



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE**

**DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD ADMINISTRATIVA**

**CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA CAMARONERA  
LEBAMA S.A.**

**TUTORA:**

**MSc. SOLANGE RESABALA**

**AUTORES:**

**VICTOR MANUEL ESPINOZA LONDA**

**MISHELL MAGDALENA CAMPOVERDE MIRANDA**

**GUAYAQUIL, 2019**

# REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

## FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO:**

Plan Estratégico para incrementar la productividad en la Empresa camaronera LEBAMA S.A.

**AUTORES:**

Victor Manuel Espinoza Londa  
Mishell Magdalena Campoverde Miranda

**REVISORES:**
**INSTITUCIÓN:**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

**FACULTAD:**

Administración

**CARRERA:**

Ingeniería Comercial

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 2019

**N. DE PAGS:** 132

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación Comercial y Administración

**PALABRAS CLAVE:** Plan Estratégico, Productividad, Modelo de las 7S, Objetivos, Empresa Camaronera.

**RESUMEN:** La presente investigación tiene por objetivo proponer un Plan Estratégico para ser aplicado en la empresa LEBAMA S.A. a fin de contribuir al aumento de la productividad de los trabajadores de la empresa, lo que a su vez incide directamente en los resultados en las operaciones en un periodo determinado. Se realizó un diagnóstico previo de la situación, logrando detectarse a través de los instrumentos de investigación aplicados, las debilidades que presenta la empresa en aspectos relacionados con la falta de un liderazgo participativo y la poca identidad de los empleados con la empresa, desconocimiento de la misión y la visión, entre otros aspectos. La investigación es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, se utilizan la observación, la investigación documental, la entrevista y la encuesta, instrumentos aplicados al personal de dirección, administrativo, operativo y técnico de LEBAMA S.A. Como Plan Estratégico se propone el Modelo de las 7S de McKinsey, modelo que se considera bastante completo e ideal para obtener resultados importantes y beneficiosos para todas las partes dentro de la organización. Previo a la propuesta de un Plan Estratégico, se despliega una matriz FODA a fin de conocer cómo está la empresa actualmente interna y externamente, de igual manera se prepara formatos que permiten a la empresa detectar y recolectar información de sus empleados de manera rápida y precisa, lo que facilita a la gerencia conocer el perfil de sus empleados y la posición de cada uno en el ciclo de vida laboral. Finalmente se presenta el beneficio-costos de la propuesta, el cronograma de implementación, conclusiones y recomendaciones.

**N. DE REGISTRO (en base de datos):**

**N. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO PDF:**

SI X

NO

**CONTACTO CON AUTORES:**

Victor Manuel Espinoza Londa  
Mishell Magdalena Campoverde Miranda

**Teléfono:**

0982721726  
0996689496

**E-mail:**

vespinozal@outlook.com  
mishell\_camp@hotmail.com

**CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:**

PhD. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO  
Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO  
E-mail: [riturraldes@ulvr.edu.ec](mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec)  
MSC. OSCAR PAUL MACHADO ALVAREZ  
Teléfono: 2596500  
E-mail: [omachadoa@ulvr.edu.ec](mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec)

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

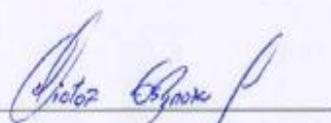
### DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

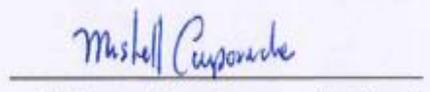
Los estudiantes egresados Victor Manuel Espinoza Londa y Mishell Magdalena Campoverde Miranda, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Normativa vigente

Este Proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar un: Plan Estratégico para incrementar la productividad en la Empresa camaronera LEBAMA S.A.

Autores:

  
Victor Manuel Espinoza Londa

  
Mishell Magdalena Campoverde Miranda

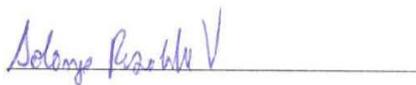
## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Plan Estratégico para incrementar la productividad en la Empresa camaronera LEBAMA S.A.”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Plan Estratégico para incrementar la productividad en la Empresa camaronera LEBAMA S.A.”, presentado por los estudiantes Victor Manuel Espinoza Londa y Mishell Magdalena Campoverde Miranda, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título INGENIERO COMERCIAL, encontrándose aptos para su sustentación.

Firma:



*Msc. Solange Resabala*

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



### Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS  
2019.docx (D.50198521) Submitted: 4/4/2019  
8:19:00 PM  
Submitted By:  
Significance: 1 %

### Sources included in the report:

<http://economipedia.com/guia/gestion-empresarial/5-tecnicas-mejorar-la-productividad-una-empresa.html>  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/inversiones-sectorcamaronero-ecuador-negocios-exportaciones.html>

*Adelany Rosales V*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecemos a Dios, por ser nuestro guía, y por brindarnos paciencia y sabiduría para  
culminar con éxito nuestra meta.*

*A nuestros padres, por ser pilares fundamentales y  
apoyarnos incondicionalmente.*

*A nuestra tutora Msc. Solange Resabala quien con su experiencia, conocimiento y  
motivación nos orientó en todo momento en nuestro proyecto de investigación.*

***Victor Espinoza Londa y Mishell Campoverde Miranda***

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo está dedicado a nuestras familias por haber sido nuestro apoyo a lo largo de nuestra carrera universitaria y a lo largo de nuestras vidas.*

*A todas esas personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos a nuestra formación académica.*

*Victor Espinoza Londa y Mishell Campoverde Miranda*

## INDICE DE CONTENIDO

PORTADA	
REPOSITORIO.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	iv
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
INDICE DE CONTENIDO .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulación del problema .....	5
1.3 Sistematización del problema .....	5
1.4 Objetivos de la investigación .....	5
1.4.1 Objetivo general .....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Justificación de la investigación .....	6
1.6 Delimitación de la investigación.....	7
1.7 Idea a defender .....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEORICO.....	8
2.1 Antecedentes referenciales.....	8
2.2 Marco Teórico.....	10
2.2.1 Sector camaronero en el Ecuador.....	10
2.2.1.1 Estrategias en el Sector Camaronero Ecuatoriano.....	13
2.2.1.2 La administración en el Sector Camaronero Ecuatoriano .....	14

2.2.1.3 Producción en el Sector Camaronero Ecuatoriano .....	14
2.2.2 Características de las grandes empresas del Sector camaronero en el Ecuador .....	16
2.2.3 Generalidades de la Planificación Estratégica .....	17
2.2.3.1 Concepto de Planificación Estratégica .....	17
2.2.3.2 Objetivos de la Planificación Estratégica .....	19
2.2.3.3 Características del proceso de planeación estratégica .....	20
2.2.3.4 Clases de Estrategias .....	22
2.2.3.5 Pasos en la Planeación Estratégica .....	23
2.2.3.6 Planeación Estratégica en el proceso administrativo.....	25
2.2.4 Productividad .....	25
2.2.4.1 Importancia de la Productividad.....	26
2.2.4.2 Principales factores evaluados en la Productividad.....	27
2.2.4.3 Tipos de Productividad.....	27
2.2.4.4 Principales factores que afectan la Productividad .....	29
2.2.4.5 Técnicas para mejorar la Productividad .....	30
2.2.5 Conceptos de Gestión Administrativa.....	31
2.2.5.1 Herramientas de Gestión Administrativa .....	33
2.2.5.1.1 Kaizen o Mejora Continua.....	34
2.2.5.1.2 Calidad Total .....	35
2.2.5.1.3 Just in Time .....	35
2.2.6 Modelos de Diseño Organizacional .....	38
2.2.7 Modelo de las 7S .....	39
2.3 Marco conceptual.....	41
CAPÍTULO III.....	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.1 Alcance de la Investigación .....	43
3.2 Tipo de Investigación.....	43
3.3 Enfoque de la Investigación.....	45
3.4 Técnicas de Recolección de Datos.....	46
3.4.1 La Observación .....	46
3.4.2 El Cuestionario.....	46
3.4.3 La Entrevista .....	47
3.5 Determinación de la Población y muestra .....	47

3.5.1 Población.....	47
3.5.2 Muestra.....	48
3.5.3 Entrevista Dirigida a Gerente General .....	49
3.5.4 Encuesta a Jefes de la Empresa Lebama S.A .....	51
3.5.5 Encuesta a Personal Operativo y Técnico de la Empresa Lebama .....	58
3.5.6 Informe General de los Resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los Directivos y distintas áreas de la organización .....	63
CAPITULO IV.....	64
PROPUESTA.....	64
4.1 Título.....	64
4.2 Fases de la Propuesta .....	64
4.2.1. Análisis FODA (Situación Actual).....	64
4.2.2 Aplicación del Modelo de las 7S de McKinsey .....	65
4.2.3 Propuesta para medir la productividad de los trabajadores .....	85
4.2.4 Impacto porcentual en la productividad.....	88
4.2.5 Costo / Beneficio del Plan Estratégico propuesto.....	90
4.2.6 Cronograma de aplicación .....	92
CONCLUSIONES .....	93
RECOMENDACIONES.....	94
Bibliografía .....	95
ANEXOS .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 % de participación de las Empresas Camaroneras del Ecuador .....	2
Tabla 2 Ingresos Empresa Lebama S.A. 2015-2017.....	3
Tabla 3 % de Participación del Sector Camaronero del Ecuador en el PIB 2013-2016.....	6
Tabla 4 Resumen situación conflicto & propuesta presentada a la Empresa GRUCAMSUR ..	8
Tabla 5 Resumen situación conflicto & propuesta presentada a la Compañía Agrícola COAMU S.A.....	9
Tabla 6 Resumen situación conflicto & propuesta presentada a la Empresa OMARSA.....	10
Tabla 7 Top de las 10 Empresas camaroneras en el Ecuador con mayores Ventas para el año 2017.....	12
Tabla 8 Características de la Planificación Estratégica según concepto dado por los autores .....	18
Tabla 9 Objetivos de la Planificación Estratégica & Beneficios para Lebama S.A.....	19
Tabla 10 Características de la Planeación.....	22
Tabla 11 Estrategias Ofensivas de Crecimiento .....	22
Tabla 12 Estrategias defensivas de crecimiento .....	22
Tabla 13 Resumen herramientas de gestión administrativas .....	37
Tabla 14 Modelos de Diseño Organizacional .....	38
Tabla 15 Alcance de la Investigación .....	46
Tabla 16 Población de Estudio - Empresa LEBAMA S.A.....	48
Tabla 17 Con qué frecuencia plantean objetivos.....	51
Tabla 18 Cómo se mide la productividad en el Departamento o área que usted gerencia ....	52
Tabla 19 Socialización de los objetivos, misión, visión y procesos.....	53
Tabla 20 Se aplica análisis FODA.....	54
Tabla 21 Frecuencia en la aplicación de indicadores de gestión .....	55
Tabla 22 Herramientas en el control administrativo.....	56
Tabla 23 Contribución del Departamento en la Planificación Estratégica .....	57
Tabla 24 Valores o principios que deben tener claramente definidos una empresa.....	58
Tabla 25 Conoce los procedimientos del cargo desempeñado .....	59
Tabla 26 Valores Intangibles .....	60

Tabla 27 <i>Frecuencia en la asignación de objetivos</i> .....	61
Tabla 28 <i>Conoce si la gerencia ha realizado Planificación Estratégica</i> .....	62
Tabla 29 <i>Análisis FODA (Situación Actual)</i> .....	65
Tabla 30 <i>Formato de evaluación de competencias nivel profesional</i> .....	78
Tabla 31 <i>Formato de evaluación de competencias nivel operativo</i> .....	79
Tabla 32 <i>Etapas Ciclo de Vida del empleado</i> .....	87
Tabla 33 <i>Escala Cualitativa y Rangos de Actuación</i> .....	87
Tabla 34 <i>Costo / Beneficio del Plan Estratégico propuesto</i> .....	87
Tabla 35 <i>Cronograma de Aplicación</i> .....	91

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> % de participación de empresas camaroneras en el Ecuador.....	2
<i>Figura 2</i> Ingresos y Utilidades LEBAMA S.A. 2015-2017 .....	4
<i>Figura 3</i> Porcentaje de Participación del Sector Camaronero en el PIB Ecuador 2013-2016 ..	6
<i>Figura 4</i> Top de las 10 Empresas Camaroneras que se destacaron en ventas en el año 2017	12
<i>Figura 5</i> Herramientas de la Gestión Administrativa.....	36
<i>Figura 6</i> Elementos blandos y elementos fuertes del Modelo de las 7S .....	41
<i>Figura 7</i> Con qué frecuencia plantean objetivos .....	51
<i>Figura 8</i> Como se mide la Productividad.....	52
<i>Figura 9</i> Socialización de los objetivos, misión, visión y procesos .....	53
<i>Figura 10</i> Se aplica análisis FODA .....	54
<i>Figura 11</i> Frecuencia en la aplicación de indicadores de gestión .....	55
<i>Figura 12</i> Herramientas en el control administrativo.....	56
<i>Figura 13</i> Contribución del Departamento en la Planificación Estratégica .....	57
<i>Figura 14</i> Valores y políticas claramente definidos .....	58
<i>Figura 15</i> Valores y políticas claramente definidos .....	59
<i>Figura 16</i> Valores y políticas claramente definidos .....	60
<i>Figura 17</i> Frecuencia en la asignación de objetivos.....	61
<i>Figura 18</i> Conoce si la Gerencia ha realizado Planificación Estratégica.....	62
<i>Figura 19</i> Estructura Organizativa propuesta a la empresa LEBAMA S.A.....	68
<i>Figura 20</i> Flujo del Proceso de Selección de Personal (Actual) .....	71
<i>Figura 21</i> Flujo del Proceso Reclutamiento y Selección del Personal (Propuesta de Mejora)	73
<i>Figura 22</i> Descripción del Proceso Actual de Compras - Empresa LEBAMA S.A. ....	75
<i>Figura 23</i> Flujograma del Proceso Actual de Compras - Empresa LEBAMA S.A. (Propuesta) .....	77
<i>Figura 24</i> Propuesta de Valores Compartidos.....	84

## INTRODUCCIÓN

Las empresas camaroneras en el Ecuador forman parte esencial en el desarrollo del país, participan en los ingresos de la nación de manera representativa, el sector camaronero se ha extendido hacia otros países y continentes, por lo que coloca al Ecuador en una posición favorable en la exportación del rubro. Dentro de las empresas que realizan estas actividades en la ciudad de Guayaquil se encuentra LEBAMA S.A., la cual inicia operaciones el 26 de Septiembre del año 1980 con explotación de criaderos de camarones, con sede tributaria en la ciudad de Guayaquil y físicamente las hectáreas de cultivo se encuentran en el Golfo de Guayaquil, entre los Esteros La Viuda y los Esteros Las Canoas en Puná.

La mencionada empresa ha presentado algunos problemas relacionados con la falta de un plan estratégico que contribuya al logro de metas y objetivos gerenciales; la productividad de los empleados en las actividades que desarrollan debe ser atendida con mayor énfasis. En este sentido, la presente investigación tiene por objetivo proponer un Plan Estratégico para ser aplicado en la empresa LEBAMA S.A. a fin de contribuir al aumento de la productividad de los trabajadores de la empresa, lo que a su vez incide directamente en los resultados en las operaciones en un periodo determinado.

Se propone finalmente la aplicación de un Plan Estratégico basado en el Modelo de las 7S de McKinsey, considerado bastante completo que puede generar resultados importantes y beneficiosos para todas las partes dentro de la organización. Previo a la propuesta se realizan investigaciones a fin de precisar la situación conflicto y proponer las estrategias y líneas de acción más adecuadas para la empresa. De igual manera, se plantea la aplicación de un formato de Evaluación de Desempeño Individual para medir la productividad de los empleados, con lo que se espera una mayor interrelación y comunicación laboral entre los empleados y sus jefes inmediatos, lo cual contribuye a mejorar el clima organizacional y por ende los resultados en todas las actividades.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

El sector camaronero forma parte del auge económico del Ecuador, está representado por empresas que generan empleo y agregan valor económico al Estado, sin embargo, muchas empresas del sector mencionado no alcanzan las expectativas de crecimiento, desarrollo o éxito en las operaciones como quizá inicialmente se han planteado. Según Diario El Expreso del Ecuador (2017), “con el 54,6% de las empresas con sus balances al día y una muestra de las cien compañías más importantes del país, siete acuícolas y pesqueras lograron 117 millones más en ingresos en 2016, un 8% adicional de acuerdo con las estadísticas de la Superintendencia de Compañías” (p. 1). La participación de las empresas camaroneras en el Ecuador considerando la capital, puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 1  
*% de participación de las Empresas Camaroneras del Ecuador*

<b>Capital</b>	<b>% de participación</b>
Guayaquil	59%
Bahía de Caraquez	5%
El Guabo	2%
Quito	3%
Machala	1%
Duran	4%
Cuenca	2%
Otros	15%

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

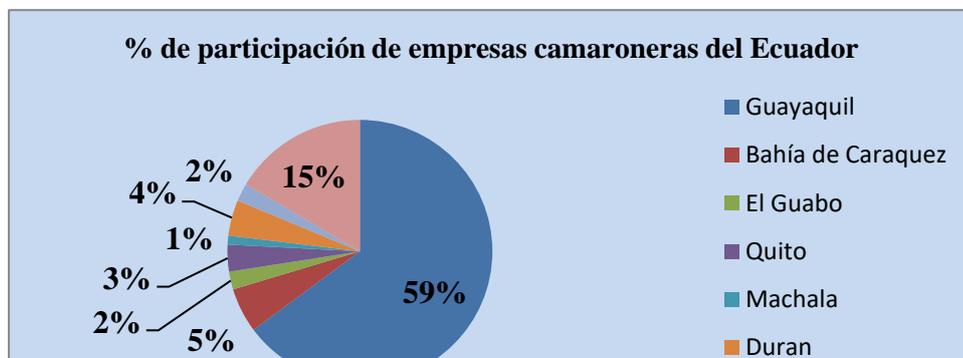


Figura 1 % de participación de empresas camaroneras en el Ecuador. Se observa en la figura la participación de las empresas camaroneras en el Ecuador, tomando en cuenta las capitales del país.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

El porcentaje más alto de participación lo tiene Guayaquil, por ser zona costera y con alto número de empresas dedicadas al sector camaronero. Sin embargo, en el presente trabajo de investigación se centrará la atención en la Empresa Camaronera LEBAMA S.A. Esta empresa inicia operaciones el 26 de Septiembre del año 1980 con explotación de criaderos de camarones, con sede tributaria en la ciudad de Guayaquil y físicamente las hectáreas de cultivo se encuentran en el Golfo de Guayaquil, entre los Esteros La Viuda y los Esteros Las Canoas en Puná. Desde sus inicios se ha dedicado a la producción y comercialización de camarones criados en cautiverio, ofreciendo un importante aporte al sector camaronero del Ecuador y a la economía del país.

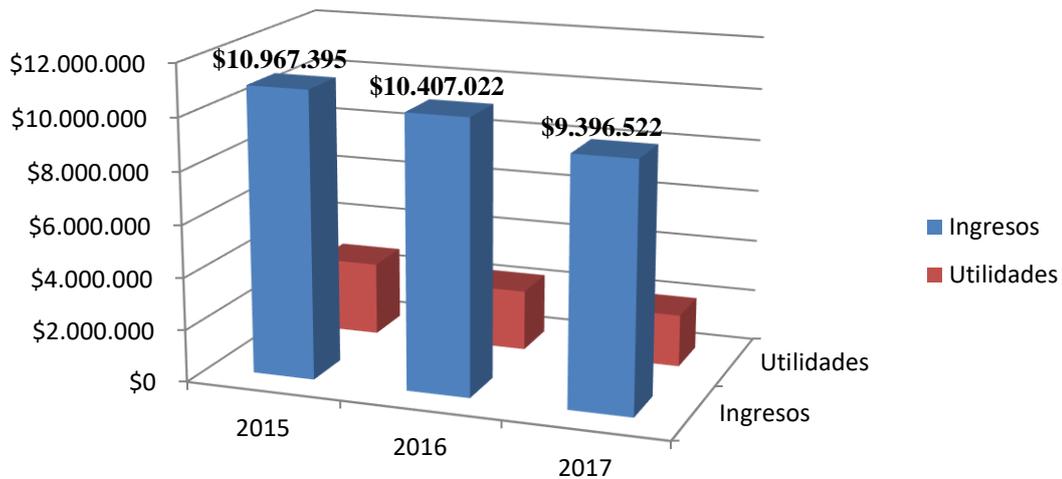
Sin embargo, durante los últimos años la empresa ha presentado algunos problemas que han incidido en la productividad de las funciones desempeñadas por el personal, motivado a la ausencia de una planificación estratégica en la gestión administrativa, la falta de organización, planeación, dirección y control en las operaciones cotidianas van incrementando las posibilidades de colocar a la empresa al lado opuesto a una posición ventajosa en el mercado. Desde la falta de comunicación organizacional, definición de procesos, desconocimiento de la visión, misión y filosofía de la empresa, de las fortalezas y amenazas a las que pueda enfrentarse la organización, la falta de un liderazgo definido, entre otros aspectos, afectan los resultados de la gestión. La Planificación Estratégica trae consigo innumerables beneficios para la organización, pero los elementos señalados anteriormente son muy importantes e inciden en la productividad de los empleados, por ende en el éxito de la empresa. Durante los últimos tres años la empresa ha reflejado una leve disminución de sus ingresos tal como se visualiza en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 2  
*Ingresos Empresa Lebama S.A. 2015-2017*

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Utilidades</b>
2015	\$ 10.967.395	\$ 2.812.826
2016	\$ 10.407.022	\$ 2.322.375
2017	\$ 9.396.522	\$ 2.001.238

Nota: Se muestran los ingresos percibidos por la empresa Lebama Durante el periodo 2015-2017

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M ( 2018)



*Figura 2 Ingresos y Utilidades LEBAMA S.A. 2015-2017*

La figura refleja los ingresos aproximados de la Empresa Lebama S.A. durante los años 2015 al 2017  
 Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

En el gráfico Nro. 2, se observa que los ingresos han disminuido en los últimos tres años; según un diagnóstico previo a la situación conflicto, se pudo conocer que distintos factores suelen incidir en la disminución de los ingresos, pero una de las razones que acentúan la problemática actual, es la debilidad ante la falta de una Planeación Estratégica, lo que afecta directamente la productividad que pueda tener el personal operativo y técnico de la empresa, lo que a su vez influye en los resultados obtenidos. La ausencia de una planificación estratégica puede empeorar los escenarios; cuando no se planifica estratégicamente se coloca a la empresa en un alto grado de vulnerabilidad al cometimiento de errores u omisiones que aumentan las posibilidades de fracaso o pérdida de oportunidades. Si no se fija claramente el rumbo que debe seguir la empresa o hacia dónde va o se espera llegar, no se pueden mejorar los procesos ni la manera de enfrentar las exigencias del entorno; al carecer de un direccionamiento estratégico que esté formalmente planteado y socializado entre todas las partes que conforman la empresa, se afecta el logro de los objetivos de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Por lo señalado anteriormente, resulta adecuado plantear el diseño de un Plan Estratégico, previo análisis de los elementos que pueden incidir tanto interna como externamente, para luego proponer algunas acciones ajustadas a la realidad de la empresa.

