analítico e histórico para definir el proceso de investigación que se llevará a cabo.

Los instrumentos que se aplicaron fue la entrevista y encuesta los mismos que facilitaron el conocimiento de las falencias con las que cuenta la empresa ROSMEI de manera que se pueda encontrar una solución a la problemática planteada por los actores que forman parte del proceso investigativo, identificando los hechos que se suscitan al momento de empezar la actividad comercial y administrativa de la organización.

1.4.2. Práctica.

En la propuesta se elaborará una estructura organizacional definiendo las áreas y departamentos que tiene la organización de manera que cada colaborador tenga presente cuáles serán las funciones, objetivos que deberá cumplir para el desarrollo eficiente de sus actividades, ya que contará con los controles y seguimiento adecuado con el fin de constatar que realmente se están cumpliendo los objetivos de cada área. La formulación de este diseño se ajustará a los recursos con los que cuenta la empresa, de forma que se mejore la gestión administrativa que por razones de conocimiento no se han puesto en práctica.

La división de las áreas de la empresa facilitará el logro de los objetivos, cada colaborador debe ser capaz de cumplir a cabalidad con las funciones encomendadas con eficiencia de manera que la empresa logre la rentabilidad adecuada ya que el trabajador es el recurso humano más importante e imprescindible que tiene la organización, gracias a su aporte se podrán cumplir las metas pero para ello los directivos deberán darles los recursos necesarios para la ejecución de su trabajo.

1.5. Marco de Referencia de la Investigación

1.5.1. Marco Teórico

I. Análisis Situacional

Análisis Situacional es una herramienta administrativa de mucha utilidad para las empresas independientemente de cual sea su actividad comercial, debido a que ayuda a tener una visión óptica de la empresa u organización, y en la que los gerentes generales se apoyan para tomar decisiones, en el cual se estudia al ambiente interno y al ambiente externo. Los aspectos internos de la empresa u organización se enfocan a estudiar las fortalezas y las debilidades que presentan mientras que los aspectos externos de la misma se refieren a las oportunidades y amenazas.

El análisis situacional de una empresa se refiere a conocer y estudiar el entorno donde está ubicada la compañía, es decir estudiar los aspectos internos de las empresas, los factores que intervienen dentro de la empresa aquellos que se pueden controlar y corregir de manera inmediata, son los que denominan fortalezas, aquellas variables, que son consideradas, ventaja competitiva, mientras que las debilidades se enfoca aquellos indicadores que la empresa tiene que corregir puesto que no las emplea con mucha fuerza, por lo cual la competencia puede atacar.

También el análisis situacional, procura tener una visión externa de los factores que pueden beneficiar o en su defecto poner en riesgo las funciones y el rendimiento de la empresa, las cuales se denominan bajo el nombre de oportunidades y amenazas que se encuentra en el mercado. Las oportunidades son aquellas que representan un beneficio para la empresa, dado que se pueden crear diversas leyes o reglamentos que permitan de cierta manera incrementar la actividad a la cual se dedica la empresa, pero también existe las amenazas, estas se enfocan al mercado donde está situado la empresa, aquellas variables que representan un gran riesgo para la empresa, es importante y necesario recordar que las fuerzas externas no se pueden controlar.

I. Estructura organizacional.

El autor (Hitt, 2006) dice que:

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades¹. Pág. 230

Es una herramienta administrativa que consiste en la elaboración de estrategias con la finalidad de lograr que la empresa alcance el éxito esperado por sus gerentes y propietarios, para eso se realizará el análisis de la situación actual, conociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tanto interna como externamente puede afectar su desarrollo; una vez que se detecte el problema se podrán crear un plan con los recursos disponibles, adaptando la estructura física, humana y de procesos para reducir la complejidad mejorando la rentabilidad. Esto se logrará dividiendo el trabajo en tareas y áreas departamentales, asignando de manera adecuada los puestos y responsabilidades a cada uno de los individuos que formen parte de la organización con sus respectivos niveles jerárquicos según la estructura que deba elaborarse.

II. Importancia de la estructura organizacional.

La estructura organizacional es fundamental para alcanzar la rentabilidad, ya que son los colaboradores los encargados de que todos los procesos se lleven a cabo de manera correcta, además ayudará a la alta gerencia a tomar decisiones acertadas de acuerdo a los recursos con los que cuenta la empresa; también es importante que las responsabilidades estén claramente definidas entre los colaboradores debido a que cada área debe tener una posición correcta en el organigrama de la empresa. El crecimiento y expansión de la entidad dependerá de la gestión del talento, ya que esta estructura garantizará que la empresa cuente con el personal idóneo que tenga el pleno conocimiento de las actividades que debe realizar para su crecimiento.

¹ (Hitt, 2006)

III. Característica de la estructura organizacional.

La estructura organizacional posee cuatro características importantes que facilitaran su desarrollo, a continuación se describirán:

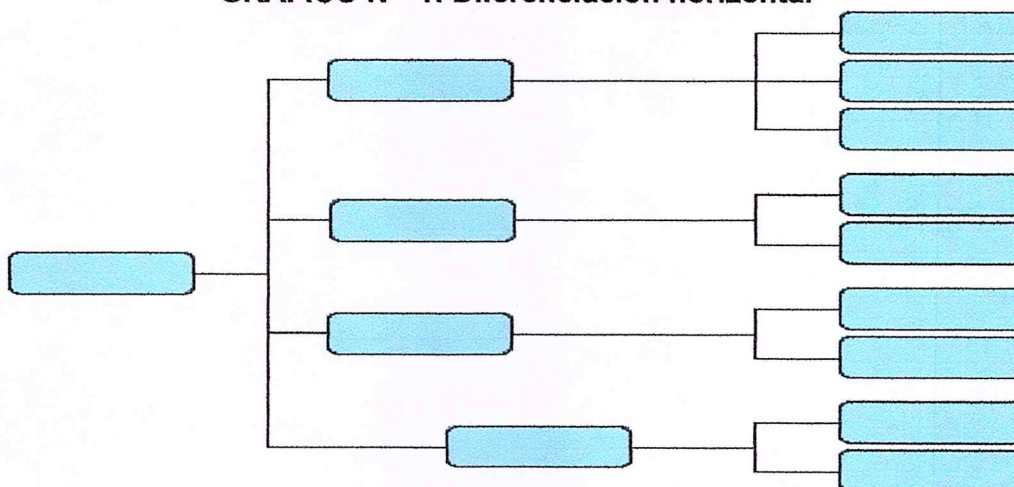
1) Diferenciación.

(Álvarez, 2011) menciona que: “para poder alcanzar su misión de una manera más eficiente, las organizaciones dividen el trabajo en tareas y las asignan a diferentes trabajadores, consiguiendo que los empleados se especialicen. Esta división recibe el nombre de diferenciación²” Pág. 64

Consiste en dividir el trabajo en áreas o departamentos funcionales organizados en forma jerárquica, para su realización existen dos tipos de diferenciación, la horizontal se dividen las áreas por departamentos funcionales; y Vertical que es la creación de niveles de autoridad en la entidad.

Existen dos tipos de diferenciación: La horizontal que a continuación se muestra:

GRÁFICO N° 1: Diferenciación horizontal

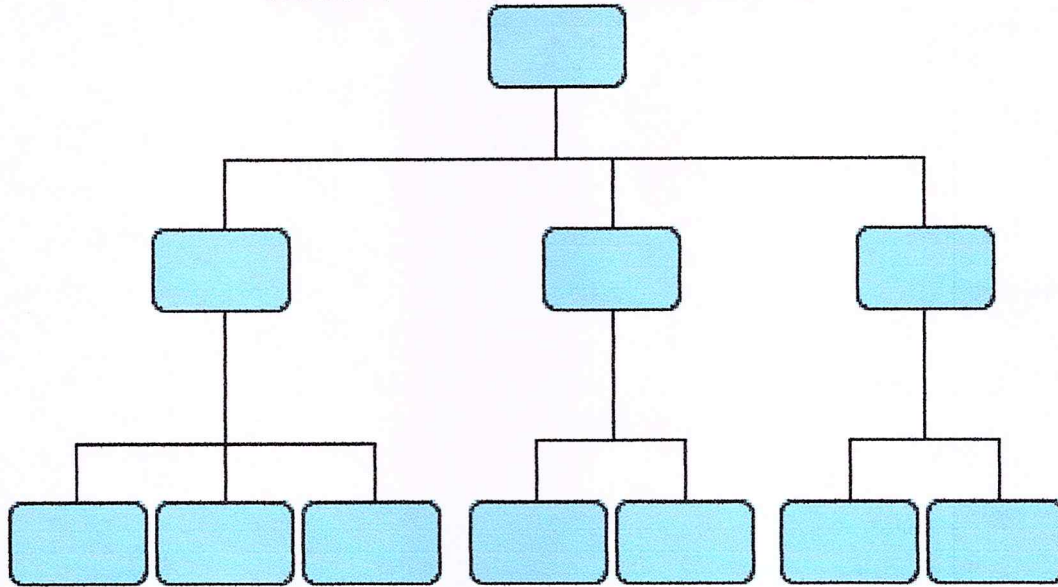


Fuente: Organización de empresas, de Enrique B. Franklin

² (Álvarez, 2011)

Y la diferenciación horizontal tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 2: Diferenciación vertical



Fuente: Organización de empresas, de Enrique B. Franklin

2) Formalización.

Es la existencia de normas, procedimientos y la burocratización de las actividades que se deben llevar a cabo en la organización, esta característica se utiliza para gobernar el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa. Entre mayor sea la formalización más burocracia, mecanicista, cerrada y programada se toma la empresa.

La formalización se realiza mediante los siguientes aspectos descritos a continuación:

- **Cargo:** Mediante las especificaciones relacionadas con el cargo tales como la descripción del mismo.
- **El flujo de trabajo:** Se realiza mediante instrucciones y procedimientos detalladas referentes a como ejecutar tareas como: elaboración de un proyecto.

- **Las reglas y procedimientos:** Especifican las reglas y procedimientos en todas las tareas y situaciones posibles, especificando quien puede o no realizar ciertas tareas o labores.

3) Centralización.

(Larocca, 2007), indica que: “observa que en la centralización la toma de decisiones se concentra en los niveles más altos de la organización (estructuras altas)”³

La centralización consiste en que los altos mandos serán los que tomen las decisiones que favorezcan al desarrollo de la organización, es decir que no existe la delegación de funciones al nivel intermedio, ya que las decisiones deben ser consensuadas por la gerencia de la institución. A continuación se muestran las preguntas claves que deben de reflexionar para que exista una correcta centralización:



Fuente: <http://blog.grantthornton.es/2012/05/28/la-centralizacion-como-estrategia-para-la-mejora-de-la-eficiencia/>

³ (Larocca, 2007)

4) Integración.

Esta característica consiste en la coordinación de todas las áreas y departamentos de la organización, con el propósito fundamental de alcanzar un funcionamiento coherente de todos los sistemas que forman parte esencial de la entidad, el propósito de esta característica es tener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico en todas las partes que componen la organización.

IV. Enfoques de la estructura organizacional.

La estructura organizacional está compuesta de cuatro etapas tales como el enfoque clásico, tecnológico de las tareas, enfoque ambiental y reducción de tamaño, a continuación se describirán cada una de las partes que la componen:

1.- Clásico.

Los autores Henri Fayol, Frederick Taylor dio inicio a la teoría clásica como un aumento de la eficiencia a través de la organización y aplicación de principios científicos de la administración, el aporte de estos dos ingenieros sirvió como ideas innovadoras para aplicarlas en la organización. El autor Weber la llamo como burocracia es decir que la entidad se basa en la división de responsabilidades y especialización del trabajo en jerarquías. Existen dos orientaciones del enfoque clásico tales como:

La escuela de la administración científica: Los representantes de esta escuela son Taylor, Gantt, Bunker, Emerson, Ford, su principal objetivo es el aumento de la productividad de la empresa aumentando la productividad a nivel operacional. Se enfocaron de abajo hacia arriba es decir desde obrero hasta el supervisor y el gerente, además de los obreros hacia la organización empresarial.

La teoría clásica: Sus representantes son Fayol, Mooney, Urwick, Gulick, su objetivo es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y la disposición de los órganos y componentes de la misma y sus interrelaciones estructurales, su enfoque se establece de la dirección a la ejecución y del todo hacia las partes.

2.- Tecnológico de las tareas.

El tecnológico de las tareas apareció en los años 60 según el estudio que realizó Woodward, este tipo de enfoque se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que afectan tanto la estructura y el éxito de la empresa, siempre y cuando esté debidamente supervisada y coordinada. Este enfoque impacta a los niveles más bajos de la organización en el caso de las empresas más grandes, ya que son ellos los encargados de realizar las tareas con esta tecnología.

3.- Ambiental.

Los autores Woodward y Burns desarrollaron este enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la empresa en consideración para la creación de un diseño que facilite el éxito empresarial.

4.- Reducción de tamaño.

La reducción de tamaño consiste en tomar la decisión acertada de reestructurar a la organización de manera que reduzca su tamaño, esta disposición se la toma cuando se está pasando por difíciles situaciones en la que es necesario un cambio para poder sobrevivir en el mercado.

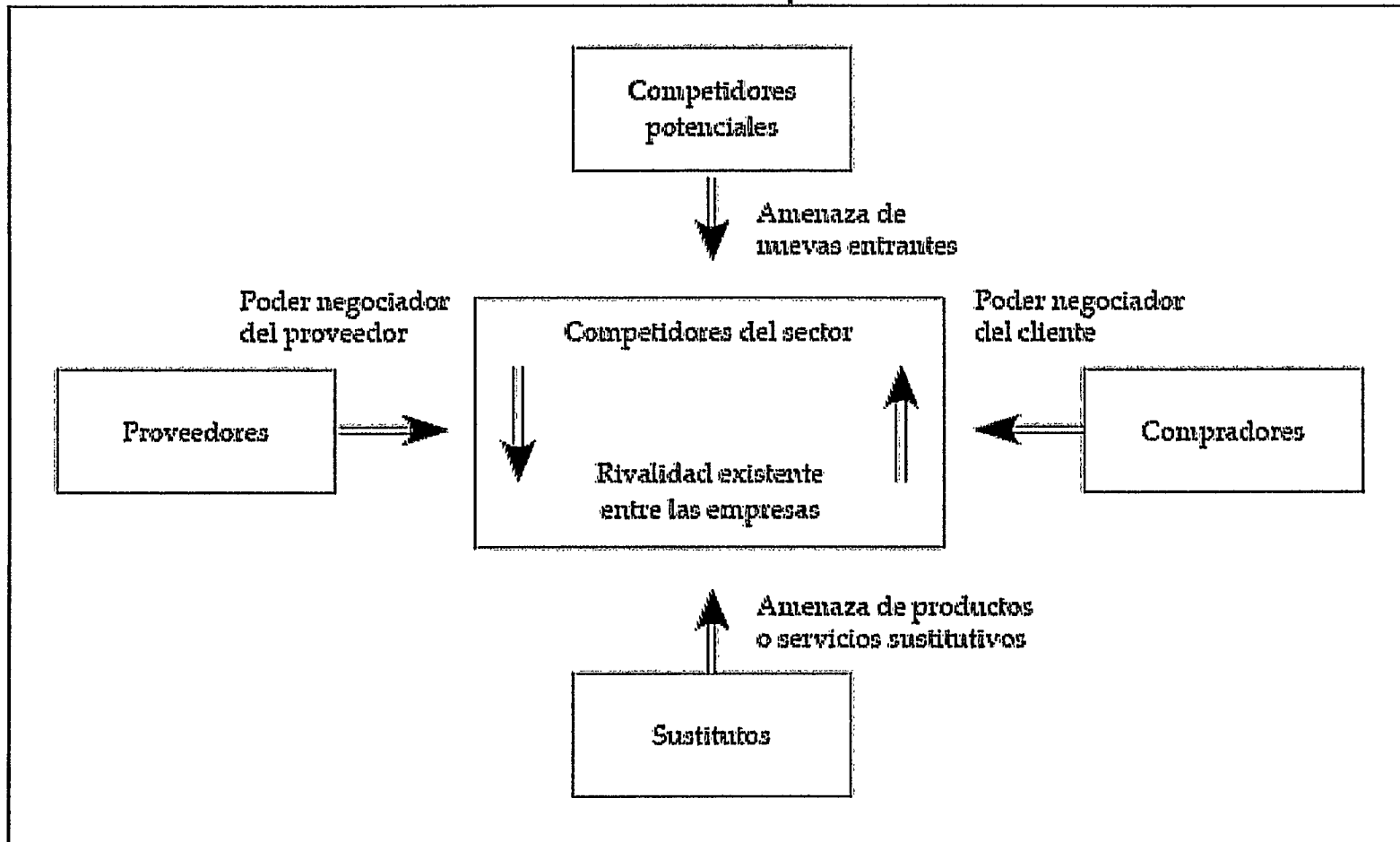
V. Análisis competitivo.

El autor (Pedrós & Gutiérrez, 2012) indica que: "El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo, las amenazas de nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos, rivalidad del competidor⁴" Pág. 40

Este análisis se lo realiza con el objetivo de comparar los factores internos (fortalezas, debilidades) o externos (oportunidades, amenazas) de la organización con respecto a la competencia, de allí se analizaran los factores positivos y negativos para poder crear estrategias en beneficios de la entidad de modo que se pueda cumplir con los objetivos a largo plazo y corto plazo.

⁴ (Pedrós & Gutiérrez, 2012)

GRÁFICO N° 4: Competidores



Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/sites/marketing-xxi.com/files/anallsis-fuerzascompetitivas.jpg>

VI. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que se la elabora con el propósito de establecer los aspectos positivos y negativos que afecta el desarrollo de la organización en el mercado, identificando estos factores se podrá establecer las estrategias que permitan a la empresa alcanzar el éxito esperado. Esta herramienta consta de dos partes: análisis interno (fortalezas, debilidades) análisis externo (oportunidad, amenazas).

El análisis interno, son aquellos factores que permiten detectar las fortalezas y debilidad de la organización, que originan ventajas o desventajas con respecto a la competencia, es necesario que se estudie las áreas de producción, marketing, organización, personal y finanzas. En el análisis externo, se analizaran las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, para ello se abarcara las siguientes áreas tales como: mercado, sector, competencia y entorno.

GRÁFICO N° 5: Modelo de análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

Fuente: Investigación propia

VII. Matriz FODA.

Luego de elaborar el análisis FODA se realizará esta matriz estratégica en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se podrán desarrollar estrategias de acción en base a las evidencias que se describió al principio. El objetivo de aplicar esta herramienta de análisis situacional de una organización es brindar un diagnóstico claro para la toma de decisiones que permitan cambiar el futuro de la empresa convirtiéndola en un ente competitivo en el mercado en el que se desarrolla su actividad comercial.

Las estrategias son un conjunto de acciones que se llevan a cabo para mejorar el direccionamiento de una organización, dando como resultado el alcance de la rentabilidad, ya que en un entorno cambiante hay que saber sobrellevar situaciones que llevan al fracaso y cuyos resultados dependerán únicamente de las decisiones que tomen los directivos para hacer que estos factores no afecten el crecimiento empresarial se deben aplicar las acciones correctas.

GRÁFICO N° 6: Modelo de matriz FODA

Interno	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
Externo	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (D,O)
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (F,A)	ESTRATEGIAS (D, A)
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

Fuente: Investigación propia

Análisis interno.

a) Fortalezas.

(Fuster-Fabra, 2007) dice que: Habría que distinguir dos clases de fortalezas- innatas y adquiridas. Las innatas proceden de la genética del individuo que, por supuesto, se pueden mejorar y desarrollar. Las adquiridas pueden pertenecer a dos terrenos, la capacitación de conocimientos y habilidades, las que se pueden desarrollar o permiten mejoras⁵. Pág. 32

Las fortalezas son aquellos factores internos que favorecen o benefician a la organización ya que son aspectos que hacen que la empresa se diferencia de otra, que brinde los mismos servicios o productos, estos pueden ser: instalaciones propias, calidad del producto, atención de calidad, entre otras. Estos aspectos facilitarían que la organización pueda lograr los objetivos propuestos por los altos mandos, gracias a estos la empresa podrán crecer y alcanzar el éxito tanto competitivamente como en rentabilidad.

b) Debilidades.

El autor (Fuster-Fabra, 2007) dice que: El conjunto de debilidades es lo más difícil de admitir o incluso identificar, sobre todo en lo que atañe a uno mismo. Las debilidades caras a terceros detectadas, frecuentemente hasta vienen bien admitirlos como justificarse de no poder comunicar bien por causa de situaciones tales. Pág. 30

Las debilidades son los elementos que hacen que la organización no pueda cumplir con los objetivos esperados ya sea por la carencia de recursos tanto humano, materiales y tecnológicos que son de suma importancia para la entidad ya que sin estos tres aspectos no se podrá cumplir con los procesos que se deban llevar a cabo y de esta manera la organización puede limitarse haciendo que no llegue al cumplimiento de la visión. Estas debilidades pueden ser: carencia de recursos tecnológicos, limitado personal, deficiencias en el cumplimiento de actividades, falta de materiales para la producción, entre otros.

⁵ (Fuster-Fabra, 2007)

Análisis externo.

c) Oportunidades.

El autor (Fuster-Fabra, 2007) dice: Como la ocasión que se brinda en el momento adecuado en el lugar idóneo. Es posible que esa ocasión surja porque es el momento justo para ellos y nuestra presencia en el lugar es oportuna. La persona que sepa aprovechar una ocasión en un instante concreto en el tiempo y en un lugar en concreto aprovecha la oportunidad que la circunstancia les brinda.⁶ Pág. 33

Son aquellos eventos del ambiente externo que hacen que la empresa pueda alcanzar la competitividad en el mercado, ya que el impacto de los productos de la competencia serán mínimos debido a que por estos factores se logrará una gran diferencia satisfaciendo así las necesidades de los clientes. Al aplicar una estrategia se debe tener en cuenta estos factores ya que proporcionarían los elementos necesarios para maximizar estas oportunidades incrementando de esta manera las ventas ganando así una mayor productividad. Estas oportunidades pueden ser: mercado no saturado es decir que existe poca o nula competencia, contar con equipos de calidad, empresa en fase de crecimiento, amplia red de contactos, formación calificada por parte de la empresa, alta demanda del producto, economía global estable, información de registros legales al día, entre otros.

d) Amenazas.

(Fuster-Fabra, 2007) "más allá de lo anteriormente mencionado en las debilidades innatas o adquiridas por el individuo, el propio entorno y todo aquello que lo compone suele generar unos riesgos para el individuo comunicador"

Las amenazas son aquellos factores que son un peligro para la organización ya que de no aplicar un correctivo la empresa podría estar en serio riesgo de quebrar, ya que provocan un severo impacto disminuyendo las ventas y por ende sus utilidades. Estas amenazas pueden ser: trabajar en solitario, empresa en fase de declive, demasiados productos en el mercado, formación deficiente por parte de la empresa, falta de organización en la aplicación de sistemas y métodos.

⁶ (Fuster-Fabra, 2007)

VIII. Proyección Estratégica.

Dentro de los factores que intervienen en el diseño organizacional se encuentra la Proyección Estratégica, se considera una herramienta de la administración que ayuda a dar un direccionamiento estratégico a la empresa, en la que se establecen los diversos objetivos y metas que la empresa desea alcanzar en el presente y en el futuro, contando siempre con el apoyo de los respectivos recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

La misma está conformada por diversas variables que aportan a la dimensión estratégica en la cual se incluye factores como: misión, visión, objetivos, valores institucionales y estrategias o cursos de acción, mediante la aplicación de las variables mencionadas, la empresa se consolida en el mercado, obteniendo una notable participación, la misión corresponde a la descripción de la actividad a la cual se dedica la empresa, en la actualidad, que recursos utiliza para poder desarrollar correctamente sus actividades, es lo que representa en la actualidad en el mercado.

Mientras que la visión es lo que desea alcanzar la empresa en un futuro en un periodo de largo tiempo, basado en la misión, se plantean objetivos, referente a lo que desea representar en el mercado en un futuro, con el apoyo y optimización de los recursos, muestra que los valores organizacionales son principios por los cuales cada uno de los empleados que labora en la empresa debe de regirse para ser parte de la misma y en base a ello cumplir con las metas establecidas por los miembros de la alta Gerencia.

Los objetivos son planteados basándose en las necesidades que tiene la empresa, estos pueden ser a corto o largo plazo, dependiendo de lo que pretende alcanzar la empresa en el aspecto interno, como en el aspecto externo, finalmente el último factor de la proyección estratégica son las estrategias y cursos de acción, en la cual se detalla las actividades que la empresa debe de establecer para mejorar los procesos administrativos que tiene en la actualidad, basándose en las necesidades que tiene, aplicando técnicas y métodos que permita tener un mejor control del desempeño del equipo de trabajo.

a) Misión.

El autor (Enrique, 2008) menciona que:

“La misión se compone de cinco elementos. El primero es la historia de la organización o empresa: cada empresa tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. El segundo son las preferencias de los directivos y propietarios actuales. El tercero es el entorno, que define las principales amenazas y oportunidades. El cuarto se refiere a los recursos de la compañía, ya que determinan que misiones son posibles. Finalmente, las empresas deben basar su misión en sus ventajas competitivas⁷” Pág. 94

La misión constituye la razón de ser de la empresa es decir el motivo por el cual existe, además define las funciones que la empresa va a desempeñar para un mercado determinado. En la misión se especifica la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Se dice que la misión es como la identidad de la organización es decir gracias a ella se podrá identificar la actividad a la que se dedica, es por eso que su definición debe cumplir ciertas características tales como: amplia, concreta, motivadora y posible para que todos sus colaboradores puedan tener muy claro cuál será la misión de la entidad.

La importancia de la misión radica en la aportación de estabilidad, coherencia en las acciones realizadas ya que aportara la credibilidad y fidelidad correspondiente de los clientes hacia la empresa. Los elementos que complementan la misión son: la visión y valores.

1) Visión: Es un elemento complementario a la misión ya que impulsa y determina las acciones que se realicen en la empresa, contribuyendo a que el propósito estratégico se cumpla.