## **1.2 Formulación del problema**

- ¿Cómo mejorar la productividad en la empresa camaronera LEBAMA S.A?

## **1.3 Sistematización del problema**

1. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la Empresa LEBAMA S.A. relacionado con la gestión administrativa y operativa?
2. ¿Cuáles son las estrategias que pueden utilizarse en la empresa para alcanzar los objetivos empresariales?
3. ¿Cómo se determina el costo-beneficio del Plan Estratégico para la Empresa LEBAMA S.A.?
4. ¿Cómo se puede elaborar un Plan Estratégico que permita aumentar la productividad de la empresa LEBAMA S.A?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

- Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la productividad en la empresa LEBAMA S.A.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- 1 Diagnosticar la situación actual en la gestión administrativa y operativa en la empresa LEBAMA S.A.
- 2 Plantear las estrategias que se pueden utilizar en la empresa para alcanzar los objetivos empresariales.
- 3 Determinar el costo-beneficio del Plan Estratégico para la Empresa LEBAMA S.A.
- 4 Elaborar un Plan Estratégico que permita aumentar la productividad de la Empresa LEBAMA S.A.

## 1.5 Justificación de la investigación

Las empresas dedicadas a actividades del sector camaronero realizan operaciones muy importantes para el desarrollo de la economía nacional, por lo tanto resulta conveniente que estas empresas se mantengan en el tiempo y alcancen posicionamiento en el mercado, nacional e internacional, en términos de productividad, competitividad y calidad.

Ecuador cuenta con ingresos económicos muy importantes generados a través de las actividades en el sector camaronero, razón que suma importancia al desarrollo de la presente investigación; el aporte económico del mencionado sector al desarrollo del país se ve reflejado en las cifras suministradas en Informe emitido por la Corporación Financiera Nacional, en adelante (CFN), donde muestra la participación del sector en el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador durante el periodo 2013-2016, el sector de acuicultura y pesca de camarón, en el año 2016 reúne \$ 498.28 millones, con una representación en el total del PIB de un 0,72%, se observa una leve disminución del 2% respecto al año 2015. (Corporación Financiera Nacional, 2017, p. 5). En la siguiente tabla se puede observar el aumento en términos porcentuales de la representación que tiene el sector camaronero en el Ecuador durante el periodo 2013-2016:

Tabla 3  
% de Participación del Sector Camaronero del Ecuador en el PIB 2013-2016

Año	Acuicultura y Pesca de Camarón (Millones de Dólares)	PIB TOTAL (Millones de Dólares)	% de Participación
2013	\$ 369	\$ 67.546	0,55%
2014	\$ 422	\$ 70.243	0,60%
2015	\$ 508	\$ 70.354	0,70%
2016	\$ 498	\$ 69.321	0,72%

Nota: Se detalla el porcentaje de participación que ha tenido el sector camaronero del Ecuador en el Producto Interno Bruto durante el periodo 2013-2016. Fuente: CFN (2017)

Elaborado por: Espinoza & Campoverde, 2018

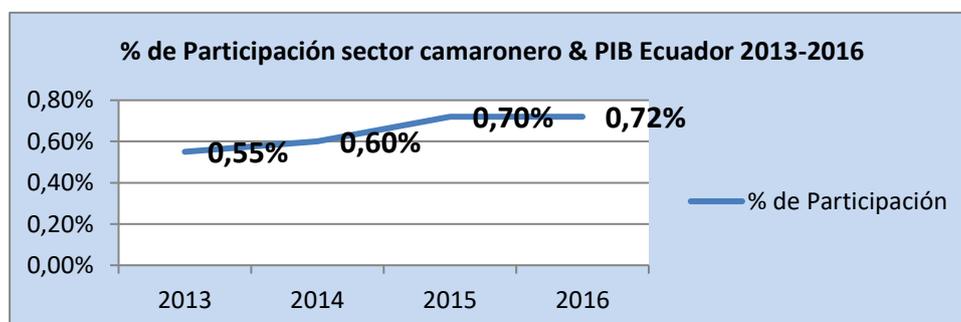


Figura 3 Porcentaje de Participación del Sector Camaronero en el PIB Ecuador 2013-2016. Fuente: CFN (2017) Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

Se puede observar en la figura 3, que la participación del sector camaronero ha ido en aumento durante los últimos años, respecto a la participación en función del Producto Interno Bruto Nacional. En virtud de la importancia de la incidencia del mencionado sector en el ingreso del país, a través de la presente investigación se pretende ofrece una alternativa que contribuye a mejorar la productividad en la Empresa camaronera LEBAMA S.A. como un valioso aporte al mejoramiento de las estrategias gerenciales, lo cual puede incidir positiva y directamente en las actividades generales de la empresa, lo que se traduce en estabilidad para la organización y para los empleados, a su vez el impacto en la economía del país puede ser muy ventajoso.

El Plan Estratégico permitirá a la gerencia de la Empresa LEBAMA y a todo el personal técnico, profesional y operativo, conocer dónde está la empresa y a donde se quiere llegar, lo cual unido a objetivos claramente definidos, contribuyen a minimizar los riesgos y aumentar las oportunidades de éxito, considerando el mercado y sus movimientos. Como parte de los beneficios de elaborar un Plan Estratégico se destaca que representa un gran apoyo en la toma de decisiones, tanto por parte de la gerencia como de los niveles de supervisión, ya que si se conoce la realidad de la empresa con claridad, se puede enfocar y visualizar las oportunidades y enfrentar contratiempos o situaciones inesperadas en el desarrollo de las actividades.

### **1.6 Delimitación de la investigación**

- **Campo:** Planificación Estratégica
- **Área:** Gestión Administrativa.
- **Aspecto:** Planes estratégicos.
- **Tema:** Elaborar un Plan Estratégico.
- **Delimitación geográfica:** Provincia del Guayas, Guayaquil.
- **Delimitación espacial:** Empresa camaronera LEBAMA S.A.
- **Delimitación temporal:** Año 2018.

### **1.7 Idea a defender**

- Un Plan Estratégico impactará positivamente en la productividad de la Empresa camaronera LEBAMA S.A.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes referenciales

Al respecto, se consulta trabajo de titulación que presenta Landacay (2016), ante la Universidad Técnica de Machala, con título: “Plan Estratégico mediante un Análisis Situacional para la Empresa GRUCAMSUR ubicada en la Ciudad de Machala”, en el cual el autor diseña un plan estratégico mediante un análisis situacional, el cual se realiza con la finalidad de contribuir a mejorar la productividad de la camaronera para que se muestre competitiva en los mercados tanto nacionales como internacionales.

El trabajo presentado por Landacay, se toma como referencia en el presente proyecto de investigación, ya que desglosa las etapas de la planificación estratégica a través del cual se analiza la posición de la empresa y el entorno en un análisis interno y externo, determinando fortalezas y debilidades. A continuación se presenta un resumen de la situación conflicto de la Empresa GRUCAMSUR, y la importancia de la propuesta del autor:

Tabla 4

*Resumen situación conflicto & propuesta presentada a la Empresa GRUCAMSUR*

Situación conflicto de la Empresa	Aporte del Investigador
La empresa presenta problemas tanto a nivel administrativo, como operativo y organizacional, deficiente dirección y control en las actividades y en los procesos de producción, exceso en los gastos lo cual afecta directamente las utilidades y rentabilidad de la empresa.	El Diseño de un Plan Estratégico permitió definir las acciones necesarias y desde la gerencia de la empresa se crearon los lineamientos para lograr una ventaja competitiva.  El Plan permitió determinar amenazas y oportunidades para la empresa, así como un mejor conocimiento del entorno, lo cual da la oportunidad a la gerencia de tomar decisiones más acertadas sobre las operaciones en todos los departamentos de la empresa.

Nota: Se muestra en la tabla la situación conflicto diagnosticado en la Empresa GRUCAMSUR y las sugerencias dadas por el investigador en función de lo descrito.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

Por otro lado, Erazo (2016), en trabajo de titulación y análisis de caso presentado ante la Universidad de Machala, denominado: “La Gestión Administrativa y su impacto en la Productividad de la Compañía Agrícola COAMU S.A.” plantea como objetivo principal Identificar el origen de la gestión administrativa y su impacto en la productividad, a través de

métodos y técnicas de investigación descriptiva, con el propósito de establecer y mejorar las causas del problema de la compañía; el autor demuestra con su investigación que la productividad es un elemento clave en el éxito de una organización, donde la evaluación eficaz de todas las actividades operativas y técnicas que se llevan a cabo en una empresa debe ser de supervisión continua.

El trabajo indicado guarda estrecha relación con el presente estudio, ya que enfatiza la importancia de una buena gestión administrativa en la productividad y los elementos que conllevan a lograr el triunfo en las operaciones, tales como las metas y objetivos que se plantea la gerencia para un determinado periodo o ejercicio económico. A continuación se presenta un resumen de la situación conflicto de la Compañía Agrícola COAMU S.A, y la propuesta del investigador:

Tabla 5

*Resumen situación conflicto & propuesta presentada a la Compañía Agrícola COAMU S.A*

<b>Situación conflicto de la Empresa</b>	<b>Aporte del Investigador</b>
<p>La problemática que posee la Compañía, se genera por la falta de comunicación, baja productividad empresarial, bajo control en la entrada y salida de materia prima y la calidad de los productos, como también el desarrollo de la tecnología empresarial, la sociedad, la economía, las leyes y políticas del país, dan como resultado una mala gestión administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al evaluar la gestión administrativa precisó varios factores que determinan la productividad.</li> <li>• La comunicación empresarial, satisfacción laboral, recursos, control de calidad, toma de decisiones, la remuneración, seguridad laboral, inciden en la productividad.</li> <li>• Las actividades se plantean, organizan, ejecutan y evalúan de forma eficiente y eficaz, tomando en consideración aspectos financieros, humanos, y tecnológicos.</li> </ul>

Nota: Se muestra en la tabla la situación conflicto diagnosticado en la compañía COAMU S.A. y las sugerencias dadas por el investigador en función de lo descrito.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

Otro trabajo de investigación consultado es el de Wong (2014), quien presenta ante la Universidad Regional Autónoma de los Andes, en la Ciudad de Quevedo, trabajo de grado titulado: “Plan Estratégico para la Empresa OMARSA y su impacto en la gestión administrativa”; el autor establece como uno de los objetivos específicos diagnosticar la situación de la empresa OMARSA y precisar los problemas determinando causas y efectos así como la posible solución a los mismos.

El trabajo señalado agrega valor a la presente investigación, porque plantea el desarrollo de matrices utilizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa

camaronera OMARSA, de donde se derivan estrategias propuestas a la gerencia de la empresa, precisando los planes de acción a través de una Mapa Estratégico asignando los responsables de las acciones que se llevan a cabo y los recursos que se deben utilizar para lograr los objetivos planteados. De esta manera, ofrece información valiosa para ser consultada, por estar enmarcado en un aporte a una Empresa camaronera de Guayaquil, lo que guarda estrecha relación con el presente estudio. Dentro de los aspectos más relevantes de la investigación mencionada están los siguientes:

Tabla 6

*Resumen situación conflicto & propuesta presentada a la Empresa OMARSA*

Situación conflicto de la Empresa	Aporte del Investigador
<p>La empresa no dispone de un plan estratégico, con capacidad de gestionar la estrategia, presentando falencias en el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la entidad a través de esquemas básicos y prácticos.</p> <p>Poca flexibilidad para adaptarse o anticiparse a los eventos del entorno, con el fin de generar ventajas que le garanticen permanecer y crecer exitosamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al evaluar la gestión administrativa precisó varios factores que determinan la productividad, como la comunicación empresarial, satisfacción laboral, recursos, control de calidad, toma de decisiones, la remuneración, seguridad laboral, entre otros.</li> <li>• La Gestión administrativa incide en la productividad; permite plantear actividades, organizar, ejecutar y evaluar de forma eficiente y eficaz las operaciones en la empresa, para lo cual toma en consideración aspectos financieros, humanos, y tecnológicos.</li> </ul>

Nota: Es necesario desglosar con claridad la situación conflicto de la empresa, con la finalidad de conocer a profundidad las causas y que la gerencia pueda tomar decisiones más acertadas al respecto.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

De los antecedentes consultados, todos se consideran un aporte valioso a la presente investigación, por destacar en cada uno de ellos la importancia de la Planificación y su incidencia en la productividad, sin embargo, el referido a la Empresa GRUCAMSUR se acerca un poco más a los objetivos que se han planteado, y con mayor énfasis por tratarse de una empresa camaronera que desempeña las mismas actividades que la empresa Lebama S.A.

## 2.2 Marco Teórico

### 2.2.1 Sector camaronero en el Ecuador

La industria camaronera se inicia en el Ecuador a finales de la década de los sesenta, cuando se empieza la explotación de las pampas salinas o salitrales y, por su rentabilidad, se amplía a tierras agrícolas y manglares. En los ochenta, esta actividad había crecido un 600%, posicionando al Ecuador entre los

primeros exportadores a escala mundial. Desde el 2006 la producción nacional recupera su volumen y en el 2012 se exportaron 450 millones de libras. Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Proecuador, las exportaciones del camarón generaron divisas por USD 1276,9 millones durante el 2012, y fueron el segundo rubro en exportaciones no petroleras del país, tras el banano. (Machado, 2015, p. 1)

Este sector toma mayor auge a partir de los ochenta, convirtiéndose en una de las actividades principales generando importantes ingresos económicos al Ecuador; el sector camaronero junto al bananero y otros de igual relevancia, han significado parte indicadora de excelentes oportunidades para el país y el crecimiento social y económico. Es necesario que se realicen estudios continuamente para determinar las necesidades y requerimientos que tiene este sector en el país, y generar solución a los problemas que se presenten con las empresas camaroneras, a fin de que continúen formando parte pujante de la economía del Ecuador.

La actividad camaronera, ocupa el segundo lugar con mayor número de participación en las exportaciones no petroleras; por lo tanto crear propuestas de valor a través de estrategias positivas y alternativas ajustadas a una visión integral de desarrollo, permitirá que el sector camaronero del Ecuador se siga caracterizando por cumplir con los estándares exigidos por clientes a nivel mundial.

Sin embargo, es importante señalar que actualmente enfrenta necesidades relacionadas con los altos costos de producción y de inseguridad. Según, el diario El Universo (2018) indica que el sector camaronero ecuatoriano compite con grandes industrias de la India y Tailandia, y los altos costos de producción inciden en la rentabilidad de las camaroneras del país.

Lo señalado en el diario El Universo, es muy importante considerarlo, ya que al proponer un Plan estratégico para mejorar la productividad, se contribuye a minimizar costos, lo cual es un factor de continua preocupación para los representantes de tan importante sector en el Ecuador. Oswin Crespo, de la Cooperativa de Camaroneros de Pedernales, opina que viven una realidad diferente, y manifiesta el sector ha debido invertir en la reparación de las camaroneras, como resultado del terremoto ocurrido en el país el pasado abril de 2016, dejando a un lado la inversión tecnológica, por las razones señaladas. (El Universo, 2018).

Se muestra a continuación en la tabla Nro.7, El Top de las diez camaroneras más destacadas en el Ecuador durante el año 2017, según información obtenida a través de la página

web [camaron.ebizo.com](http://camaron.ebizo.com), donde Montoya (2018) indica que la mayoría de las empresas camaroneras son exportadoras y se concentran en Guayaquil.

Tabla 7

*Top de las 10 Empresas camaroneras en el Ecuador con mayores Ventas para el año 2017*

Nombre de la Empresa	Posición	Breve descripción
Industria Pesquera Santa Priscila	22	Por más de 40 años la empresa ha sido parte de las pioneras en el desarrollo de la acuicultura ecuatoriana.
Promarisco	82	Sus actividades abarcan toda la cadena vertical de la producción del camarón desde el cultivo hasta su exportación.
Enpagran	108	Es un grupo 100% ecuatoriano con procesos integrados en todas las áreas de producción de camarón
Empacrice	130	Con más de 10 años de fundación, la empresa está enfocada a la explotación de criaderos de camarones (camaroneras) y criaderos de larvas de camarón
Naturisa	234	Explota larvas de camarón y otras especies bioacuáticas mediante la instalación de laboratorios y piscina
Promaoro	280	Con poco más de 4 años de fundación es una de las empresas más grandes del sector camaronero y del país
Cofimar	487	Maneja más de 2000 hectáreas camaroneras certificadas además de laboratorios para la cría de larvas
Distrisola	672	Ubicada en Machala
Zambritisa	802	Creada en 2005 la compañía está enfocada en el procesamiento, comercialización y en especial la exportación de camarón a los mercados internacionales
Dincodex	827	Empresa enfocada principalmente en la exportación del camarón

Nota: Se muestra en la tabla el Top de las primeras 10 Empresas Camaroneras que se han destacado en Ventas durante el año 2017. Son empresas en su mayoría exportadora que dejan en alto el nombre del Ecuador al exportar un producto con altos estándares de calidad.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

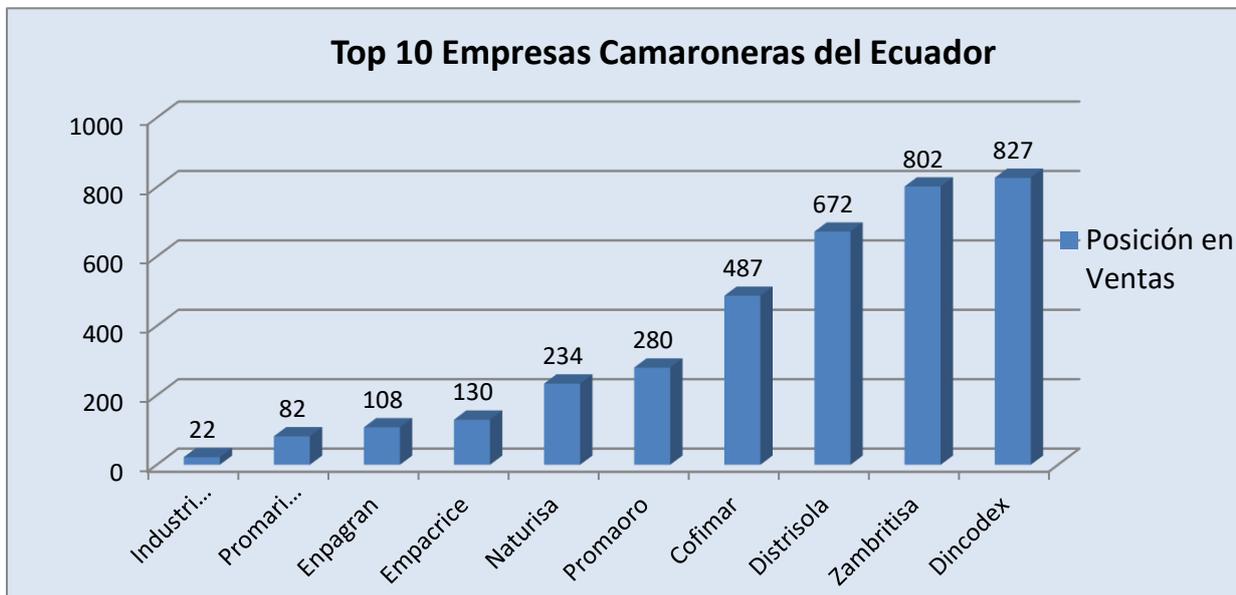


Figura 4 Top de las 10 Empresas Camaroneras que se destacaron en ventas en el año 2017

Fuente: (Clúster, 2018)

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

El Ecuador se ha destacado a nivel mundial por la calidad en el producto exportado, lo cual ha sido resultado de continua evolución en el sector camaronero, generando cada vez más expectativas de crecimiento y desarrollo del país.

### **2.2.1.1 Estrategias en el Sector Camaronero Ecuatoriano**

El sector camaronero del Ecuador es muy competitivo, pese a las dificultades que se han presentado en el mencionado sector, producto de eventos como el terremoto del año 2016, por ejemplo, así como otros que han incidido en la producción nacional. Sin embargo, el sector camaronero ecuatoriano se destaca por la puesta en marcha de estrategias que agregan valor a la exportación y producción de camarones.

La utilización de maduradoras, laboratorios, piscinas, fábricas de alimentos, plantas procesadoras y exportadoras, son parte de los elementos que intervienen en el proceso general de la producción de camarón. Como parte estratégica se busca constante actualización de la tecnología para lograr los niveles de producción requeridos y en la calidad solicitada. (Sosa, 2018, p. 1).

La mejora genética de las larvas y la producción de algas para la alimentación, forman parte del valor agregado para conseguir un camarón más fuerte y resistente, estas características son esenciales para lograr posicionamiento en el mercado internacional; es necesario recalcar que la dinámica que tenga el sector en el país, incidirá en la dinámica del mercado internacional. (Sosa, 2018, p. 1)

De igual manera, según la revista Lideres del Ecuador (2017), los representantes del Sector Camaronero Ecuatoriano, se plantean como propósito para el año 2018 diferenciar aún más la calidad del camarón ecuatoriano frente a los competidores, para ello plantean utilizar estrategias tales como:

- Estudiar la situación actual del camarón.
- Desarrollar Estándares de Calidad para que la marca sectorial sea otorgada.
- Elaborar la marca como tal;
- Estudiar el posicionamiento en el mercado; e
- Implementación de la estrategia de promoción a nivel internacional.

La marca sectorial Camarón del Ecuador, explica Cassinelli, permitirá identificar al producto ecuatoriano en cualquier lugar del mundo e identificarlo como un producto de excelencia y de calidad. En este momento estamos dando el primer paso, la firma del convenio

interinstitucional es la primera piedra simbólica para lograr el objetivo, asegura el funcionario. (Líderes, 2017, p. 1)

Todo lo señalado anteriormente, es de gran utilidad para el desarrollo de la investigación, en virtud de la relación que guarda con los objetivos planteados, abriendo paso y orientación a la aplicación de estrategias que bien pueden ser empleadas en la propuesta con la finalidad de generar alternativas a la gerencia, actualizadas y en concordancia con la realidad actual del sector camaronero ecuatoriano.

### **2.2.1.2 La administración en el Sector Camaronero Ecuatoriano**

La correcta administración de una empresa camaronera estará reflejada en los resultados y objetivos logrados en determinado periodo. Una buena gestión Administrativa hace la diferencia entre las ganancias y pérdidas que pueda tener una empresa, aun considerando situaciones donde los costos y los precios no se muestren a favor del sector camaronero.

Según Engle & Valderrama (2011), administrar una finca camaronera no consiste solo en encargarse del proceso biológico que amerita el caso, sino que incluye también suministrar preciso cuidado a las medidas económicas y financieras de la empresa. Es importante que a través de la administración de una empresa camaronera se lleve a cabo una visión general de la práctica que conlleva todo el proceso productivo, utilizando indicadores y análisis económicos y financieros, que al ser aplicados de manera correcta contribuyen a entender mejor el desempeño de la empresa.

Conocer sobre la gestión administrativa que se lleva a cabo en las empresas camaroneras, permite determinar con más precisión cuales son las partes que intervienen en el proceso de producción del camarón, incluyendo el talento humano y los equipos requeridos para obtener buenos resultados. De esta manera, la gestión administrativa de una empresa camaronera puede ser exitosa en la medida que las estrategias aplicadas y acciones tomadas para lograr las metas, estén ajustadas a la necesidad de crecimiento, desarrollo y rentabilidad que requiera la empresa.

### **2.2.1.3 Producción en el Sector Camaronero Ecuatoriano**

La producción en el sector camaronero Ecuatoriano ha sido muy dinámica. Según Viveros, a través del Diario El Comercio:

Las dinámicas observadas en las exportaciones atraen más inversión de camarón. Los proyectos de desarrollo que se emprenden desde el 2017 para mejorar la producción, incluyen nuevas plantas para producir alimentos balanceados, alimentadores automáticos y sistemas de energía más eficientes. (El Comercio, 2017, p. 1)

La tecnificación de las hectáreas de cultivo del camarón en el Ecuador no se ha dado en su totalidad, sin embargo, es un sector muy dinámico que genera importantes ingresos para el país. “Entre enero y mayo del 2017 las exportaciones subieron 17,6% frente al mismo período del 2016, según el Banco Central. El valor en dólares de envíos sumó USD 1.190,2 millones, más del doble de lo que se enviaba hace seis años” (El Comercio, 2017, p. 1). Estos datos corroboran el valor agregado de la producción del camarón al crecimiento y desarrollo del Ecuador, el cual ha aumentado los últimos años.

Según, información a través del Diario el Comercio (2017), en el sector camaronero se planifica emprender durante los próximos años los siguientes proyectos:

- Skretting y Cargill, empresas productoras de alimento balanceado para camarón, alistan y ejecutan inversiones, que en su conjunto sumarán alrededor de USD 115 millones durante los próximos dos años. (El Comercio, 2017)
- En el caso de Skretting, la empresa invertirá a partir de este año USD 65 millones en una nueva planta de producción de alimentos con una capacidad anual de 470 000 toneladas.
- Otra de las inversiones proviene de la multinacional Cargill, que iniciará la construcción de una nueva planta, en la vía Durán-Tambo, valorada en USD 50 millones. Se procesará alimentos balanceados para camarón.
- A las inversiones mencionadas hay que añadir la asociación entre la ecuatoriana Alimentosa y la multinacional Biomar. Con ello, se presagia que la producción de alimento de camarón crezca al 8% y 12% al año.
- La camaronera Aquamar dispuso utilizar sistemas fundamentados en energía eléctrica para sus procesos productivos. (El Comercio, 2017)

La implementación de nuevas tecnologías en los procesos productivos del camarón, sin duda alguna contribuye al desarrollo y crecimiento del sector camaronero de manera considerable; según Diario El Comercio (2017), “aireación eléctrica, bombeo más eficiente y

alimentación automática” son algunas de las tecnologías que deben ser consideradas por las empresas camaroneras para lograr resultados más rentables.

En este mismo orden de ideas, en el mes de Julio de 2017, la Ministra de Acuicultura y Pesca del Ecuador, informa a través del Diario El Telégrafo, que se están llevando a cabo las gestiones para proveer de energía eléctrica a 21.000 hectáreas, como programa de electrificación orientado al sector camaronero del país y el objetivo principal es llevar el servicio de energía a más de cien mil hectáreas de terrenos dedicados a la producción del crustáceo en cuatro años. La diligencia de energía eléctrica permitirá mejorar a los procesos de aireación, alimentación automática y bombeo, que actualmente se realizan con maquinaria que utiliza combustible fósil. (El Telégrafo, 2018, p. 1)

### **2.2.2 Características de las grandes empresas del Sector camaronero en el Ecuador**

El sector camaronero ofrece importantes expectativas de crecimiento en la economía ecuatoriana, con excelente participación de grandes empresas exportadoras del producto a otros países; según información suministrada por Clúster (2018) dentro de las 10 principales empresas exportadoras en el Ecuador se enlistan las siguientes: Industria Pesquera Santa Priscila, Promarisco, Empagran, Empacreci, Naturisa, Promaoro, Cofimar, Distrisoda, Zambritisa, Dincodex.

Las empresas mencionadas generan importantes ingresos al país, la calidad del producto ofrecido y los márgenes de producción se han mantenido, por lo que se consideran ejemplos a seguir en sus funcionamientos y resultados. Estas empresas suelen caracterizarse por abarcar toda la cadena de producción y comercialización del camarón y tener altos estándares (Montoya, 2018).

Otra característica de las grandes exportadoras de camarón en el Ecuador, es la tecnología utilizada en sus actividades operativas, equipos tecnológicos que contribuyen a mejorar la calidad del producto, así como también disponen de espacios suficientemente amplios para el cultivo del camarón, garantizando un cuidado adecuado en todo el proceso de producción y venta.

De igual manera, el elemento gestión administrativa suma un aporte valioso en el éxito de las empresas señaladas anteriormente, la productividad administrativa y el control en las operaciones diarias de las empresas, permiten que las actividades se realicen en un clima

organizacional agradable lo que a su vez incide en la eficiencia y efectividad de las funciones desempeñadas por el personal.

Es importante señalar que Ecuador, dispone de un sistema de control de calidad hondamente reconocido. Se ha dado respuesta a las exigencias de la FDA, del Departamento de Veterinaria de la Unión Europea, de organizaciones de protección al consumidor de Japón y de organizaciones de inspección de Canadá. La totalidad de las plantas que procesan camarón en el país, cumplen con las normas requeridas nacional e internacionalmente, así como también las exigidas por el sistema HAACP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control) y con todos los requerimientos de los compradores. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015, p. 1)

Para el desarrollo de la investigación, conocer las características de las empresas camaroneras es un aporte importante, en especial, las camaroneras destacadas en el Ecuador, cuyos estándares de calidad se han dado a conocer a nivel mundial; de esta manera la unión de equipos tecnológicos, un competente talento humano y una gestión administrativa eficiente, determinarán el éxito de éste sector.

### **2.2.3 Generalidades de la Planificación Estratégica**

#### **2.2.3.1 Concepto de Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro. Mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual. (Socorro, 2007, p. 1)

La planificación estratégica debe ser orientada hacia los objetivos que se quieren lograr, tomando en consideración todos los elementos que intervienen en las actividades operativas y técnicas. Desde la gerencia, pasando por los niveles medios de supervisión hasta los operativos, deben tener conocimiento suficiente de las acciones y estrategias que se van a desarrollar, puntualizando el aporte de cada integrante de la organización, por lo tanto es sumamente necesario que se socialice lo planificado con el propósito de que todos desempeñen sus funciones hacia un mismo objetivo.

En este mismo orden de ideas, es importante conocer el significado de planeación, al respecto, Cano (2017), concibe la planeación como:

Un gran proyecto, que entiende el empleo adecuado y racional de los recursos disponibles para ponerlos a disposición de operaciones que buscan el desarrollo organizacional (cumplimiento de la misión, propósito, objetivos y metas) dado a través de la identificación de fortalezas y debilidades organizacionales y oportunidades y amenazas del entorno. También se puede entender como un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia un futuro, que le permite ordenar sus objetivos y los medios de acción para alcanzarlos y concretarlos. Estos cursos de acción que se definen son el producto del análisis amplio de las condiciones internas, así como del entorno. (p. 29)

Tomando en consideración lo expuesto por el autor, la planeación está estrechamente relacionada a la planificación estratégica, donde la empresa va a definir los cursos de acción para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno. Se hace necesario recalcar la importancia del análisis previo relacionado con los factores internos y externos que influyen en la empresa, de esta manera la gerencia podrá conocer con mayor certeza cuáles serán las acciones a tomar para alcanzar las metas y objetivos.

De esta manera, la administración estratégica “es un concepto, una actitud que puede aplicarse en cualquier medio y en cualquier etapa de desarrollo, si la organización está preparada para abordar asuntos fundamentales concernientes a la finalidad, objetivos, orientaciones, recursos, competencias, desempeños y eficiencia” (Cano, 2017, p. 31).

Tabla 8

*Características de la Planificación Estratégica según concepto dado por los autores*

Autores/Libro/Año	Características de la Planificación estratégica según concepto dado por los autores
Félix Socorro. Planificación Estratégica Parte I. Año, 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso</li> <li>• Mejor uso de Recursos</li> <li>• Definición de Estrategias</li> <li>• Cursos de Acción</li> <li>• Posibles vías de solución</li> </ul>
Carlos Alberto Cano Plata. La Administración y el Proceso Administrativo, Año 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto</li> <li>• Empleo adecuado de recursos</li> <li>• Contribuye al Desarrollo Organizacional</li> <li>• Permite identificar fortalezas y debilidades Organizacionales.</li> <li>• Permite conocer oportunidades y amenazas del entorno.</li> </ul>

Nota: Distintos autores han realizado grandes aportes para determinar las características de la planificación estratégica. Es importante conocer los distintos resultados de estudiosos en el área.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

En la presente investigación se toma en consideración la definición de Planificación Estratégica, por tratarse de un proceso que conlleva a la generación de planes y acciones a fin de lograr objetivos y metas organizacionales. La Empresa Lebama S.A., requiere un Plan Estratégico que proporcione una dirección general, que involucre a todas las partes y genere una mayor productividad en los procesos y actividades desarrollados en todas las áreas de la empresa.

### 2.2.3.2 Objetivos de la Planificación Estratégica

Según Cano (2017), los objetivos de la planeación estratégica pueden resumirse de acuerdo a lo que indica el cuadro que se muestra a continuación, y en el mismo se hace referencia al efecto que pueden tener tales objetivos en la empresa Lebama S.A.:

Tabla 9

*Objetivos de la Planificación Estratégica & Beneficios para Lebama S.A.*

<b>Objetivo</b>	<b>Efectos sobre la Empresa</b>
Permitir cotejar, ratificar o definir la visión, los principios, los objetivos de la organización; esto la fortifica y la revitaliza.	A través de la Planificación Estratégica se fortalece la pertinencia por parte del equipo de trabajo. Reforzar los valores, la misión y la visión de la empresa Lebama S.A. en los trabajadores, sin duda generará buenos resultados.
Acceder a definir estrategias, políticas programas y metas de acción claras y precisas ubicadas en el tiempo.	La empresa puede lograr grandes beneficios a través de la definición de metas claras y adecuadas de acuerdo a las circunstancias dadas.
Tolerar un conocimiento claro y una conciencia institucional de las características actuales u las futuras del entorno socio-económico y la identificación de oportunidades y amenazas que éste ofrece.	Es necesario que la gerencia tenga un panorama claro de la posición de la empresa ante el entorno.
Estimular y motivar a los diferentes niveles de la organización a comprometerse y a actuar en torno al logro de los objetivos y las metas.	La motivación en los equipos de trabajo contribuye al cumplimiento por parte de los empleados, en el cumplimiento de objetivos y metas.
Permite elaborar el “Mapa Estratégico” de la organización	A través del Mapa Estratégico se logra obtener una completa representación visual de la estrategia de la Empresa Lebama S.A, describe el proceso de creación de valor a través de las relaciones de causa y efecto.

Nota: Se señalan los objetivos principales de una planificación estratégica, y los beneficios que generan sobre la empresa, para lo cual debe conocer claramente toda la información interna y externa de la organización.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

Para que se puedan cumplir los objetivos de la planeación estratégica, es necesario que previamente se puntualicen algunos aspectos que incidirán en dicha planificación, es decir, identificar todos los elementos que forman parte del problema, tanto a nivel interno como externo. De esta manera el planificador podrá contar con la información adecuada y necesaria para tomar las decisiones y acciones pertinentes.

### 2.2.3.3 Características del proceso de planeación estratégica

El Proceso de planeación estratégica puede verse influenciado por el tipo de empresa y la magnitud de lo que se desea lograr en la organización, el entorno de la misma, entre otros aspectos, sin embargo de manera general, el proceso presenta las siguientes características, según lo plantea Cano (2017):

Tabla 10  
*Características de la planeación*

<b>Característica</b>	<b>Concepto</b>	<b>Relevancia para la empresa</b>
<b>Permanente</b>	La dinámica de la Planeación exige por si misma voluntades de largo plazo (cinco años).	Si la gerencia no planifica a largo plazo, puede afectarse los resultados de los objetivos. Es importante que sea una actividad permanente, y la evaluación sea continua.
<b>Participativo</b>	La indagación de las metas fijadas como producto de la Planeación Estratégica, requiere que, desde su inicio, el proceso permita la integración de quienes posteriormente serán parte de la ejecución de las actividades planificadas, considerando los distintos niveles dentro de la organización. Sin duda alguna, la participación va a garantizar el compromiso de todos en el logro de los objetivos.	Todos los planes de acción a través de la planificación, deben ser participativos. Todos los equipos de trabajo deben involucrarse a los objetivos y metas que se esperan alcanzar en un determinado periodo. La participación de todo el personal es indispensable para lograr excelentes resultados.
<b>Iniciado en los Niveles Directivos</b>	Es importante que las decisiones y estrategias sean realizadas por personal con capacidad de tomar decisiones y con niveles de responsabilidad, dada la importancia que engloba la planificación estratégica. No obstante, la participación de todos los niveles, revisten el proceso de mayor compromiso	La gerencia y niveles directivos de la empresa, deben llevar la batuta en aspectos relacionados con la planificación estratégica. Es importante que los niveles jerárquicos conozcan y den a conocer las acciones a tomar al personal de los distintos niveles medios y bajos.
<b>Objetivo confiable</b>	En lo mayor posible debe sobresalir el juicio técnico sobre los juicios de valor que de por sí involucra subjetividad. El diseño de instrumentos debe ser cuidadoso para garantizar que la información sea, además de relevante, confiable y objetiva.	La objetividad en la planificación estratégica no debe faltar, garantizando que toda la información fluya de manera correcta, por lo tanto la gerencia debe velar por la confiabilidad en la información manejada.

---

**Manejar el enfoque estratégico**

Se enfatiza en el “Qué hacer” y en el “Cómo hacerlo”. El enunciamiento de metas operativas, programas y acciones debe ser consecuencia del proceso estratégico y no su fin en sí mismo.

La Planificación debe suponer para la empresa un proceso estratégico, donde cada integrante de la organización debe tener claro su participación en el logro de los objetivos.

**Flexibilidad**

Los planes son importantes en el proceso, ya que dentro de las pautas definidas en el plan, permite a las empresas cambiar en el momento que sea necesario hacerlo.

La empresa debe planificar acciones flexibles, es decir, que se pueda realizar los cambios convenientes en cualquier momento, dependiendo de la circunstancia que enfrente la organización.

**Generar Cambios y Compromisos**

El Plan estratégico no es solamente un ejercicio académico coyuntural, sino que requiere de un nuevo “estilo de dirección” y por lo tanto de nuevos métodos de trabajo que producen cambios profundos en las instituciones por su filosofía d apertura al medio.

El compromiso debe darse en todos los niveles de la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos. Esto debe incluir tanto a los jefes y directores como al personal operativo y técnico de la empresa.

**Mantener un análisis global**

Las consideraciones del entrono socio – económico en que se encuentran y desarrollan su acción las organizaciones, requiere de una visión totalizante de las interacciones organización – contexto y de la permanente interpretación de los fenómenos que se suceden “por fuera”. (Cano, 2017, p. 33)

La empresa debe aplicar una Planificación basada en la realidad y el contexto social y económico que rodea a la organización, es muy importante tomar en cuenta distintas variables tanto controlables como no controlables para ser lo más asertivos posibles.

**Tener un Plan de interpretación y seguimiento**

El proceso de planeación estratégica debe dar como consecuencia un programa de ejecución con acciones definidas, responsabilidades y metas en el tiempo

No sirve de nada estructurar un plan sin hacerle ningún tipo de seguimiento o evaluación. Para ello la empresa debe establecer responsabilidades y acciones.

---

Fuente: (Cano, 2017)

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

## 2.2.3.4 Clases de Estrategias

En la teoría administrativa pueden considerarse tres estrategias básicas:

Tabla 11  
*Estrategias Ofensivas de Crecimiento*

Tipo de Estrategia	Sub-clasificación	Descripción	Tipo de Empresa a la que se puede aplicar
Estrategia ofensiva de crecimiento	<b>Concentración</b>	La organización sociedad resuelve concentrar todos sus esfuerzos y recursos en un solo bien o servicio, para garantizar productividad, rentabilidad y calidad.	Empresas de producción o servicios
	<b>Diversificación Concéntrica</b>	La empresa concluye producir y entregar productos o servicios correspondidos con su especialización primaria.	Empresas de producción o servicios
	<b>Integración Vertical:</b>	La organización decide agregar una etapa más a la cadena de proceso actual de producción o servicio.	Empresas de producción o servicios
	<b>Diversificación de Conglomerado</b>	La organización decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios, diferente a su línea primaria.	Empresas de producción o servicios
	<b>Fusiones</b>	Fusiones o unión de operaciones de dos empresas en una sola	Empresas de producción o servicios
	<b>Adquisiciones</b>	Una organización compra a otra, pero deja que la empresa adquirida opere independientemente	Empresas de producción o servicios
	<b>Operaciones Conjuntas</b>	Dos o más organizaciones se unen para realizar un proyecto	Empresas de producción o servicios

Nota: Se desglosan estrategias ofensivas de crecimiento según el tipo de estrategia.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

Tabla 12  
*Estrategias defensivas de crecimiento*

Tipo de Estrategia	Sub-clasificación	Descripción	Tipo de Empresa a la que se puede aplicar
Estrategias defensivas se aplican para anticipar problemas o evitar quiebras	<b>Reducción</b>	Radica en reducir el número o tamaño de operaciones o actividades de la empresa.	Empresas de producción o servicios
	<b>Desinversión</b>	Una organización cierra o vende parte de la operación para concentrarse en tareas básicas derivadas de su misión.	Empresas de producción o servicios
	<b>Liquidación</b>	Venden o disponen de los bienes de la empresa.	Empresas de producción o servicios
	<b>Recuperación</b>	Cuando la empresa emplea estrategias para suspender su declive.	Empresas de producción o servicios
<b>Estrategias funcionales</b>	Conciernen a las actividades vinculadas y propias que deben desarrollar cada uno de los departamentos de una empresa, con el propósito de alcanzar objetivos funcionales. Para tal caso deben operacionalizarse en un “plan de acción” que concrete metas, tiempo, recursos y personas garantes.		

Nota: Se desglosan estrategias ofensivas de crecimiento según el tipo de estrategia.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

En la presente investigación se toma en consideración la *Estrategia Funcional*, por considerarse la más adecuada para el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación realizada; para lo cual se toma en cuenta las actividades que se desarrollan en los departamentos de la Empresa LEBAMA S.A con la finalidad de precisar metas, tiempo y objetivos en las actividades que desempeñan los colaboradores, y ofrecer de esta manera una propuesta adecuada que contribuya a mejorar la productividad en las operaciones de la empresa.

### **2.2.3.5 Pasos en la Planeación Estratégica**

La Planeación Estratégica debe ser flexible, es decir, puede estar sujeta a modificaciones cuando así se requiera, dependiendo de las circunstancias a la que la empresa se enfrenta; según Heredia (2012), los pasos necesarios para llevar a cabo una planeación estratégica son los siguientes:

#### ***1. Reconocimiento de la visión***

La visión es una publicación que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que procura convertirse. La visión responde a la pregunta sobre qué es lo que queremos hacer.

#### ***2. Reconocimiento de la misión y establecimiento de valores***

La misión es una manifestación perdurable del objeto, proyecto o razón de ser de la compañía. La misión responde a la pregunta cuál es la razón de ser.

De la misma manera, los valores son caracteres positivos que tiene la empresa, están relacionados con la búsqueda de la excelencia, la calidad, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, entre otros; es importante señalar que tanto la misión como los valores, fortalecen la identidad de los trabajadores con la organización. (Heredia, 2012)

#### ***3. Análisis externo de la empresa***

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan

aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).  
(Heredia, 2012, p. 1)

#### ***4. Análisis interno de la empresa***

El análisis interno permite a la gerencia conocer los distintos elementos que existen dentro de una empresa, con la finalidad de determinar la capacidad con la que cuenta, así como las fortalezas y debilidades; dentro de este análisis se toman en consideración aspectos financieros, materiales, tecnológicos y el talento humano, entre otros.

#### ***5. Establecimiento de los objetivos generales***

Son aquellos objetivos que enmarcan el rumbo de la empresa, y por lo general se plantean a largo plazo, y se definen después de precisar o realizar el análisis interno y externo de la empresa; estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno (Heredia, 2012, p. 1).

#### ***6. Diseño, evaluación y selección de estrategias***

Según Heredia (2012), después de que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.  
(Heredia, 2012)

## ***7. Diseño de planes estratégicos***

Finalmente, después de realizar todo lo antes señalado se procede a diseñar los planes estratégicos, lo que consiste en la preparación de documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas (Heredia, 2012, p. 1).