2) Valores: En la misión deben estar involucrado los valores y principios que tiene la organización para que los trabajadores, competidores y clientes conozcan cuales son las características de la misma.

⁷ (Enrique, 2008)

b) Visión.

El autor (Enrique, 2008) expresa que: "La visión es una declaración filosófica y resumida de lo que se pretende conseguir y la cual tiene como finalidad inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa. La visión es la idea creativa, el ADN, lo estratégico"⁸ Pág. 93

Se refiere a la imagen futura de la organización es decir hasta donde se quiere llegar, la ventaja de su desarrollo implica el entusiasmo y compromiso de todas las partes que forman parte de la misma. El propósito estratégico es plantear metas ambiciosas que lleven a la entidad al éxito, los directivos deberán socializarla con el objetivo que todo el personal conozca y pueda ponerla en práctica para alcanzar los objetivos propuestos. Su formulación debe ser clara, coherente y cuantificable, para que todos puedan entenderla sin necesidad de que sea sometida a cambios.

El autor (Carmen Yates Martínez, 2008) indica que

"La vision es para una empresa el hilo conductor que orquesta y dirige las cartas marina, la brújula y el timón de un barco. Así como es función de quien dirige la nave hacer que esta llegue a buen puerto, es función de quien lidera aplicar ese hilo conductor para hacer de su proyecto una empresa de éxito"⁹ Pág. 6

Establecer la visión es fundamental debido a que toda empresa tiene una finalidad a la que desea llegar con el transcurso del tiempo, para ellos se debe fomentar el entusiasmo, compromiso y fidelidad de todas las partes que integran la organización, además incentiva a que desde el director hasta la parte obrera realicen acciones a fines de los que se menciona en la visión. Para la realización de la visión se orienta a través de las siguientes preguntas: ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?, ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?, ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?, este tipo de cuestionamiento servirá de guía para la elaboración de una visión clara en la que todos su personal pueda comprenderlo.

⁸ (Enrique, 2008)

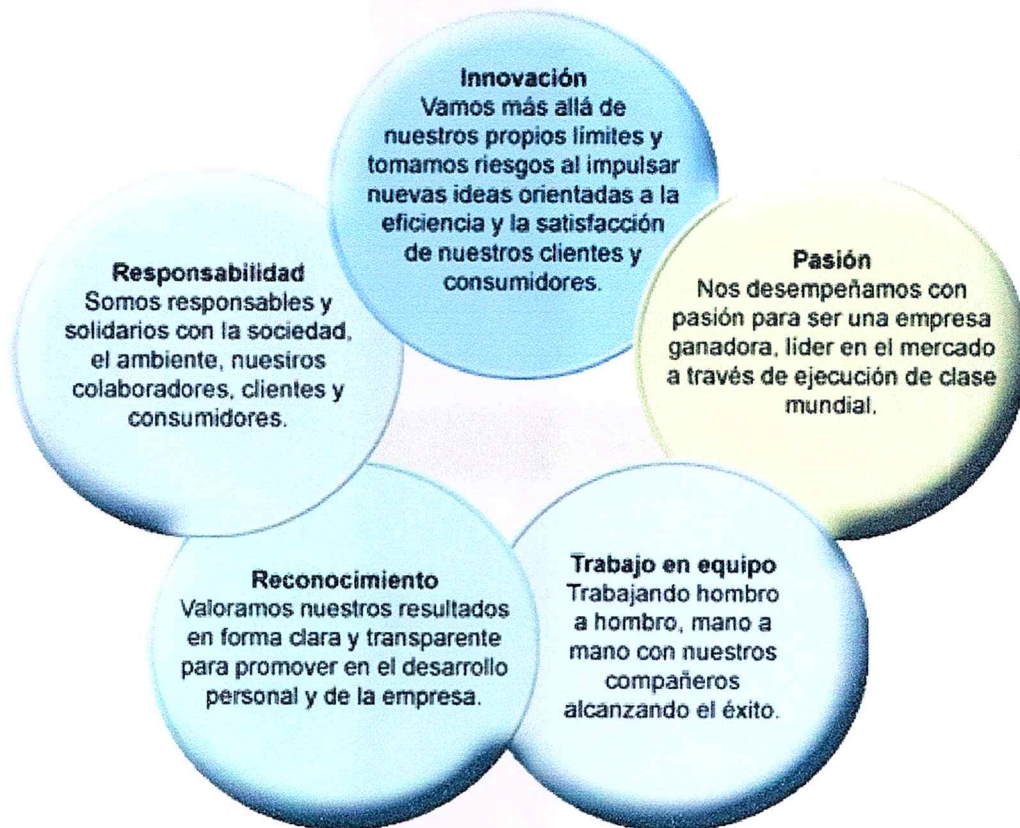
⁹ (Carmen Yates Martínez, 2008)

c) Valores empresariales.

Los valores empresariales son aquellos juicios éticos que permiten que los empresarios desarrollen virtudes para lograr un verdadero liderazgo, actuando de manera correcta guiado por las virtudes como la templanza, prudencia, justicia y la fortaleza, esta actitud le dará a los colaboradores la seguridad de ser guiados por el camino del éxito.

A continuación se muestran algunos valores que las empresas deben aplicar en su trabajo diario para brindar una atención de calidad y calidez a todos los clientes de esta manera se logrará la satisfacción de los mismos y por lo tanto su fidelidad.

GRÁFICO N° 7: Valores empresariales



Fuente: <http://www.florida.co.cr/website/proveedores/programa/>

IX. Objetivos.

Los autores (Usón, Zabalza, Martínez, & Valero, 2006) expresan que:

Los objetivos deben definirse claramente y ser consistentes con la aplicación que se persigue. En esta fase se concreta el motivo por el que se lleva a cabo y se describe el sistema objeto del estudio, así como la utilización prevista de los resultados. Se abordarán asuntos tales como el alcance geográfico, la delimitación en el tiempo del estudio, así como el nivel de calidad que se precisa para los datos¹⁰. Pág. 70

Los objetivos son los resultados esperados luego de aplicar las estrategias, estas metas pueden ser alcanzadas a largo o corto plazo, estos parámetros deben cumplir ciertas características para que puedan ser válidos tales como: medibles, alcanzables, claros, flexibles, realista, coherentes y motivadores.

Los autores (Charles T. Horngren, Gary L.Sundem, William O. Strattom, 2006) expresan que:

“Dice que el principal componente de un sistema de control administrativo son los objetivos de la organización, ¿Por qué?. Porque la atención del sistema de control administrativo se centra en motivar decisiones que ayuden a que se logren los objetivos de la organización¹¹” Pág. 382

La definición de los objetivos es fundamental para la organización ya que sirven para orientar y coordinar la toma de decisiones y las actividades que se llevan a cabo en las diversas áreas, además sirven de referencia para llevar un control de los resultados de la evaluación, es decir que si estos objetivos se están cumpliendo quiere decir que la empresa va por buen camino. Algunos de estos pueden ser: aumentar la rentabilidad, ser líder en el mercado, incrementar ventas, alcanzar el liderazgo de ventas de un determinado producto, aumentar la producción en un 5%, entre otros.

¹⁰ (Usón, Zabalza, Martínez, & Valero, 2006)

¹¹ (Charles T. Horngren, Gary L.Sundem, William O. Strattom, 2006)

X. Estrategia.

Los autores (Vidal & Ramos, 2015) indican que:

La estrategia se fundamenta en la teoría del negocio, que son las suposiciones con respecto a su finalidad o misión, sus objetivos y como serán sus resultados. En la práctica, la estrategia refleja que la organización ha optado por aprovechar las oportunidades que ha detectado en su entorno, lo que significa que hay una estrecha relación entre estrategia y misión. Asimismo, implica que la organización ha previsto posibles cambios en los factores de su entorno, considerando aspectos económicos, políticos, y la competitividad entre otros¹². Pág. 51

Las estrategias son un plan en el cual se especifica una serie de pasos que tienen un fin determinado para cumplir con un objetivo específico, estas acciones beneficiaran a la organización ya que le permitirán ser competitiva en el mercado, estos cambios se realizaran de acuerdo con los recursos que actualmente posee. La estrategia de una empresa es de suma importancia debido a que permite establecer las líneas de acción que cada persona debe asumir en el desempeño de sus actividades dentro de la misma.

GRÁFICO N° 8: Estrategias



Fuente: <http://marcelitasaavedra2810.blogspot.com/>

¹² (Vidal & Ramos, 2015)

Estrategia funcional.

(Durbin, 2008) menciona que:

“Que la ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y lealtad por parte del cliente. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo del RRHH”¹³ Pág. 56

La estrategia funcional es aquella que permitirá ofrecerles a los colaboradores los recursos necesarios para que puedan cumplir con mayor efectividad las tareas asignadas a el de manera que pueda tener un manual de funciones en el que describa claramente las actividades que deben realizar.

Implementación de estrategia.

El académico (Haimann, 2009) señala que la implementación de la estrategia se puede dividir en los siguientes componentes¹⁴: (Pág. 92)

a.- Diseño de una estructura organizacional.

Se debe realizar un diseño de la estructura con el propósito de que cada una de las áreas se encuentre dividida según las tareas que deban realizar, pero que se encuentren interrelacionadas entre sí para facilitar el desarrollo de procesos, además de definir los niveles de autoridad correspondientes logrando la integración entre las subunidades.

b.- Diseño de sistemas de control.

Una vez estructurada la entidad se deben aplicar los controles correspondientes de manera que se pueda evaluar el desempeño de los colaboradores para determinar los incentivos que se deban aplicar al personal que se lo merezca por las funciones realizadas.

¹³ (Durbin, 2008)

¹⁴ (Haimann, 2009)

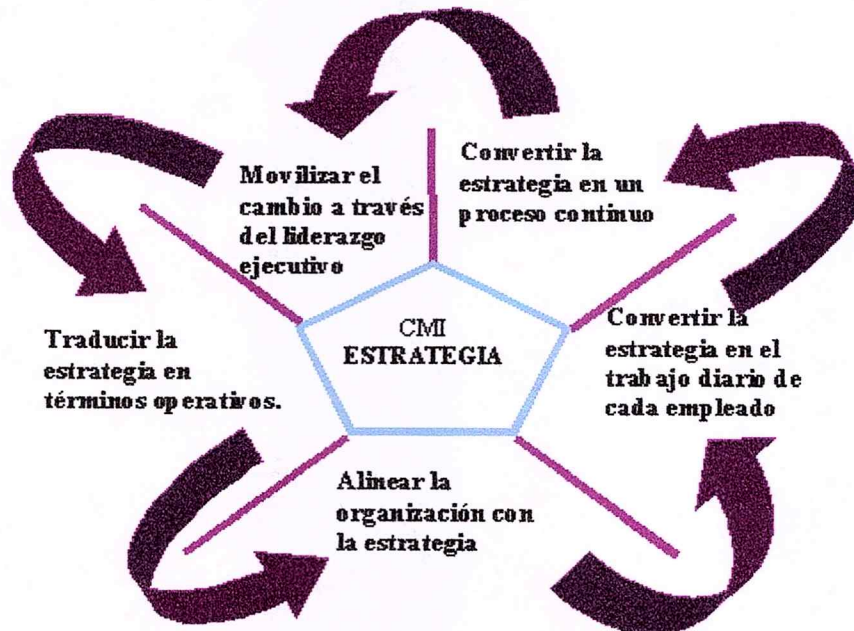
XI. Políticas institucionales.

(Stoner, 2006) menciona que:

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la empresa, una política apropiada es una norma que toma en consideración las condiciones pertinentes al tiempo en que se necesita la acción. Las políticas por tanto permiten el uso de la información relacionada que puede conseguirse al momento de la decisión. Por esta razón permiten mayor flexibilidad que los cursos específicos de acción.¹⁵ Pág. 66

Las políticas constituyen una especie de normas a seguir por los colaboradores las cuales brindan un lineamiento y dirección para la organización, de ellas dependerá el buen clima laboral que se lleve dentro del ambiente de la misma. Las políticas deben reflejar los valores, filosofía y creencias es decir que manifestará de manera explícita el cómo y porque valora la entidad a las personas que laboran en la organización.

GRÁFICO N° 9: Tipos de políticas



Fuente: <http://marcelitasaavedra2810.blogspot.com/>

¹⁵ (Stoner, 2006)

XII. Tecnologías de información.

El autor (Chiavenato, 2000) indica que:

“Es el conjunto de elementos interdependientes (subsistemas, asociados) lógicamente para que su iteración genere información necesaria para la toma de decisiones. Dado que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff”¹⁶ Pág. 637

Son elementos que facilitaran el desarrollo de las tareas ya que son ventajas competitivas que crean grandes beneficios para la organización, ya que facilitaran el desarrollo de las tareas al personal administrativo, de producción y a los altos mandos. Estos medios tecnológicos pueden ser: computadores para el almacenamiento de información financiera y del personal, además de los sistemas de facturación, contables, sistemas de administración de nómina entre otros.

El autor (Robbins, 2005) menciona que:

La tecnología de la información, ha cambiado radicalmente la forma en que se comunican los miembros de una organización. Por ejemplo ha mejorado significativamente la habilidad de un gerente para supervisar el desempeño individual o de equipos, ha permitido a los empleados tener información mas completa para tomar decisiones más rápidas y ha proporcionado a los empleados mas oportubidades para colaborar y compartir información. Pág. 269

Las tecnologías de la información son de mucha utilidad en la empresa ya que su uso en la actualidad ha permitido alcanzar cierto grado de competitividad en el mercado por eso es necesario incluirla en todas las áreas de la empresa que requiera de este apoyo. En diversas ocasiones los administradores no saben cómo utilizar este tipo de tecnologías dentro de sus empresas sin conocer como coordinar y controlar eficientemente a su entidad mediante este tipo de herramientas. De esta manera se lograra alcanzar un alto nivel de desarrollo en el cual los administradores ganaran la confianza y fidelidad de los clientes externos.

¹⁶ (Chiavenato, 2000)

XIII. Proyección de la Estructura Organizacional

En la proyección de la estructura organizacional se resume la propuesta de reforma la gestión administrativa de la empresa, pues ayuda a dar una mejor presentación de la administración y de los que se desarrollan en la empresa, es por tal razón que intervienen variables como: estructura formal de la empresa en la cual se establece como está estructurada la empresa quien es la persona que guía a la empresa, y señala los diferentes departamentos por los cuales está conformado la organización.

Otras de las variables que pertenecen a la estructura organizacional, es el Organigrama Funcional, este es un instrumento de mucha utilidad para la empresa, debido a que en ella se detalla las funciones que se realizan dentro de la empresa, se establecen los diferentes perfiles, las habilidades y las funciones de las personas que tienen que cumplir para poder desempeñar su puesto de trabajo. También se detallan las competencias y el departamento al cual pertenece.

Las políticas inter-organizacionales son otras de las variables que se encuentra en la propuesta, estas se basan en crear en medida los posibles lineamientos o normas para que los empleados que laboran en la empresa desarrollen de excelente manera las funciones que realizan diariamente.

Sistemas de control son métodos que permiten conocer las capacidades y habilidades que tienen cada uno de los empleados para desempeñar sus funciones, y conocer la capacidad que tiene para resolver los problemas que existen en la empresa, se conocerá si respetan las normas y reglamentos de la empresa.

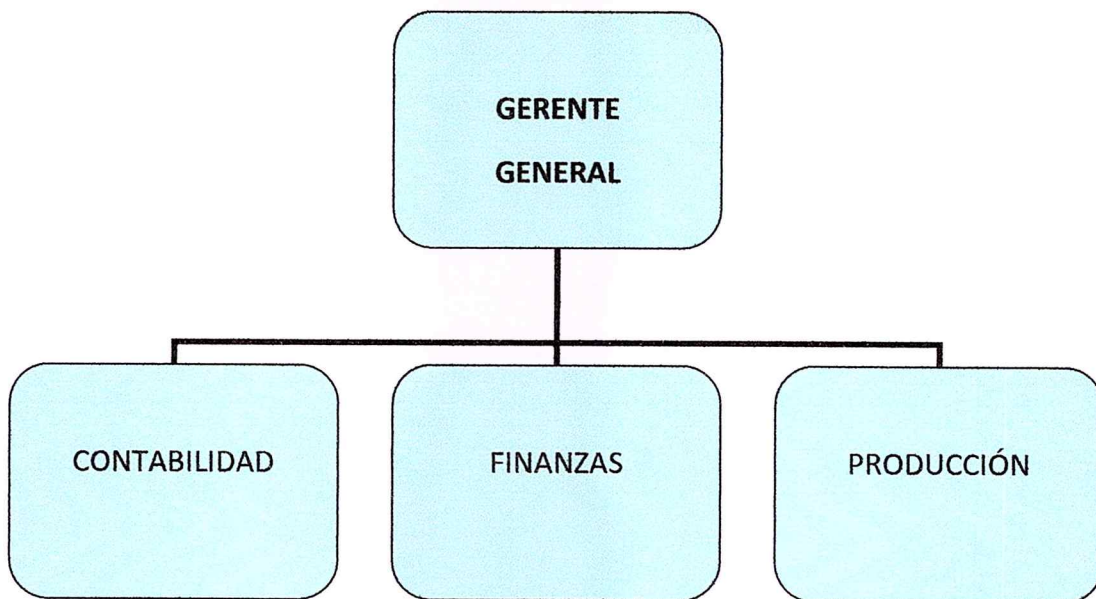
Finalmente se encuentra la tecnología de la información, en la que se establecen los diferentes sistemas e insumos que se pueden implementar dentro de la empresa con la finalidad de que exista una excelente comunicación y están bien informados de todo lo que sucede en la empresa y los vínculos inter-organizacionales son alianzas estratégicas que se pueden desarrollar con otras empresas, instituciones u organizaciones en que ambas resulten beneficiadas, por las estrategias implementadas.

a) Organigrama.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura interna de la empresa, se muestran las relaciones entre sus diferentes áreas o departamentos y la jerarquización de los cargos, línea de autoridad y los asesores de la misma. Los organigramas son de mucha utilidad ya que los colaboradores conocerán quienes serán sus superiores a los cuales acudirán en el momento adecuado según la línea de autoridad graficado en el organigrama, en los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad.

En la parte principal del organigrama se encuentra descrito el puesto de más alto rango es decir del gerente, en la segunda etapa está compuesta por los mandos medios y finalmente se encontrarán el nivel operativo. Para definir los niveles de la compañía dependerá del tamaño de la empresa, el número de personas que trabajen en ella, con el paso del tiempo el diagrama va creciendo por lo que es necesario empezar con un modelo básico.

GRÁFICO N° 10: Modelo organigrama



Fuente: Investigación propia

b) Manual de funciones.

En el manual de funciones se describirán las tareas que deberán realizar los colaboradores de la organización, su propósito es llevar un control de las actividades que se deben desempeñar diariamente, el delimitar la actuación del personal hará que ellos se centren en las actividades que deben realizar sin que se distraigan en tareas que no les competen. Este manual es un instrumento eficaz en el desarrollo de estrategias ya que determina el campo de actuación de cada una de las áreas de trabajo y sus respectivos puestos.

Además en este documento se determinará los requisitos del puesto de trabajo estableciendo normas y perfiles que los candidatos deberán cumplir para poder formar parte de la compañía, es decir que el mismo servirá como guía para el departamento de recursos humanos ya que de esta manera conocerán la manera en la que deben realizar las entrevistas de trabajo.

Nombre del Puesto:	
Nivel:	
Jefe Inmediato:	
Naturaleza del Puesto:	
Funciones:	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
5. _____	
6. _____	
7. _____	

Fuente: Investigación propia

XIV. Cultura organizacional.

El autor (Herrera, 2013) menciona que:

El líder empresarial es un gestor del cambio cultural que configura la cultura organizacional alrededor de unos valores compartidos por todos los miembros de la organización. Configurar la cultura organización es una función esencial del liderazgo. “Una organización tiene una estructura saludable cuando tiene un sentido más claro de lo que es y de lo que hay que hacer¹⁷” Pág. 146

Es un pilar fundamental para la entidad, ya que incluye una serie de valores, normas, creencias y comportamiento de los colaboradores dentro del ámbito laboral, estos aspectos permitirán sobrellevar un buen ambiente de trabajo entre el personal, además fortalecerán las relaciones entre cada una de la áreas de la empresa llegando de esta manera al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

GRÁFICO N° 11: Cultura organizacional



Fuente: <http://wwwsalcolsa.blogspot.com/2011/10/desarrollo-organizacional.html>

¹⁷ (Herrera, 2013)

XV. Clima organizacional.

El autor (Margarita Chiang) explica que:

“El clima organizacional o normas formales e informales, valores y conducta asociada relativa a la administración de la organización se diferencia del clima social como un término genérico del cual los climas organizacionales forman parte interaccionadas. El clima organizacional incluye aquellas partes del clima social abiertas a la influencia del administrador¹⁸” Pág. 143

El clima organizacional es un conjunto de aspectos del entorno de trabajo que es percibido por los empleados o colaboradores, el mismo que consiste en una fuerza que influye sobre el comportamiento de los empleados. Es fundamental que exista un buen clima laboral ya que de eso depende la satisfacción del personal y su permanencia en la empresa, además un trabajador satisfecho realizará su trabajo eficientemente y la compañía alcanzará el éxito esperado cumpliendo con los objetivos propuestos.

GRÁFICO N° 12: Clima organizacional



Fuente: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>

¹⁸ (Margarita Chiang)

XVI. Gestión de Resultados de Efectividad

Referente a la gestión de los Resultados de Efectividad dentro de la empresa establecen diferentes indicadores que permiten medir la efectividad y productividad que tienen las diferentes estrategias puestas en práctica, conociendo que tan efectivas son para resolver los problemas que enfrenta la empresa.

a) Eficiencia

(Horngren, Sundem, & Stratton, 2007) "Los administradores usan comparaciones entre resultados reales, presupuestos maestros y flexibles para evaluar el desempeño organizacional. Cuando evalúan el desempeño, tratan de distinguir entre eficiencia (el grado en que una organización usa cantidades apropiadas de insumos para lograr un nivel determinado de producción)¹⁹". Pág. 345

La eficiencia se enfoca a conocer que tan eficientes son los procesos de la empresa y la eficiencia del personal que labora en la organización, es decir permite conocer si los empleados realizan las funciones asignadas basándose en las políticas de la institución, referente a los procesos si estos se realizan de manera eficiente, en la que no existan conflictos y se puedan desempeñar las actividades de elaboración y producción de la empresa.

b) Eficacia

Los autores (JUAN, COSCOLLAR, DOLZ, & ORTEGA, 2014) mencionan que: "Una empresa es eficaz cuando alcanza sus metas u objetivos. Es decir, la eficiencia guarda relación con la obtención de objetivos en la empresa²⁰" Pág. 20

La eficacia es otro de los factores en la que se determina los resultados en la cual se conoce que tan eficaces son los empleados de la empresa, si alcanzan los objetivos, y si utilizan de manera correcta los diferentes tipos de recursos, la evaluación del desempeño de los empleados se enfoca en conocer la capacidad que tiene los empleados y si se realiza de acuerdo a lo establecido.

¹⁹ (Horngren, Sundem, & Stratton, 2007)

²⁰ (JUAN, COSCOLLAR, DOLZ, & ORTEGA, 2014)

XVII. Financiamiento

El autor (Garrido, 2005) menciona que:

“Esta estrategia de financiamiento crea tensiones entre el proceso de apalancamiento y la dinámica de la propiedad – control, lo que puede conducir a situaciones de grave fragilidad financiera como las que, en general, parecen enfrentar actualmente estas corporaciones, debido a su financiamiento vía deuda externa²¹” Pág. 241

Esta es una de las partes más importantes dentro de la realización y ejecución de la propuesta de Diseño de la Estructura Organizacional, puesto que en él se detallaran las diferentes actividades que se desarrollaran con el respectivo valor monetario, esto se detalla en el presupuesto, y cómo será el financiamiento de la propuesta.

También se especificará el respectivo plan de acción en el cual contiene los objetivos que desea alcanzar la empresa, basándose en las necesidades que tiene la empresa, las estrategias que se van a ejecutar con sus respectivas actividades, indicando quien es el coordinador de dicha estrategia implementada.

El financiamiento es esencial para el desarrollo y puesta en marcha de algún proyecto que la empresa requiera ya que es el conjunto de recursos monetarios que se destinan para su desarrollo, existen diversas formas de financiar una actividad, a través de préstamos que comúnmente lo hacen las empresas o negocios que tengan una actividad rentable y productiva.

Existen diversas formas de financiar las mismas que se clasifican según el plazo de vencimiento: a corto plazo y a largo plazo; según la procedencia: interna (fondos que la empresa produce a través de su actividad y que se reinvierten en ella misma, externa que proceden mediante inversores, socios o acreedores; según los propietarios: ajenos forman parte del pasivo exigible que en algún momento deberán devolverse ya que tiene fecha de vencimiento y propios que quiere decir que no tienen vencimiento.

²¹ (Garrido, 2005)

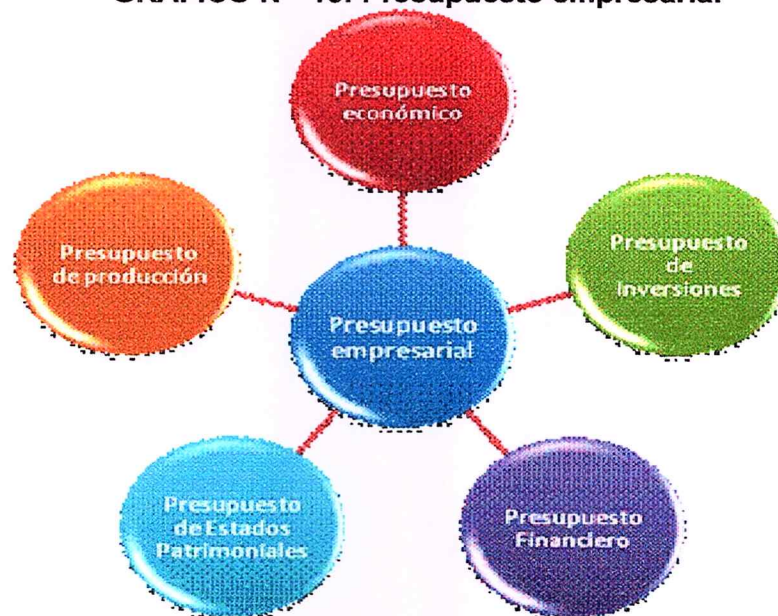
XVIII. Presupuesto.