### **2.2.3.6 Planeación Estratégica en el proceso administrativo**

A través de la planeación, se puede visualizar un mapa de las posibles decisiones a tomar en un futuro; en el proceso relacionado con la administración, se plantean dos posibles escenarios, uno representado por las decisiones a tomar y otro con las acciones a seguir para lograr el objetivo futuro. (PopularImpulsa, 2015, p. 1). Básicamente consiste en identificar las posibilidades u oportunidades que tiene la empresa y los obstáculos que se pueden presentar en un tiempo futuro. De esta manera, la gerencia puede tomar decisiones acertadas relacionadas las acciones a tomar dependiendo de la circunstancia que se presente.

La planeación Estratégica puede darse a través de tres pasos:

**1-Formular los planes:** consiste en plantear qué es lo que se va a llevar a cabo. En el plan, deben estar definidas de manera clara cuáles serán las obligaciones de los ejecutivos y de todo el personal de la empresa.

**2-Identificar los tipos de planes:** este paso radica en determinar cuáles serán los planes estratégicos, es decir, los que serán diseñados por los altos ejecutivos para lograr las metas generales de la organización. Y cuáles serán los planes operacionales, que indican cómo serán implantados los planes estratégicos por los empleados mediante las actividades diarias.

**3-Determinar la importancia de las metas:** este punto consiste en establecer metas, de manera específica, que sean medibles y con fechas realísticamente alcanzables.

### **2.2.4 Productividad**

Según Nemur (2016), la productividad puede definirse como el arte de ser capaz de crear, generar o mejorar bienes o servicios (p. 27). La productividad permite obtener una medida promedio de la eficiencia de la producción en una organización. Una empresa puede destacarse por su desempeño productivo, en la medida en que haga uso de los recursos de los que dispone.

La Productividad se refiere a la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. (Real Academia Española, 2012, p. 1). La productividad está altamente ligada al éxito en las operaciones de la empresa, sin importar el departamento o área de la empresa, todos juegan un papel fundamental en el logro de los objetivos organizacionales, de esta manera la productividad debe ser un elemento de constante análisis por la gerencia a fin de alcanzar los resultados esperados.

La productividad es resultado de la capacidad que tenga la gestión empresarial, en el manejo óptimo de los recursos de la empresa, para alcanzar objetivos planteados por la organización, y lograr una mayor rentabilidad. A través de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles (Pérez & Gardey, 2012, p. 1).

El objeto principal de la productividad es valorar la eficiencia de producción por cada uno de los factores o medios utilizados, de esta manera se entiende por eficiencia la obtención del mejor o superior beneficio utilizando una mínima cantidad de recursos; cuantos menos recursos sean imperiosos para producir una misma suma, mayor será la productividad y la eficiencia, asumiendo que la fórmula para computar la producción es el fracción entre producción obtenida y recursos manejados.

#### **2.2.4.1 Importancia de la Productividad**

El aumento de productividad es tan importante porque permite mejorar la calidad de vida de una sociedad, repercutiendo en los sueldos y la rentabilidad de los proyectos, lo que a su vez permite aumentar la inversión y el empleo. Para una empresa, una industria o un país, la productividad es un factor determinante en el crecimiento económico. Cuando se estima la tendencia de crecimiento a largo plazo de un país se descompone en dos componentes principales: los cambios en el empleo (que dependen a su vez del crecimiento de la población y de la tasa de empleo) y la productividad (que depende sobretodo del gasto en bienes de capital y de los factores productivos que veremos más abajo). (Sevilla, 2015, p. 1)

Los resultados económicos o de rentabilidad que tenga una empresa en un periodo determinado, está altamente influenciado por la manera en que se administren los recursos y se

minimicen los riesgos de fracaso; todo esto está bajo la responsabilidad de quienes tengan en su mano la capacidad de dirigir, supervisar y controlar las actividades de la empresa de manera integral. La productividad es un reflejo de la buena o mala gestión que se desempeñe en un determinado periodo.

#### **2.2.4.2 Principales factores evaluados en la Productividad**

Lograr la productividad va de la mano con el análisis y estudio de los siguientes factores:

##### ***2.2.5.2.1 Ahorro de costes***

Es importante que a través de una adecuada gestión administrativa, la empresa pueda deshacerse de todos los costes innecesarios, que afectan de forma negativa en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la gerencia.

##### ***2.2.5.2.1 Ahorro de Tiempo***

El tiempo es un factor que debe ser evaluado si se busca lograr productividad en las operaciones que se desarrollan en la empresa; lo más adecuado es lograr realizar la mayor cantidad de tareas o funciones en un menor tiempo. La combinación más adecuada entre equipos o maquinaria, colaboradores y otros recursos de la empresa, darán paso a la productividad.

#### **2.2.4.3 Tipos de Productividad**

Para Sevilla (2015), según la actividad de la empresa y los factores que la gerencia considere esenciales para lograr la productividad, ésta se puede clasificar en:

##### ***2.2.4.3.1 Productividad laboral***

Se relaciona la producción obtenida y la cantidad de trabajo empleada.

Según LRH (2015), la Productividad Laboral:

Es una manera de evaluar la eficiencia de un trabajador, equipo, sistema, etc. en la transformación de la materia prima o insumos en productos útiles.

El management debe instaurar procesos de revisión para conservar o mejorar

la productividad laboral que es aquella sujeta al desempeño de las personas y a la relación costo laboral vs. Beneficio. (p. 1)

La productividad laboral en las organizaciones empresariales puede alinearse al logro de objetivos, metas y un adecuado ambiente laboral, lo cual se puede lograr tomando decisiones acertadas de gestión en el uso de los elementos como el tiempo y los recursos. Para lograr conseguir una productividad empresarial se requiere una buena gestión del negocio, concordada con las técnicas más convenientes y oportunas que conlleven a la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa.

#### ***2.2.4.3.2 Productividad total de los factores***

Se relaciona la producción obtenida con la suma de todos los factores que intervienen en la producción (trabajo, capital, tierra).

Los factores de productividad laboral son una serie de acciones que afectan al rendimiento de las empresas. Algunos de estos factores pueden identificarse como el ausentismo, los índices de rotación del personal, el funcionamiento de maquinaria, y otros factores del ambiente interno y externo de la empresa que condicionan los índices de productividad. Otros factores destacados que influyen a la productividad laboral una cultura organizacional que no ofrece recompensas, beneficios e incentivos, los procesos de fusiones y adquisiciones, despidos masivos o reestructuraciones. (LRH, 2015, p. 1)

Los factores que intervienen en la productividad deben apuntar a un mismo fin u objetivo, donde la empresa encamina las acciones al logro de los mismos. La suma de todos los factores genera los resultados beneficiosos para la empresa, pero deben orientarse analizarse como un todo.

#### ***2.2.4.3.3 Productividad marginal***

Es la producción adicional que se consigue con la una unidad adicional de un factor de producción, manteniendo el resto constantes. Aquí entra en escena la ley de rendimientos decrecientes, que afirma que en cualquier proceso productivo, añadir más unidades de un factor productivo, manteniendo el resto constantes, dará progresivamente menores incrementos en la producción por unidad. (Sevilla, 2015, p. 1)

#### **2.2.4.4 Principales factores que afectan la Productividad**

Sevilla (2015), precisa como principales factores que afectan la productividad los que se detallan a continuación:

##### ***2.2.4.4.1 Calidad y disposición de recursos naturales: Tierra (T)***

El autor considera que los recursos naturales agregan valor a la empresa si ésta dispone de los mismos de manera factible. Es decir, el no tener que comprar o transportar desde lejos los recursos naturales que requiera, permitirá que la productividad sea mayor.

##### ***2.2.4.4.2 Capital invertido por la empresa: (K)***

Se considera un factor que incide directamente en la productividad. El Capital invertido por la empresa, formará parte de la productividad en virtud de que la gerencia cuente con los recursos económicos suficientes que den respuestas a las necesidades internas o externas para lograr los objetivos y metas planteados en un periodo determinado.

##### ***2.2.4.4.3 Cantidad y la preparación del talento humano: (L)***

Si existe un adecuado número de colaboradores ejerciendo sus funciones, la productividad puede ser mayor, a esto se une sin duda alguna, la preparación profesional, técnica u operativa que caracterice al personal de la empresa. En este sentido la empresa debe esmerarse por contar con personal capacitado en cada una de las actividades que desempeñan, a fin de minimizar riesgos de fracaso o de baja productividad.

##### ***2.2.4.4.4 Tecnología:***

Tomando en consideración, los avances tecnológicos y el dinámico mundo globalizado, es sumamente necesario que las empresas inviertan en la tecnología que corresponda, según la actividad que desempeñen, con el propósito de dar respuesta oportuna a las exigencias del entorno, donde el conocimiento tecnológico y la disponibilidad de equipos, inciden altamente en la productividad de la empresa. Cuando se hace mención de la tecnología, no solo se hace referencia a productos mecánicos, sino también a los procesos productivos, que deben renovarse cada cierto tiempo.

#### ***2.2.4.4.5 Configuración de la Empresa:***

Dependiendo del tipo de empresa, se verá afectada la productividad, es decir, la estructura de las empresas se determina por “intensidad de la competencia, competidores potenciales, barreras de entrada, productos sustitutivos y poder de negociación. Esta estructura se puede analizar mediante las cinco fuerzas de Porter” (Sevilla, 2015, p. 1).

#### ***2.2.4.4.6 El Entorno Macroeconómico y Microeconómico:***

Entorno macroeconómico: la coyuntura económica influirá tanto en las demanda de productos y servicios como en la necesidad de innovación y mejorar la eficiencia. Son las fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización. Entorno microeconómico: el microentorno tiene un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final, como por ejemplo la regulación de la industria. (Sevilla, 2015).

#### **2.2.4.5 Técnicas para mejorar la Productividad**

##### ***2.2.4.5.1 Integrar a los empleados a las nuevas tecnologías.***

Los trabajadores continuamente actualizados proporcionarán un liderazgo competitivo para la organización. También los alentarán en su trabajo e impedirán que los mejores se retiren de la empresa. Las empresas aceptan que los empleados saben cómo administrar las tecnologías y, a su vez, es posible que los empleados no quieran usarlas debido a su falta de conocimiento. Si bien los empleados tienen conocimientos básicos, es importante guiarlos para aprovechar al máximo las tecnologías. (Economipedia, 2016)

##### ***2.2.4.5.2 La comunicación interna, tanto entre los trabajadores como por parte de los directivos a sus empleados.***

Esta estrategia puede mejorar la flexibilidad y favorecer la conciliación familiar y laboral de los miembros de la empresa. Para ello sería conveniente que se realizaran reuniones de no más de quince minutos para coordinar el equipo y conocer sus necesidades.

##### ***2.2.4.5.3 Organización del trabajo.***

En todas las empresas se pierden horas de trabajo debido a la falta de organización o coordinación entre los departamentos. De manera que sería

conveniente establecer flujos de trabajo entre los distintos departamentos o equipos de trabajo para así mejorar la coordinación. Por lo que se podría realizar un listado de tareas con los plazos determinados para su ejecución y definir los objetivos comunes de la empresa. (Economipedia, 2016, p. 1)

#### ***2.2.4.5.4 La motivación.***

Motivar a los trabajadores es un deber necesario para las empresas y que beneficia el ambiente laboral; los administradores deben trabajar por la unificación emocional y mental de su equipo, atendiendo a las ideas y planteamientos para que se consideren incluidos con la empresa. El reconocimiento, la posibilidad de plan de carrera en la empresa y las condiciones laborales son algunos otros factores que influyen en la motivación del empleado (Economipedia, 2016).

#### ***2.2.4.5.5 No quedarse anticuado.***

Tanto en la forma de trabajar como en el material. Es importante no dejar que los ordenadores y programas se queden obsoletos, perjudicando la productividad y entereza de los empleados. Además, las empresas podrían mejorar la productividad de la empresa con los servicios de la nube, que permite a los usuarios trabajar desde cualquier lugar a través de Internet, ya sea desde casa con el ordenador o en cualquier otra parte con un smartphone.

### **2.2.5 Conceptos de Gestión Administrativa**

Según Caldas, Carrión & Heras (2017), toda empresa lleva un proceso diario en las operaciones, y deben estar debidamente planificadas que permitirán lograr la eficiencia y eficacia en los procesos. Lo anterior incide que los procesos deben estar altamente influenciados por una gestión administrativa que dé respuesta oportuna, “es absolutamente necesario tener estandarizado el flujo de la gestión administrativa en la empresa. Dicho proceso será rentable tanto a corto como a largo plazo” (p. 242).

La Gestión Administrativa está estrechamente relacionada con la manera en que se manejen los recursos de los que dispone la empresa; si la empresa cuenta con recursos escasos, la gestión administrativa debe desarrollarse utilizando las estrategias más adecuadas con el propósito de poder alcanzar los objetivos planteados, por lo tanto la gestión debe ser eficiente y efectiva.

A su vez, la gestión administrativa involucra el accionar de cuatro funciones específicas, que permitirán a la gerencia lograr una mejor productividad en las actividades, dentro de estas funciones se encuentran:

- Planeación
- Organización
- Dirección y
- Control

Algunos estudiosos de la gestión administrativa han agregado otro factor que se considera importante y cuya participación es esencial en toda organización, como lo es la integración personal. El factor humano dentro de la empresa, representa la parte pensante, y tanto a nivel profesional como técnico u operativo, las funciones que cumpla en talento humano deben apegarse a las normas o procedimientos definidos previamente a fin de garantizar el éxito en las actividades. Esto indica que el talento humano de una empresa debe ser atendido, a través de constante capacitación y adiestramiento, evaluación del desempeño, así como también involucrarlo de manera adecuada con los objetivos y metas que se plantee la gerencia.

Con la finalidad de entender un poco más sobre qué involucra la gestión administrativa, se hace necesario mencionar el valioso aporte realizado por Henry Fayol, referido por Rodés (2014), quien planteó un modelo de gestión administrativa de gran impacto para la época, pero que aun así forma parte principal de las bases para los modelos de gestión más actuales, manteniéndose en el tiempo los aspectos fundamentales.

A través del modelo de Gestión Administrativa creado por Fayol, se busca observar minuciosamente los hechos que se producen dentro de la organización, las actividades y funciones que se llevan a cabo en todas las áreas, para luego resumir y sintetizar la información recolectada describiendo los aspectos de importancia en la toma de decisiones por parte de la gerencia. Dentro de las funciones básicas que el investigador plantea, están las siguientes:

- **Funciones Técnicas:** Son aquellas que están relacionadas con la producción de bienes o la prestación de servicios, que son el objeto principal de la empresa en sus distintas clasificaciones.
- **Funciones comerciales:** Se trata de aquellas que permiten la comunicación de la empresa con su entorno directo, en sus dos vertientes: compras y ventas.

- **Funciones Financieras:** Agrupa todas aquellas actividades relativas a la captación, gestión y administración de capitales.
- **Funciones de Seguridad:** Son aquellas relacionadas con la protección de los bienes de la empresa, y de las personas que la forman.
- **Funciones Contables:** Son las relacionadas con la metodología práctica contable y fiscal, con inclusión de las funciones estadísticas, de análisis de costes, etc.
- **Funciones Administrativas:** La concepción de Fayol entiende las funciones administrativas, como de coordinación de las demás funciones de la empresa, situándolas en un grado superior directivo. (Rodés, 2014, p. 25-26)

Concatenadas todas las funciones antes señaladas, se logra la gestión integral de la organización, cada una representa vital importancia para que se logren los objetivos planteados por la gerencia. Cuando una organización descuida cualquiera de los elementos mencionados, puede tornarse difícil para alcanzar las metas y la productividad. Por lo tanto la gestión administrativa debe estar dirigida por personas con capacidad y niveles de mando para saber integrar el equipo de trabajo y obtener excelentes resultados.

Se hace referencia al concepto de Gestión administrativa, porque se considera un componente necesario en el desarrollo de la presente investigación, en virtud de la importancia que representa para la Gerencia de la empresa Lebama S.A., llevarse cabo una correcta gestión que garantice el cumplimiento de las metas establecidas, y la integración de todos los elementos que conforman los procesos productivos, operativos y técnicos de la empresa, maximizando la productividad.

### **2.2.5.1 Herramientas de Gestión Administrativa**

Según Díaz (2014), en virtud de la complejidad que caracteriza la actividad empresarial actualmente, se hace necesario innovar y aplicar herramientas de gestión administrativa que permitan dar respuestas a las exigencias del entorno, a fin de que las empresas sean más

productivas, competitivas y rentables. (p. 1). Dentro de las teorías administrativas modernas, de las que actualmente puede valerse la gerencia de una empresa, se encuentran las siguientes:

### **2.2.5.1.1 Kaizen o Mejora Continua**

Según Díaz (2014), la mejora continua hace referencia a un modelo de gestión de trabajo Japonesa que busca aprovechar al máximo los procesos con la finalidad de que sean más efectivos, eficientes y adaptables a las necesidades de la empresa. Las empresas que emplean en sus métodos los principios y asientos conceptuales del Kaizen, están sólidamente inclinadas a que siempre es posible hacer sobresaliente las cosas y la mejora debe darse continuamente o día a día.

Trabajar en equipo no es siempre sencillo. Se deben manejar egos, personalidades muy dispares, perfiles distintos con aproximaciones opuestas e intereses no siempre compartidos. Y, sin embargo, trabajar en equipo es fundamental en una era en la que el mercado demanda agilidad extrema y una fluidez entre grupos de expertos nunca antes vista. (Iglesias, 2018, p. 1)

El trabajo en equipo requiere tolerancia y actitud positiva entre todos los integrantes. Las opiniones pueden ser diversas, sin embargo, deben encauzarse de acuerdo a las necesidades de la empresa. La flexibilidad debe caracterizar al equipo de trabajo, aprovechando la diversidad para seleccionar las mejores propuestas en función a los objetivos y metas definidos por la gerencia.

Se hace mención a este tipo de herramienta de gestión empresarial por considerarse muy valiosa para la presente investigación, en virtud del aporte que ofrece para implementar una eficiente gestión administrativa en la empresa camaronera, coadyuvando al logro de los objetivos y a la productividad en los procesos. El beneficio es mayor cuando se toma en consideración al talento humano de la empresa y la función que desempeña cada uno.

Es necesario definir un proceso a mejorar para precisar los pasos a seguir y desarrollar la mejora. Cuando se utiliza un evento Kaizen se recurre a los siguientes pasos:

1. Identificar y fundamentar la mejora que se quiere realizar. Construir el objetivo a lograr.
2. Crear un equipo, preferiblemente de distintas áreas. Continuamente incluir personal en relación directa con el proceso.

3. Análisis en el terreno del problema, el equipo se traslada corporalmente a donde se efectúa el proceso. Cada integrante registrará todo lo que se le ocurra como mejora.
4. La “tormenta de ideas”, es un paso importante y genera alternativas de solución a un problema. (Iglesias, 2018, p. 1)

#### **2.2.5.1.2 Calidad Total**

La gestión administrativa puede hacer uso de la herramienta conocida como calidad total, la cual implica una participación continua de todos los trabajadores de una empresa, donde se contribuye de manera general al desarrollo, fabricación y mantenimiento de los servicios o productos que ofrece.

Según Iglesias (2018), la herramienta Calidad Total “también es conocida como TQM (Total Quality Management) “y está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización. Se le denomina total, porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella” (p. 1). La Gestión de la Calidad Total está compuesta por tres paradigmas:

- **Gestión:** el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.
- **Total:** Organización amplia.
- **Calidad:** Con sus definiciones usuales y todas sus complejidades.

La calidad total es una herramienta que puede utilizar la gerencia para lograr resultados exitosos en una gestión administrativa, razón por la que se toma en consideración en la presente investigación, al aportar alternativas de solución al problema de la Camaronera Lebama S.A., a fin de aumentar la productividad en sus operaciones.

#### **2.2.5.1.3 Just in Time**

De forma literal, quiere decir “justo a tiempo” (en adelante JIT); ésta herramienta de la gestión administrativa hace referencia a la optimización del sistema de producción, donde el objetivo es lograr que la entrega de materia prima o los componentes que forman parte de la línea de fabricación, lleguen en el momento adecuado y necesario. Según Ledesma (2016):

La filosofía JIT se traduce en un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema. El JIT es una metodología de organización de la producción que tiene implicaciones en todo el sistema productivo. Además de proporcionar métodos para la planificación y el control de la producción, incide en muchos otros aspectos de los sistemas de fabricación, como son, entre otros, el diseño de producto, los recursos humanos, el sistema de mantenimiento o la calidad. (Ledesma, 2016, p. 1)

El Just in time, como herramienta en la gestión administrativa de una empresa camaronera, resultaría ventajosa, en virtud de la calidad en los procesos y la minimización de costo que se insta a través del JIT. No solo se refiere a tiempo, sino también a calidad y cantidad; el JIT permite facilitar la optimización en los procesos de producción de la empresa, de manera que pueda destacarse y ser competitiva en el mercado. Se pretende eliminar el despilfarro y las actividades que no se consideran necesarias, previo análisis de todos los procesos operativos, técnicos y de producción que se lleven a cabo en la empresa.