El autor (Einspruch, 2008) menciona:

“Un presupuesto es un plan para el dinero. Tiene 2 partes: ingresos y gastos. Los ingresos son el dinero que alguien recibe. Puedes recibir una mesada. Los gastos son cosas en las que se gasta el dinero. Un presupuesto ayuda a asegurarte que no gastes más de lo que puedes permitirte. Te ayuda a planear sus ingresos (dinero que recibirás) y gastos (dinero que gastarás)²²” Pág. 5

Es una herramienta de administración que permite conocer el rubro económico que se va a destinar a cada uno de los procesos y actividades que se deban realizar dentro de la empresa, esta estimación se la realizará anualmente y servirá para que la entidad pueda utilizar el recurso económico necesario para la adquisición de recursos tanto materiales como tecnológicos, por esos es necesario que se planifique este presupuesto para poder gestionar de mejor manera los recursos necesarios que se utilizaran.

GRÁFICO N° 13: Presupuesto empresarial



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos101/proceso-presupuesto-empresarial/proceso-presupuesto-empresarial.shtml>

²² (Einspruch, 2008)

XIX. Gestión administrativa.

La gestión administrativa consiste en un conjunto de fases que consiste en la planificación, dirección y control de la organización, logrando encaminarla hacia el éxito empresarial mediante la aplicación de políticas, reglamentos, normas, lineamientos, valores y principios, los mismos que todos los colaboradores deben poner en práctica para que contribuyan con el logro de los objetivos, haciendo que la empresa sea competitiva en el mercado y gane la rentabilidad esperada por los altos mandos. Estas gestiones administrativas permitirán coordinar de manera adecuada el uso de los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la empresa de modo que los colaboradores realicen su trabajo con la mayor eficiencia.

GRÁFICO N° 14: Diferenciación horizontal



Fuente: www.monografias.com/trabajos89/gestion-administrativa-escuela/gestion-administrativa-escuela.shtml

XX. Recursos.

a) Humanos.

(Idalberto Chiavenato, 2009) "Conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito²³" Pág. 18

Los recursos humanos son la parte más importante de la organización ya que se encargan de realizar todas las actividades y procesos que se deben llevar a cabo dentro de la empresa ofreciendo sus servicios administrativos para obtener resultados de manera eficiente, el personal es contratado de acuerdo a los requerimientos del puesto y sus aptitudes en el cumplimiento de las tareas y responsabilidades encomendadas es por eso que en primera instancia se pone a prueba al trabajador y en base a ello se llega a la conclusión si es o no el adecuado para ocupar dicha vacante.

b) Materiales.

El autor (García, 2007) menciona que:

"Hay dos tipos de recursos materiales que la empresa puede poner a disposición de las iniciativas de voluntariado corporativo, por un lado, todo lo que suponga una donación de productos o servicios que la empresa decida dar. Por otro lado, la empresa cuenta además con otros recursos materiales que, aunque no sean el objeto de su negocio, puedan, sin embargo, ser útiles a la hora de organizar una actividad de voluntariado²⁴"
Pág. 63

Los recursos materiales son aquellos elementos que facilitarán las tareas a los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de la forma más cómoda posible teniendo todos los recursos disponibles para llevar a cabo sus responsabilidades con la mayor eficiencia y eficacia.

²³ (Idalberto Chiavenato, 2009)

²⁴ (García, 2007)

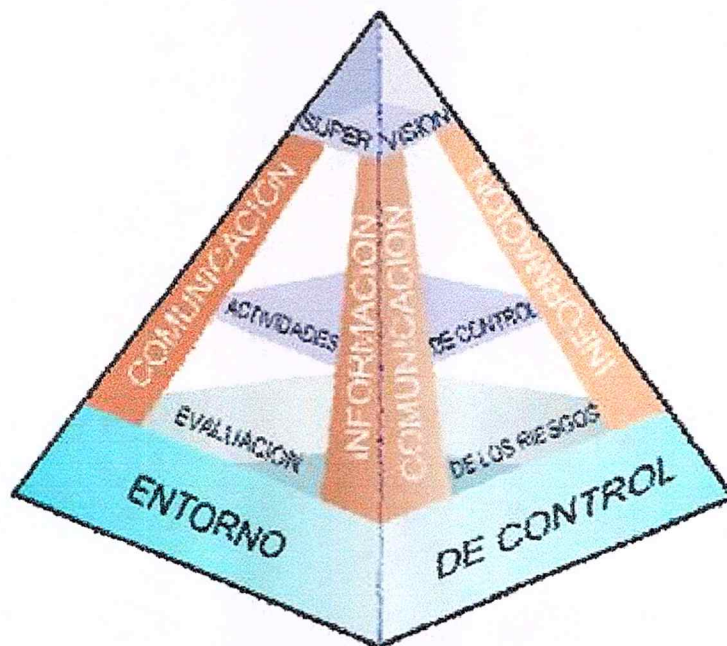
XXI. Sistema de control.

Los autores (Charles T. Horngren, Gary L.Sundem, William O. Strattom, 2006) mencionan que:

“Un sistema de control administrativo bien diseñado, da apoyo, coordina el proceso de toma de decisiones y motiva a los individuos de toda la organización para que actúen en forma concertada. También facilita la estimación de ingresos y niveles de los causantes de costo, presupuestación, y medición y evaluación de desempeño²⁵” Pág. 382

El control consiste en realizar el seguimiento de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización con el propósito de garantizar que se cumplan en el tiempo estimado y los resultados del mismo deben ser los adecuados, de esta manera se evitara cualquier desvío que ocurra en cualquiera de las etapas de la planeación, dirección y control. El proceso de control consiste en establecer estándares y métodos para medir el rendimiento, determinar si el rendimiento corresponde con los estándares trazados y tomar las medidas correctivas.

GRÁFICO N° 15: Sistema de control



Fuente: www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

²⁵ (Charles T. Horngren, Gary L.Sundem, William O. Strattom, 2006)

XXII. Proceso administrativo.

El autor (Cuartas, 2008) menciona que:

“El proceso administrativo, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión²⁶” Pág. 47

El proceso administrativo es un conjunto de etapas que facilitan una adecuada gestión administrativa, mediante la realización de un conjunto de acciones que facilitaran el desarrollo de la planificación, dirección y control de los procesos que llevan a cabo diariamente en la organización con la finalidad de cumplir con los objetivos propuesto por la alta gerencia, de esta manera se logrará satisfacer las necesidades de los clientes, obteniendo de esta manera la rentabilidad deseada para la empresa.

GRÁFICO N° 16: Proceso administrativo



Fuente: <http://futuroadministrador.galeon.com/apo.htm>

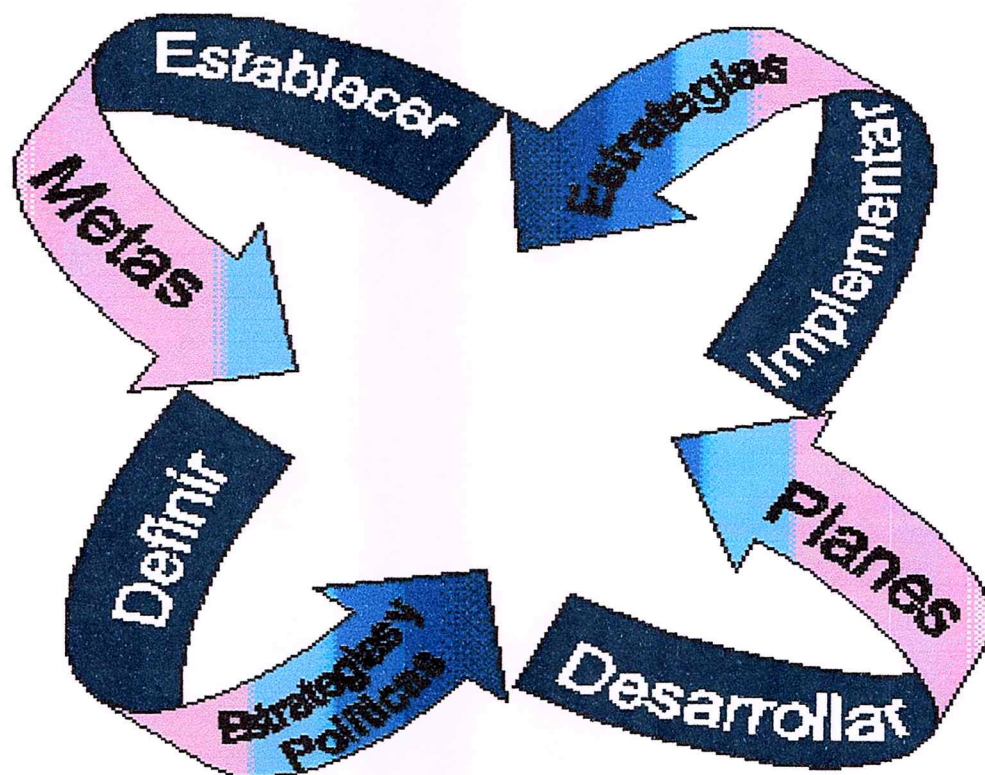
²⁶ (Cuartas, 2008)

a) Planeación.

El autor (Cuartas, 2008): "Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos"²⁷

La planeación consiste en hacer por anticipado un documento en cual contenga información referente a las actividades que se deban desarrollar de modo que se cumpla con el fin previsto para cada una de ellas, el propósito de su realización consiste en definir los objetivos deseados para que sean cumplidos a largo o corto plazo.

GRÁFICO N° 17: Planeación



Fuente: <http://marcelitasaavedra2810.blogspot.com/>

²⁷ (Cuartas, 2008)

b) Dirección

El autor (Cuartas, 2008) menciona que:

“Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de los propuesto. Dirige y motiva los empleados, establece la comunicación, soluciona conflictos laborales, diseña estrategias para mejorar el desempeño²⁸” Pág. 48

La dirección es la encargada de hacer que se cumplan los objetivos organizacionales, mediante la influencia interpersonal, es decir que se ejerce a través de tres sub-funciones tales como el liderazgo, la motivación y la comunicación entre la alta gerencia, mandos medios e inferiores. Para eso es necesario que los medios de comunicación sean los adecuados para verificar constantemente el cumplimiento de sus labores diarias

Es fundamental que en toda entidad se lleve una correcta dirección ya que servirá para planear, organizar, integrar y controlar la ejecución de las actividades para obtener el éxito esperado, ya que la importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. En la dirección se pone en marcha el lineamiento establecido en la planeación debido a que mediante ella se logra las formas de conducta que se desea en los miembros de la estructura organizacional, su calidad se observará en el logro de los objetivos.

Existen ciertas etapas de la dirección tales como:

Integración: Es cuando el administrador elige los recursos adecuados para poner en marcha las decisiones establecidas para ejecutar planes.

Reglas: Es importante contratar al personal adecuado para que lleve a cabo dicha actividad, ya que deben poseer ciertas características para desempeñar el puesto, además el recurso humano debe adaptarse a las características de la organización mas no al revés; provisionar los recursos necesarios para que el personal realice las actividades.

²⁸ (Cuartas, 2008)

c) Control.

(David, 2008) "El control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones plateadas. Todos los gerentes de una empresa tienen responsabilidades de control, como son la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias²⁹" Pág. 132

Es un elemento fundamental dentro del proceso administrativo, debido a que es el complemento que facilita el seguimiento y cumplimiento de las actividades diarias, identificando de esta manera que las acciones que se ejecuten aporten de manera efectiva con el logro de los objetivos planteados. El control de los procesos se lo realiza mediante el seguimiento y la evaluación de los resultados brindados por los colaboradores en sus respectivas áreas de trabajo, en caso que no se estén cumpliendo debidamente se podrá tomar medidas y decisiones que permita encaminar dichas actividades.

Existen cuatro pasos para llevar a cabo el proceso del control a continuación se describirán cada uno de ellos:

- 1) Implantación de normas o estándares de control.
- 2) Medición del desempeño real.
- 3) Comparación del desempeño real con el estándar.
- 4) Acciones correctivas para evitar desviaciones.

Las áreas de la empresa en donde se debe realizar el control son aquellos donde se califica la cantidad, calidad, tiempo y costo, para que exista un verdadero control debe tener las siguientes características: preciso, de aplicación oportuna, económico, flexible, comprensible, criterio razonable, coherente, de ubicación estratégica, de acción correctiva, el control se aplica cuando la variación sobrepasa el margen estándar.

²⁹ (David, 2008)

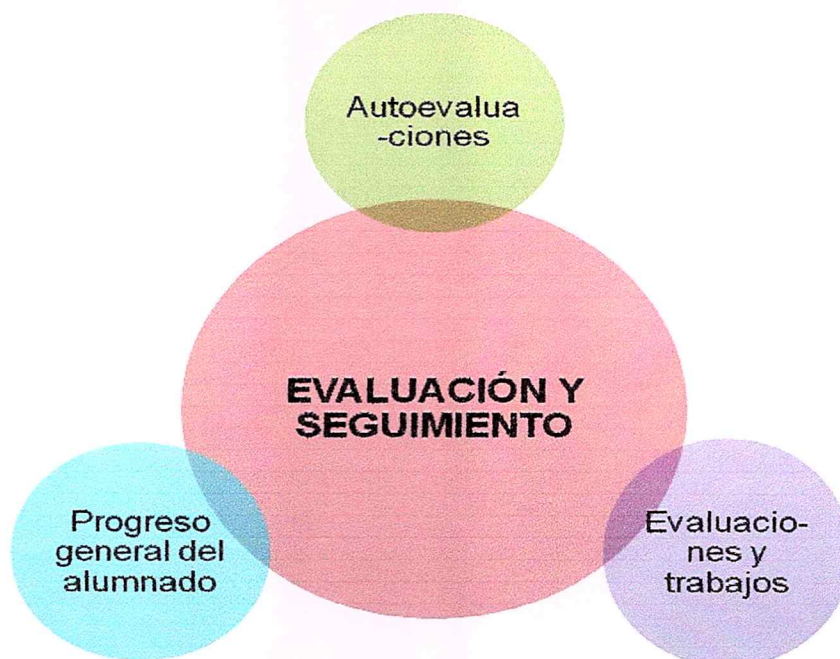
XXIII. Evaluación del desempeño.

El autor (Rodríguez-Serrano, 2011) indica que:

“Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente. Su universalización se produce en la década de 1980. Las evaluaciones del desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política retributiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional³⁰” Pág. 110

Evaluar el desempeño del colaborador es indispensable para la institución ya que establece si se estaban cumpliendo o no los objetivos y metas a las que debe llegar el mismo en el cumplimiento de sus responsabilidades. Para la contratación del personal nuevo en la entidad existirá un periodo de prueba en el cual se someterá a un estricto control para conocer si está o no capacitado para cumplir dicho cargo.

GRÁFICO N° 18: Evaluación seguimiento



Fuente: <http://www.feriaonline.com/bits-elearning/herramientas-de-evaluacion-y-seguimiento.asp>

³⁰ (Rodríguez-Serrano, 2011)

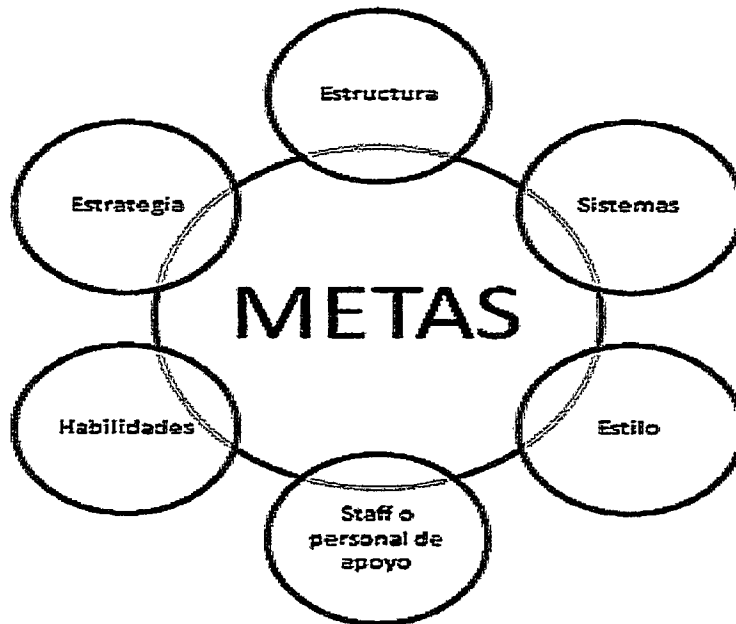
XXIV. Vínculos inter-organizacionales.

El autor (CHurnside, 2007) menciona que:

“Se debe tomar en cuenta, ahora, que el espacio organizacional está configurado no solo por unidades organizacionales, cada una ubicada en cercanía o lejanía relativa de otras, sino que tienen relaciones de diferentes índoles y grados de estructuración. Estos vínculos nexos o redes entre organizaciones también son componentes esenciales del espacio organizacional y pueden ser representados gráficamente³¹” Pág. 77

Son vínculos que hace la empresa con otras para mejorar su productividad y de esta manera poder competir en el mercado ganando una mayor rentabilidad, siempre y cuando se registren las condiciones sobre las cuales se lleve a cabo esta condición, ya que de lo contrario puede surgir mal entendidos que en vez de ser un beneficio será un factor negativo y puede llevar a la desintegración de la entidad. De esta manera se contribuirá al logro de los objetivos tales como se muestra a continuación:

GRÁFICO N° 19: Objetivos de los vínculos organizacionales



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/planeacion-y-control-de-los-sistemas-organizacionales/>

³¹ (CHurnside, 2007)

Plan de acción.

El autor (Wheelen, Thomas, & Hunger, 2007) menciona que:

“Las actividades se pueden dirigir hacia el logro de metas estratégicas a través de la planificación de la acción. Como mínimo, un plan de acción establece las actividades que se llevarán a cabo, quien las realizará, durante qué periodo y los resultados esperados. Después de seleccionar un programa para implementar una estrategia en particular, es necesario desarrollar un plan de acción para ejecutar el programa³² Pág. 253

Un plan de acción es una herramienta de administración empleada en la planificación para la gestión y control de las tareas o los proyectos, se emplea como una hoja de la ruta que permitirá organizar, orientar e implementar un conjunto de actividades necesarias para la consecución de los objetivos y metas. Su objetivo principal es llevar una correcta organización optimizando la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo mejorando el rendimiento.

El plan de acción para que puedan ser bien elaborado debe contener las siguientes características:

Análisis: Ya que incluye un análisis de la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir.

Objetivos: Se debe definir cuáles son las metas específicas que se pretende alcanzar.

Actividades: Se describen las acciones, tareas y estrategias que deban ser ejecutadas.

Responsabilidades: Asigna y distribuye las actividades y responsabilidades.

³² (Wheelen, Thomas, & Hunger, 2007)

Recursos: Se determinan los recursos necesarios para su implementación.

Plazos: Todo plan de acción tiene un tiempo definido, es decir un comienzo y un fin.

Indicadores: Es necesario determinar los indicadores de gestión que se usaran para el seguimiento y la evaluación del proceso.

Modelo organizacional.

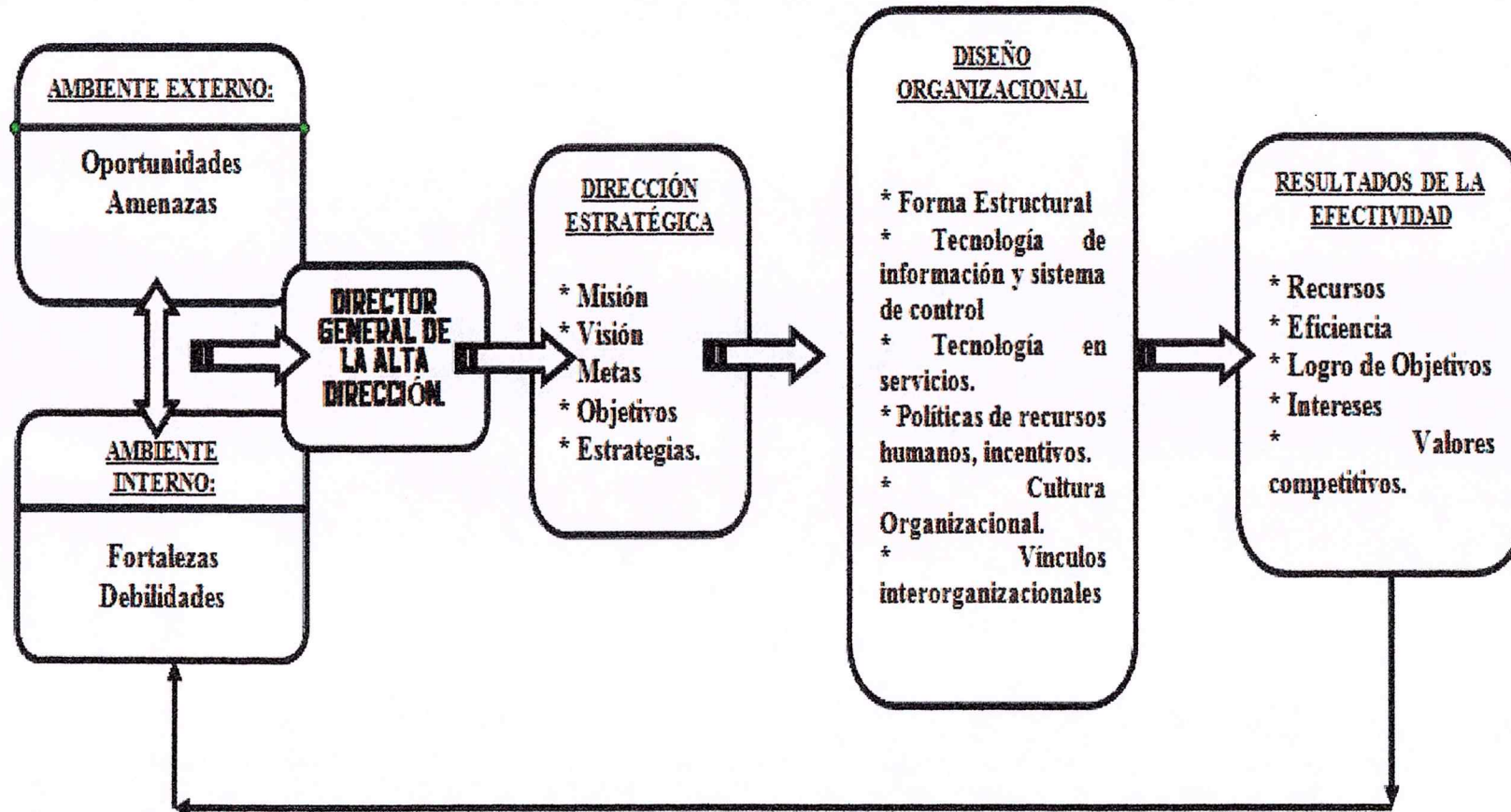
El modelo organizacional que se utilizará en el presente estudio será el de Richard Daft, ya que es uno de los modelos más completos dentro de la estructura organizacional y se presta para amoldarlo a cualquier tipo de organización. Consiste en una serie de fases que facilitaran el logro de estrategias y por ende el logro de los objetivos planteados.

Consiste en dos ambientes el interno en el mismo se analizan "Fortalezas - Debilidades", y el externo "Oportunidades - Amenazas", se realizan con el propósito de conocer la situación actual de la empresa de manera que la alta gerencia aplique una dirección estratégica que consiste en la definición de la misión, visión, metas, objetivos y estrategias, luego de esto se realizará el diseño organizacional de acuerdo a la organización y a sus áreas y finalmente se especificaran los resultados de efectividad, que serán los resultados de la aplicación del modelo estructural.



Modelo del diseño organizacional.

GRÁFICO N° 20: Modelo de diseño organizacional



Fuente: Teoría y diseño organizacional de Richard Daft.

1.5.2. Marco Conceptual

Dentro de las variables que conforman el marco conceptual se encuentra las siguientes:

Factores Internos

(Hitt, 2006), Factores Internos indica que son las fuerzas y debilidades, aquellas variables internas de la organización, es decir la empresa tiene la capacidad de manipularlas. Pág. 121.

Factores Externos

(Hitt, 2006), Factores Externos son aquellos factores ajenos a la organización, y estos son los riesgos es decir las amenazas y oportunidades, las cuales no se pueden manipular. Pág. 121.

Matriz FODA

(J. David Hunger, 2007), Matriz FODA, ilustra como las oportunidades y amenazas se pueden relacionar con las fortalezas y debilidades, se debe destacar que las oportunidades y amenazas, son de análisis externos, mientras que las fortalezas y debilidades son de análisis interno. Pág. 144.

Misión

(Vértice, 2007), Misión es un enunciado que establece la identidad de la institución, su razón de ser, el aquí y el ahora, en ella se presenta de manera sintética lo que la institución representa. Pág. 131

Visión

(Vértice, 2007), Visión constituye una declaración básica de los valores, aspiraciones y metas de una empresa, organización o grupo. Pág. 132.

Objetivos

(Daniel Martínez Pedros, 2012), uno de los aspectos importantes de la empresa son los objetivos, lo cuales se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión, es decir ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, visión y misión. Pág. 77

Valores

(Daniel Martínez Pedros, 2012), Los valores son ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos, son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Pág. 74

Estrategia

(Ferrell & Hartline, 2012), Estrategia es una declaración en la que, definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece con total precisión, lo que se desea alcanzar y como se va a alcanzar. Pág. 18

Forma Estructural

(Bernardo López Pinto, 2010), Forma Estructural, consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia, y los objetivos de la empresa, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización. Pág. 189

Orgánico Funcional

(Hitt, 2006), El Orgánico Funcional, es el término que se utiliza para designar jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la organización en el cual se establece las funciones y obligaciones que tiene el personal. Pág. 89.