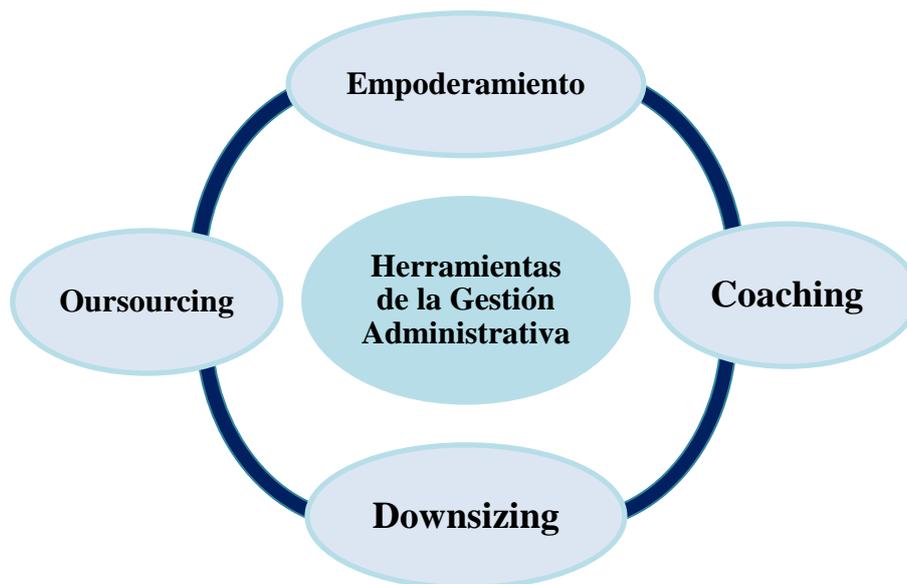


Figura 5 Herramientas de la Gestión Administrativa  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

Como otros aportes a la investigación referidos a las herramientas de Gestión Administrativas, se resumen los siguientes:

Tabla 13  
*Resumen herramientas de gestión administrativas*

Tipo de Herramienta de gestión	Definición	Característica
<b>Empoderamiento</b>	Es una herramienta gerencial muy utilizada en la actualidad e influye en el éxito de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Empoderamiento otorga a los colaboradores la tecnología y la información necesaria para que hagan uso de la misma, de manera responsable y adecuada.</li> <li>• Agrega valor a los procesos de la empresa.</li> <li>• La toma de decisiones ya no depende de una sola persona.</li> <li>• Los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.</li> </ul>
<b>Downsizing</b>	Es una herramienta de reestructuración empresarial que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a lograr su tamaño óptimo y la estructura adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimiza gastos y costos.</li> <li>• Redefine estructuras organizativas requeridas en casos en que la empresa se vea en situaciones emergentes ante contingencias del mercado.</li> </ul>
<b>Coaching</b>	Es definido como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a resolver problemas y a cumplir objetivos.</li> <li>• Proceso en el que una persona llamada Coach, asiste a su cliente para que defina sus metas en la vida y desarrolle un plan de acción.</li> </ul>
<b>Outsourcing</b>	Consiste en la contratación de externos a la empresa, para que realicen funciones que se desarrollen dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilita transferir actividades, funciones o procesos a empresas especializadas.</li> <li>• Permite a las empresas concentrarse en sus actividades, funciones o actividades principales.</li> <li>• Evitando la dispersión de funciones.</li> <li>• Mayor concentración de esfuerzos y objetivos.</li> <li>• Genera ventaja competitiva.</li> </ul>

Nota: Las herramientas de gestión administrativas pueden ser diversas, deben ser aplicadas de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

Las herramientas señaladas en la tabla anterior, ofrecen alternativas muy importantes en el crecimiento de una empresa, y pueden adaptarse dependiendo de las necesidades que presente la organización tanto en aspectos de funcionamiento, productividad, motivación al logro, entre otros.

## 2.2.6 Modelos de Diseño Organizacional

Según Pantoja (2017), los modelos de Diseño Organizacional pueden dividirse en la siguiente manera:

Tabla 14  
*Modelos de Diseño Organizacional*

Autor	Categoría	Modelo	Descripción	Componentes
McKinsey	Tradicional	Modelo de las Siete S	Describe siete factores básicos que suelen ser utilizados para cualquier estructura organizativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (Strategy) Estrategia</li> <li>2. (Structure) Estructura</li> <li>3. (Systems) Sistemas</li> <li>4. (Style) Estilo</li> <li>5. (Staff) Personal</li> <li>6. (Skill) Habilidades</li> <li>7. (Shared Values) Valores compartidos</li> </ol>
Galbraith	Tradicional	Modelo de estrella	Es como un conjunto de decisiones (estrategias), que varían para generar una ventaja competitiva para la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia</li> <li>2. Estructura</li> <li>3. Procesos</li> <li>4. Recompensas</li> <li>5. Personas</li> </ol>
Weisbord	Tradicional	Modelos de los seis casilleros	Basado principalmente en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propósito</li> <li>2. Estructura</li> <li>3. Relaciones</li> <li>4. Recompensas</li> <li>5. Liderazgo</li> <li>6. Mecanismo auxiliares</li> </ol>
Nadler y Tushman	Tradicional	Modelo de congruencia	Según este modelo la organización se produce en 4 dimensiones, para generar así salidas y entradas bajo una estrategia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización formal</li> <li>2. Organización informal</li> <li>3. Tecnología</li> <li>4. Individuos</li> </ol>
Ralph Kilmann	Potencial	Modelo de las cinco etapas secuenciales	Presenta cinco etapas que siguen una secuencia y orden, con la finalidad de lograr solucionar una situación o problema	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de la situación deseada</li> <li>2. Diagnóstico del problema</li> <li>3. Determinación de los cauces de acción a seguir</li> <li>4. Ejecución de las acciones.</li> <li>5. Evaluación de los resultados.</li> </ol>
Ken Wilber	Potencial	Modelo AQAL	Busca describir algo de la realidad e incluye 5 elementos importantes: cuadrantes, líneas, niveles, estados y tipos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuadrantes</li> <li>2. Líneas</li> <li>3. Niveles</li> <li>4. Estados</li> <li>5. Tipos</li> </ol>

Nota: Se señalan los modelos de Diseño Organizacional según diversos autores. Fuente: (Pantoja, 2017)  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

Dentro de los Modelos de Diseño Organizacional señalados en el cuadro nro. 11, se ha considerado pertinente seleccionar el Modelo presentado por Ralph Kilmann, denominado Modelo de las Cinco Etapas Secuenciales, por considerarlo un Modelo de Diseño que permite obtener una visión general de la empresa, no solo estableciendo las líneas de acción, sino también evaluando el resultado de las mismas. En este sentido, resulta interesante proponer el Modelo descrito a fin de lograr el éxito en las operaciones de la empresa.

### 2.2.7 Modelo de las 7S

El Modelo de las 7S de McKinsey, corresponde a 7 factores básicos de importante aplicación para que funcione cualquier organización. A través del Modelo de las 7S se busca combinar los factores, con la finalidad de alinear la estrategia con el comportamiento que tenga el empleado diariamente en su puesto de trabajo, con el propósito de mejorar los resultados de las actividades que desarrolla según las funciones asignadas. Se pretende verificar que la Empresa LEBAMA S.A. cumple o no con los elementos que integran el Modelo de las 7S, y de esta manera proponer las mejoras necesarias para que la empresa obtenga mejores resultados en sus operaciones.

El Modelo de las 7S abarca dos categorías, según González (2012) estas categorías se les conoce como elementos blandos y elementos fuertes, clasificándose de la siguiente manera:

#### **Elementos Blandos:**

- **La Estrategia:** Es la forma como se organiza la empresa, enfocando sus recursos, siendo innovadores y creando nuevos caminos para llegar a los resultados esperados. En la estrategia se observan las líneas de negociación, la misión, la visión, la filosofía y se establecen los indicadores críticos del éxito de la Empresa.  
A través de la **Estrategia**, se propone a la Empresa LEBAMA S.A. replantear la misión y la visión que actualmente posee, agregando los Valores como parte de la identidad de la empresa, ya que actualmente no tienen Valores organizacionales definidos. De igual manera, se propone establecer indicadores de gestión administrativa, para que le permita a la gerencia conocer los resultados de las operaciones generales de la empresa.
- **La Estructura:** A través de la estructura organizativa se conoce los niveles jerárquicos, de supervisión y operativos de la empresa. Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizativa formal. Por lo tanto, a través del Modelo de las 7S, se propone una Estructura Organizativa para la Empresa LEBAMA S.A. que sin duda será de gran beneficio tanto para toda la organización, lo que a su vez contribuirá a la mejor definición de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.
- **El Sistema:** Este elemento contiene los conocimientos internos y los sistemas de información que viabilizan el movimiento de la empresa. Es importante que la Empresa LEBAMA S.A. defina los procesos coyunturales para lograr el éxito en las actividades y operaciones que diariamente se desarrollan en la empresa. Los objetivos deben estar

definidos, lo que a su vez facilita a que los procesos puedan desarrollarse con mayor seguridad y éxito.

### **Elementos Fuertes:**

- **Las Habilidades:** A través de este elemento se busca determinar las habilidades y capacidades que deben tener los miembros de la organización, para desarrollar funciones en determinado puesto de trabajo, para lo cual es importante desarrollar una matriz FODA del personal adscrito a la empresa, considerando perfil profesional, experiencia, habilidades, entre otros aspectos de relevancia en el desempeño de las funciones.

Se busca enlistar a través del Modelo 7S todas las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa con el personal de la organización LEBAMA S.A, permitiéndole a la gerencia tomar decisiones importantes con respecto a los empleados en los distintos puestos de trabajo.

- **El Personal:** Sin duda alguna, el personal es la columna vertebral en cualquier empresa u organización, por lo tanto, a través del Modelo de las 7S se busca ofrecer a la empresa LEMABA S.A. las estrategias necesarias para tratar al personal de la manera más idónea otorgándoles herramientas que les permitan destacarse en las funciones que desempeñan, apegadas a las líneas generales de acción, a fin de lograr objetivos y metas.
- **El Estilo:** Se refiere a la manera en que se maneja al personal y lo que caracteriza a la organización en liderazgo y cultura, lo cual es muy importante para establecer relaciones de compromiso y responsabilidad con todos los miembros de la empresa. Las buenas prácticas marcarán el estilo y se busca a través del Modelo propuesto, ofrecer a LEBAMA S.A. estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional y la cultura.
- **Valores Compartidos:** Sin duda es uno de los elementos más importantes para que la empresa logre ser exitosa en sus operaciones; es necesario que todos los miembros de la Empresa LEBAMA S.A. se integren y ejerzan las funciones apegadas a un mismo fin u objetivo, es decir, hacia una misma dirección.

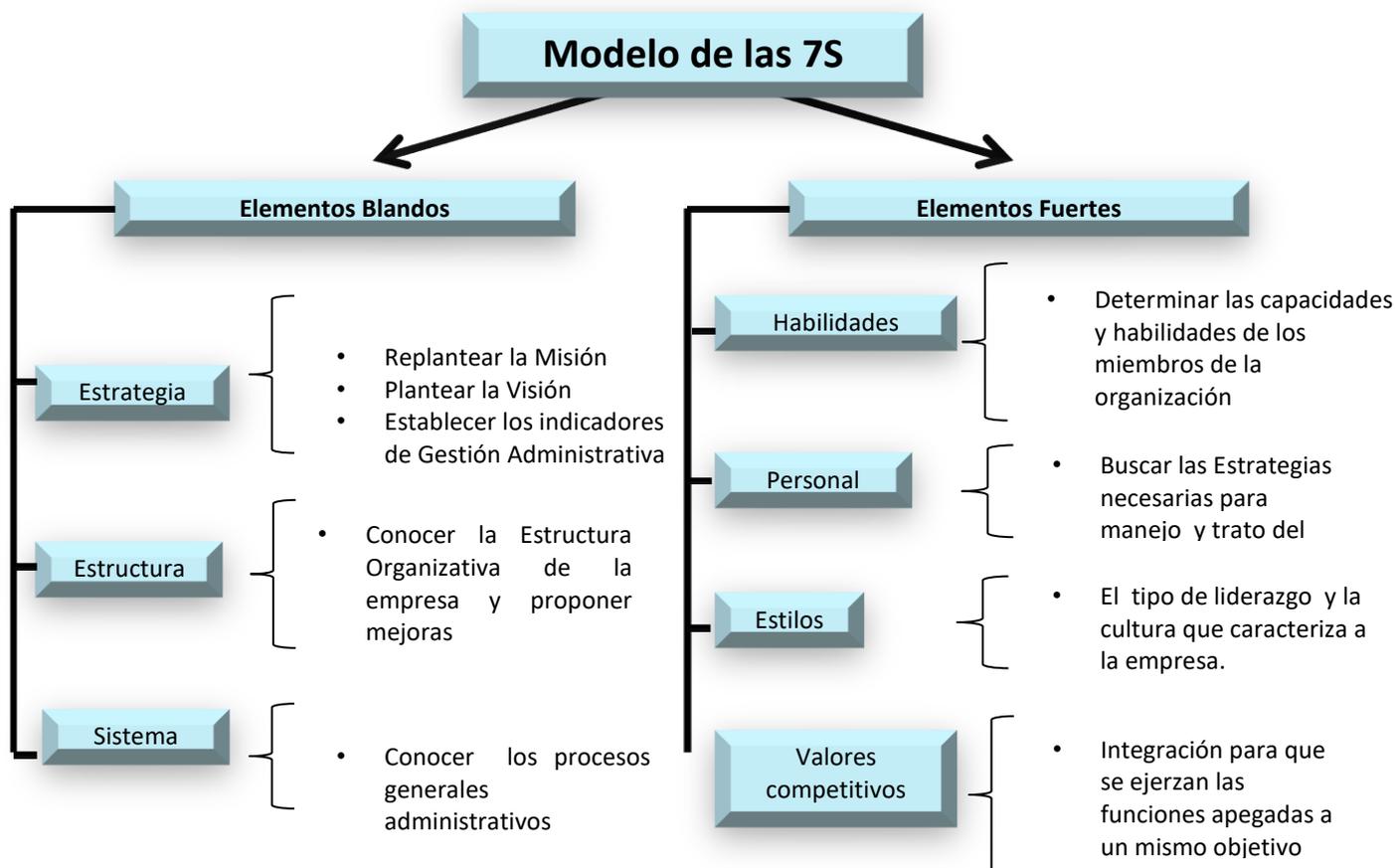


Figura 6 Elementos blandos y elementos fuertes del Modelo de las 7S  
 Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

### 2.3 Marco conceptual

#### Expansión:

Se refiere al desarrollo y crecimiento pujante de las empresas, logrando posicionamiento en el mercado y la creación de nuevas sucursales. El diccionario de la lengua española define el término Expansión como la acción o efecto de ensancharse, dilatarse o expandirse, se utiliza comúnmente en todas las disciplinas relacionadas con el fenómeno urbano. En referencia a la expansión industrial, implica establecer la relación entre industria y territorio, sus componentes espaciales y funcionales. (Acebedo, 2010)

#### Estrategias:

Las estrategias “son aquellas decisiones que establecen el norte de una organización y su adaptabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como de incertidumbre”

(Castrillón, 2014, p. 48). De acuerdo al origen y significado primario, la estrategia es el arte de dirigir operaciones militares. Para efectos empresariales, a través de la estrategia se idea un plan de acción que conlleva al logro de objetivos.

La estrategia es un proceso que trata de identificar continuamente, aspectos en los que la empresa pueda ser más productiva que la competencia utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para diferenciarse de los competidores y satisfacer de formas más eficaces las necesidades de los clientes. (Martínez M. , 2013, p. 140)

### **Gestión Empresarial:**

La gestión empresarial es aquella que se lleva a cabo por profesionales o individuos especializados, cuyas acciones y estrategias están encaminadas a lograr una mayor productividad y eficiencia en las operaciones que se desarrollan en una organización. Según Carballo (2013), a través de la gestión empresarial, se exige a los dirigentes que lideren, responsablemente, al colectivo que integra la organización.

### **Planificación Estratégica**

A través de la planificación estratégica la gerencia puede dirigir, controlar y desarrollar actividades planificadas con la finalidad de alcanzar metas y objetivos orientados a resultados exitosos; por lo tanto, la planificación estratégica es una herramienta que ofrece a la gerencia el adecuado proceso sistemático en la implementación de planes, lo que a su vez fortalece la toma de decisiones. Según Cuesta (2012), la planificación estratégica “surge como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica” (p. 35).

### **Productividad**

La productividad permite a la gerencia conocer si los procesos administrativos y operativos se están realizando de la manera más adecuada y si contribuyen al logro de los objetivos de la organización. “La productividad implica un mejoramiento mensurable entre un volumen de producción y un factor” (Orozco, 2017, p. 39)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Alcance de la Investigación**

Una vez realizada la indagación literaria es importante definir el alcance de la investigación, en el presente caso el alcance es descriptivo. Se busca especificar las características de una situación, describir los procesos, personas, grupos o actividades relacionadas con el tema de estudio.

Para Pérez (2016), a través del alcance descriptivo se pretende recolectar información independiente y recalca que:

Estos estudios son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En estos estudios el investigador debe ser capaz de definir o al menos visualizar que se medirá y sobre que o quienes se recolectaran los datos, la descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés. (p. 1),

En la presente investigación se realiza una descripción de los procesos que se llevan a cabo en la Empresa, con la finalidad de describir los hechos acudiendo para ello a técnicas de recolección de datos previa selección de la población y la muestra a quien se le requerirá la información u opinión.

#### **3.2 Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo descriptiva no experimental. Se busca analizar y conocer aspectos concretos sobre los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, en especial aquellos que inciden en la productividad de la empresa. Se explora la situación para posteriormente analizar la temática y precisar resultados. El tipo de investigación descriptivo, se utiliza con la finalidad de medir las características y observar los procesos del tema estudiado, se aplica una investigación de tipo descriptiva porque se busca obtener una imagen

clara de lo que ocurre dentro de la empresa, específicamente con los procesos administrativos y la productividad.

Según el tipo de inferencia, en la investigación se utiliza el método inductivo, porque está relacionado con la obtención de las conclusiones tomando en consideración la observación de los hechos o fenómeno de estudio. La observación y análisis permiten extraer conclusiones más o menos verdaderas, pero no permite establecer generalizaciones o predicciones. (Castillero, 2017, p. 1).

La investigación también es de tipo documental, porque se hace una revisión de la información bibliográfica y se utilizan documentos como fuentes de información, algunos suministrados por la empresa y otros relacionados con el tema de estudio. La investigación tipo documental puede definirse como:

Una estrategia en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, métodos e instrumentos que tiene como finalidad obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de la creación científica. (Cuesta, 2012)

### **Investigación de campo**

Se utiliza la investigación de campo porque permite recolectar información a través de distintas herramientas de recolección de datos, en el presente estudio se combinará la observación, la encuesta y la entrevista, a fin de obtener los datos de primera fuente. La investigación de campo es aquella en la que los datos se recogen o proceden concisamente de los sujetos indagados, o de la situación en la que se dan los hechos (datos primarios); en este tipo de investigación no suelen modificarse ni manipular las variables, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. En la investigación de campo también se emplean datos secundarios, los cuales pueden provenir de fuentes bibliográficas. (Fidias, 2012, pág. 29)

A través de la investigación de campo se busca conocer directamente la opinión de la población de estudio, la cual está representada por el personal que labora en la empresa, éste

tipo de investigación es de mucho valor para lograr resultados confiables, ya que se aplicará instrumentos que permitan obtener de primera fuente los datos relevantes y necesarios para determinar los hechos y resultados de la investigación. La investigación de campo es un tipo de investigación que se utiliza para entender y encontrar una solución a un problema de cualquier índole, en un contexto específico (RAA, 2017, p. 1). Como su nombre lo indica, se elige un espacio o lugar para realizar la investigación, la búsqueda y recolección de información y datos a fin de dar solución a la problemática presentada.

### **3.3 Enfoque de la Investigación**

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, se busca realizar un análisis no estadístico de datos y formular posteriormente una interpretación de los resultados, dando un enfoque más subjetivo de la problemática de estudio.

La investigación cualitativa está más inclinada hacia la expansión y la difusión del conocimiento y la recolección de los datos, en especial cuando es documental es mucho más abierta, donde el investigador utiliza escritos, entrevistas, material gráfico o audiovisual, siempre y cuando se establezca la congruencia. (APA, 2016, p. 1)

El método inductivo se refiere a la observación de los acontecimientos específicos a través de los cuales se obtienen puntos de vistas generales, es decir, contribuye a implantar un principio general después de realizarse el estudio y análisis de hechos, acontecimientos y fenómenos en singular. “La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie, en base a apreciaciones conceptuales” (Chung, 2008, p. 1).

En la investigación se utiliza un enfoque cualitativo-inductivo, este va de lo general a lo particular, y el investigador realiza una interpretación de los hechos o fenómenos de estudio relacionados con aquellos procesos que inciden en la productividad de la Empresa LEBAMA S.A. Es un enfoque más abierto porque se utilizan diversas herramientas para recolectar datos y conocer la opinión o puntos de vistas de la población de estudio.

A continuación se muestra cuadro resumen del alcance de la investigación:

Tabla 15

*Alcance de la Investigación*

<b>Alcance de la Investigación</b>	<b>Descripción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación descriptiva no experimental</li> <li>• Tipo documental</li> </ul>	Describe los hechos como son observados.  Se utilizan documentos donde se indagan y analizan datos e información pertinente al tema de estudio.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de campo</li> </ul>	Se recolectan datos directamente de los sujetos de estudio, a través de técnicas de recolección previamente estructuradas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Encuesta, Observación y Entrevista</li> </ul>	Se utilizan técnicas de recolección de datos comúnmente aplicadas para obtener información de primera fuente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque cualitativo</li> </ul>	La Investigación tiene un enfoque cualitativo

Nota: Es importante definir el alcance de la investigación, lo cual permite al investigador obtener con mayor precisión la información a través de las distintas fuentes utilizadas.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

### 3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos dan la oportunidad al investigador de obtener toda la información necesaria para llegar a conclusiones o resultados. A través de instrumentos aplicados previamente estructurados en torno al tema de estudio. Dentro de las técnicas utilizadas en la investigación se encuentran las siguientes:

#### 3.4.1 La Observación

La técnica de la observación es comúnmente utilizada en las investigaciones cualitativas, “la observación es un fenómeno que forma parte de las funciones perceptivas de la persona, esenciales, de una manera táctica para el funcionamiento cotidiano” (Martinez & Galán, 2014, p. 245). A través de la observación se pretende obtener información de primera fuente, utilizando para ello una observación investigativa, conociendo los procesos que se llevan a cabo en la empresa a nivel administrativo y operativo, con la finalidad de llegar a conclusiones más precisas del tema de estudio. (Ver anexos 7 y 8).

#### 3.4.2 El Cuestionario

El Cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas y estructuradas con la finalidad de obtener los datos necesarios para lograr los objetivos de investigación; el cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos, es un conjunto de preguntas

respecto a una o más variables que se van a medir. Se utiliza el Cuestionario de encuesta, previamente estructurado, para averiguar sobre las opiniones de los participantes en torno al tema de estudio. Según Lebet (2013), la Encuesta:

Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población. (p. 3)

En la investigación se utiliza el cuestionario tipo encuesta con la finalidad de obtener información relevante relacionada con la situación conflicto y los procesos que realizan las personas que laboran en la Empresa, en especial aquellas actividades que inciden en la productividad, para lo cual se estructura una encuesta con diez (10) preguntas cerradas que será aplicada a la población de estudio.

### **3.4.3 La Entrevista**

La entrevista es una técnica de recolección de información muy valiosa y utilizada comúnmente por los investigadores; según Lebet (2013), la entrevista “es un diálogo dirigido, con una finalidad específica en el que generalmente se utiliza un formato de preguntas y respuestas estrechamente relacionadas a un tema en específico” (p. 1). De esta manera se establece un diálogo, con características peculiares y asimétricas, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se muestra como fuente de esa información.

En la presente investigación se aplica ésta técnica de recolección de datos, a los directivos o colaboradores que ejercen funciones de dirección y supervisión en la empresa camaronera, para lo cual se estructura una entrevista con cinco preguntas abiertas, a fin de conocer mejor las ideas, opiniones o puntos de vista de los consultados.

## **3.5 Determinación de la Población y muestra**

### **3.5.1 Población**

La población es el conjunto de personas de quienes se desea obtener una información y forman parte importante en la investigación. Para Serrano (2017), la población se refiere a

“cualquier conjunto de personas u objetos bien definidos” (p. 1). En el actual estudio la población está representada por el personal que labora en la camaronera a nivel administrativo y operativo, así como gerente y personal de supervisión y dirección.

La población de estudio está representada por:

Tabla 16  
*Población de Estudio - Empresa LEBAMA S.A.*

<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente General	1
Jefe de Administración	1
Jefe Financiero	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe de Dpto. Comercial	1
Jefe de Producción	1
Administrador de Operaciones de Producción	3
Asistentes de Operaciones	18
Analistas Contables y Financieros	15
Asistentes Administrativos	12
Asistentes de Ventas	10
Trabajadores Acuícolas	95
<b>Total empleados</b>	<b>159</b>

Nota: La Nómina de la empresa LEBAMA S.A está definida actualmente por 159 personas, distribuidas en los distintos departamentos.

Fuente: Empresa Lebama S.A.

Se muestra en la tabla 9, la población de estudio representada por el personal directivo, administrativo y operativo de la Empresa LEBAMA S.A.

### 3.5.2 Muestra

La muestra es una parte o subconjunto de la población, éstas tienden a ser bastantes aptas para que el investigador pueda hacerse una idea de la generalidad de las poblaciones. Cuando se elige una muestra de forma rigurosa, el estudio puede arrojar datos representativos de la población general (Mejia, 2012, p. 1). En la presente investigación no se realiza cálculo muestral, en virtud del bajo número de colaboradores que representa la población de estudio, se toma la totalidad de la población para aplicar los instrumentos de investigación definidos.

## **Preguntas de Entrevista:**

### **3.5.3 Entrevista Dirigida a Gerente General**

1. ¿Considera usted que la empresa LEBAMA S.A. se apega a la Planificación Estratégica en la actualidad?

*La empresa ha desarrollado funciones por largos años, siempre se hace una planificación de las actividades, cada departamento define que procesos lleva a cabo y en conjunto se elaboran algunos objetivos y metas que se esperan alcanzar. En cuanto a la planificación estratégica, la empresa no la ha desarrollado a cabalidad, sí se planean las actividades cotidianas, pero emplear en su totalidad todos los factores que intervienen en una planificación estratégica, no se ha dado. Considero que sería de gran beneficio para la empresa, abrir espacio para llevar a cabo estas actividades estratégicas, involucrando a todo el personal.*

2. ¿Piensa usted que la disminución de productividad quizá se relaciona con el desconocimiento de los procesos operativos del personal?

*Efectivamente, cuando el personal desconoce los procesos eso afecta directamente en el resultado del trabajo que está realizando, por lo tanto la productividad disminuye. Es importante que todos conozcan lo que hacen.*

3. ¿La Gerencia y sus mandos medios dan a conocer a sus colaboradores la planeación estratégica?

*La planeación que se da en las actividades generales de la empresa se maneja a nivel de los jefes de Departamentos y la gerencia, en realidad no se le especifica este tipo de información a los colaboradores, es decir, es un tema manejado por los supervisores.*

4. ¿Cuáles son las estrategias que la empresa LEBAMA S.A está considerando para la expansión?

*Lebama es una empresa que busca posicionamiento en el mercado nacional e internacional, actualmente nuestro interés es brindar un producto de calidad que cumpla con los estándares exigidos tanto en el Ecuador, como en otros países; en cuanto a las estrategias se han hecho algunas consideraciones a nivel de producción para lograr aumentar los ingresos y de esta*

*manera tomar decisiones relacionadas con ampliación de las instalaciones y mano de obra, sin embargo, se está en ese proceso.*

5. Si la Empresa realiza una Planificación Estratégica, ¿Previamente realiza análisis de los factores internos (debilidades, fortalezas) y externos (amenazas, oportunidades)?

*No se lleva un estricto control de la planificación estratégica, pero si se toman en consideración el contexto económico que se desarrolla en el país y más aún en los últimos años donde fluctúan e inciden indicadores de inflación, oferta, demanda, competencia, entre otros factores relevantes.*

### 3.5.4 Encuesta a Jefes de la Empresa Lebama S.A

1) ¿Cada que tiempo su Departamento plantea los objetivos?

Tabla 17

*Con qué frecuencia plantean objetivos*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	1	20%
Ocasionalmente	3	60%
Raramente	1	20%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

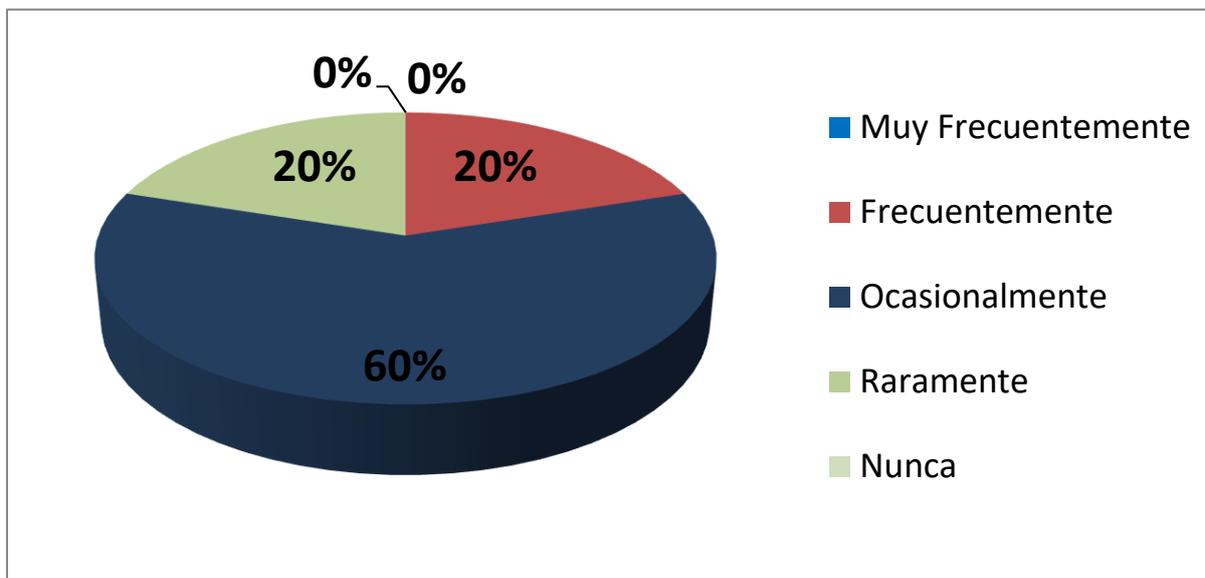


Figura 7 Con qué frecuencia plantean objetivos

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

#### **Análisis:**

Un 60% de las personas encuestadas indicó que ocasionalmente se plantean objetivos por departamentos o áreas; un 20% manifestó que se realizan frecuentemente y otro 20% opina que raramente se plantean objetivos por departamentos.

2) ¿Cómo mide la productividad en el Departamento o área que usted gerencia?

Tabla 18

Cómo se mide la productividad en el Departamento o área que usted gerencia

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Productividad Laboral	1	20%
Productividad de los Factores de Producción	1	20%
Productividad Marginal	0	0%
Ninguna de las anteriores	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

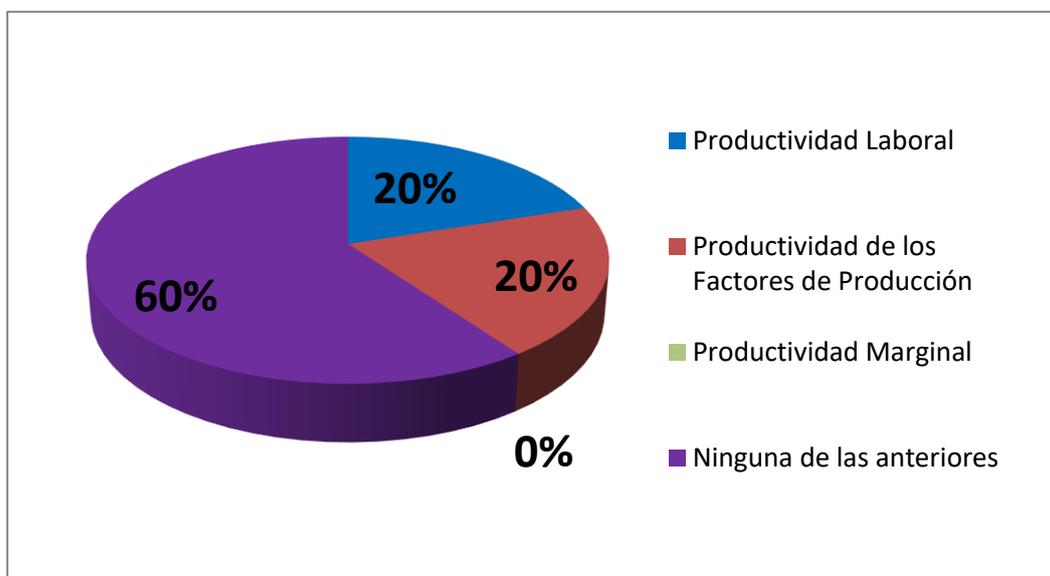


Figura 8 Como se mide la Productividad

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

**Análisis:**

El 60% de los Gerentes encuestados indican que no mide la productividad en el Departamento o área que gerencia; un 20% manifiesta que lo hace a través de la productividad de los factores de producción y un 20% indicó que mide la productividad laboral.

3) ¿En el área o Departamento se socializan los objetivos, la visión, la misión y procesos??

Tabla 19

*Socialización de los objetivos, misión, visión y procesos*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

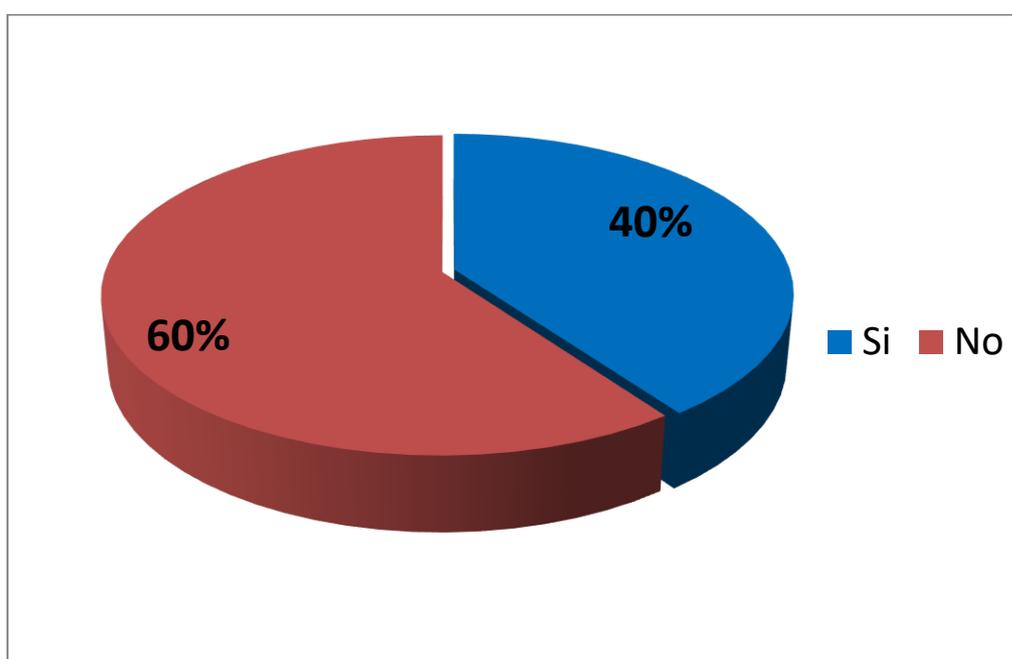


Figura 9 Socialización de los objetivos, misión, visión y procesos  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

### **Análisis:**

El 60% de los encuestados indicó que en el Departamento que Gerencia no se socializa los objetivos, la misión, la visión y los procesos, solo se da a conocer las funciones que va a realizar cada uno de los empleados así como los procesos generales; un 40% opina que si se dan a conocer los objetivos, misión, visión y procesos del departamento, a través de la socialización de la información.

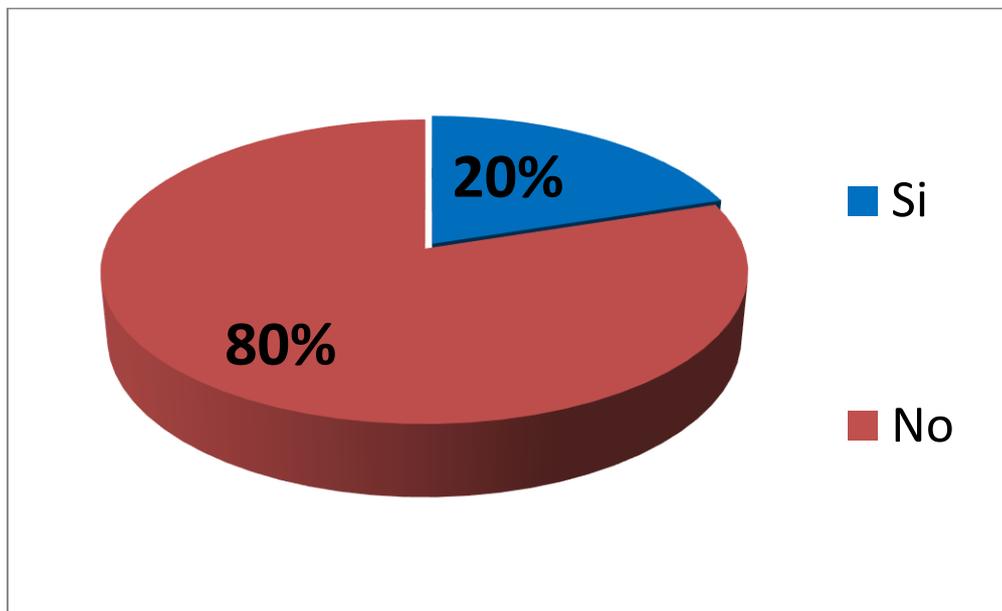
4) ¿Aplica usted el análisis FODA por Departamento o a nivel general?

Tabla 20

*Se aplica análisis FODA*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)



*Figura 10 Se aplica análisis FODA*  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

**Análisis:**

Un 80% de los gerentes encuestados manifestó que no aplica análisis FODA en el Departamento donde gerencia; mientras que un 20% indicó que si. Es importante señalar, que el análisis FODA ofrece grandes beneficios para la empresa y la gerencia, permite conocer cuál es la posición de la empresa respecto al entorno, el mercado y la competencia, de esta manera puede tomar decisiones.

5) ¿Con que frecuencia aplica usted los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de sus trabajadores?

Tabla 21  
*Frecuencia en la aplicación de indicadores de gestión*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	2	40%
Raramente	0	0%
Nunca	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

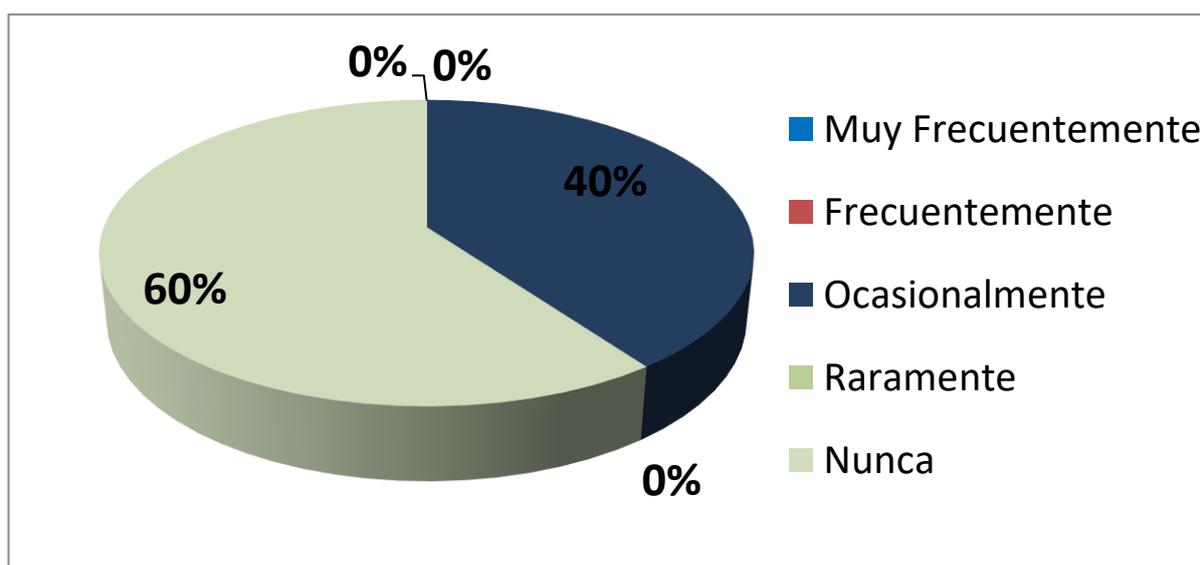


Figura 11 Frecuencia en la aplicación de indicadores de gestión  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 60% de los encuestados manifiestan que nunca aplican indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los trabajadores; por otra parte, un 40% indica que si aplica indicadores de gestión.

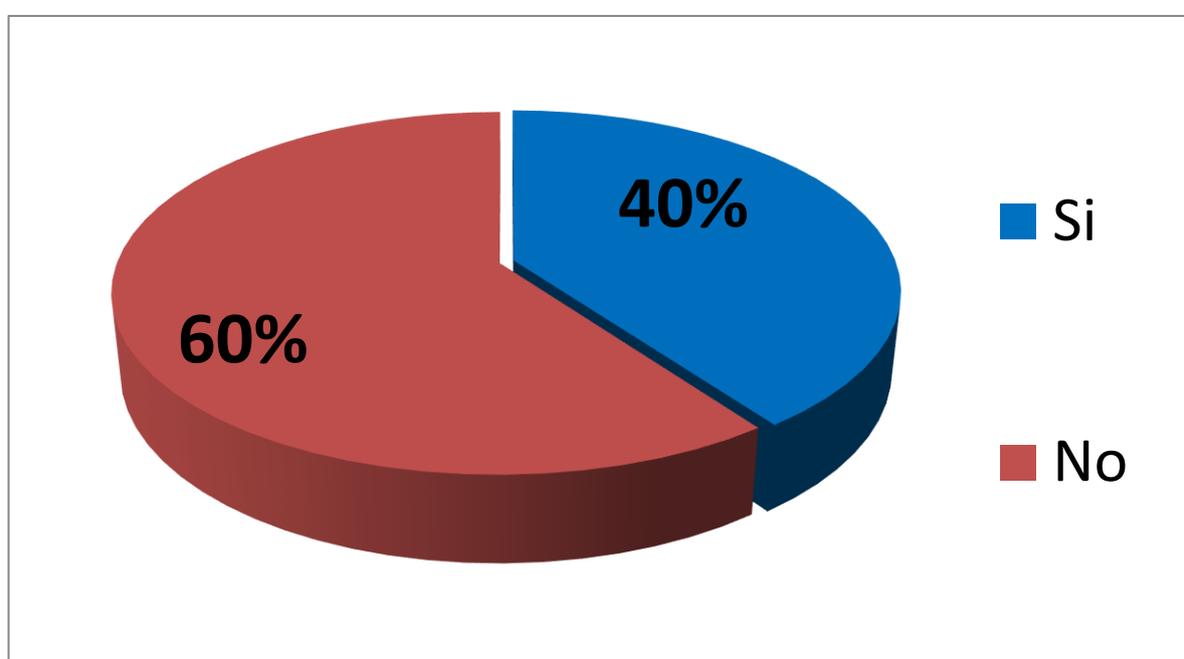
6) ¿Aplica herramientas de Control Administrativo?

Tabla 22

*Herramientas en el control administrativo*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)



*Figura 12* Herramientas en el control administrativo  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

**Análisis:**

Un 60% de los encuestados opinó que si aplica herramientas de control administrativo, mientras que un 40% manifestó que no aplica dicho controles. Se pudo conocer que los controles a los que se hace referencia básicamente están relacionados con aquellas herramientas que permiten analizar si los procesos que se realizan en la producción cumplen con las metas que se propone la gerencia alcanzar en un tiempo determinado, más no se aplican herramientas a nivel administrativo.