Políticas Institucionales

(Puchol, 2007), Políticas Institucionales son las declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones y que ayudan a tomar decisiones conforme a la cultura de la empresa en las cuales deberá de regirse el personal. Pág. 45.

Sistemas de Control

(Hitt, 2006). Sistemas de Control es el conjunto de elementos orientados al tratamiento de datos e información y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo. Pág. 90.

Tecnologías de Información

(Lorenzo & Aguerrebere, 2013), Tecnologías de Información, las empresas han tenido que hacer frente a grandes cambios en este campo, lo que ha provocado una gran inversión de recursos en la gestión de este proceso, tanto interna como externa y en los que han tenido la necesidad de apelar en muchas ocasiones a la colaboración y comprensión por parte de los empleados. Pág. 141.

Vínculos Interorganizacionales

(Hitt, 2006), Vínculos Interorganizacionales, son de acuerdo con el nivel de integración es decir relaciones con el nivel de integración, transacción repetida, relaciones a largo plazo, alianzas estratégicas, joint ventures, partnership, organizaciones en red, entre otras. Pág. 65

Eficiencia

(Hitt, 2006), dentro de las variables de evaluación de Desempeño del empleado se encuentra la eficiencia. Eficiencia, hace énfasis en los medios hacer las cosas de manera correcta, resolver problemas, salvaguardar los recursos, cumplir tareas y obligaciones. Pág. 55.

Eficacia

(Hitt, 2006), otros de los términos utilizados es la eficacia. Eficacia, este término es muy utilizado en la actualidad por la empresa u organizaciones, muchas veces los empleados son valuados en base a estos indicadores, pues hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, alcanzar los objetivos, optimizar la utilización de los recursos. Pág. 55.

Evaluación del Desempeño.

(Hitt, 2006), Finalmente uno de los factores relevantes dentro de la eficiencia de los empleados se encuentra la evaluación del desempeño. Evaluación del Desempeño de los empleados es importante dentro de una organización pues ayuda a mejorar los procesos dentro de la empresa, es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, a nivel individual, este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional, personal y el rendimiento o el logro de los resultados obtenidos por el personal. Pág. 44.

Presupuesto

(Vértice, 2007), Generalmente las empresas antes de implementar las debidas estrategias deben establecer un presupuesto en el cual se detalle el valor monetario que van a utilizar. Presupuesto consiste en la valoración a priori de un producto o servicio, esta valoración se basa en la previsión del total de los costes involucrados incrementados con el margen de beneficio previsto. Pág. 98

Plan de Acción

(Gloria Robles Valdes, 2000), Las empresas necesitan un programa en el que se establezca las acciones que se van a desarrollar para mejorar la situación de la empresa. Plan de Acción están formados por el conjunto de las actividades que se deberían ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con autoridad. Pág. 55

1.6. Formulación de la Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

El diseño de la estructura organizacional optimizará la eficiencia de los puestos de trabajo de los empleados de la empresa ROSMEI S.A., de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

1.6.2. Variables (Independiente y Dependiente)

Variable Independiente: Diseño Organizacional

Es el conjunto de medios que maneja la organización para dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr su coordinación efectiva. De esta manera se puede realizar un esfuerzo coordinado que conduzca a la obtención de los objetivos definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización.

Variable Dependiente: Eficiencia de los Puestos de Trabajos

La eficiencia es el grado de recursos que se usan para obtener las metas de la organización. En una estructura organizacional requiere de una distribución jerárquica de los medios materiales y humanos, lo cual incluye la división del trabajo por departamento y la jerarquía para la toma de decisiones de cada uno de los cargos.

Hipótesis secundarias:

Corroboran la hipótesis principal y facultan el aporte oportuno para su cumplimiento:

1. La aplicación del orgánico funcional facilitará el cumplimiento de las tareas en el trabajo.
2. El desarrollo de un manual de proceso mejorará el desempeño de las tareas.
3. -La cultura organizacional promoverá la responsabilidad en las labores diarias.
4. -El diseño administrativo mejorará la gestión que desarrolla la empresa.

1.6.3. Metodología de Investigación

Para llevar a cabo la realización de este estudio es necesario seleccionar y aplicar las estrategias metodológicas idóneas para que los resultados sean exactos y verídicos, la investigación cualitativa, proporcionada datos sobre los factores que influyen en la gestión administrativa de la empresa, por tal razón se aplicara técnicas como la entrevista en profundidad, es un instrumento de fuente primaria que permite tener un contacto con las partes investigadas, en la cual se conocerá los puntos de vista o criterios respecto a las interrogantes planteadas, y las actividades que desempeñan a diario dentro de la empresa.

Otros de los instrumentos de investigación que se aplicará en el estudio es la encuesta, que proporcionara datos sobre el personal que labora en la empresa, y proporcionara información verídica y oportuna debido a que su opinión es importante para la realización de un Diseño de la Estructura Organizacional para la empresa ROSMEI S.A., de la parroquia Chanduy del cantón Santa Elena.

Referente a la modalidad de investigación que se va a seleccionar para efectos de la investigación es la modalidad de proyecto factible en la que indica que la realización del presente proyecto es viable de acuerdo a los parámetros por los cuales está establecido el proyecto, y podrá solucionar la problemática existente que tiene la empresa, el cual radica en la ineficiencia que tienen los empleados en los puestos de trabajo.

Respecto al tipo de investigación que se va a implementar en la investigación es la denominada aplicada, con la finalidad de conocer e indagar sobre el comportamiento que existe dentro de la industria, conociendo el perfil de segmento de mercado, también se aplicara la investigación descriptiva en la cual se verifica los factores que intervienen dentro de la problemática, conociendo los diferentes criterios de los autores que han planteados mediante las consultas bibliográficas, y finalmente se encuentra la investigación de campo este tipo de investigación permite tener un contacto directo con el sujeto en estudio, proporcionando información eficiente y verídica.

1.6.4. Métodos de Investigación

Una vez establecido los tipos de investigación para la realización del presente trabajo de investigación, es necesario explicar los métodos de investigación que se van a seleccionar, debido a que ellos ayudan a proporcionar más conocimientos sobre la problemática, y se obtiene las variables que intervienen en el mismo.

Para el desarrollo de la investigación se seleccionaron tres tipos de métodos, entre los cuales figura en primera instancia el método inductivo el cual se basa en la observación del fenómeno en estudio, para luego conocer las variables que intervienen en el mismo para establecer conclusiones generales sobre el modelo de Diseño Organizacional.

Dentro del objetivo que persigue el método inductivo es indagar sobre la problemática existente que tiene la empresa, estableciendo conclusiones para finalmente obtener resultados que permitan describir la problemática que enfrenta la empresa ROSMEI S.A.

El segundo método que se va a utilizar es el método analítico, el cual se basa en analizar cada una de las variables que intervienen en la problemática, conociendo de tal manera los efectos y causas que provocan el problema, dentro de este método de investigación se utiliza la técnica de observación que permite la descripción del fenómeno en estudio. Para efectos de la investigación el método analítico, ayudara a identificar las variables que intervienen en el diseño de la estructura Organizacional, y la eficiencia de los empleados en sus funciones del trabajo, para llevar a cabo la realización del proyecto.

Finalmente el tercer método de investigación que se va a aplicar al presente trabajo es el método histórico, debido a que ayudara a la recolección de información importante que aportara en gran medida a la investigación el mismo está enfocado a las gestión administrativa y su respectiva participación dentro de la industria de la empresa ROSMEI S.A., estos datos ayudaran a establecer diferentes estrategias y actividades que se van a desarrollar dentro de la propuesta de la ejecución del trabajo.

1.6.5. Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son de gran utilidad dentro de una investigación, pues la información recolectada es la más verídica y oportuna, se mantiene un contacto entre el investigador y el objeto de estudio, esta realiza grandes aportaciones a la solución de la problemática, dentro de la presente investigación las fuentes primarias están dadas en la **entrevista** a profundidad que se realizó al gerente de la empresa, mientras que la **encuesta** que se desarrolló, estuvo dirigida al personal que labora en la empresa, obteniendo información eficiente de la situación que actualmente presenta ROSMEI.

La información de fuente primaria es importante dentro de una investigación, pues aporta en gran medida a la solución de la problemática, por lo cual el investigador debe ser capaz de manejar de correcta manera la información recolectada, y también poseer entre otras cualidades, el análisis pues así establecerá parámetros para el desarrollo de la propuesta.

Fuentes Secundarias

Referente a las fuentes secundarias utilizadas en la presente investigación se emplearon referencias bibliográficas con la finalidad de que contribuyan a la solución de la problemática que enfrenta la empresa ROSMEI S.A. Se utilizaron diferentes libros de autores referentes a la administración de empresas, así como también se emplearon diferentes páginas web, basados en diferentes artículos escritos por profesionales de renombre y por su labor realizada en la administración.

Los datos de fuentes secundarias ayudan y aportan a la propuesta, debido a que son teorías ya establecidas por diversos autores, lo cual facilita la elaboración de la propuesta que consiste en un diseño de la estructura organizacional para la empresa ROSMEI S.A., de la parroquia de Chanduy, del cantón Santa Elena.

Población

La población que formará parte del estudio será el Gerente General de la Compañía al cual se la aplicará la guía de entrevista para conocer la situación actual de ROSMEI.

TABLA N° 1: Población

DESCRIPCION	CANTIDAD
Administrativo	5
Colaboradores	66
TOTAL	71

Fuente: Empresa ROSMEI

Muestra

La muestra es una parte de la población la misma que se utilizará en el presente estudio, para ello se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que la población es de un total de 71 personas a las cuales se les aplicará la encuesta.

1.6.6. Tratamiento de la Información

La información recolectada en la debida investigación, que se realizó a las personas involucradas en la problemática, es decir la fuente primaria, y la información recolectada en la fuente secundaria debe tener un proceso, en el cual se podrá tener un panorama más claro de la situación que enfrenta la empresa.

1.7. Resultados e Impactos Esperados

Los resultados e impactos esperados que se espera alcanzar con el diseño de la estructura organizacional, para la empresa ROSMEI S.A., de la parroquia Chanduy del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, se enfocan a mejorar la gestión administrativa de la empresa, en el que se trabaje conjuntamente con el personal que labora en ella. Los resultados que se esperan alcanzar con la realización del diseño de la estructura organizacional se detallan a continuación en los siguientes puntos:

- Estructura de manera correcta los diferentes departamentos con los cuales cuenta la empresa, para que los empleados, puedan conocer las funciones que deberán desempeñar.
- Establecer un Orgánico Funcional, en el cual se detallen las diferentes actividades y responsabilidades que tiene que desempeñar las personas que laboran en la empresa, para mejorar la eficiencia de los puestos de trabajo.
- Implementar sistemas de control, en el que se pueda conocer la eficiencia y eficacia de los empleados en los lugares de trabajo.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa, implementando nuevos sistema de evaluación al empleado, midiendo su eficiencia.
- Optimización de los recursos con los cuales cuenta la empresa, para mejorar los procesos administrativos
- Incrementar la productividad de la empresa ROSMEI S.A. mediante la eficiencia de los empleados

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis de la Situacional Actual

Muchas de las empresas independientemente de cual sea su actividad comercial, se introducen en el mercado con la finalidad de incrementar sus ventas y por ende su participación en el mercado, sin embargo no utilizan los métodos y estrategias adecuadas para que las empresas que dirigen sean competitivas dentro del segmento de mercado, todo radica en los procesos administrativos que realizan cada uno de ellos, por lo cual es necesario que utilicen la herramienta administrativa, denominada Diseño Organizacional.

La empresa ROSMEI S.A., es una persona jurídica que se dedica a la elaboración de aceite y harina de pescado, la cual fue constituida el 26 de noviembre de 2002, en la actualidad la empresa cuenta con 71 personas que integran en el área administrativa y producción, la misma se encuentra ubicada en la parroquia Chanduy, del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, en la actualidad enfrenta inconveniente en la eficiencia que tienen los empleados la desarrollar las funciones que se les asigna, y en los tiempos establecidos, por la falta de una estructura organizacional.

La industria a la que representa la empresa ROSMEI S.A., es muy competitiva y contribuye en gran medida al desarrollo de la comunidad y del país, pues la empresa es la más representativa dentro de la localidad genera grandes réditos a la provincia, pero la necesidad más latente es la ineficiencia de los empleados lo que influye en los procesos administrativos de la empresa.

La empresa ROSMEI S.A., necesita mejorar la eficiencia de los empleados, referente a las actividades y funciones que desempeña cada uno de ellos dentro de la empresa, debido a que facilitara y mejorara los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa, la solución radica en la implantación de un Diseño de la Estructura Organizacional.

2.2. Análisis Competitivo, Evolutivo, Tendencias, Perspectivas

Para poder continuar con la realización del presente proyecto es necesario realizar cuatro tipos de análisis dentro de la investigación, entre los cuales figuran los siguientes: competitivo, evolutivo, tendencia y perspectiva a continuación se detallan cada uno de ellos.

El análisis comparativo se enfoca en la actividad que desempeña la empresa, pues esta se dedica a la elaboración y el proceso de harina y aceite de pescado un emprendimiento muy certero dentro de la localidad debido a que la materia prima está al alcance de la empresa, existen pocas empresas dedicadas en la elaboración de este producto, dentro de la localidad, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Pesca (INP), y avalado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP), manifiestan que en la provincia de Santa Elena, existen 5 empresas dedicadas a la producción de harina de pescado legalmente registradas, sin embargo para efectos del respectivo análisis comparativo se seleccionara una de las empresas.

La empresa SIQUALITY S.A., está ubicada entre las localidades de Guayaquil, pero tiene su planta procesadora en el cruce de la parroquia Chanduy, lo cual refiere a la competencia de la empresa ROSMEI S.A. SIQUALITY S.A., es una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales, entre los cuales destaca la elaboración de harina y aceite de pescado, para el consumo no humano fue constituida en el año 2004, y está dirigida por la gerente general Andrea Solórzano Duarte.

Actualmente la empresa busca servicios de compra, venta y asesoría técnica en otros países, debidos a que cuenta con el recurso financiero y el recurso humano a los cuales se le da el proceso de selección, capacitación y evaluación constantemente para satisfacer las necesidades de sus clientes, entre los valores agregados que ofrece a los clientes se encuentra la selección de proveedores, seguimiento al proceso de fabricación, acopio y logística, bajo estos parámetros se rige la empresa SIQUALITY S.A., para brindar un buen servicio a los clientes y mantenerlos satisfechos en la medida de lo posible.

Referente al análisis de evolución, con el pasar del tiempo se han constituido empresas dedicadas a la elaboración de aceite y harina de pescado, actualmente según los datos proporcionados por los organismos de control indican que existen 5 empresas, en la provincia, de las cuales 3 se encuentra en la parroquia Chanduy, entre ella se destaca la empresa ROSMEI S.A., SIQUALITY S.A. y MULTIPROYECTOS S.A., mientras que las 2 empresas restantes se encuentran en la localidad de San Pablo.

Las empresas antes mencionadas contribuyen a que existe un buen rendimiento dentro de la industria pues esta actividad lidera en mercado dentro de los sectores comerciales, uno de los aspectos que es necesario destacar que ambas empresas se constituyeron en el año 2004, lo cual indica que con el pasar de los años se han vuelto más competitivas, por lo tanto es importante que se apliquen diferentes estrategias para diferenciarse de la competencia y que la empresa tenga un buen rendimiento.

Con respecto al análisis de las tendencias, el segmento de mercado al cual se dirige la empresa en el ámbito provincial no ha tenido un crecimiento significativo debido a que solo existen 5 empresas enfocadas a satisfacer un segmento de mercado, y las empresas constituidas tienen años de experiencia en el mercado, porque se constituyeron en los años 2000 y 2010, por lo cual no ha incrementado la cifra de empresas, durante los cuatro años restante, representando una ventaja debido a que no existen muchas empresas y no existe mucha competitividad, por lo cual es necesario aplicar mecanismos de mejoras para que la empresa continúe con sus actividades.

Finalmente se encuentra el análisis de las perspectivas, este análisis se basa en establecer un visión de lo que la empresa desea representar en el futuro, entre los cuales se destaca que la empresa ROSMEI S.A., desea liderar el segmento de mercado en base a la implementación de estrategias y mecanismos, nuevos métodos que ayuden a mejorar la gestión administrativa de la empresa, desarrollando nuevos servicios satisfaciendo las necesidades de los clientes, contando con la colaboración del recurso humano, y el capital financiero para desarrollarlo.

2.3. Análisis Situacional

2.3.1. Factores Internos

Para poder realizar el respectivo análisis situacional de la empresa ROSMEI S.A., es necesario revisar los factores internos de la empresa entre los cuales se destacan las respectivas fortalezas y debilidades de la misma, es importante destacar que estos factores la empresa puede controlar.

Para el respectivo análisis es necesario conocer los aspectos que integran la cadena de valor de la empresa según el modelo descrito por Michael Porter, a través de este instrumento la empresa puede ser desagregada, basándose en las principales actividades generadoras de valor de la misma, por lo cual se analizara los siguientes aspectos: operaciones, management, marketing, finanzas y recursos humanos.

A continuación se detallan cada uno de ellos:

Operaciones.- referente a las operaciones de la elaboración de aceite y harina de pescado, la empresa es muy cuidadosa en la elaboración del producto, cuenta con la infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades y con la maquinaria necesaria para manejar la complejidad de elaboración del producto.

La empresa inicia sus labores de elaboración del producto final durante un periodo de 22 días, en los que se procesa la materia prima hasta obtener el producto final y que este llegue al consumidor mientras que los días restantes del mes se los utiliza para el respectivo mantenimiento de las maquinarias que se utilizan para el debido proceso del producto.

Management.- Los empleados que laboran de manera diaria en la empresa realizan sus actividades, porque trabajan en conjunto, no existe un liderazgo, ni motivación por parte de los directivos, sin embargo no existe un orgánico funcional que le permita realizar sus funciones, obligaciones y desempeñarse de manera correcta, lo cual repercute en la eficiencia y eficacia del empleado, y por ende en el trabajo que realizan.

Marketing.- referente a las acciones de marketing, la empresa no establece programas de marketing, debido al poco conocimiento que tienen los directivos de la empresa para implementar este tipo de herramientas de gestión comercial, este instrumento es de gran valor debido a que ayuda a mejorar la imagen corporativa de la empresa, incrementar clientes y retener aquellos que ya lo son, entre otros beneficios, en la actualidad la empresa solo utiliza la técnica comúnmente utilizada que es de compra y venta.

La actividad de marketing, es muy importante dentro de una empresa debido a que ayuda a analizar cuatro variables que intervienen en la misma, es decir el producto, precio, plaza y promoción, de la misma manera ayuda a implementar estrategias enfocadas a las variables, entre cuales se considera de mayor concentración a la variable de promoción, en la que está compuesta por publicidad, promoción de ventas, ventas, relaciones públicas y marketing directo.

Finanzas.- referente a los recursos financieros, con los que cuenta, en la actualidad la empresa tiene una estabilidad económica, debido a que es muy competitiva dentro de la industria, lo cual le genera muchos réditos, que le permite financiar nuevos proyectos.

Recursos Humanos.- la empresa cuenta con un recurso humano el cual realiza sus funciones de manera diaria, pero no con eficiencia, generalmente se los contrata, sin conocer los perfiles de los trabajadores. Es importante que se los capacite de manera mensual o dependiendo de las funciones que realice dentro de la empresa, debido a que ayudara a mejorar los procesos y que estos se realicen de manera eficiente y eficaz.

Investigación y Desarrollo.- las empresa cuenta con las debidas herramientas para desarrollar sus actividades diarias en el proceso de elaboración de aceite y harina de pescado, referente a la maquinaria que utiliza.

La empresa ROSMEI S.A., no utiliza embarcaciones para la respectiva recolección de la materia prima debido a que esta actividad no le compete, la adquisición de materia prima se la obtiene de los diferentes proveedores.

2.3.2. Factores Externos

Dentro del análisis de los factores externos de la empresa ROSMEI S.A., es importante analizar dos tipos de ambiente en el cual se encuentra: el Macroambiente y el Microambiente. El Macroambiente está compuesto por cinco dimensiones entre las cuales se encuentra: dimensión política, económica, social y tecnológica, monumento conocida por sus siglas PEST, mientras que en el microambiente, intervienen las 5 fuerzas de Michael Porter entre las cuales se encuentra el poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los clientes, competidores actuales, competidores potenciales y los productos sustitutos.

A continuación se detallan cada uno de ellos:

Macroambiente

Dimensión Política

El Ecuador es un estado constitucional de derechos, justicia social, democracia, soberano e independiente que se gobierna de forma descentralizada; está conformado por cinco poderes estatales: el poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y Participación Ciudadana.

En la actualidad no existe leyes que impidan el procesamiento y la elaboración del producto que ofrece la empresa ROSMEI S.A., más bien existen nuevas reformas que ayudan a que la empresa mejore su rendimiento y gane mayor participación dentro de la industria, cuenta con el apoyo del gobierno, para mejorar los procesos y ser capaces de competir en el mercado internacional, tanto así que se pretende exportar el producto al Mercado Chino, pues en este país se supera los 100 millones de toneladas por año, lo que corresponde a 1/5 del consumo mundial, generalmente utilizan el producto como suplemento de alta proteína para balanceado en la industria acuicultura, existe evidencia estadística en la cual indica que en el año 2011 China importó 1.212.000 toneladas de harina de pescado lo que representa 1 billón 752 millones, en la actualidad Ecuador se encuentra en el quinto lugar de los proveedores de China, según el estudio realizado por PRO-ECUADOR.

A continuación se muestra una tabla en el cual indica los datos de comercio exterior, de la harina de pescado:

TABLA N° 2: Datos de Comercio Exterior

Harina de Pescado (23012000)	Enero-Abril 2011	Enero-Abril 2012	Variación
Toneladas	15,758.14	3,671.13	- 76%
Valor FOB (\$)	26,962,000	4,420,000	- 83%

Fuente: Agenda Territorial de Santa Elena

Dimensión Económica

Referente a la dimensión económica en los últimos años en Ecuador se ha incrementado la industria de harina de pescado, el producto elaborado en el país es de muy buena calidad y de muy buen precio, lo cual ha logrado que el producto sea reconocido a nivel internacional.

Según datos proporcionados por los organismos competentes los productos de mar, entre los cuales se destacan los siguientes: atún, enlatados de pescado, aceite de pescado, harina de pescado entre otros representan en el cuarto lugar, las principales exportaciones no petroleras que realiza el Ecuador. A continuación se detalla el crecimiento que ha tenido en los últimos años.

TABLA N° 3: Exportaciones no Petroleras

Productos Industrializados	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Banano-Plátano	1.303	1.639	1.995	2.033	2.246	2.092
Café (natural e industrializado)	123	129	140	161	260	260
Cacao (natural e industrializado)	239	260	401	425	587	456
Productos de Pesca*	916	1.075	956	957	1.270	1.601
Camarones	613	667	655	850	1.178	1.275

Fuente: Agenda Territorial de Santa Elena

Dentro de la industria según los datos proporcionados por los organismos del Estado como es el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, indica a través de su Agenda para la Transformación Productiva Territorial, para la Provincia de Santa Elena indica que el sector que se encuentra en el segundo lugar en términos de valor de producción son las actividades asociadas a la pesca, agricultura, ganadería, caza entre otros aportando con un estimado de 18%, lo que equivale a 84.1 millones de dólares.

El estudio se realizó en el año 2007 pero todavía está en vigencia dada a las actividades que se establecieron por la carreta del Estado, a continuación se muestra una tabla en el cual se indica los porcentajes que aportan las actividades que se realizan en la provincia de Santa Elena, al producto nacional bruto (PNB).

TABLA N° 4: Producción Bruta Sectorial

PRODUCCION BRUTA SECTORIAL SANTA ELENA, 2007 *

PNB SANTA ELENA	MILES DE DOLARES DE 2000 *	APORTE %
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	84.150	18%
Pesca	31.100	6%
Explotación de minas y canteras	2.486	1%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	48.086	10%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	11.410	2%
Suministro de electricidad y agua	14.604	3%
Construcción	43.277	9%
Comercio al por mayor y al por menor	86.554	18%
Hoteles y restaurantes	72.129	15%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	49.627	10%
Intermediación financiera	4.809	1%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	14.426	3%
Otras actividades	19.234	4%
TOTAL PNB SANTA ELENA	480.858	100%

Fuente: Agenda Territorial de Santa Elena

Dentro de las actividades productivas en el sector manufacturero que se desarrollan dentro de la provincia de Santa Elena, indica que la provincia ocupa en el tercer lugar dentro de la región 5 del país, es decir esta región está integrada por las siguientes provincias, Guayas, Los Ríos, y Bolívar, por lo que indica que en la provincia de Santa Elena existen 59 empresas dedicadas a la actividad manufacturera.

Lo cual representa un total de ingresos de 41,4 millones de dólares entre las cuales se destaca la fabricación de pescado, entre otras actividades, la industria de elaboración de harina y aceite de pescado lidera las industrias dentro de la provincia puesto que la misma generó 31,4 millones de dólares lo cual representa el 90% de los aportes de todas las industria en la provincia.

A continuación se detalla una tabla en el cual se describen las industrias que se encuentra en la provincia de Santa Elena.

TABLA N° 5: Producción Manufacturera

CIU	DESCRIPCION	VALOR TOTAL DE VENTAS
D151204	PRODUCCION DE HARINA DE PESCADO.	31.412.625
D151101	PRODUCCION DE CARNE DE AVES DE CORRAL	3.066.677
D269201	FABRICACION DE ARTICULOS PARA LA CONSTRUCCION: LADRILLOS, BLOQUES, LOS	1.319.178
D154921	ELABORACION DE SAL REFINADA.	882.619
D181000	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES.	759.945
D154100	ELABORACION DE PAN, PANECILLOS FRESCOS.	614.042
D361000	FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR, OFICINA U OTROS USOS	561.181
C142201	PRODUCCION DE SAL MEDIANTE EVAPORACION AL SOL DE AGUA DE MAR, SALMUJ	419.230
D155403	ELABORACION DE HIELO Y NIEVE.	408.614
O921300	PRODUCCION EN CINTA EN VIVO U OTRO MEDIO DE GRABACION DE PROGRAMAS	336.106
	TOTAL 10 PRINCIPALES ACTIVIDADES MANUFACTURERAS EN SANTA ELENA	39.780.215
	TOTAL VENTAS MANUFACTURAS DE SANTA ELENA (59)	41.459.225
	PARTICIPACION % DE DIEZ MANUFACTURAS PRINCIPALES EN EL TOTAL	96%

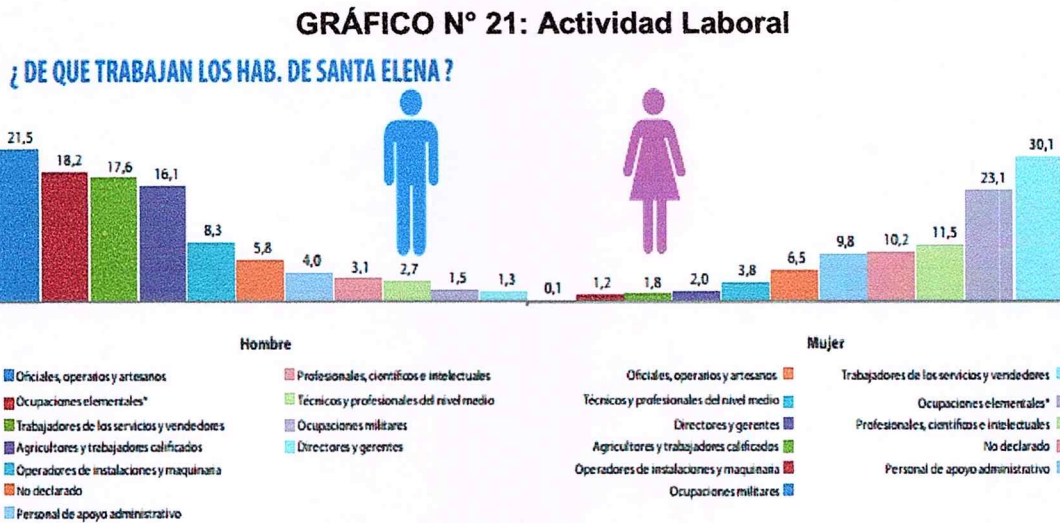
Fuente: Agenda Territorial de Santa Elena

Dimensión Social

La dimensión social corresponde a la condición social en las que viven los habitantes de la provincia de Santa Elena, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, indica que la pobreza en el cantón Santa Elena es de 52,3% con respecto a la provincia de Santa Elena.

Entre otras variables que se verifican dentro de la dimensión social es la Población Económicamente Activa de la provincia, según datos estadísticos, está integrado por 237.679, de los cuales está conformado por 120.531 mujeres y 117.148 hombres, mientras que en la parroquia Chanduy del cantón Santa Elena existe 12.414.

De las personas que poseen trabajo en la provincia de Santa Elena, 19.346 personas cuentan con aportes hacia el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre los cuales 18,5% corresponde a los hombres y el 24,1% corresponde a las mujeres. Las personas que se dedican a labores de procesamiento en industrias corresponde al 18,2% de hombres y 23,15 de mujeres, a continuación se expone una gráfica en el que se puede apreciar de una mejor manera.



*Se refiere a limpiadores, asistentes domésticos, vendedores ambulantes, peones agropecuarios, pesqueros o de minería, etc.

Fuente: INEC 2010

Dimensión Tecnológica

En lo que respecta a la dimensión tecnológica en la provincia de Santa Elena, según datos proporcionados por el INEC, en el censo poblacional realizado en el año 2010, indica que 5.524 de los habitantes de la provincia, conocen y utilizan el internet como medio de comunicación para informarse de lo que acontece a nivel mundial, lo que representa el 7,2% de los habitantes y de la misma manera existe 10.263 de personas utilizan computadoras para realizar diferentes tipos de actividades, representando así el 13,5% del total poblacional.

Sin embargo en la actualidad aún existen un 45,5% de mujeres y un 39,7% de hombres que no utilizan las herramientas tecnológicas, por el desconocimiento que enfrenta y la falta de tiempo debido a que se dedican a realizar sus actividades laborales diarias.

Microambiente

Como se expuso anteriormente, el factor externo está compuesto por el microambiente, a continuación se analizara cada uno de los factores que integran el modelo propuesto por Michael Porter, denominado las cinco Fuerzas de Porter que ayudan a enfrentarse en el mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores constituyen una parte importante dentro de la empresa, debido a que son ellos los que proveen la materia prima con la que se puede elaborar los productos que la empresa ROSMEI S.A. ofrece al mercado los cuales corresponde a la elaboración de aceite y harina de pescado.

En la actualidad la materia prima es directamente adquirida a los pescadores artesanales de la provincia, debido a que es mucho más fácil y resultan beneficiados ambas partes tanto la empresa como los pescadores. Existe una buena comunicación entre ambos lo cual facilita los procesos.

Poder de Negociación de los Clientes

La empresa ROSMEI S.A., se esfuerza por brindar un producto de calidad a sus clientes y a un buen precio, ofreciéndoles un servicio de calidad satisfaciendo sus necesidades, es por esta razón que la empresa tiene una buena comunicación con sus clientes que se encuentran en distintos lugares del País. La empresa ROSMEI S.A. considera a sus clientes como indispensable para el funcionamiento de la misma y los clasifica en clientes nacionales y extranjeros, de los cuales se detalla

TABLA N° 6: Clientes Extranjero

Empresa	País
Kanematsu	Japón
Martínez	Colombia

Fuente: ROSMEI SA.

De la misma manera se detallan a continuación los clientes nacionales de la empresa ROSMEI S.A.

TABLA N° 7: Clientes Nacionales

Empresa	Ciudad
Mandasacorp	Machala
Nedyncorp	Guayaquil
Molinos Champions	Guayaquil
Alimentsa	Durán
Fabicorp	La Libertad
Expalsa	Durán
Balanfarina	Durán

Fuente: ROSMEI SA.

Competidores Actuales

Dentro de la industria de la elaboración de harina y aceite de pescado existe cinco empresas dedicadas a esta labor dentro de la provincia de Santa Elena, así lo indica el Instituto Nacional de Pesca y el Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, legalmente constituidas, tres de ellas en la Parroquia Chanduy las dos restantes están en la localidad de San Pablo. Las empresas que son considerada competencia son: SIQUALITY S.A., MULTIPROYECTOS S.A. y DIBAR S.A.

Competidores Potenciales

Existen muchos emprendimientos dentro de la provincia pero dedicados a la actividad que realiza ROSMEI S.A., podemos citar a las empresas que se encuentran en la localidad de San Pablo y estas corresponde a los nombres de: DIMOLFIN S.A. y SEIMAR S.A.

Productos Sustitutos

Con respecto a esta última variable se considera que la elaboración de aceite y harina de pescado no tiene productos sustitutos.

2.3.3. Análisis FODA

A continuación se resume las variables que se consideran aspectos internos de la empresa, es decir fortalezas y debilidades, así como también se encuentra los aspectos externos, oportunidades y amenazas.

TABLA N° 8: FODA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<ol style="list-style-type: none">1. Amplia Infraestructura2. Máquinas de alta tecnología en el área de producción.3. Existe una excelente relación con los clientes de la empresa.4. Eficiencia de la producción del producto.5. Calidad del producto	<ol style="list-style-type: none">1. Poca difusión de los productos2. Ineficiencia de los empleados3. Falta de capacitación a los empleados4. Inexistencia de programas de incentivo5. Falta de evaluación del desempeño
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<ol style="list-style-type: none">1. Demanda Creciente debido a la elaboración de estos productos2. Retener a los clientes3. Implementar mecanismos de control4. Comprar sistemas contables5. Apoyo de Organismos competentes del Estado	<ol style="list-style-type: none">1. Inflación2. Desempleo3. Desastres Naturales4. Competencia5. Incremento de precio de la materia prima

Fuente: ROSMEI SA.

Elaborado por: Integrantes

2.4. Presentación de Resultados y Diagnósticos

2.4.1. Entrevista realizada al Gerente General de la empresa ROSMEI S.A. de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva la empresa ROSMEI S.A. en el mercado?

La empresa ROSMEI, se encuentra ubicada en la provincia de Santa Elena en el cantón Santa Elena de la parroquia de Chanduy específicamente en el Recinto Manantial de Chanduy, la misma que se dedica a la elaboración de Aceite y Harina de Pescado. Esta organización inicio sus actividades en el año 2002 es decir que lleva aproximadamente 13 años en el mercado, estuvo dirigida por el Sr. Virgilio López quien el mentor del proyecto en esa época, cuenta con personal técnico y preparado para realizar el proceso de producción de aceite y harina de pescado.

2.- ¿La empresa cuenta con la respectiva Filosofía Organizacional?

En la actualidad la empresa no cuenta con una correcta filosofía organizacional lo que ha causado algunos inconvenientes en la parte administrativa de la Compañía ROSMEI, debido a que es uno de los elementos importantes para su éxito, la también denominada cultura organizacional tiene como propósito fundamental cumplir una serie de normas y reglas las cuales deberán ser seguidas por los colaboradores evitando de esta manera que sucedan problema que afecten el correcto funcionamiento de la compañía.

Es fundamental que los colaboradores mantengan un compromiso de pertinencia hacia la organización que le permita realizar sus labores con la mayor eficiencia manteniendo buenas relaciones entre ellos, esto dará como resultado que se cumplan los objetivos organizacionales ya que se trabajará en conjunto. Con la definición de la filosofía organizacional se podrá mantener un nivel de competitividad alta con la ayuda de todos los integrantes que conforman la empresa.

3.- ¿Cuál es la importancia que le presta ud. como gerente general a la implementación de procesos corporativos en la empresa?

Como Gerente de la Compañía ROSMEI la implementación de proceso es indispensable para la organización debido a que sirven para recolectar información del estado de las tareas, actividades de los colaboradores y clientes externos para poder satisfacer sus necesidades, el problema es que la Corporación carece del diseño de estos procesos o están desactualizados, lo que ha ocasionado que no se tome en cuenta por parte del personal y además la parte de producción se ha visto afectada ya que las tareas se realizan de forma desorganizada afectando la competitividad en el mercado de la producción de harina y aceite de pescado.

El diseño de procesos es fundamental para la organización ya que la misma logrará que se realice un trabajo con eficiencia y eficacia ya que las tareas podrán ser llevadas en el tiempo correcto, de esta manera se podrá satisfacer las necesidades de los clientes, convirtiendo a la Compañía en una empresa exitosa.

4.- ¿El personal que labora en la empresa está debidamente capacitado?

En la actualidad se está llevado a cabo un estudio para conocer las deficiencias del personal en la labor que realiza diariamente de manera que se pueda establecer un cronograma de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos, con el propósito de reforzar las actividades que se llevan a cabo en la Compañía ROSMEI; pero por problemas externos no se ha podido concretar el proyecto ni definir las fechas adecuadas para realizarla, razón por la cual se ha ido posponiendo su elaboración.

Para la organización es indispensable que se lleven a cabo las jornadas de capacitación para aumentar de esta manera la eficiencia y eficacia de los colaboradores de forma que se sientan motivados ya que se les está tomando en cuenta como parte fundamental para la Compañía. Se debe tomar en consideración que el tiempo de dicha actividad porque no afecte con los procesos que se deben realizar a diario.

5.- ¿Cuáles considera su fortaleza?

La Compañía ROSMEI posee varias fortalezas que le han permitido ganar la confianza que les ha permitido ganarse un espacio dentro del mercado por la actividad comercial que realiza la empresa. Para este tipo de organizaciones es imprescindible contar con un espacio propio y adecuado para que los colaboradores desempeñen sus funciones adecuadamente, otorgándole una ventaja competitiva con respecto a los competidores. Otras de las fortalezas principal es la calidad del producto que se produce en la organización, este punto es importante y fundamental debido a que a esto se debe que existan muchos clientes que deseen adquirir el producto, junto con la alta tecnología con la que se elabora el producto, que permite obtener una mayor ganancia para la compañía y una verdadera ventaja competitiva.

6.- ¿Qué aspectos considera usted que son debilidades para la empresa?

El gerente considera que las debilidades afectan el entorno interno como externo de la organización, la que más afecta su desarrollo es la ineficiencia de los empleados ya que se los considera una parte fundamental para el cumplimiento de sus objetivos, en cierto grado la falta de incentivos puede haber generado un malestar entre los colaboradores ya que pueden sentir que no son tomados en cuenta. Por tal razón la empresa está estudiando la realización de la evaluación del desempeño para corroborar cuales son los empleados más eficientes.

7.- ¿Realiza programas de Incentivo al personal?

El gerente de la Corporación ROSMEI considera de mucha importancia la realización de incentivos al personal es por ello que existen un estudio en marcha para considerar los parámetros que se deben tomar en cuenta para poder ofrecer la motivación que se les dará al personal por la eficiente labor que realicen. El plan propuesto según lo mencionado por el entrevistado permitirá levantarles el ánimo a los integrantes de la empresa, además de incrementar la productividad en la organización, se podrán implementar incentivos tanto monetarios como no monetarios de cualquier forma estas motivaciones serán de gran contribución para el logro de los objetivos propuesto por la gerencia.

8.- ¿La empresa ROSMEI S.A., que medios de comunicación utiliza para la difusión de la empresa?

En la Corporación ROSMEI el medio de comunicación más utilizado es a través de oficios en el que se les comunica de las reuniones periódicas que se mantiene regularmente con los colaboradores, pero consideran imprescindible que se creen otras vías para que los colaboradores se puedan conocer las mejoras que se implanten en beneficio de toda la organización. Se debe mantener dos tipos de comunicación tanto externa como interna para que se pueda conocer las estrategias que se aplican y así todos poder colaborar en su cumplimiento, para un correcto trabajo en equipo.

9.- ¿Existe evaluaciones al desempeño del personal?

En la actualidad no se realizan evaluación por esta razón no se pueden poner en práctica el plan de capacitaciones ya que no se conoce con seguridad cual es el colaborador que más se esfuerza al realizar sus actividades, mediante la práctica de esta evaluación se podrán ofrecer incentivos a los trabajadores los cuales podrán ser tanto económicos como materiales es decir mediante una medalla, placas entre otras, de esta forma la empresa podrá cumplir con los objetivos empresariales.

10.- ¿Existe un modelo de Diseño Organizacional para la Empresa ROSMEI S.A.?

El entrevistado menciona que en la actualidad no existe un modelo de diseño organizacional para la empresa ROSMEI, por esta razón existen diversos inconvenientes en la parte administrativa debido a que las exigencias del mercado han determinado que se debe implementar estrategias que faciliten el logro de los objetivos empresariales, definiendo una correcta proyección estructural en el mismo se definirá el orgánico funcional, políticas, sistemas de control, que contribuyan a mejorar la efectividad de los trabajadores de manera que se cumplan todas las actividades y procesos que debe llevar a cabo la corporación.

2.4.2. Encuesta dirigida al personal que labora en la empresa ROSMEI S.A. de la parroquia Chanduy cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena

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

TABLA N° 9: Asignación responsabilidad

¿Se siente usted satisfecho con la responsabilidad asignada en la empresa?			
PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Totalmente de Acuerdo	8	11%
	De acuerdo	10	14%
	En desacuerdo	38	54%
	Totalmente en desacuerdo	15	21%
	TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI
Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón

GRÁFICO N° 22: Asignación responsabilidad



Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI
Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón

En su gran mayoría los encuestados mencionan con respecto a la asignación de responsabilidades en un 54% está en desacuerdo con la responsabilidad asignada a cada colaborador según mencionan que no está correctamente distribuida las responsabilidades de los trabajadores al no contar con un manual de funciones, en muchas ocasiones existe repetición de tareas.

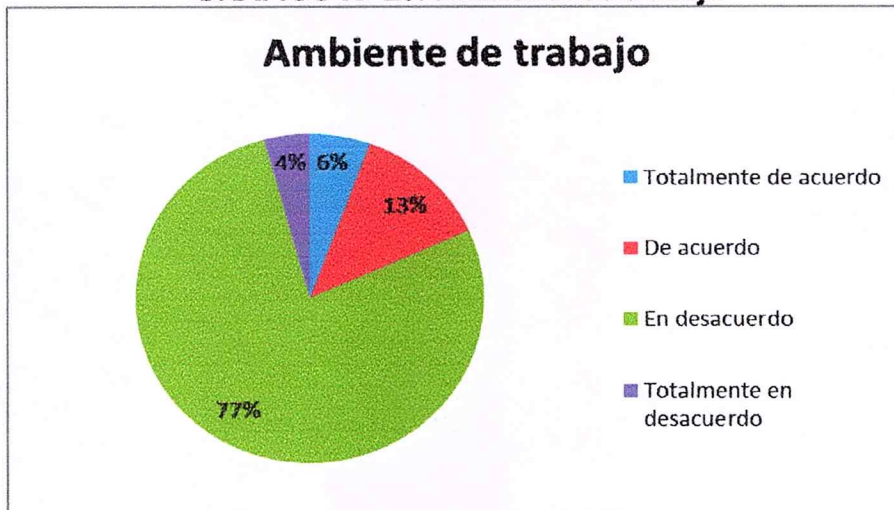
2.- ¿Considera que el ambiente de trabajo es propio para desarrollar sus actividades laborales?

TABLA N° 10: Ambiente de trabajo

¿Considera que el ambiente de trabajo es propio para desarrollar sus actividades laborales?			
PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
2	Totalmente de acuerdo	4	6%
	De acuerdo	9	13%
	En desacuerdo	55	77%
	Totalmente en desacuerdo	3	4%
	TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI
 Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón

GRÁFICO N° 23: Ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI
 Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón

De los datos obtenidos en las encuestas se puede observar que el 77% refiere estar en desacuerdo, mientras que un 13% está de acuerdo con el ambiente de trabajo que se vive día a día en la Corporación ROSMEI. En resumen la opinión de los colaboradores está dividida, por esta razón la empresa debe tomar en consideración mejorar el ambiente de trabajo para que el 100% de los colaboradores se sientan satisfechos y pueda realizar su trabajo con eficiencia.

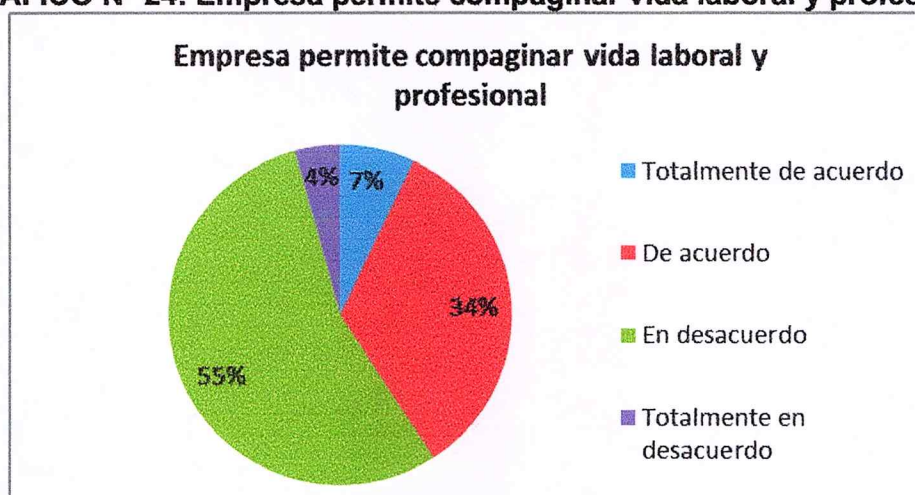
3.- ¿Le facilita la empresa compaginar la vida laboral con la profesional y la familiar?

TABLA N° 11: Empresa permite compaginar vida laboral y profesional

¿Le facilita la empresa compaginar la vida laboral con la profesional y la familiar?			
PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
3	Totalmente de acuerdo	5	7%
	De acuerdo	24	34%
	En desacuerdo	39	55%
	Totalmente en desacuerdo	3	4%
	TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI
 Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón

GRÁFICO N° 24: Empresa permite compaginar vida laboral y profesional



Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
 Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

El 55% de los encuestados mencionaron con respecto a este cuestionamiento que la empresa no les permite compaginar la vida laboral y profesional, pero un 34% opinan positivamente al respecto, es decir que las votaciones están totalmente divididas entre si y no, pero un pequeño porcentaje de colaboradores dice que definitivamente no en un 7% que la empresa no les deja compaginar la entre estos dos aspectos, la organización debe mejorar esta parte para que los colaboradores puedan desenvolverse como profesionales.

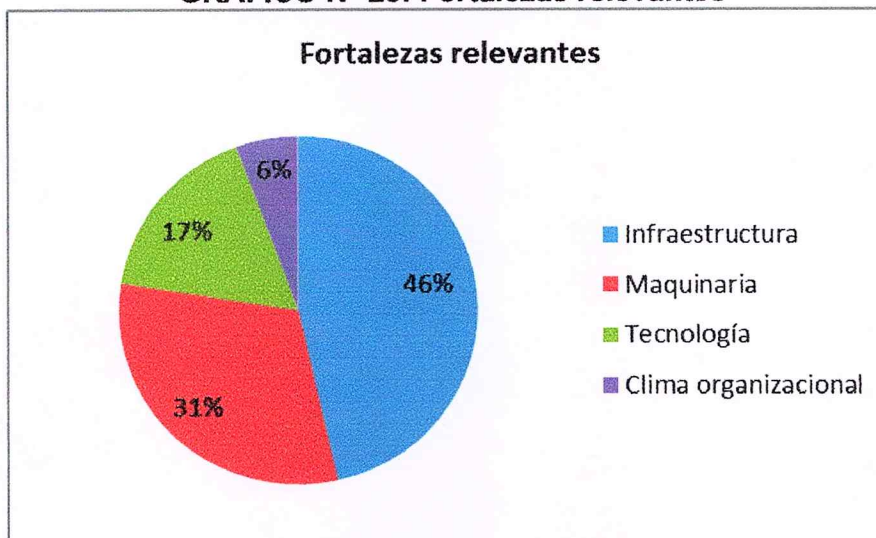
4.- ¿Cuál de las fortalezas de la empresa considera más relevantes?

TABLA N° 12: Fortalezas relevantes

¿Cuál de las fortalezas de la empresa considera más relevantes?			
PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
4	Infraestructura	33	46%
	Maquinaria	22	31%
	Tecnología	12	17%
	Clima organizacional	4	6%
	TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

GRÁFICO N° 25: Fortalezas relevantes



Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

Según la opinión de los encuestados mencionó en un 46% a la infraestructura y tecnología con un 17%, estas son las fortalezas más importantes que tiene la organización, ya que según su opinión son las que mayor influencia presentan por la calidad del producto y por las que han ganado muchos clientes. Además se considera en un 31% que la maquinaria es otra de la parte fundamental para la corporación ROSMEI.

5.- Indique por favor si esta desacuerdo o de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

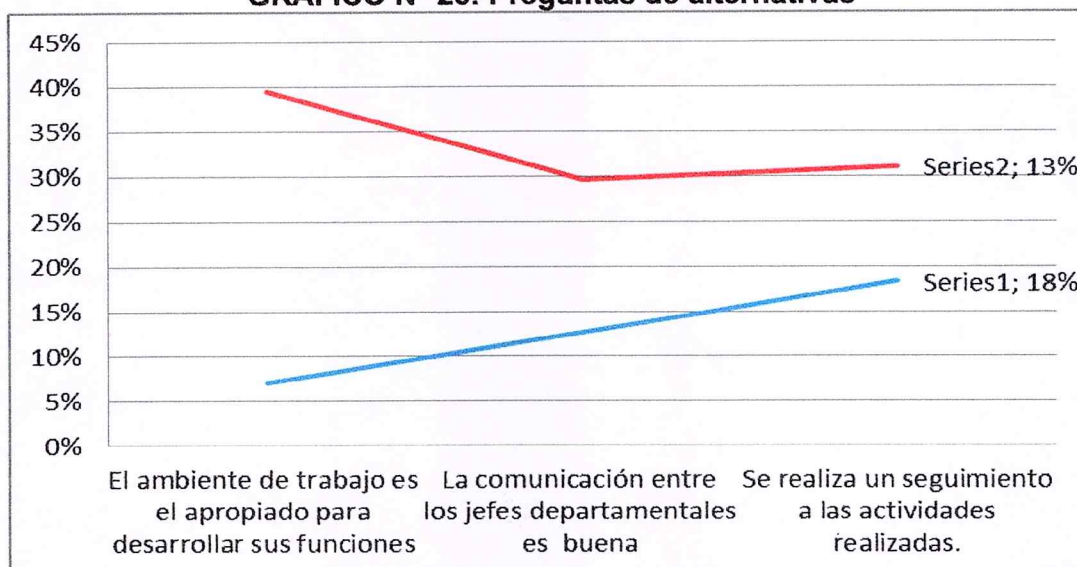
TABLA N° 13: Preguntas de alternativas

Indique por favor si esta desacuerdo o de acuerdo con las siguientes afirmaciones					
PREGUNTA	ALTERNATIVAS	DE ACUERDO	%	EN DESCUERDO	%
5	El ambiente de trabajo es el apropiado para desarrollar sus funciones	5	7%	23	32%
	La comunicación entre los jefes departamentales es buena	9	13%	12	17%
	Se realiza un seguimiento a las actividades realizadas.	13	18%	9	13%
	TOTAL	27	38%	44	62%

Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.

Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

GRÁFICO N° 26: Preguntas de alternativas



Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.

Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

Los encuestados mencionaron con respecto a las funciones estar en total desacuerdo con un porcentaje de 32%, en la siguiente alternativa que tiene que ver con la comunicación está también en desacuerdo con un 17% mientras tanto un 13% menciona que no se realiza un seguimiento en las actividades que constantemente desempeña la organización.