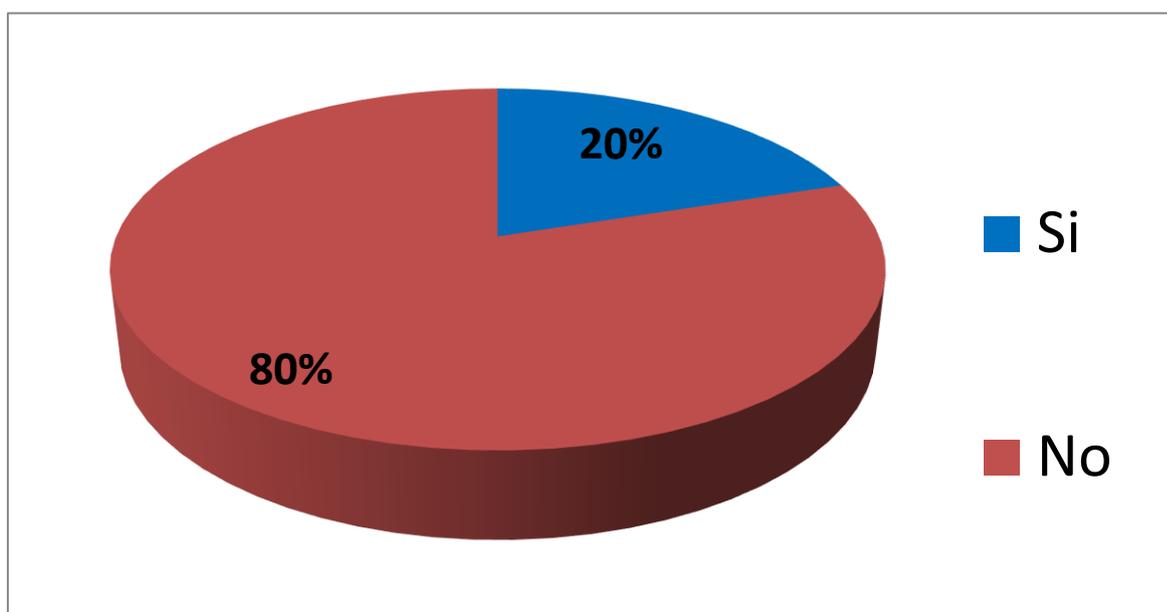
7) ¿Contribuye su departamento en la Planificación Estratégica?

Tabla 23

*Contribución del Departamento en la Planificación Estratégica*

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	20%
No	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)



*Figura 13* Contribución del Departamento en la Planificación Estratégica  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

**Análisis:**

El 80% de los encuestados, indicó que no participa en la Planificación Estratégica, y un 20% indicó que si lo hace. Sin embargo, la respuesta puede tornarse subjetiva por ser la opinión del gerente de producción, pero en realidad no se ha dado en la empresa una planificación estratégica que involucre a todos los trabajadores tanto a nivel de dirección, supervisión, operativo y técnico.

### 3.5.5 Encuesta a Personal Operativo y Técnico de la Empresa Lebama

1) ¿Cuál de estos conceptos considera usted que una empresa debe tener claramente definidos?

Tabla 24

*Valores o principios que deben tener claramente definidos una empresa*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Visión	26	17%
Misión	92	60%
Valores	0	0%
Políticas de Calidad	35	23%
Otros (especifique)	0	0%
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

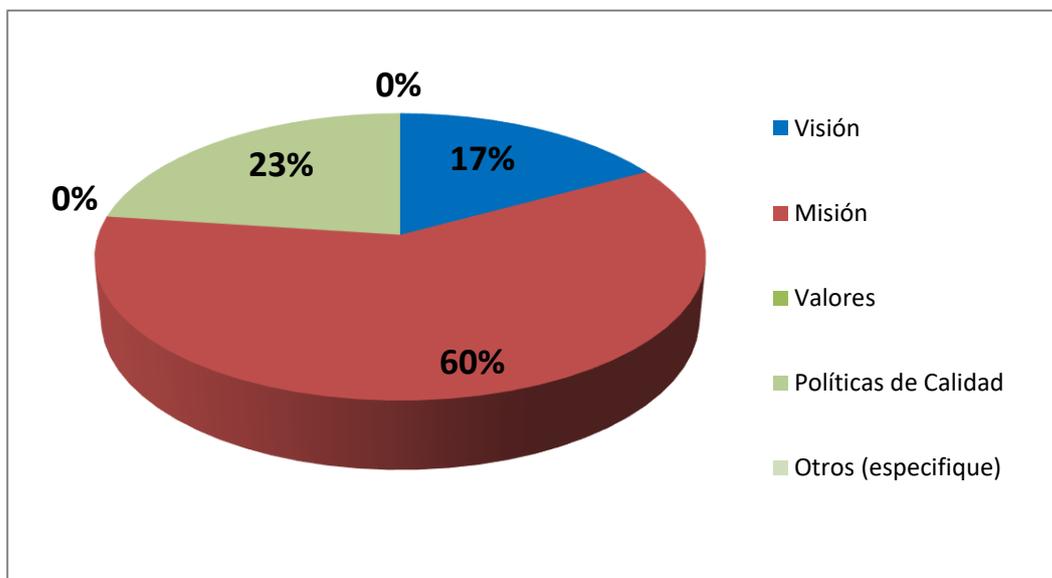


Figura 14 Valores y políticas claramente definidos  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

#### Análisis:

Un 60% de las personas encuestadas manifestó que una empresa debe tener claramente definida la misión, mientras que un 23% indica que las políticas de calidad y un 17% respondió que la visión. Es importante señalar que los encuestados no conocen textualmente la misión, visión y políticas de la empresa LEBAMA S.A, pero suelen familiarizarse con la misión que se encuentra publicada en uno de los pasillos principales de la empresa.

2) ¿Conoce usted cuales son los procedimientos dentro del cargo que desempeña?

Tabla 25  
*Conoce los procedimientos del cargo desempeñado*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	85	56%
No	68	44%
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

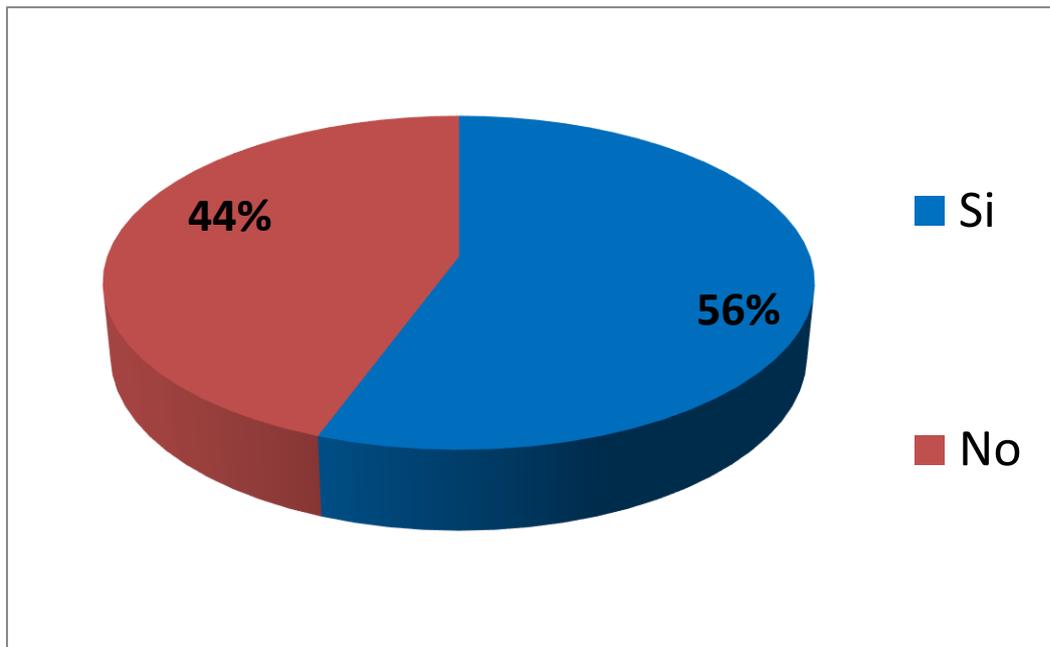


Figura 15 Valores y políticas claramente definidos  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

### **Análisis:**

El 56% de los trabajadores encuestados opina que si conoce los procedimientos en el cargo que desempeñan, mientras que un 44% manifiesta que no está muy claro en los procedimientos. Es necesario aclarar, que los procedimientos deben ser dados a conocer a todos los equipos de trabajo con la finalidad de que se obtengan excelentes resultado

3) ¿De los siguientes valores intangibles, cuales considera usted que caracterizan a la Empresa LEBAMA S.A en el mercado?

Tabla 26  
Valores Intangibles

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
El Nombre	35	23%
La Marca	22	14%
La Credibilidad	7	5%
La Confianza	19	12%
Los principios	11	7%
La Imagen	45	29%
La Cultura Organizacional	14	9%
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

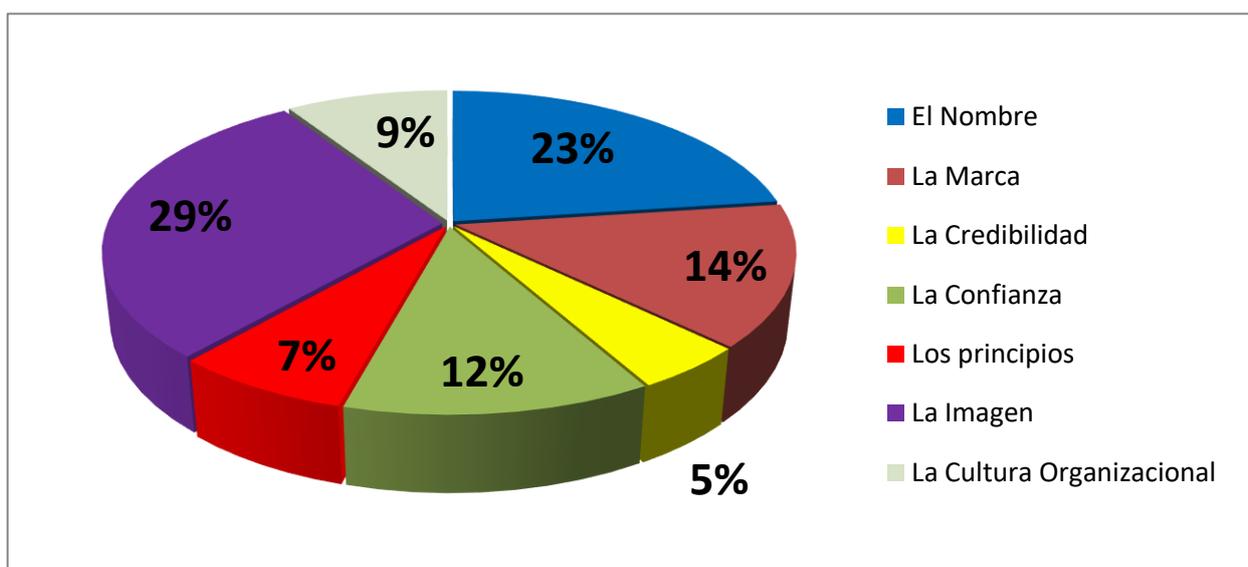


Figura 16 Valores y políticas claramente definidos  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

#### Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, el 29% manifiesta que la imagen es el valor que más caracteriza a la empresa; un 23% indica que es el nombre; un 14% opina que la marca; un 12% considera que la confianza caracteriza a Lebama S.A.; un 12% indica que la confianza caracteriza a la empresa; el 9% está de acuerdo en que la cultura organizacional es lo que la caracteriza y un 7% indica que son los principios; y un 5% opina que la credibilidad es un valor intangible que caracteriza a la empresa.

4) ¿Con qué frecuencia le han sido asignados Objetivos de Desempeño Individual?

Tabla 27

*Frecuencia en la asignación de objetivos*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	8%
Casi Siempre	8	5%
Algunas Veces	49	32%
Nunca	84	55%
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

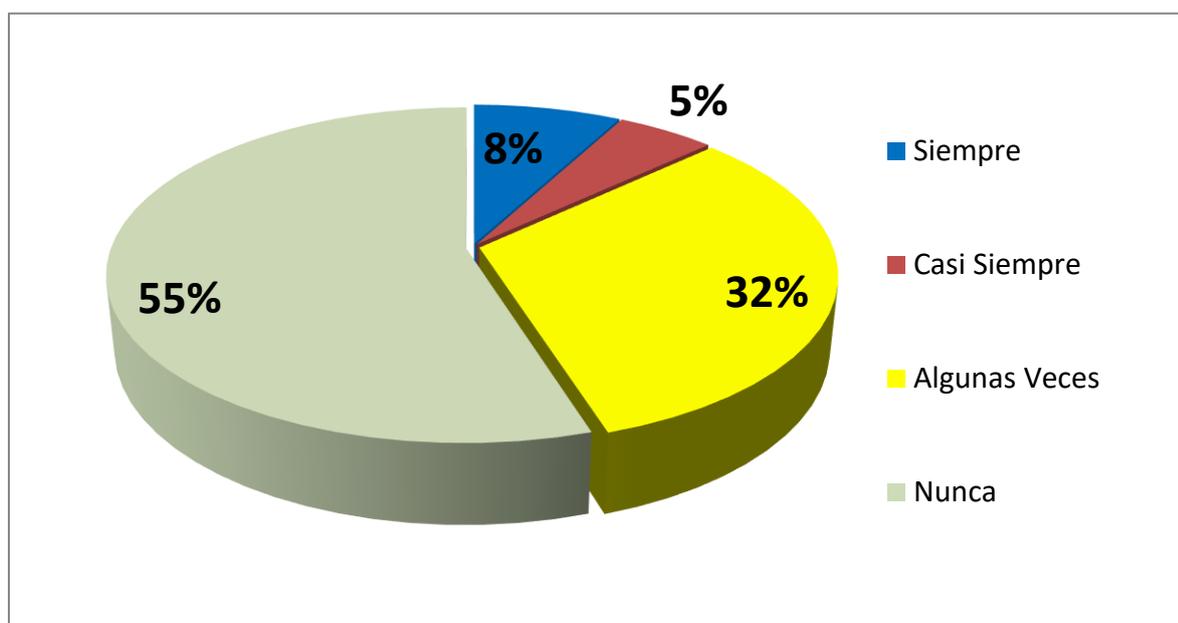


Figura 17 Frecuencia en la asignación de objetivos

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

**Análisis:**

Un 55% del personal entrevistado, opina que Nunca le han sido objetivos de desempeño individual; un 32% indica que Algunas Veces le han sido asignados objetivos; un 5% contesta que Casi Siempre le establecen objetivos; un 8% opina que Siempre es así.

5) ¿Conoce usted si la Gerencia ha realizado Planificación Estratégica?

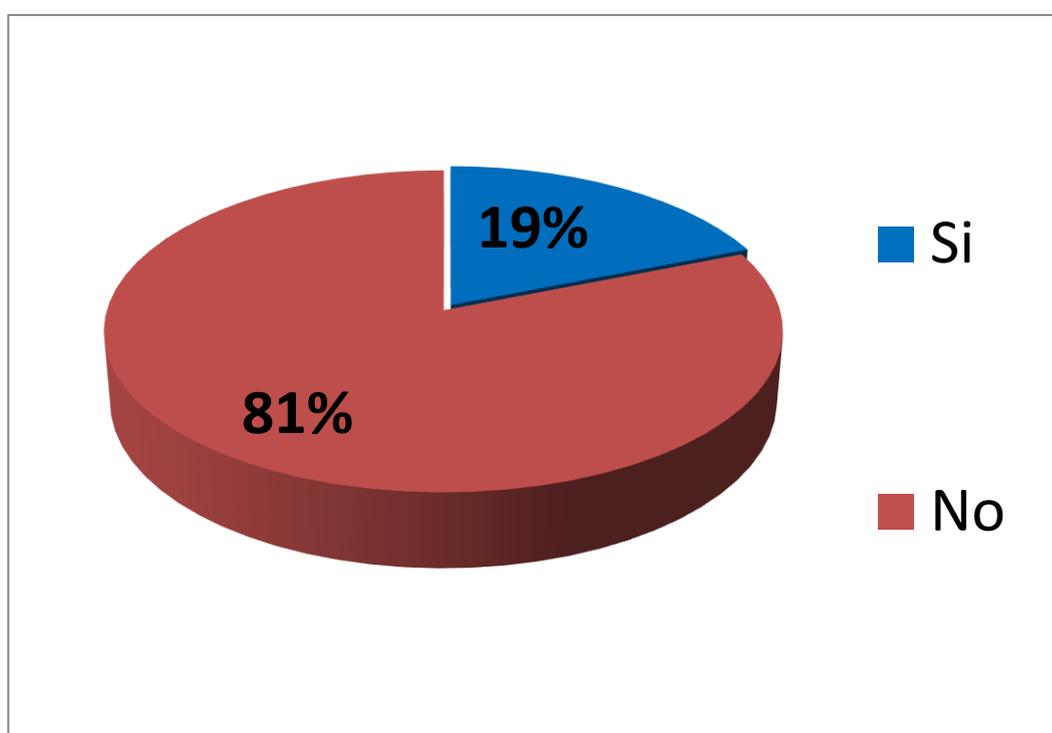
Tabla 28

*Conoce si la gerencia ha realizado Planificación Estratégica*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	19%
No	124	81%
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)



*Figura 18* Conoce si la Gerencia ha realizado Planificación Estratégica

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

**Análisis:**

El 81% de los encuestados, manifestó que no conoce si la gerencia de la empresa ha realizado Planificación Estratégica y un 19% indica que si conoce que la gerencia haya realizado Planificación Estratégica.

### **3.5.6 Informe General de los Resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los Directivos y distintas áreas de la organización**

Se pudo obtener como resultados que la empresa no realiza una Planificación Estratégica que involucre todos los elementos que conforman la empresa, tal y como se evidencia en las respuestas obtenidas en la interrogante Nro. 5 donde un 81% manifiestan que no conocen que en la empresa se realice una Planificación Estratégica. Si bien es cierto, cada departamento tiene un jefe o supervisor, pero no existe una relación estrecha entre los departamentos que facilite una buena planeación de las actividades; la falta de planificación estratégica incide incluso en la pertinencia y el compromiso que puede llegar a tener con la empresa, cada empleado.

Por otro lado, un 55% del personal operativo y técnico manifestó que nunca le han sido asignados objetivos de desempeño, el personal indica que efectivamente le asignan sus funciones cotidianas pero no en función de objetivos que deban alcanzar en determinado periodo. De acuerdo a la encuesta realizada a los gerentes, se pudo conocer que no participan realmente en una Planificación Estratégica; se encargan de dirigir las funciones en los departamentos asignados, pero las actividades no se realizan en función de un plan estratégico u objetivos de desempeño establecidos, al mismo tiempo, no se desarrollan estrategias para que el personal se sienta motivado o comprometido con alcanzar metas importantes tanto para la empresa como en el desarrollo de sus funciones.

Aunque la misión y la visión de la empresa parecen estar claramente definidos en papel, se pudo detectar que ni el personal operativo y técnico así como tampoco los gerentes encuestados, conocen con certeza que dice textualmente dicha misión y visión, haciéndose notable un escaso conocimiento al respecto, lo cual mengua el compromiso con la empresa y por ende también influye en la cultura organizacional.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 Título**

Plan Estratégico para incrementar la productividad en la Empresa LEBAMA S.A.

#### **4.2 Fases de la Propuesta**

##### **4.2.1. Análisis FODA (Situación Actual)**

Se realiza un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa, con la finalidad de precisar con qué elementos cuenta Lebama S.A. y su posición con respecto al entorno. El FODA está referido a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, cuatro factores que bordean la posición de la empresa en el mercado. A través de la mencionada matriz se pueden plantear estrategias que contribuyan a mejorar en los aspectos que así se requiera.

Las Fortalezas están representadas por aquellos factores que permiten a LEBAMA S.A. enfrentar el entorno de manera segura, es decir, se enlistan los elementos considerados fortalezas previo análisis interno de la empresa, como ventaja ante la competencia, y de los cuales puede tener control, orientando las fortalezas hacia la ventaja competitiva requerida.

Las Debilidades, constituyen las barreras en las que se debe trabajar para vencer, es decir, los obstáculos, situaciones o circunstancias que merecen atención para ser mejoradas y la empresa pueda continuar alcanzando la competitividad.

Las Amenazas, representan aquellas situaciones negativas que obstaculizan el éxito de la empresa, se enlistan luego de hacer un análisis externo, y se describen aquellas situaciones o circunstancias que no puede controlar totalmente la empresa, pero sin embargo, a través de acciones estratégicas se logra hacer frente y sortearlas.

Las Oportunidades, se enlistan previo análisis externo de la situación actual de la empresa y su entorno, determinando todos los factores positivos que contribuyen a incrementar la competitividad de la empresa, y que pueden ser aprovechados para lograr objetivos importantes y alcanzar posicionamiento en el mercado competitivamente.

De esta manera, se presenta a continuación un cuadro resumen del FODA de la empresa, según la situación actual:

Tabla 29  
Análisis FODA (Situación Actual)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe personal profesional, técnico y operativo dispuesto a mejorar en sus funciones.</li> <li>2. Las instalaciones se encuentran en buen estado físico y de infraestructura.</li> <li>3. Dispone de espacio físico suficiente para el desempeño de las actividades.</li> <li>4. Dispone de equipos tecnológicos de trabajo en todas sus áreas.</li> <li>5. Está ubicada en el Sector Costa del Ecuador, región en pujante desarrollo y crecimiento económico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se realiza Planificación Estratégica.</li> <li>2. No existe integración de las actividades entre los Departamentos y Áreas de la Empresa.</li> <li>3. El personal desconoce la misión y la visión de la empresa.</li> <li>4. La empresa no dispone de una Estructura Organizativa formal.</li> <li>5. No se cuenta con manuales de procedimientos.</li> <li>6. No se ha realizado un análisis del talento humano de la empresa, no se miden habilidades o destrezas.</li> <li>7. No se asignan objetivos de desempeño al personal, ni se realizan evaluaciones.</li> <li>8. No se aplica ningún instrumento para medir la productividad de los empleados.</li> </ol>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perder posicionamiento en el mercado.</li> <li>2. Mejor servicio y producto ofrecido por la competencia.</li> <li>3. Profesionales y personal capacitado laborando en la competencia.</li> <li>4. Cambios climáticos que afecten el normal desenvolvimiento de las actividades.</li> <li>5. Exigencias tributarias que incrementen los gastos.</li> <li>6. Medidas de ajuste económicas en el sector camaronero.</li> <li>7. Aumento de normas y requisitos relacionados con los procesos de exportación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar parte de las principales empresas destacadas y competitivas en el sector camaronero del Ecuador.</li> <li>2. El Incremento de la demanda de camarones a nivel nacional e internacional.</li> <li>3. Incursionar en otros productos derivados del camarón, y de esta manera llegar a mayor número de clientes.</li> <li>4. Estar ubicada en una zona en pleno desarrollo contribuye a lograr posicionamiento en el mercado.</li> </ol>

Nota: Se desglosa matriz FODA de la Empresa LEBAMA S.A. considerando la situación actual.  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

#### 4.2.2 Aplicación del Modelo de las 7S de McKinsey

Se sugiere aplicar el Modelo de las 7S con la finalidad de combinar distintos factores dentro de la empresa que contribuirán a lograr una mayor productividad. El Modelo de las 7S abarca dos categorías, según González (2012) estas categorías se les conoce como elementos blandos y elementos fuertes; de esta manera se analiza y propone la aplicación de los siguientes elementos:

## **Elementos Blandos:**

### **4.2.2.1 S-1. (Strategy) La Estrategia**

Como estrategia para mejorar el clima y la pertinencia organizacional en la empresa, es importante concentrar la atención en replantear la Misión, Visión y los Valores Organizacionales de LEBAMA S.A, como factores que ameritan ser definidos de manera clara y concisa, además de ser socializados con todo el personal de la empresa, bien sea personal directivo, de supervisión, técnico u operativo, lo cual es de gran beneficio para toda la organización.