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

TABLA N° 14: Valores corporativos

¿Qué valores corporativos se aplican en la empresa en el trabajo de los colaboradores?			
PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
6	Responsabilidad	11	15%
	Puntualidad	20	28%
	Trabajo en equipo	31	44%
	Honestidad	9	13%
	TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

GRÁFICO N° 27: Valores Corporativos



Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

La empresa posee algunos valores corporativos que deben cumplir los colaboradores, según su opinión la que mayor practican es la puntualidad ya que un 28% opina que si se cumple, en un 44% menciona que el trabajo en equipo es otro de los valores fundamentales para la organización pero por la desunión no se practican a cabalidad, un 13% dice que es la honestidad y el 15% de ellos dice que la responsabilidad es el que se práctica en la organización.

7.- ¿Qué tipo de estrategia utilizan en la empresa para su crecimiento y desarrollo?

TABLA N° 15: Estrategias de crecimiento

¿Qué tipo de estrategia utilizan en la empresa para su crecimiento y desarrollo?			
PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
7	Corporativas	9	13%
	Funcionales	7	10%
	Operativas	55	77%
	TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.

Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

GRÁFICO N° 28: Estrategias de crecimiento



Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.

Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

Del total de los encuestados un 77% menciona que la mayor parte de las estrategias son operativas es decir que la empresa poco o nada se enfoca en la parte administrativa, mientras que un 10% indica que son funcionales y un 13% dice que son corporativas. Es decir que la mayoría opina que la Corporación ROSMEI no aplica herramientas administrativas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

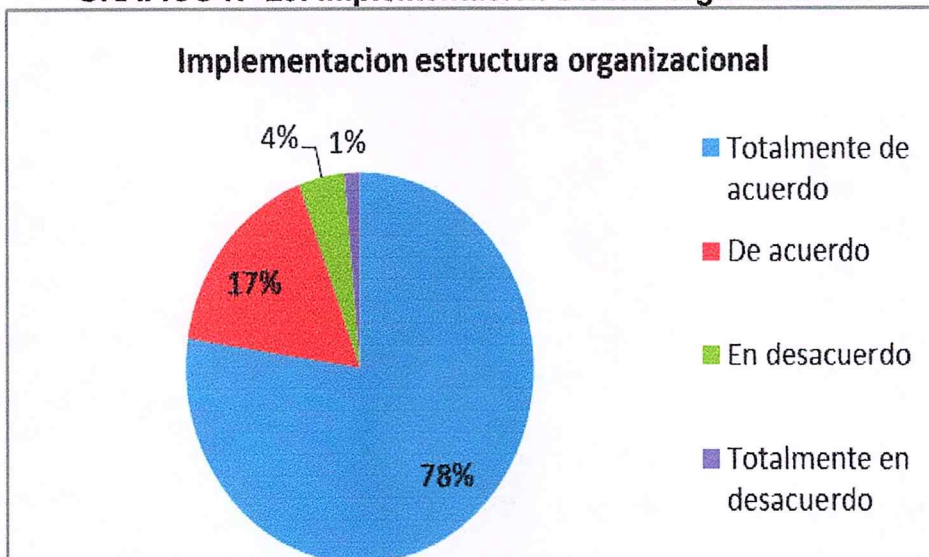
8.- ¿Cree usted necesario la implementación de un diseño Organizacional para la empresa ROSEMI S.A?

TABLA N° 16: Implementación Diseño organizacional

¿Cree usted necesario la implementación de una estructura organizacional para la empresa ROSMEI S.A?			
PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
8	Totalmente de acuerdo	55	77%
	De acuerdo	12	17%
	En desacuerdo	3	4%
	Totalmente en desacuerdo	1	1%
	TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
 Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

GRÁFICO N° 29: Implementación Diseño organizacional



Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
 Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

Según los datos que arroja la encuesta el 78% de las personas encuestadas mencionaron que definitivamente si es muy necesario para el éxito de la Corporación ROSMEI, ya que existen diversos problemas que afectan la gestión administrativa y es fundamental para que la organización pueda cumplir con los objetivos propuestos por la gerencia.

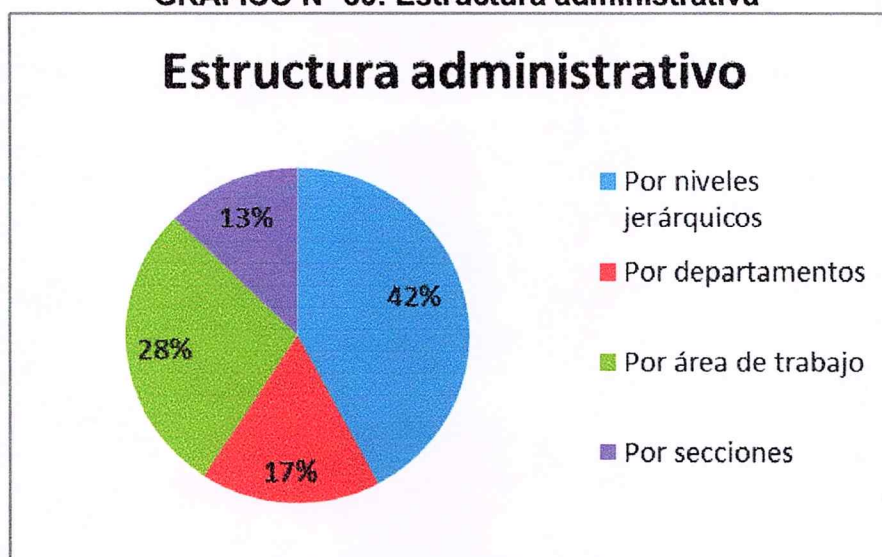
9.- ¿Cómo considera que es la estructura administrativa de la empresa?

TABLA N° 17: Estructura administrativa

¿Cómo considera que es la estructura administrativa de la empresa?			
PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
9	Por niveles jerárquicos	30	42%
	Por departamentos	12	17%
	Por área de trabajo	20	28%
	Por secciones	9	13%
	TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
 Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

GRÁFICO N° 30: Estructura administrativa



Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
 Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

Según la encuesta los clientes opinan que la estructura administrativa de la corporación ROSMEI es por niveles jerárquicos según el 42% de ellos, mientras tanto un 28% opina que es por áreas de trabajo, el 17% mencionó que es por departamentos y el 13% por secciones. Según estos resultados podemos observar que ellos no conocen cual es realmente su estructura organizacional por este motivo se recomienda que la empresa de a conocer este tipo de información para mejorar su administración.

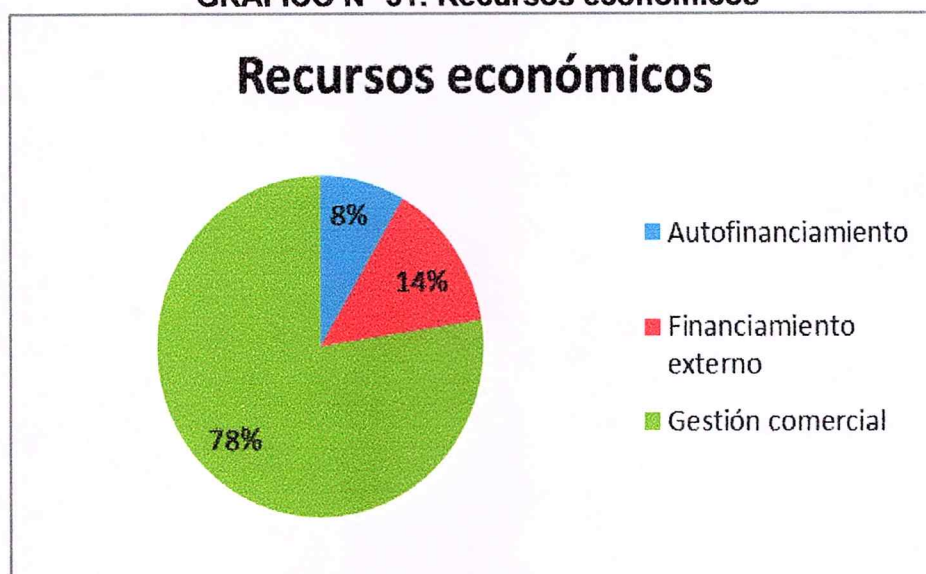
10.- ¿En base a que se manejan los recursos económicos-financieros de la empresa ROSMEI S.A.?

TABLA N° 18: Recursos económicos

¿En base a que se manejan los recursos económicos-financieros de la empresa ROSMEI S.A.?			
PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
10	Autofinanciamiento	6	8%
	Financiamiento externo	10	14%
	Gestión comercial	55	77%
	TOTAL	71	100%

Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

GRÁFICO N° 31: Recursos económicos



Fuente: Encuesta Corporación ROSMEI.
Autor: Jessica Quinde / Carlos Mazón.

Los encuestados mencionan en 78% que la gestión comercial es la mayor fuente de ingresos económicos, mientras que un 14% dice que se debe al financiamiento externo y por último el 8% menciona que es autofinanciamiento, en resumen la mayor parte de ellos coinciden que el ingreso de la Corporación ROSMEI depende netamente de su actividad comercial.

Análisis de resultados.

- Según las encuestas realizadas al personal que labora en la Compañía ROSMEI, se sienten insatisfechos con la responsabilidad asignada debido a que consideran que no se encuentra debidamente asignada, ya que en muchas ocasiones se les dan una mayor carga a ciertos trabajadores que a otros.
- En referencia al ambiente de trabajo que se vive en la Compañía ROSMEI, los encuestados mencionan que no es el adecuado, ya que existen diversos inconvenientes que empañan la labor del trabajador.
- Según el personal encuestado en la empresa ROSMEI no existe un plan de seguimiento esto ocasiona que existan dificultades en el cumplimiento de las tareas que deban realizar ya que el control es deficiente y en determinadas ocasiones existen problemas en el cumplimiento de los objetivos, esto se debe además por la falta de compromiso de los colaboradores según lo mencionado por los directivos.
- De los datos mostrados en el gráfico estadístico se puede apreciar que existe un deficiente ambiente de trabajo generando inconformidad entre los colaboradores, haciendo que sus actividades no sean realizadas eficientemente lo que provoca que no se cumpla con los objetivos propuestos por los directivos.
- Con respecto a los valores corporativos se puede apreciar según los datos de la encuesta que el valor más relevante que se practica en la Compañía ROSMEI es la puntualidad y el trabajo en equipo, es decir que el trabajador se cuenta comprometido con la organización.
- En referencia al cuestionamiento de las estrategias que emplea en la actualidad la empresa ROSMEI, se pudo apreciar que solo aplica las de tipo operativa ya que en su gran mayoría los encuestados así lo afirmaron, pero se necesita que se ponga mayor énfasis en la gestión administrativa, ya que presenta diversas falencias que deben ser corregidas para que la organización pueda alcanzar el éxito empresarial.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ROSMEI S.A. DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

3.1. Presentación.

La empresa ROSMEI S.A., está localizada en la parroquia Chanduy, del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, la misma se dedica a la elaboración de subproductos del mar específicamente de harina y aceite de pescado para el consumo no humano, el producto que ofrece es de calidad y de buen precio, además cuenta con el recurso humano y financiero para satisfacer las necesidades y exigencias de todos clientes actuales y potenciales, que se encuentran en el segmento.

Dentro del presente trabajo se desarrolló un diseño de la estructura organizacional para empresa ROSMEI S.A. que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa, mediante la correcta implementación de estrategias, que permita incrementar la eficiencia de los empleados en sus puesto de trabajos, utilizando indicadores de desempeño, lo cual garantizara el incremento de participación en el mercado, y el logro de los objetivos planteados.

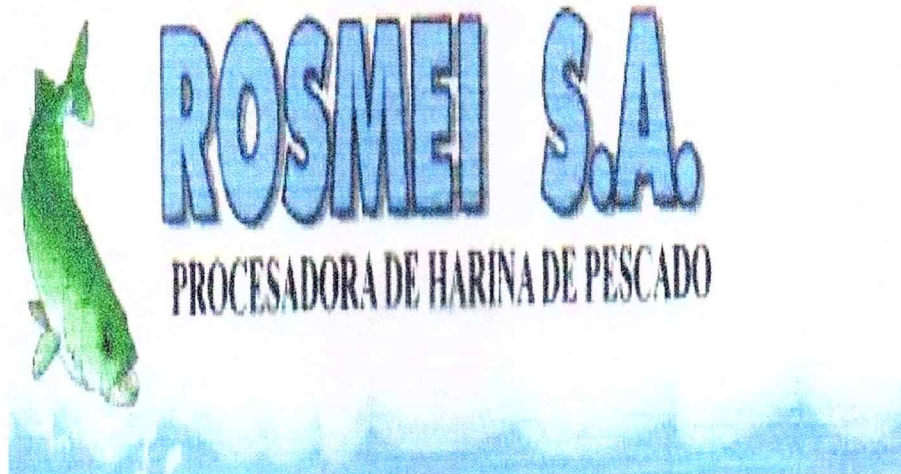
Con la correcta aplicación de esta herramienta de administración se podrá alcanzar los objetivos y metas, cumpliendo así con la misión y la visión que representa a la empresa, puesto que ayudara a establecer nuevos mecanismos y parámetros que permitirá que la eficiencia de los puestos de trabajo que desempeñan los empleados sean los correctos dentro de la empresa.

A través de la correcta elaboración del diseño organizacional, la empresa ROSMEI S.A., se volverá más competitiva dentro del segmento de mercado al cual se dirige, liderando mercado, mediante el perfeccionamiento de la gestión administrativa, basándose en los resultados de efectividad, los cuales son eficiencia, eficacia y evaluación al desempeño.

3.2. Datos de Identificación

Nombre de la Empresa:

ROSMEI S.A



Gerente General:

Sra. Silvia Peña Ron

Slogan:

“Producimos con calidad y eficiencia para brindar un producto de excelencia”

Ubicación:

Barrio Puerto Nuevo, Avenida principal, Sector Puerto de Chanduy, Parroquia de Chanduy, cantón Santa Elena

Teléfono:

2909182

Correo Electrónico:

silviarosmei@hotmail.com

Productos:

Elaboración de Aceite y Harina de Pescado

3.2.1. Matriz FODA

A continuación se presenta el siguiente cuadro en el cual se analiza cada una de las variables del análisis FODA, para poder desarrollar estrategias que se desean implementar en la empresa ROSMEI S.A., para mejorar su gestión administrativa y por ende incrementar la eficiencia de los empleados.

TABLA N° 19: Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1.-Amplia Infraestructura 2.-Máquinas de alta tecnología en el área de producción. 3.-Existe una excelente relación con los clientes de la empresa. 4.-Eficiencia de la producción del producto. 5.-Calidad del producto	1.-Poca difusión de los productos 2.-Ineficiencia de los empleados 3.-Falta de capacitación a los empleados 4.-Inexistencia de programas de incentivo 5.-Falta de evaluación del desempeño
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (F,O)	ESTRATEGIAS (D,O)
1.-Demanda Creciente debido a la elaboración de estos productos 2.-Retener a los clientes 3.-Implementar mecanismos de control 4.-Comprar sistemas contables 5.-Apoyo de Organismos competentes del Estado	F1-O3: Implementación un sistema de control del producto.	D2-O4: Implementación de nuevos sistemas contables para la empresa. D3-O2: Capacitación a los empleados en diferentes temas que necesitan prioridad.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (F,A)	ESTRATEGIAS (D, A)
1.-Inflación 2.-Desempleo 3.-Desastres Naturales 4.-Competencia 5.-Incremento de precio de la materia prima	F3-A4: Implementación de técnicas que permitan tener una mejor Atención al Cliente	D1-A4: Implementar medios de comunicación para difundir a la empresa ROSMEI S.A. D4-A4: Creación de diferentes programas de incentivo al personal de la empresa

Elaborado por: Jéssica Quinde y Carlos Mazón.

3.3. Proyección Estratégica

3.3.1. Misión

Comercializar la harina de pescado de óptima calidad, buscando la satisfacción de los clientes internos y externos, logrando el crecimiento y solidez empresarial, generando fuentes de trabajo bajo el contexto de responsabilidad social desarrollando sus actividades en forma eficiente y sostenible en el tiempo, preservando los recursos hidrobiológicos y protegiendo a la vez su medio ambiente.

3.3.2. Visión

Ser líder en el mercado nacional e internacional, incrementando y fortaleciendo nuestra cartera de clientes, promoviendo constantemente el desarrollo profesional de los colaboradores, mejorando continuamente nuestros procesos para garantizar con altos índices de productividad y productos de calidad.

3.3.3. Valores Organizacionales

Los valores institucionales bajo los cuales se rige la empresa ROSMEI S.A., son los siguientes:

- ✓ **Responsabilidad.-** Honrar oportunamente sin evasiones nuestras obligaciones tributarias, cumplir con las leyes y normas establecidas por los organismos de control.
- ✓ **Lealtad.-** Ser fiel en todo momento con los proveedores, promover el desarrollo profesional y contribuir con el bienestar socioeconómico de las familias de nuestros colaboradores.
- ✓ **Honestidad.-** Administrar la relaciones comerciales y laborales con la debida transparencia.

3.3.4. Objetivos

3.3.4.1. Objetivo General

Incrementar la eficiencia de los empleados en los puestos de trabajo de la empresa ROSMEI S.A., a través del diseño de una estructura Organizacional, que permita mejorar la gestión administrativa y que exista una mejor comunicación dentro de la empresa.

3.3.4.2. Objetivos Específicos

- Implementar un sistema de control del producto que elabora la empresa, para el mejoramiento de la calidad del producto que se le ofrece a los clientes actuales y potenciales.
- Aplicar nuevos sistemas contables (Software), que permita mejorar los procesos administrativos de la empresa ROSMEI S.A.
- Incrementar la eficiencia de los empleados mediante capacitación a los diferentes departamentos de la empresa, para tener una mejor comunicación y coordinación de las actividades.
- Crear programas de fidelización de clientes, a través de técnicas que permita tener una mejor relación.
- Implementar nuevos medios de comunicación para difundir la imagen de la empresa.
- Crear programas de incentivo al personal mejorando la eficiencia de los empleados en los puestos de trabajo.

3.3.5. Metas.

Las metas que la organización ROSMEI pretende alcanzar se describirán a continuación:

- ✓ Fortalecer en un 70% la capacidad de desarrollo de la gestión de procesos.
- ✓ Aumentar en un 80% la eficiencia de los colaboradores.
- ✓ Incrementar 90% el nivel de desempeño mediante las capacitaciones continuas.
- ✓ Mejorar en un 75% el servicio que se les brinda a los clientes.
- ✓ Optimizar en un 80% la productividad de la organización
- ✓ Incrementar en un 90% el nivel de compromiso de los trabajadores.



3.3.6. Estrategias y Cursos de Acción

E1: Implementación de un sistema de control del producto para certificar la calidad de productos que se elabora dentro de la empresa.

La finalidad de implementación de la estrategia número 1, es que los clientes se sientan satisfechos con la calidad del producto que se le ofrece así la empresa podrá mantener a sus clientes reales y persuadir a clientes potenciales.

- Adquirir un sistema de control
- Capacitar al personal que realizara el control
- Establecer estándares de inspección
- Control de los materiales y piezas de las maquinarias, para el respectivo mantenimiento.
- Realizar los respectivos informes sobre los productos procesados.

E2: Implementar nuevos sistemas contables para mejorar los procesos dentro de la empresa.

El objetivo de la estrategia número 3, es mejorar los procesos en el área de contabilidad de la empresa.

- Verificar los sistemas contables que existe en la actualidad
- Seleccionar el sistema contable más eficiente
- Capacitar al personal para la utilización del mismo
- Implementar el sistema contable en la empresa

E3: Capacitación a los empleados en diferentes temas que necesitan prioridad.

Con el objetivo de optimizar el recurso humano dentro de la empresa se establecerán capacitaciones a los empleados de los diferentes departamentos por los cuales está constituida la empresa.

- Establecer los temas de capacitación al personal
- Contratar los servicios del capacitador
- Establecer cronogramas de capacitaciones
- Informar al personal sobre las actividades

E4: Implementación de técnicas que permitan tener una mejor Atención al Cliente

Para tener una mejor comunicación con los clientes de la empresa es necesario implementar un sistema que permita tener un contacto con los clientes y conocer sus respectivas sugerencias y comentarios de las funciones que se realizan en la empresa.

- Seleccionar a la persona encargada del área de atención al cliente
- Implementar técnicas para mantener un contacto con los clientes
- Colocar un buzón de sugerencias en la empresa
- Realizar mensualmente llamadas telefónicas a los clientes

E5: Implementar medios de comunicación para difundir a la empresa ROSMEI S.A.

Para mostrar mayor presencia en el segmento de mercado es necesario implementar medios de comunicación para tener un mayor con los clientes actuales y potenciales.

- Seleccionar los medios de comunicación
- Establecer un Diseño representativo
- Establecer los cronogramas de la campaña publicitaria
- Realizar la respectiva campaña publicitaria

E6: Creación de diferentes programas de incentivo al personal de la empresa ROSMEI S.A.

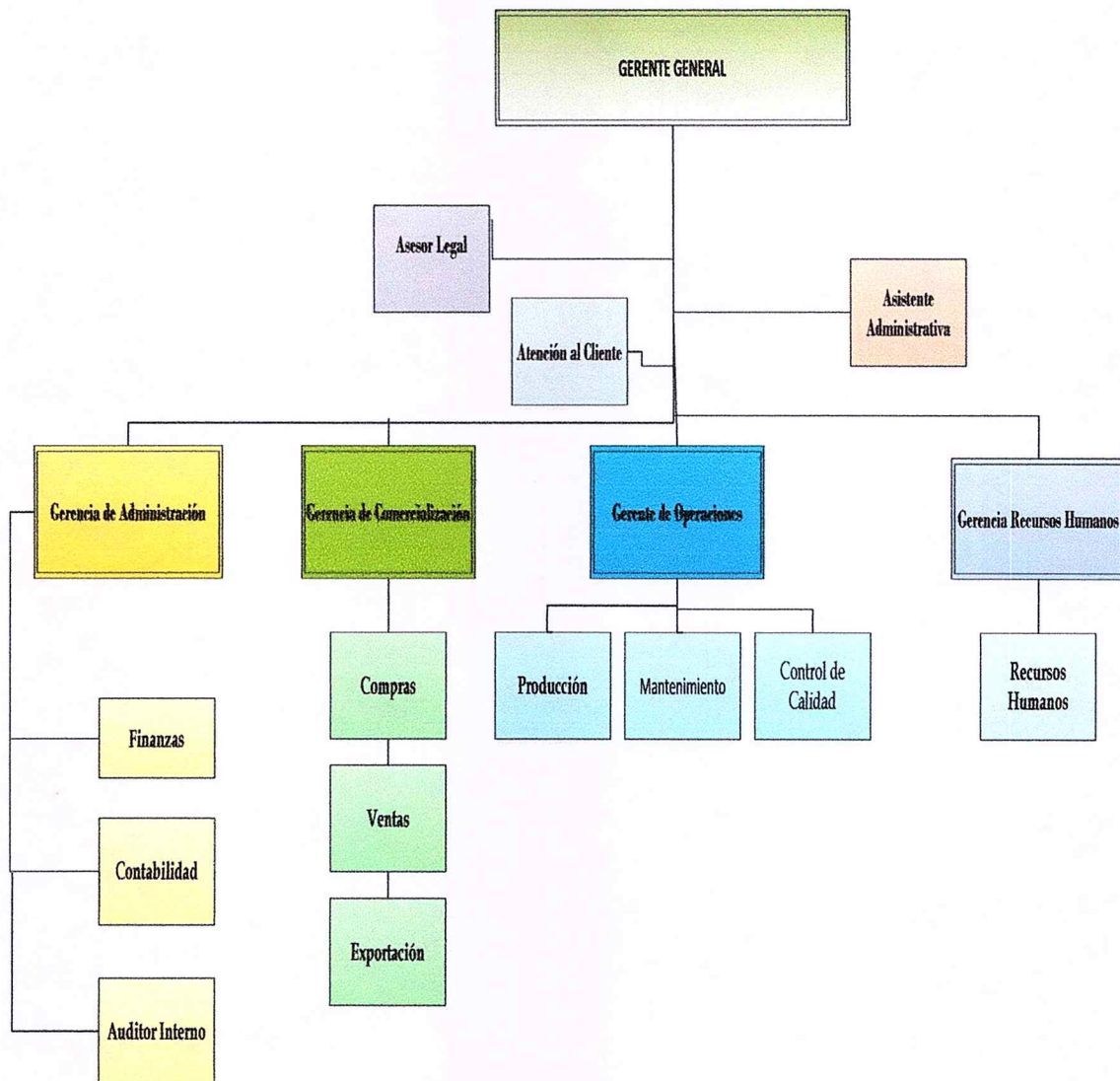
Es importante motivar al personal que labora en la empresa por tal razón se implementara programas de incentivo al personal para incrementar la eficiencia

- Informar al personal sobre los incentivos
- Reconocer la labor del empleado a través de reconocimiento público
- Implementar metas y estándares que deben de cumplir los empleados
- Premiar a los empleados

3.4. Proyección de la Estructura Organizacional

3.4.1. Forma Estructural

GRÁFICO N° 32: Organigrama



Elaborado por: Jéssica Quinde y Carlos Mazón.

3.4.2. Orgánico Funcional

Orgánico Funcional de la Empresa ROSMEI S.A.

Gerente General

TABLA N° 20: Gerente General

Nombre del Puesto:	Gerente General
Nivel:	Gerencial
Jefe Inmediato:	
Naturaleza del Puesto:	<p>El gerente general de la empresa es la máxima autoridad dentro de la empresa, es aquella que toma las decisiones referente a la administración, aquella que se mantiene informada de las acciones que suceden dentro de la empresa, es la que aprueba los diferentes presupuestos de las actividades desarrolladas y las que se van a implementar también implementa las diferentes política por las cuales deben se regirse los empleados.</p>
Funciones:	<p>Dentro de las múltiples funciones que realiza el gerente general dentro de la empresa destacan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Administra la empresa bajo las diferentes normas y políticas establecidas en la organización• Toma decisiones acertadas en base a las reuniones que se realizan con la gerencia media.• Establecer y aprueba el respetivo presupuesto para desarrollar las actividades.• Revisa los informes que se realizan dentro de los departamentos por los cuales está constituido la empresa.• Planifica las acciones que se realizaran en torno a un nuevo año laboral y comercial.

Gerencia General

Asesor legal

TABLA N° 21: Asesor General

Nombre del Puesto:	Asesor Legal
Nivel:	Gerencial
Jefe Inmediato:	Gerente General
Naturaleza del Puesto:	El asesor legal, brinda asesoría jurídica, a la gerencia general de la empresa ROSMEI S.A., en temas jurídicos en los cuales la empresa no pueda resolver de manera inmediata, ayuda a conocer un panorama más claro de las políticas y reglamentos que involucran a la empresa.
Funciones:	<p>Dentro de las funciones que realiza el asesor legal dentro de la empresa destacan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesoría técnica sobre aspectos constitutivos o aspectos referentes a la actividad comercial de la empresa.• Es la encargada de defender los derechos de la empresa ROSMEI S.A. en el ámbito legal.• Realiza informes de carácter jurídico para que el gerente de la empresa pueda compartir con los demás empleados de la empresa.• Redacta los diferentes contratos de las personas que laboran diariamente en la empresa.• Aporta al departamento de finanzas y contabilidad sobre las diferentes obligaciones y pagos tributarios.• Ayuda a los empleados de la empresa a que se realicen los pagos de manera regular.

Gerencia General

Asistente Administrativo

TABLA N° 22: Asistente Administrativo

Nombre del Puesto:	Asistente Administrativo
Nivel:	Gerencial
Jefe Inmediato:	Gerente General
Naturaleza del Puesto:	El asistente administrativo de la empresa ROSMEI S.A., ayuda a que se cumpla de manera correcta las actividades que designa el gerente general de la empresa, al personal de todos los departamentos por los cuales está conformada la entidad.
Funciones:	Dentro de las funciones que realiza el asistente administrativo dentro de la empresa destacan las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Informar al jefe inmediato sobre los acontecimientos que suceden en la empresa.• Realizar informes periódicos sobre las actividades que se realicen en la empresa.• Realiza las respectivas convocatorias a reuniones con los integrantes de la gerencia media.• Llevar anotaciones sobre los acuerdos establecidos en las reuniones que se efectúan en la empresa.• Agendar y anotar los contactos de las reuniones con los clientes de la empresa.• Ayudar con otras funciones que se realicen en el departamento administrativo.

Gerencia General

Atención al Cliente

TABLA N° 23: Atención al cliente

Nombre del Puesto:	Atención al Cliente
Nivel:	Gerencial
Jefe Inmediato:	Gerente General
Naturaleza del Puesto:	Referente a la persona encargada de la atención al cliente de la empresa debe estar debidamente capacitada para desempeñar el rol debido a que deberá enfrentar los estados de ánimos de los clientes y debe ser eficiente y eficaz para resolver los problemas que se llegaran a presentar en la empresa ROSMEI S.A.
Funciones:	Dentro de las funciones que realiza el asistente de atención al cliente dentro de la empresa destacan las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Realizar las respectivas llamadas telefónicas a los clientes y conocer sobre el estado del producto.• Llevar un control de la mercadería solicitada por el cliente.• Generar una base de datos de los clientes para mantener información oportuna.• Atender a los clientes en caso de que requieran establecer una sugerencia o reclamos sobre el producto.• Brindar un buen servicio a los clientes de la empresa.• Asistir a reuniones que se realicen en la empresa y presentar sus respectivos informes sobre las situaciones que se presenten.

Gerencia Media

Gerencia de Administración

Finanzas

TABLA N° 24: Finanzas

Nombre del Puesto:	Finanzas
Nivel:	Gerencia Media
Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo
Naturaleza del Puesto:	La persona encargada de las finanzas de la empresa es aquella que ayuda a elaborar los respectivos presupuestos para desarrollar las actividades de la empresa, ayuda a controlar y supervisar las actividades contables referente al capital financiero que actualmente tiene la empresa, con los ingresos por las ventas de los productos.
Funciones:	Dentro de las funciones que realiza el asesor del departamento de finanzas dentro de la empresa destacan las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Supervisar constantemente las acciones respecto al capital financiero de la empresa.• Elabora informes pertinentes basados en la situación económica de la empresa.• Establecer comparaciones con años anteriores para mejorar la salud financiera de la empresa.• Mantener los registros actualizados.• Brindar sugerencias en determinadas ocasiones con respecto a los recursos financieros.• Asistir a las reuniones que se lleven a cabo en la empresa.

Gerencia Media

Gerencia de Administración

Contabilidad

TABLA N° 25: Contabilidad

Nombre del Puesto:	Director Contable
Nivel:	Gerencia Media
Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo
Naturaleza del Puesto:	Dentro de la naturaleza del puesto del Director Contable de la empresa se encuentra las actividades de establecer políticas y reglamentos en las actividades y operaciones financieras que se realicen dentro de la empresa ROSMEI S.A.
Funciones:	Dentro de las funciones que realiza el director contable dentro de la empresa destacan las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Elaborar los respectivos estados financieros de la empresa, entre los principales se encuentra: Estado de Resultado, Balance General, entre otros.• Elabora informes sobre la situación contable de la empresa.• Mantener informado al gerente general sobre las cuentas contables que se manejan en la organización.• Realizar las respectivas amortizaciones y depreciaciones de los equipos y maquinarias que se utilizan para la elaboración de los presuntos.• Presentar información oportuna y verídica de la salud financiera.• Respetar normas y reglamentos en cuanto al pago de obligaciones fiscales.• Establecer fechas de cancelación de compensaciones y beneficios económicos adicionales.

Gerencia Media

Gerencia de Administración

Auditor Interno

TABLA N° 26: Auditor Interno

Nombre del Puesto:	Auditor Interno
Nivel:	Gerencia Media
Jefe Inmediato:	Gerente Administrativo
Naturaleza del Puesto:	Referente a la naturaleza del puesto del auditor interno, este debe de ser una personal con ética profesional capaz de cumplir con todas las normas establecidas en la empresa, debe tener un conocimiento amplio de temas técnicos y disciplinarios, tener una buena comunicación entre los empleados.
Funciones:	Dentro de las funciones que realiza el auditor interno dentro de la empresa destacan las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Elaborar los respectivos informes sobre los procesos que se realizan en la empresa.• Revisar constantemente los estados financieros de la empresa y verificar que todo esté en correcto orden.• Optimizar los recursos que se utilizan dentro de la empresa.• Cumplir con las políticas establecidas en la empresa y verificar que los empleados de la empresa también los cumpla.• Reunirse con el personal de la empresa para conocer el ambiente en el que se desempeñan los mismos.• Asistir a las reuniones que se realizan en la empresa.

Gerencia Media

Gerencia de Comercialización

Compras

TABLA N° 27: Compras

Nombre del Puesto:	Compras
Nivel:	Gerencia Media
Jefe Inmediato:	Gerente de Comercialización
Naturaleza del Puesto:	La finalidad del director de compras, es adquirir los insumos, que se utilizan dentro de la empresa, de los diferentes departamentos por los cuales está conformada la empresa, para que las actividades se realicen con total normalidad dentro de la misma.
Funciones:	Dentro de las funciones que realiza el director de compras dentro de la empresa destacan las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Adquirir los diferentes insumos que se utilizan en el departamento administrativo.• Recibir la mercadería que ingresa en la empresa.• Clasificar la mercadería que se receipta en la empresa y poder distribuir de acuerdo a las necesidades que tiene cada uno de ellos.• Buscar a los diferentes proveedores del producto, para realizar las cotizaciones referentes al precio.• Mantener un contacto con los proveedores estableciendo reuniones periódicas.

Gerencia Media

Gerencia de Comercialización

Ventas

TABLA N° 28: Ventas

Nombre del Puesto:	Ventas
Nivel:	Gerencia Media
Jefe Inmediato:	Gerente de Comercialización
Naturaleza del Puesto:	Con respecto a la persona que dirige el departamento de ventas una de las tareas que debe cumplir es de comercializar el producto que la empresa oferta al mercado establecer parámetros para la correcta comercialización del mismo.
Funciones:	<p>Dentro de las funciones que realiza el director de ventas dentro de la empresa destacan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mantener un contacto permanente con los clientes de la empresa ROSMEI S.A.• Verificar constantemente los precios que se manejan dentro de la industria.• Acudir a las reuniones que se efectúan con los diferentes organismos de control.• Elaborar los respectivos informes para el conocimiento general de lo que sucede con respecto a los clientes.• Compartir con los empleados sobre las acciones que se desarrollan en el departamento de ventas.

Gerencia Media

Gerencia de Comercialización

Exportación

TABLA N° 29: Exportación

Nombre del Puesto:	Exportación
Nivel:	Gerencia Media
Jefe Inmediato:	Gerente de Comercialización
Naturaleza del Puesto:	<p>Es importante que se establezca dentro de la estructura organizacional el área de exportación del producto, debido a que como antes se mencionó la empresa ROSMEI S.A., exporta sus productos a Japón y Colombia., por lo tanto dentro de la naturaleza del puesto esta verificar que el producto que elabora la empresa ingrese en óptimas a esos mercados.</p>
Funciones:	<p>Dentro de las funciones que realiza el director de exportación dentro de la empresa destacan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Corroborar que el producto que elabora la empresa llegue en buenas condiciones a su destino.• Realizar el respectivo trámite para que el producto llegue en el menor tiempo posible a esos segmentos.• Mantener un contacto con los clientes internacionales para verificación del pedido.• Escuchar las sugerencias de los clientes, referente al producto.• Ingresar a nuevos mercados estableciendo contacto con futuros clientes.

Gerencia Media

Gerencia de Operaciones

Producción

TABLA N° 30: Producción

Nombre del Puesto:	Producción
Nivel:	Gerencia Media
Jefe Inmediato:	Gerente de Operaciones
Naturaleza del Puesto:	Referente a las acciones que deberá de realizar el personal que se encuentra en el área de producción, corresponde a la elaboración de planes de producción para la elaboración de aceite y harina de pescado productos que comercializa la empresa ROSMEI S.A.
Funciones:	Dentro de las funciones que se realiza en el área de producción dentro de la empresa destacan las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Planificar correctamente las acciones que se realizan en el área de producción de la empresa.• Socializar con los empleados en el área de producción de la empresa para el debido proceso de la materia prima.• Verificar que las ordenes de pedido se cumplan• Controlar que los empleados realicen bien sus funciones dentro del área de producción.• Ingresar a nuevos mercados estableciendo contacto con futuros clientes.• Verificar el producto terminado.

Gerencia Media

Gerencia de Operaciones

Mantenimiento

TABLA N° 31: Mantenimiento

Nombre del Puesto:	Mantenimiento
Nivel:	Gerencia Media
Jefe Inmediato:	Gerente Operaciones
Naturaleza del Puesto:	
Referente a las acciones que deberá de realizar el personal que se encuentra en el área de producción, específicamente en el área de mantenimiento deberá verificar que la maquinaria que se utiliza para la elaboración de aceite y harina de pescado este en óptimas condiciones para poder comercializar los productos de la empresa ROSMEI S.A.	
Funciones:	
Dentro de las funciones que se realiza en el área de mantenimiento dentro de la empresa destacan las siguientes:	
<ul style="list-style-type: none">• Llevar un control exhaustivo de las maquinarias y demás insumos que se utilizan en la empresa.• Verificar que los recursos materiales estén en óptimas condiciones para la correcta elaboración del producto.• Revisar periódicamente las maquinarias.• Establecer políticas para la correcta utilización de las respectivas maquinarias.• Controlar que el personal cumpla con las disposiciones establecidas por el director.	

Gerencia Media

Gerencia de Operaciones

Control de Calidad

TABLA N° 32: Control de Calidad

Nombre del Puesto:	Control de Calidad
Nivel:	Gerencia Media
Jefe Inmediato:	Gerente de Operaciones
Naturaleza del Puesto:	Dentro de la naturaleza del puesto que debe de realizar la persona encargada del respectivo control de calidad del producto, es verificar que el producto terminado estén debidamente procesado para sus posterior utilización,
Funciones:	Dentro de las funciones que se realiza en el área de control de calidad dentro de la empresa destacan las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Elaborar informes sobre la calidad del producto terminado.• Verificar que el producto cumpla con los estándares de calidad.• Comunicarse constantemente con el jefe de producción para la respectiva socialización de los procesos que se deben de seguir.• Establecer reuniones con el personal que labora en la empresa para comunicarles sobre las políticas que se deben de seguir en el área de producción.• Asistir a las reuniones que convoca el gerente general.

Gerencia Media

Gerencia en Recursos Humanos

Recursos Humanos

TABLA N° 33: Recursos Humanos

Nombre del Puesto:	Recursos Humanos
Nivel:	Gerencia Media
Jefe Inmediato:	Gerente Recursos Humanos
Naturaleza del Puesto:	La naturaleza del puesto que debe de desempeñar el gerente de recursos humanos es motivar al personal que cumplan con sus funciones y responsabilidades diarias para incrementar la productividad de la empresa ROSMEI S.A. y que sea competente dentro del mercado.
Funciones:	Dentro de las funciones que se realiza en el área de recursos humanos dentro de la empresa destacan las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Diseñar procesos de reclutamiento del talento humano con perfiles profesionales afines.• Elaborar el debido proceso de selección del personal para laborar dentro de la empresa ROSMEI S.A.• Mantener una comunicación permanente con los empleados de la empresa de los diferentes departamentos.• Realizar evaluaciones de desempeño al personal para aumentar efectividad.• Comunicar las políticas de recursos humanos a los empleados.• Elaborar informes sobre la evaluación del personal• Incentivar activamente las acciones que realice el personal.

3.4.3. Políticas Institucionales

Es necesario que exista un buen ambiente laboral dentro de la empresa ROSMEI S.A., por lo cual es importante que se apliquen políticas institucionales para que los empleados realicen de manera eficiente y eficaz las funciones que le asigna su inmediato superior, por lo cual se tendrán que regir bajos las políticas institucionales que continuación se detalla:

- ✓ **Buen clima laboral.-** es importante que los directivos de la empresa es decir la Alta Gerencia y la Gerencia Media, apliquen y determinen el parámetro que contribuyan a un buen clima laboral, para que de esta manera se pueda cumplir con las tareas asignadas.
- ✓ **Igualdad de Oportunidades.-** esta es una política organizacional, muy necesaria dentro de la empresa, debido a que cada uno de los empleados independientemente de la actividad que realicen, tienen las mismas oportunidades de desarrollo personal y profesional, que las personas de la alta gerencia o gerencia media, tienen la oportunidad de participar activamente en las reuniones que se efectúen dentro de la empresa y aportar con sus capacidades y conocimientos.
- ✓ **Respeto.-** un factor clave dentro de la empresa debido a que basados en este valor cada uno de los integrantes de la empresa ROSMEI S.A., tendrá que respetar las diferentes culturas, costumbres, hábitos y demás factores que representen a la identidad de los trabajadores.
- ✓ **Capacidad de Iniciativa.-** dentro de la empresa los empleados de los diferentes departamentos por los cuales está conformado la empresa, poseen diferentes capacidades y habilidades, por lo tanto en un momento dado deberán explotarla, dando iniciativa a las acciones que ellos consideran conveniente para la empresa, así serán parte del liderazgo que se desarrolla dentro de la empresa.

3.4.4. Sistemas de Control

Los sistemas de control son una pieza clave dentro de la empresa, que permiten que las actividades de los empleados se realicen en un momento determinado en horarios establecidos, con la finalidad de que se cumplan las actividades que se le asigna de acuerdo a la previa planificación de los jefes de departamentos.

Las herramientas que se implementan dentro de la empresa ROSMEI S.A. son las siguientes:

- ✓ **Reloj Biométrico.-** A través de este instrumento, la empresa podrá verificar los horarios en que los trabajadores laboran, podrá cuantificar las horas laboradas en la empresa, con la finalidad de tener un control de las horas y poder establecer las respectivas remuneraciones al finalizar el mes laboral.
- ✓ **Registro de Asistencia.-** Se llevará un registro para poder verificar la asistencia de los trabajadores, si asisten continuamente según los horarios de trabajos establecidos, a través de una plantilla se detallan los nombres de los empleados, así como también al departamento al cual pertenecen, y la firma respectiva al momento de ingresar a la empresa y al finalizar la jornada de trabajo.
- ✓ **Informes de Actividades.-** Cada uno de los jefes de departamentos por los cuales está conformado la empresa, deben de presentar cada mes un reporte de las actividades que se desarrollan dentro del departamento al cual dirigen, el mismo deberá ser receptado por el gerente general que evaluará su desempeño.
- ✓ **Manual de Funciones.-** Mediante la correcta aplicación del orgánico funcional de la empresa se podrá, realizar un mejor proceso dentro de la empresa y los empleados mejorarán su desempeño y rendimiento.

3.4.5. Tecnologías de Información

La empresa ROSMEI S.A., necesita implementar sistemas de información, debido a que es importante desarrollar estos sistemas dentro de la organización, puesto que ayudara a mejorar la gestión administrativa de la empresa mejorando la eficiencia de los empleados, a través de una buena comunicación.

A través de estos instrumentos las empresa podrá proteger de manera segura la información que se maneja en ella, datos como: información de los clientes, estados financieros, entre otros.

Los medios que se implementarán dentro de la empresa para proteger la respetiva información son las siguientes:

- ✓ **Sistema Contable.-** Mediante la aplicación de un sistema contable la empresa tendrá conocimiento absoluto de las diferentes cuentas que se manejan a diario dentro de la misma, tiene como finalidad brindar información acertada de la salud financiera, para tomar decisiones acertadas y oportunas en un momento determinado.
- ✓ **Software de Clientes.-** Establecer un sistema que pueda almacenar la respectiva información de los clientes, de los pedidos que se realizan cada mes, y conocer la tendencia que tiene cada uno de ellos de acuerdo a los pedidos que realizan.
- ✓ **Software de Rastreo.-** Se podrá rastrear que la mercadería llegue a su respectivo destino, garantizando así la seguridad del producto, y la satisfacción del cliente.
- ✓ **Medios de Interacción.-** A través de la implementación de medios de comunicación que permitan tener una interactividad con los clientes, manteniendo una mejor comunicación, a través de las redes sociales.

3.5. Gestión de Resultados de Efectividad

3.5.1. Eficiencia

La eficiencia dentro de la empresa ROSMEI S.A., es una pieza clave debido a que se podrá optimizar los recursos dentro de la misma, es decir tanto el recurso material, tecnológico, financiero, y humano mediante la implementación de un orgánico funcional, en la cual los empleados puedan desempeñar sus funciones de una mejor manera debido a que tienen establecidos, las diferentes directrices que debe de cumplir, para ser parte de la empresa, alcanzando los objetivos planteados, logrando incrementar la productividad y competitividad en el mercado.

3.5.2. Eficacia

Lo que encierra el termino eficacia es cumplir con las actividades establecidas por las autoridades competentes es por esta razón que la empresa ROSMEI S.A.se empleara el termino eficacia en la cual se basa en que los empleados de los diferentes departamentos cumplan con las actividades asignadas, por sus jefes inmediatos, en el cual se analizara factores determinantes como el tiempo en que se cumplen las actividades, la habilidad que tiene el empleado para solucionar problemas, y la capacidad técnica.

3.5.3. Evaluación del Desempeño

Con la finalidad de mejorar la eficiencia de los empleados, se establecerá parámetros que los empleados deberán de cumplir, por lo cual se realizara una evaluación al personal de la empresa. Los parámetros bajo los cuales el personal de la empresa será evaluado son:

- ✓ Aptitud de Servicio
- ✓ Desempeño Laboral
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Conocimiento Técnico

3.6. Aspectos Constitutivos

3.6.1. Constitución

Según el Art. 143 de la Ley de Compañías establece que "La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones".

ROSMEI S.A. se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Séptimo del Cantón Guayaquil, el 26 de noviembre del 2002, aprobada mediante Resolución N° 03-G-IJ-0000881 el 4 de febrero de 2003, e inscrita en el Registro Mercantil como una planta productora de harina de pescado con procesos industriales convencionales el 26 de febrero del año 2003, siendo actualmente una compañía legalmente constituida.

La empresa ejecuta sus labores en un predio de su propiedad en la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, disponiendo para el desarrollo de sus actividades de un área de 43.885,50 m². Cuenta con dos accionistas: el Sr. Virgilio Rosendo López Freire con C.I. N°. 0906773288 y la Sra. Silvia Janet Peña Ron con C.I. N°0910028158 con un capital suscrito de doscientos seis mil dólares (\$ 206.000.00).

3.6.2. Normativas

Respecto al reglamento interno de trabajo, de la empresa ROSMEI S.A. indica.-

CAPITULO I CAMPO DE ACCIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO.

CAPITULO II CONTRATOS DE TRABAJO.

CAPITULO III PRESCRIPCIONES DE ORDEN.

CAPITULO IV ORDEN JERARQUICO.

CAPITULO V OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y TRABAJADORES

CAPITULO VI DISPOSICIONES FINALES. (VER ANEXO)

3.7. Productos

Los productos que la empresa ROSMEI S.A, ofrece al mercado son: harina y aceite de pescado, cada uno de los productos está debidamente elaborado, debido a que en cada una de las etapas, esta supervisada, para que el cliente reciba un producto de calidad y satisfacer las necesidades.

- ✓ **Producción de Aceite de Pescado.-** mensualmente la producción de aceite de pescado es de 42.584 litros al mes.

- ✓ **Producción de Harina de Pescado.-** la capacidad de producción de las maquinarias de elaboración de harina de pescado, es de 15 toneladas por hora lo cual equivale a 600 toneladas de harina al mes equivalente a 12.000 sacos.

A continuación se describe las características de la harina de pescado que se elabora en la empresa ROSMEI S.A.

TABLA N° 34: Características

Calidad	
Harina Alta	70% de proteína
Harina Baja	60 % de proteína

Fuente: ROSMEI S.A.

3.8. Financiamiento

3.8.1. Plan de Acción

TABLA N° 35: Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN				
Denominación del Problema:		Propuesta diseño de la estructura organizacional		
Finalidad:		Incrementar la eficiencia de los empleados		
Propósito:		Desarrollar estrategias para incrementar productividad		
Indicador General:		Mejorar la eficiencia y la eficacia de los empleados		
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador	Actividades
Implementar un sistema de control del producto que elabora la empresa, para el mejoramiento de la calidad del producto que se le ofrece a los clientes actuales y potenciales.	Fortalecer gestión de procesos	Implementación de un sistema de control del producto para certificar la calidad de productos que se elabora dentro de la empresa	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> -Adquirir un sistema de control -Capacitar al personal que realizara el respectivo control -Establecer estándares de inspección Control de los materiales y piezas de las maquinarias, para el respectivo mantenimiento. -Realizar los respectivos informes sobre los productos procesados
Aplicar nuevos sistemas contables (Software), que permia mejorar los procesos en el área administrativa de la empresa ROSMEI S.A.	Aumentar la eficiencia de los colaboradores	Implementar nuevos sistemas contables para mejorar los procesos dentro de la empresa	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> -Verificar los sistemas contables que existe en la actualidad -Capacitar al personal para la utilización del mismo -Implementar el sistema contable en la empresa -Establecer precios competitivos.

PLAN DE ACCIÓN

Denominación del Problema:	Propuesta diseño de la estructura organizacional
Finalidad:	Incrementar la eficiencia de los empleados
Propósito:	Desarrollar estrategias para incrementar productividad
Indicador General:	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los empleados

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador	Actividades
Incrementar la eficiencia de los empleados mediante capacitación a los diferentes departamentos de la empresa, para tener una mejor comunicación y coordinación de las actividades	Incrementar el nivel de desempeño	Capacitación a los empleados en diferentes temas que necesitan prioridad	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer los temas de capacitación al personal -Contratar los servicios del capacitador -Establecer cronogramas de capacitaciones Informar al personal sobre las actividades
Crear programas de fidelización de clientes, a través de técnicas que permita tener una mejor relación	Mejorar servicio al cliente	Implementación de técnicas que permitan tener una mejor Atención al Cliente	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar a la persona encargada del área de atención al cliente -Implementar técnicas para mantener un contacto con los clientes -Colocar un buzón de sugerencias en la empresa -Realizar mensualmente llamadas telefónicas a los clientes

PLAN DE ACCIÓN				
Denominación del Problema:		Propuesta diseño de la estructura organizacional		
Finalidad:		Incrementar la eficiencia de los empleados		
Propósito:		Desarrollar estrategias para incrementar productividad		
Indicador General:		Mejorar la eficiencia y la eficacia de los empleados		
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador	Actividades
Implementar nuevos medios de comunicación para difundir la imagen de la empresa	Optimizar productividad	Implementar medios de comunicación para difundir a la empresa ROSMEI S.A	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar los medios de comunicación -Establecer los diseño representativos oportunos y actualizados -Establecer los cronogramas de la campaña publicitaria -Utilizar las redes sociales efectivamente. -Realizar la respectiva campaña publicitaria
Crear programas de incentivo al personal mejorando la eficiencia de los empleados en los puestos de trabajo	Incrementar el nivel de compromiso	Creación de diferentes programas de incentivo al personal de la empresa ROSMEI S.A.	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> -Informar al personal sobre los incentivos -Reconocer la labor del empleado a través de reconocimiento público Implementar metas y estándares que deben de cumplir los empleados -Premiar a los empleados -Programar el sistema de compensaciones.

Plan operativo anual - POA.

TABLA N° 36: POA

ESTRATEGIA	TIEMPO (2016)	INDICADOR	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
Implementación de un sistema de control del producto para certificar la calidad de productos que se elabora dentro de la empresa	2 de febrero hasta 13 de febrero	Fortalecer en un 70% la capacidad de desarrollo de la gestión de procesos.	Gerente General	Recursos propios
Implementar nuevos sistemas contables para mejorar los procesos dentro de la empresa	11 de marzo hasta 21 de marzo	Aumentar en un 80% la eficiencia de los colaboradores.	Gerente General	Recursos propios
Capacitación a los empleados en diferentes temas que necesitan prioridad	5 de abril hasta 28 de mayo	Incrementar 90% el nivel de desempeño mediante las capacitaciones continuas.	Gerente General	Recursos propios
Implementación de técnicas que permitan tener una mejor Atención al Cliente	7 de junio hasta 24 de junio	Mejorar en un 75% el servicio que se les brinda a los clientes.	Gerente General	Recursos propios
Implementar medios de comunicación para difundir a la empresa ROSMEI S.A	28 de junio hasta 5 de junio	Optimar en un 80% la productividad de la organización	Gerente General	Recursos propios
Creación de diferentes programas de incentivo al personal de la empresa ROSMEI S.A.	12 de julio hasta 28 de julio	Incrementar en un 90% el nivel de compromiso de los trabajadores.	Gerente General	Recursos propios

3.8.2. Presupuesto

3.8.2.1. Presupuesto de Sistema de Control de Calidad

Con la finalidad de comprobar a los clientes potenciales y reales la calidad de los productos que la empresa ROSMEI S.A. ofrece al mercado, se implementara un sistema de control de calidad, el mismo que se encargara de verificar que el producto que elabora la empresa es apto para el consumo no humano.

A continuación se detalla el presupuesto concerniente al sistema que se va a adquirir en la empresa.

TABLA N° 37: Presupuesto de Sistema de Control

Detalle	Costo Unit.	Sistema	Valor Total
Sistema de Control de Calidad "SINAD"	\$ 1.590,00	1	\$ 1.590,00
Total			\$ 1.590,00

Fuente: ROSMEI S.A.

Elaborado por: Integrantes

3.8.2.2. Presupuesto de Sistema Contable

El sistema contable dentro de la empresa ROSMEI S.A., es de suma importancia debido a que ayudara a mejorar los procesos dentro de la empresa en términos contables para poder tomar decisiones acertadas en un momento determinado, a continuación se detallan.

TABLA N° 38: Presupuesto de Sistema Contable

Detalle	Costo Unit.	Sistema	Valor Total
Sistema Contable "MONICA 9.0"	\$ 930,00	1	\$ 930,00
Total			\$ 930,00

Fuente: ROSMEI S.A.

Elaborado por: Integrantes

3.8.2.3. Presupuesto de Capacitación

Para mejorar la eficiencia de los empleados que laboran en los diferentes departamentos por los cuales está conformada la empresa, recibirán capacitaciones de acuerdo a la especialidad que representan dentro de la institución.

TABLA N° 39: Presupuesto de Capacitación

Detalle	Costo Unit.	Capacitación	Valor Total
Dep. Administrativo			
Procesos Contables	\$ 810,00	1	\$ 810,00
Dep. Comercialización			
Relaciones con los Clientes	\$ 789,00	1	\$ 789,00
Dep. Operaciones			
Área de Producción	\$ 920,00	1	\$ 920,00
Indicadores de Efectividad	\$ 801,00	1	\$ 801,00
Dep. Recursos Humanos			
Motivación Laboral	\$ 746,00	1	\$ 746,00
Total			\$ 4.066,00

Fuente: ROSMEI S.A.

Elaborado por: Integrantes

3.8.2.4. Presupuesto de Buzón de Sugerencias

El buzón de sugerencias es una herramienta que permitirá conocer los comentarios y sugerencias que tiene las personas tanto empleados y clientes sobre la empresa ROSMEI S.A. con la finalidad de corregir los aspectos que se consideran debilidades y optimizar las fortalezas detectadas.

TABLA N° 40: Presupuesto de Buzón de Sugerencias

Detalle	Costo Unit.	Sistema	Valor Total
Buzón de Sugerencias	\$ 320,00	1	\$ 320,00
Total			\$ 320,00

Fuente: ROSMEI S.A.

Elaborado por: Integrantes

3.8.2.5. Presupuesto de Publicidad

Referente a los medios de comunicación que se seleccionaran para difundir la respectiva publicidad de la empresa ROSMEI S.A., en el segmento de mercado objetivo son los siguientes:

TABLA N° 41: Presupuesto de Publicidad

Detalle	Costo Unit.	Medios	Valor Total
Vallas Publicitarias	\$ 410,00	2	\$ 820,00
Página Web – Dominio	\$ 350,00	1	\$ 350,00
Total			\$ 1.170,00

Fuente: ROSMEI S.A.

Elaborado por: Integrantes

3.8.2.6. Presupuesto de Programas de Incentivos

Este programa ayudara al trabajador a que se esfuerce y cumpla con esas metas que establece la empresa ROSMEI S.A para que pueda hacerse merecedor a este incentivo que se propone:

TABLA N° 42: Presupuesto de Incentivo

Detalle	Costo Unit.	Rec.	Valor Total
Medallas	\$ 198,00	3	\$ 594,00
Placas	\$ 240,00	3	\$ 720,00
Viaje	\$ 790,00	1	\$ 790,00
Total			\$ 2.104,00

3.8.2.7. Presupuesto Total

El presupuesto Total de la propuesta asciende a \$10.180,00.

TABLA N° 43: Presupuesto Total

Detalle	Total
Sistema de Control de Calidad	\$ 1.590,00
Sistema Contable	\$ 930,00
Capacitación	\$ 4.066,00
Buzón de Sugerencias	\$ 320,00
Publicidad	\$ 1.170,00
Programa de Incentivo	\$ 2.104,00
Total	\$ 10.180,00

Fuente: ROSMEI S.A.
Elaborado por: Integrantes

3.9. Conclusiones.

- La carencia de un análisis situacional provoca que la organización no pueda encontrar las falencias que causan la inestabilidad de la Compañía ROSMEI y por ende la falta de cumplimiento de las expectativas que tiene los Directivos hacen que la empresa no sea competitiva en el mercado en el cual se desarrolla su actividad comercial.

- Con el crecimiento de la competencia y las transformaciones políticas, económicas que ha sufrido el país en la actualidad es necesario que la organización cuente con una adecuada proyección estratégica que le permita tener un crecimiento adecuado debido a que en los últimos años la empresa no ha tenido un verdadero cambio en su estructura lo que ha provocado un estancamiento por su falta de planificación hacia el futuro.

- Una de las deficiencias de la Compañía Rosmei es la falta de una estructura organizacional lo que ha provocado que exista una mala comunicación entre las áreas al desconocer la estructura jerárquica de la empresa, falta de control en las actividades del personal, inadecuada delegación de funciones al no contar con un manual de funciones.

- La propuesta del diseño organizacional que se realizó para la Compañía Rosmei permitirá fortalecer las deficiencias que existen en la actualidad, lo que significa un cambio en su estructura ya que los colaboradores tendrán que realizar sus tareas con mayor efectividad mejorando de esta manera las actividades que se llevan a cabo diariamente por el estricto control que se ejercerá. La falta de definición de estrategias ha permitido que la empresa no cumpla sus objetivos a largo plazo lo que genera un estancamiento para el negocio

3.10. Recomendaciones.

- Es imprescindible que todos los integrantes de la compañía ROSMEI conozcan cuales son los factores internos y externos que puedan afectar de manera negativa o positiva a la organización y de acuerdo a estos aspectos poder aplicar estrategias que contribuyan con la gestión administrativa que en la actualidad presenta diversas deficiencias.
- Es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales que la compañía ROSMEI S.A. cuente con una proyección estratégica de manera que el personal conozca cuales son los objetivos que desea alcanzar la organización de manera que todos puedan contribuir en bienestar de la organización, es necesario que la empresa los defina cuanto antes para lograr el éxito empresarial.
- Evaluar el desempeño en el personal es indispensable para que los directivos puedan conocer si el colaborador están cumpliendo con efectividad y responsabilidad el trabajo encomendado a ellos de esta forma se podrá crear un clima y cultura organizacional adecuada para el colaborador, de manera otorguen incentivos a la persona que contribuyan con los objetivos alcanzado un nivel de competencia adecuada.
- Por lo antes mencionado es necesario que la compañía ROSMEI S.A. elabore este diseño de la estructura organizacional para lograr la eficiencia de los colaboradores en los puestos de trabajo, ya que es necesario que se reestructure cada uno de los departamentos dividiendo las funciones y responsabilidades del personal aprovechando su capacidad intelectual para convertir a la organización competente en el mercado

Bibliografía

- Ballvé, A. M., & Debeljuh, P. (2007). *Misión y valores - La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires: Planeta S.A.I.C.
- Bernardo López Pinto, L.-P. B. (2010). *Los pilares del marketing*. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya, SL .
- Carmen Yates Martinez. (2008). *La empresa sabia*.
- Charles T. Horngren, Gary L.Sundem, William O. Stratton. (2006). *Contabilidad Administrativa*.
- CHurnside, R. (2007). *Espacio y tiempo en ciencia social. Ordenador de conceptos para análisis de la sociedad*. Costa Rica: EUNED.
- Cuartas, D. H. (2008). *Principio de Administración*. Medellín : ITM.
- Daft, Richard. (2007). *Diseño Organizacional*.
- Daniel Martínez Pedros, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Einspruch, A. (2008). *¿Qué son los presupuestos?* Teacher Created Material.
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona .
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.

- García, M. F. (2007). *Motivar con la Acción Social*. Netbiblo.
- Garrido, C. (2005). *Desarrollo económico y procesos de financiamiento en México*. Siglo XXI.
- Gloria Robles Valdes, C. A. (2000). *Administracion: un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación.
- Griffin, R., & Rosales, M. T. (2011). *Administración*. Cengage Learning.
- Herrera, H. M. (2013). *Vivir con felicidad*. Bogotá: ECOE.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración* . México: Perason Educación.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2007). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson Educación.
- Idalberto Chiavenato. (2009). *Segunda Edición de diseño de la organización administrativa*.
- J. David Hunger, T. L. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* . México: Perarson Educación.
- JUAN, M. I., COSCOLLAR, A. D., DOLZ, C. D., & ORTEGA, C. F. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paraninfo.
- Levy, D. L. (2004). *Rees. Integral de las Empresas como base de la supervivencia*. México: Ediciones Fiscales.
- Lorenzo, I. F., & Aguerrebere, P. M. (2013). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- MacGrawHill. (2000). *Formación empresarial* . Chile: MacGrawHill.

- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno* . Madrid: Díaz Santos.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* . España: Díaz Santos .
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación .
- Rodríguez-Serrano, J. C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Usón, A. A., Zabalza, I., Martínez, A., & Valero, A. (2006). *El análisis del ciclo de vida como herramienta de gestión empresarial*. FC Editoria.
- Vértice. (2007). *Estructuras Organizativas*. Malagá: Vértice.
- Vidal, L. H., & Ramos, F. R. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Perú: YoPublico.
- Wheelen, Thomas, & Hunger. (2007). *Administración Estratégica Y Política de Negocios*. México: Pearson educación.

Linkografía.

- <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>.
- <http://marcelitasaavedra2810.blogspot.com/>
- <http://blog.grantthornton.es/2012/05/28/la-centralizacion-como-estrategia-para-la-mejora-de-la-eficiencia/>
- <http://www.marketing-xxi.com/sites/marketing-xxi.com/files/analisis-fuerzascompetitivas.jpg>
- <http://www.florida.co.cr/website/proveedores/programa/>
- <http://marcelitasaavedra2810.blogspot.com/>
- <http://marcelitasaavedra2810.blogspot.com/>
- <http://wwwsalcolsa.blogspot.com/2011/10/desarrollo-organizacional.html>
- <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos101/proceso-presupuesto-empresarial/proceso-presupuesto-empresarial.shtml>
- www.monografias.com/trabajos89/gestion-administrativa-escuela/gestion-administrativa-escuela.shtml
- www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno
- <http://futuroadministrador.galeon.com/apo.htm>
- http://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2014/07/2_ESTRUCTURA-DE-PUESTOS-A4-OK.pdf
- <http://tv.elemprendedor.ec/que-es-el-diseno-organizacional-de-una-empresa/>
- <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>



ANEXO

ANEXO N° 1



Entrevista realizada al Gerente General de la empresa ROSMEI S.A. de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

- 1.- ¿Cuánto tiempo lleva la empresa ROSMEI S.A. en el mercado?
- 2.- ¿La empresa cuenta con la respectiva Filosofía Organizacional?
- 3.- ¿Cuál es la importancia que le presta u como gerente general a la implementación de procesos corporativos en la empresa?
- 4.- ¿El personal que labora en la empresa está debidamente capacitado?
- 5.- ¿Cuáles considera su fortaleza?
- 6.- ¿Qué aspectos considera usted que son debilidades para la empresa?
- 7.- ¿Realiza programas de Incentivo al personal?
- 8.- ¿La empresa ROSMEI S.A., que medios de comunicación utiliza para la difusión de la empresa?
- 9.- ¿Existe evaluaciones al desempeño del personal?
- 10.- ¿Existe un modelo de Diseño Organizacional para la Empresa ROSMEI S.A.?

ANEXO N° 2



Encuesta dirigida al personal que labora en la empresa ROSMEI S.A. de la parroquia Chanduy cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena

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

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

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

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

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

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

4.- ¿Cuál de las fortalezas de la empresa considera más relevantes?

- Infraestructura ()
- Maquinaria ()

Tecnología ()

Clima Organizacional ()

5.- Indique por favor si esta desacuerdo o de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	De acuerdo	Desacuerdo
El ambiente de trabajo es el apropiado para desarrollar sus funciones		
La comunicación entre los jefes departamentales es buena		
Se realiza un seguimiento a las actividades realizadas.		

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

Responsabilidad ()

Puntualidad ()

Trabajo en Equipo ()

Honestidad ()

7.- ¿Qué tipo de estrategia utilizan en la empresa para su crecimiento y desarrollo?

Corporativas ()

Funcionales ()

Operativas ()

8.- ¿Cree usted necesario la implementación de un diseño Organizacional para la empresa ROSEMI S.A?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

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

Por niveles jerárquicos ()

Por departamentos ()

Por área de trabajo ()

Por secciones ()

10.- ¿En base a que se manejan los recursos económicos-financieros de la empresa ROSMEI S.A.?

Autofinanciamiento ()

Financiamiento externo ()

Gestión Comercial ()

Anexo 3: Matriz de Consistencia

TEMA: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA ROSMEI S.A. EN LA PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	VARIABLE EMPÍRICA	INDICADORES
<p>Problema General:</p> <p>¿Cómo contribuirá la estructura organizacional a mejorar la eficiencia en los puestos de trabajo de la Compañía ROSMEI S.A. en la parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Elaborar la estructura organizacional adecuada mediante el análisis situacional de la entidad que contribuya al desempeño eficiente en los puestos de trabajo de la Compañía ROSMEI S.A en la parroquia Chanduy Provincia de Santa Elena</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El Diseño de la estructura organizacional optimizará la eficiencia de los puestos de trabajo de los empleados de la empresa ROSMEI S.A., de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Eficiencia de los puestos de trabajo.</p>	<p>Herramientas administrativas</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Aumentar en un 80% la eficiencia de los colaboradores.</p> <p>Incrementar en un 90% el nivel de compromiso de los trabajadores.</p>
<p>Problema Secundarios:</p> <p>-¿De qué manera la elaboración de un organigrama funcional mejorará el desempeño de los colaboradores?</p>	<p>Objetivo Específicos:</p> <p>-Construir un organigrama funcional para el establecimiento de la jerarquización de los puestos de trabajo y la división de las áreas y departamentos de la compañía ROSMEI S.A</p>	<p>Hipótesis Secundaria:</p> <p>-La aplicación del orgánico funcional facilitará el cumplimiento de las tareas en el trabajo.</p>	<p>VI: Orgánico funcional</p> <p>VD: Cumplimiento tareas</p>	<p>Desarrollo eficiente de tareas</p>	<p>Optimar en un 80% la productividad de la organización</p>

<p>-¿Cuáles considera que serán los resultados de elaborar un manual de procesos en la Compañía ROSMEI?</p>	<p>-Organizar las tareas y actividades que se llevan a cabo mediante la estructuración de un manual de procesos que facilite el desarrollo de las tareas de la compañía.</p>	<p>-El desarrollo de un manual de proceso mejorará el desempeño de las tareas.</p>	<p>VI: Manual de funciones VD: Desempeño de tareas.</p>	<p>Funciones de Desempeño</p>	<p>Incrementar 90% el nivel de desempeño mediante las capacitaciones continuas.</p>
<p>-¿Cómo mejorará el desarrollo de una cultura organizacional en el comportamiento de los colaboradores en la Compañía ROSMEI?</p>	<p>-Fomentar una cultura organizacional mediante la aplicación de normas y reglamentos para mejorar la relación entre los colaboradores.</p>	<p>-La cultura organizacional promoverá la responsabilidad en las labores diarias.</p>	<p>VI: Cultura organizacional. VD: Responsabilidad en las labores diarias</p>	<p>Comportamiento de los colaboradores.</p>	<p>Mejorar en un 75% la calidad en la atención de los colaboradores de la empresa.</p>
<p>-¿Cómo incidirá la implementación de un diseño organizacional en la empresa ROSMEI de acuerdo a sus necesidades?</p>	<p>-Aplicar un modelo de diseño administrativo para el mejoramiento de la gestión que se lleva a cabo en la empresa ROSMEI S.A</p>	<p>-El diseño administrativo mejorará la gestión que desarrolla la empresa.</p>	<p>VI: Diseño administrativo VD: Gestión empresarial</p>	<p>Desarrollo organizacional</p>	<p>Fortalecer un 70% la capacidad de desarrollo de la gestión de procesos.</p>

ANEXO N° 4: Planteamiento del problema

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL / PRONÓSTICO
Demoras en la implementación y el cumplimiento de tareas.	El personal no tiene definida sus funciones.	Genera deficiencia en la labor de los colaboradores y por ende se pierde recursos económicos y tiempo.	Es fundamental para la organización la elaboración de un manual de funciones.
Carencia de autoridad de los jefes intermedios.	Los mandos medios carecen de capacitaciones en la dirección y manejo de grupos.	Se convertirá en un ambiente de desconfianza y poco comunicativo.	Realizar capacitaciones para el adecuado manejo del recurso humano llevándolo hacia un clima laboral acertado.
Falla en el desarrollo de los procesos.	No se cuenta con un manual de procesos adecuado a la organización.	Ocasionaría la pérdida de clientes al no poder realizar los procesos adecuadamente.	Será conveniente para la Compañía Rosmei la elaboración de un manual de procesos.
Desequilibrio en los sistemas de control interno.	Falta de recursos que permita llevar el control de las actividades del personal	Provoca el incumplimiento de los objetivos y por ende los resultados no serán los esperados.	Implementar controles adecuados para el personal haciendo uso de los recursos tecnológicos.
Desmotivación del personal	El personal no cuenta con incentivos por el éxito en las funciones realizadas.	Cambios constantes en el personal administrativo debido a su inconformidad.	Es necesario que toda empresa mantenga un plan de incentivos.
Desorientación del personal	Carencia de un organigrama funcional.	Ausencia de una organización interna definida.	Es imprescindible elaborar un organigrama funcional para mejorar la estructura de la compañía.

ANEXO 5: Reglamento Interno de la empresa ROSMEI S.A.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA PROCESADORA DE HARINA Y ACEITE DE PESCADO (ROSMEI S.A.).

CAPITULO I

CAMPO DE ACCIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO.

ARTICULO 1. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

PROPÓSITO

El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene el objeto de establecer un adecuado sistema de administración del Recurso Humano de la Empresa ROSMEI S.A., con el fin de alcanzar el grado más alto de eficiencia en el trabajo, optimizar la utilización de su persona y establecer las normas que regulen las relaciones entre la Empresa y el personal sujeto al Código de Trabajo.

ARTICULO 2. SUJECIÓN:

Tanto la empresa como sus trabajadores quedan sujetos a estricto cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y a las normas del Código del Trabajo las cuales se entenderán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre la Empresa y los trabajadores. Se presume su conocimiento, y por tanto, su desconocimiento no podrá ser alegado y no será excusa para ningún trabajador.

Para el efecto se exhibirá permanentemente un ejemplar de este reglamento, una vez aprobado.

ARTICULO 3. DE LOS ORGANOS DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

La administración del Recurso Humano de la empresa ROSMEI S.A., es función del Apoderado General; la ejercerá a través de Recursos Humanos y sus organismos correspondientes con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el presente Reglamento.

CAPÍTULO II

CONTRATOS DE TRABAJO

ARTICULO 4. TIPOS DE CONTRATOS:

La empresa ROSMEI S.A. podrá celebrar válidamente, cualquier tipo de contrato de trabajo con sus empleados utilizando cualquiera de las modalidades permitidas por la ley.

ARTICULO 5. CONDICIONES DE LOS CONTRATOS:

Todos los trabajadores de la empresa ROSMEI S.A. serán contratados por escrito, todos los contratos serán sujetos a las condiciones establecidas en el Código del Trabajo.

Los contratos individuales que la empresa celebra por primera vez, tendrán necesariamente un período de prueba de noventa días. En este período o al término del mismo, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin indemnización alguna, mediante simple notificación. La empresa podrá celebrar contratos a plazo fijo, por tiempo indefinido, ocasionales, eventuales, por hora o cualquier otro determinado por la ley, en la medida que considere necesario y estipulando las condiciones particulares en cada caso.

ARTICULO 6. Las horas de entrada y salida de los trabajadores del área administrativa son las que a continuación se expresan así:

DIAS LABORABLES DE: Lunes a Viernes.

HORA DE ENTRADA: 7:30 AM

HORA DE ALMUERZO: 12:30 M. a 1:30 P.M.

HORA DE SALIDA: 16:30 PM

Las horas de entrada y salida de los trabajadores del área operativa serán de acuerdo a como se presente la llegada de la materia prima para la producción de la harina de pescado, por cuanto ellos se acogen a un horario especial cancelándole las horas extras y suplementarias como estipula la ley.

CAPITULO III

PRESCRIPCIONES DE ORDEN

ARTICULO 7. Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Ser verídico en todo caso.
- h) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- i) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo Jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- j) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus labores, siendo prohibido, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

CAPITULO IV

ORDEN JERARQUICO

- **GERENTE GENERAL**
 - Asesor Legal
 - Asistente administrativa
 - Atención al cliente
- **GERENCIA DE ADMINISTRACION**
 - Finanzas
 - Contabilidad
 - Auxiliar Interno
- **GERENCIA DE COMERCIALIZACION**
 - Compras
 - Ventas
 - Exportación
- **GERENCIA DE OPERACIONES**
 - Producción
 - Mantenimiento
 - Control de Calidad.
- **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**
 - Recursos Humanos.

CAPITULO V.

OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

ARTICULO 8. Son obligaciones especiales del empleador:

Realizar personalmente la labor en los términos estipulados observar los preceptos de este reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a ROSMEI S.A., lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones de contrato o de las normas legales de trabajo ante autoridades competentes.

Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les haya facilitado y las materias primas sobrantes.

Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros. Comunicar oportunamente a ROSMEI S.A. las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgos inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.

Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

Registrar en las oficinas de ROSMEI S.A. su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.

Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.

ARTICULO 9. Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; Observar los preceptos de este reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta ROSMEI S.A. o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
2. No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a ROSMEI S.A., lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.

4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5. Comunicar oportunamente a ROSMEI S.A. las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

ARTICULO 10. Sé prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la empresa los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.

2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.

3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.

4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de ROSMEI S.A., excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.

5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.

6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.

7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.

8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado

ARTICULO 11. VIGENCIA

El presente Reglamento entrará a regir ocho (8) días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este Reglamento

CAPITULO VI

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 12. Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha, haya tenido la empresa.

ANEXO N° 6: Galería de Fotos

Fotografía N° 1

ESTRUCTURA FISICA DE LA EMPRESA

ROSMEI S.A.

PROCESADORA DE HARINA DE PESCADO



Dirección: Barrio Puerto Nuevo, Avenida principal, Sector Puerto de Chanduy
Parroquia de Chanduy, cantón Santa Elena

(Fachada Principal)

Fotografía N° 2

AREA DE INGRESO DE MATERIA PRIMA



Fotografía N° 3

RECORRIDO POR LA PLANTA



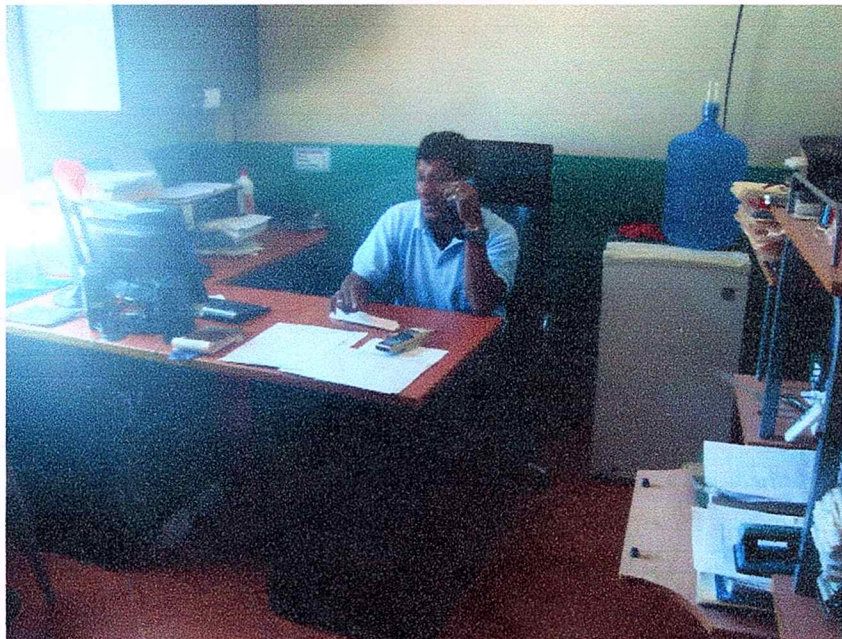
Fotografía N° 4

LABORATORIO



Fotografía N° 5

REALIZANDO LA ENTREVISTA



Fotografía N° 6

BODEGA



Fotografía N° 7

PRODUCTO TERMINADO DE HARINA DE PESCADO