Como algunos beneficios que se adjudican a este elemento del Modelo propuesto se conocer los siguientes:

- La misión y la visión, representan el principal punto de partida desde el cual se comienzan a desarrollar las estrategias para que la empresa oriente sus resultados de manera satisfactoria. Cuando todos los integrantes de la organización conocen la misión y la visión, se hace más fácil unificar un único objetivo traducido en excelentes resultados, progreso y productividad.
- Cuando se conocen la Misión y la Visión de la empresa, se desarrolla y fortalece el esfuerzo dado por cada integrante, realizando la constancia y el buen hacer.

Partiendo de los beneficios y la importancia de definir la misión y la visión, se propone a la gerencia de LEBAMA S.A., considerar las mejoras y lo que se plantea a continuación:

#### **7.2.2.1.1 Misión (Actual)**

Actualmente LEBAMA S.A. tiene definida una Misión, sin embargo, a través de la presente propuesta se plantea la modificación de la misma haciendo un leve cambio en la redacción, con la finalidad de resaltar en la Misión el gran valor que representa para la empresa el personal que labora en cada área o departamento, se sugiere replantearla agregando unas palabras que permitirán destacar la inclusión o integralidad de todos los elementos que conforman la empresa.

**El enunciado de la Misión actual es el siguiente:**

“Cultivar y comercializar camarón y larvas de camarón aplicando buenas prácticas de producción acuícola respetando el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de nuestros

clientes, ayudando el desarrollo social de la comunidad y logrando una rentabilidad razonable para los accionistas”.

#### **4.2.2.1.2 Misión (Propuesta)**

**La propuesta de enunciado para una nueva Misión es la siguiente:**

*“Cultivar y comercializar el camarón y larvas de camarón integrando buenas prácticas de producción acuícola con personal proactivo y capacitado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo a la conservación del medio ambiente y al desarrollo social de la comunidad, logrando una rentabilidad razonable en nuestras operaciones”.*

#### **4.2.2.1.3 Visión (Actual)**

Al igual que la Misión, la empresa también tiene definida una Visión, cuyo enunciado actual es el siguiente:

*“Ser una empresa líder dentro del sector camaronero, con excelente imagen en el mercado, basados en altos índices de calidad, inocuidad, productividad y excelente servicio”.*

#### **4.2.2.1.4 Visión (Propuesta)**

Se sugiere agregar a la Visión un enfoque que destaque la importancia de la integralidad de todas las áreas de la empresa, como factor necesario en la planificación estratégica que debe llevarse a cabo frecuentemente en la empresa. En este sentido, se propone la siguiente Visión:

*Ser una empresa líder en el sector camaronero, posicionada nacional e internacionalmente, con personal comprometido y clientes leales, caracterizada por la productividad en todas sus áreas y excelente servicio, líder en el desarrollo productivo camaronero del Ecuador.*

#### **4.2.2.2 S-2 (Structure) La Estructura**

La empresa LEBAMA S.A. actualmente no tiene una estructura organizativa formal que esté aprobada por la Gerencia y que sea de conocimiento de todos los trabajadores de la empresa; dada la importancia que tiene definir la estructura dentro de una organización, se hace la siguiente propuesta a la gerencia de la empresa, a través de este Plan Estratégico, para que sea considerada e implementada formalmente y a su vez mejorar la relación dirección-empleado en todos niveles jerárquicos. Se propone la siguiente Estructura Organizativa:

#### 4.2.2.2 La Estructura

Se propone la siguiente estructura organizativa a la Empresa LEBAMA S.A.

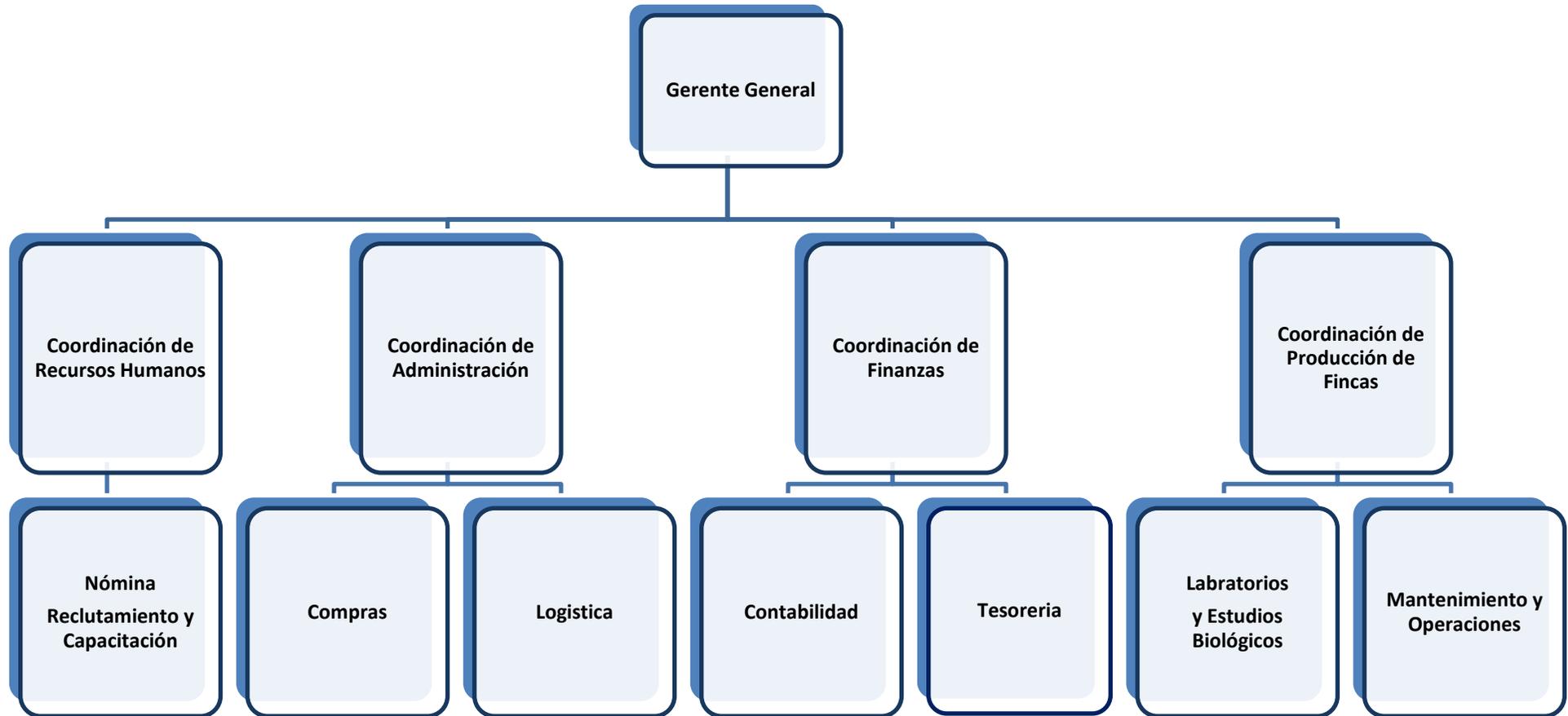


Figura 19 Estructura Organizativa propuesta a la empresa LEBAMA S.A  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

#### **4.2.2.3 S-3 (Systems) Sistemas**

Los procesos Internos que LEBAMA S.A. lleva a cabo en todos sus departamentos son muy amplios, no están definidos en Manuales de Procesos y Procedimientos, por lo que se hace necesario que la Gerencia evalúe la posibilidad de levantar los procesos y le dé formalidad a través de los Manuales en cada departamento, esto contribuirá a mejorar la productividad en todas sus áreas. En el proceso de investigación no se pudo acceder totalmente a los procesos que se realizan en todos los departamentos o áreas de la empresa, en virtud de la confidencialidad de los procesos y el recelo en la información de la empresa, situación entendible por parte de los investigadores. Sin embargo, en un corto espacio de tiempo se logró acceder a información relacionada con dos procesos que han sido analizados y se considera importante mejorar, con la finalidad de maximizar la eficiencia y eficacia en los procesos.

Es importante resaltar la importancia que tiene en la productividad, el hecho de que los empleados dispongan de Manuales de Procesos, lo que contribuye a un compromiso mayor con la empresa, y a su vez, los niveles de mando pueden definir objetivos a alcanzar en un periodo determinado y exigir a los empleados el cumplimiento de los mismos.

Los procesos que se proponen mejorar son los siguientes:

1. Proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Proceso de Compras Generales.

#### **4.2.4.1 Descripción del Proceso actual de Reclutamiento y Selección del Personal en el Departamento de Recursos Humanos**

Una de las funciones más importantes que cumple el Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización es el Reclutamiento y la Selección del Personal. Desde el momento que la empresa selecciona el personal, debe hacerlo con los perfiles más idóneos, que de alguna manera garanticen el logro de objetivos empresariales, de allí la importancia de realizar la selección más adecuada. Sin embargo, cuando existen deficiencias en el proceso señalado, las consecuencias pueden ser perjudiciales, tanto para la organización como para el empleado.

Actualmente la demanda de puestos de trabajo supera las ofertas, por lo que las empresas tienen la oportunidad de seleccionar personal ante una amplia gama de postulados, por lo tanto es importante que el proceso se dé en un tiempo no muy prolongado pero que igual garantice la mejor decisión al respecto.

La Empresa LEBAMA S.A. actualmente realiza los siguientes pasos para llevar a cabo el reclutamiento y selección del personal:

1. El Departamento de Recursos Humanos recibe la solicitud o el requerimiento del personal por parte del Departamento o área que así lo amerite, debidamente sustentado, este paso se da para iniciar el proceso.
2. Se socializa la solicitud de manera interna y externa, es decir, se da a conocer entre los trabajadores la necesidad de contratación de un personal para determinada área o departamento y también se hace uso de la página de Multitrabajo, generalmente en este paso del proceso se invierten de 4 a cinco días hábiles.
3. Se reciben las postulaciones y se evalúa el perfil del aspirante, tomando en consideración la edad y la formación académica; en la mayoría de los casos se opta por personal joven y como mínimo bachillerato aprobado, por lo general en un lapso de tres días hábiles.
4. Se selecciona cinco aspirantes que cumplan con las exigencias señaladas y se les realiza entrevista de trabajo, este proceso tarda de cuatro a cinco días hábiles.
5. Se selecciona el personal.

Se puede observar que existe informalidad en algunos pasos y se dispone de varios días, en total 14 días hábiles, es decir, aproximadamente tres semanas en el proceso.

4.2.4.1.1 Flujo Descripción del Proceso actual de Reclutamiento y Selección del Personal en el Departamento de Recursos Humano

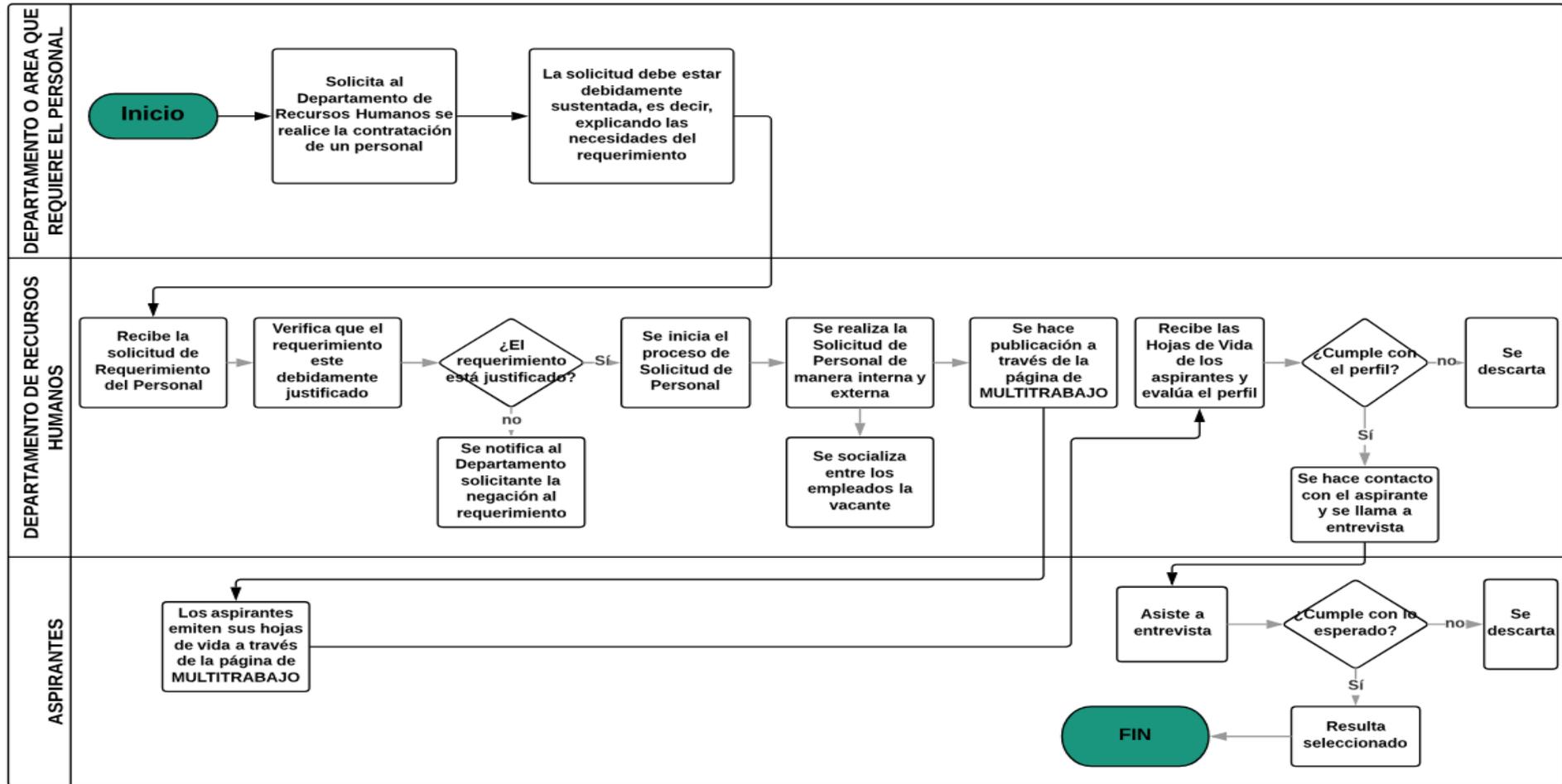


Figura 20 Flujo del Proceso de Selección de Personal (Actual)  
 Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

#### ***4.2.4.2 Descripción del Proceso (Propuesta) de Reclutamiento y Selección del Personal en el Departamento de Recursos Humanos***

Después de analizar el proceso para reclutar y seleccionar que aplica el Departamento de Recursos Humanos, se propone las siguientes mejoras:

1. El Departamento de Recursos Humanos debe recibir la solicitud del requerimiento del personal debidamente sustentada.
2. El Departamento de Recursos Humanos analiza la solicitud e informa a la Gerencia de la Empresa, en un día hábil.
3. La Gerencia de la Empresa aprueba el inicio de reclutamiento del personal; se requiere el mismo día hábil del paso 2.
4. El Departamento prepara los requisitos y características del cargo, definiendo el perfil requerido, este paso requiere un día hábil.
5. El Departamento de Recursos Humanos debe formalizar la solicitud de personal a través de la página web oficial de la empresa; de igual manera es recomendable utilizar la página de Red de Empleos Ecuador y Multitrabajo, así como publicación a través de medios impresos como Diario El Universo, por ejemplo. Es importante señalar, que mientras más aspirantes se postulen, la empresa podrá ampliar las posibilidades de captar personal preparado para el puesto de trabajo, solo amerita 3 días hábiles.
6. Se reciben las Hojas de Vida de los Aspirantes, dos días hábiles.
7. Se evalúa el perfil, la preparación académica que tengan los aspirantes, se verifican datos, etc. Otros elementos a evaluar debe ser la experiencia laboral en el área que se está solicitando. Este paso se realiza en los mismos dos días hábiles del paso 6.
8. Se notifica a los aspirantes que han cumplido con el perfil, la asistencia a una prueba de conocimiento, debidamente estructurada dependiendo del puesto vacante. Un día hábil.
9. Después de aprobar la prueba de conocimiento, se notifica a los aspirantes una fecha para la entrevista de trabajo. Un día hábil.
10. Se recomienda que en la entrevista de trabajo participen un representante de la gerencia general, un coordinador del área solicitante y la jefatura de recursos humanos.
11. Después de la entrevista se selecciona el personal idóneo o que haya cumplido con los requisitos y requerimientos del cargo.

4.2.4.2.1 Flujo del Proceso Reclutamiento y Selección (Propuesta de Mejora)

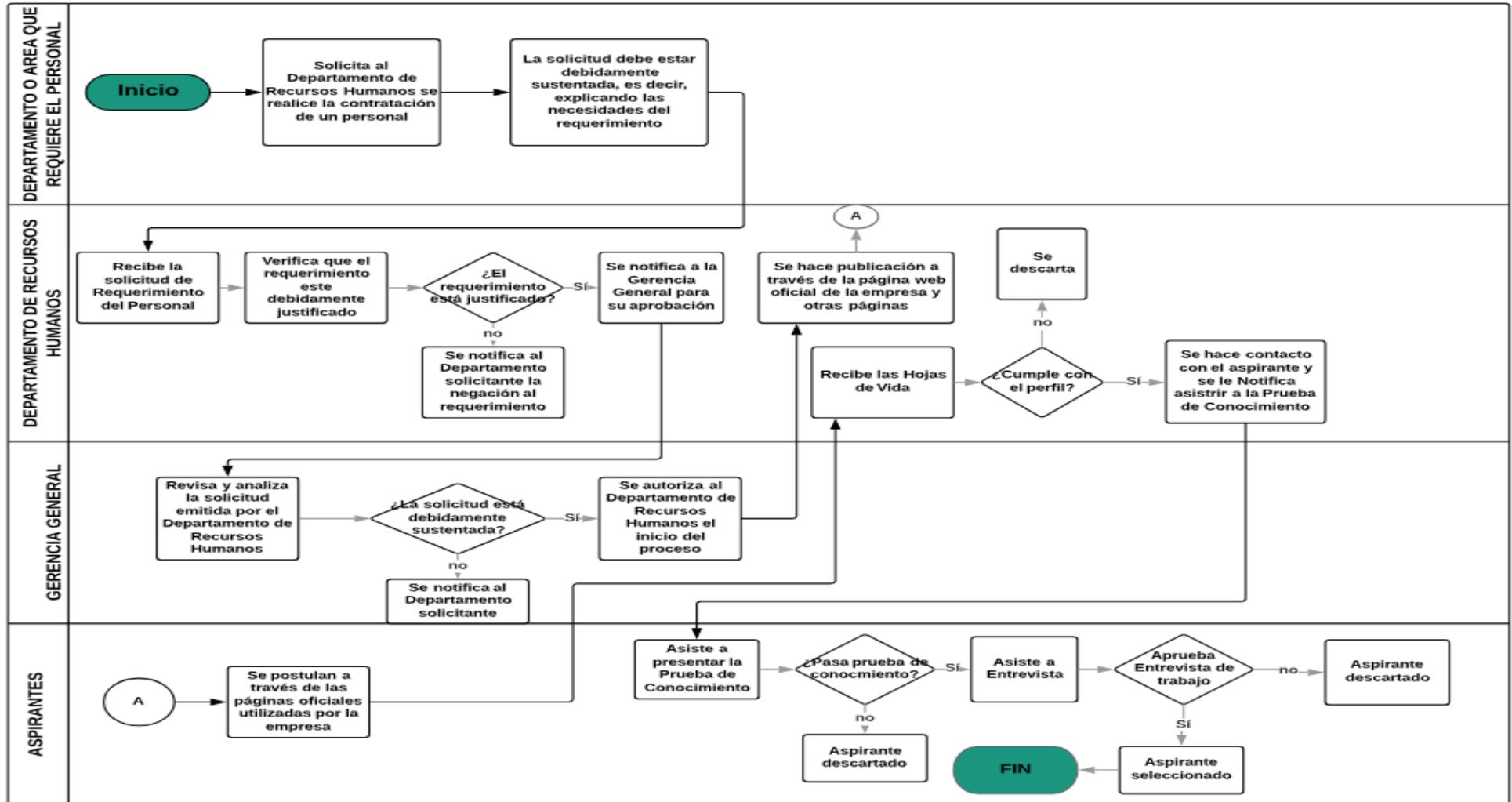


Figura 21 Flujo del Proceso Reclutamiento y Selección del Personal (Propuesta de Mejora)  
 Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

#### ***4.2.4.3 Descripción del Proceso actual General de Compras.***

Las funciones que se llevan a cabo en el Departamento de Compras son muy importantes en toda organización. En especial porque es el departamento encargado de realizar las compras de material requerido por todas las unidades y departamentos de la empresa. De esta manera, cualquier demora o atraso en la recepción de lo solicitado puede generar problemas en todos los demás procesos, lo cual incide directamente en la productividad. LEBAMA S.A. actualmente realiza un proceso de compras general que involucra la participación de la Gerencia de la Empresa, lo cual se considera un factor negativo que impide minimizar el tiempo en el proceso. A continuación se describe el proceso actual en el procedimiento de compras generales:

1. Las distintas unidades y departamentos emiten las solicitudes o requerimientos al Departamento de Compras
2. El Departamento de Compras receipta las solicitudes, verifica que cumplan con la justificación suficiente y emite informe a la Gerencia General para que el requerimiento sea analizado y aprobado. Requiere 2 días hábiles.
3. La Gerencia aprueba las solicitudes de material. El Departamento de Compras, previa autorización, solicita a los proveedores lo requerido a través de una Orden de Compra. En este paso el Departamento de Compras invierte de 3 a 4 días hábiles para lograr hacer contacto con el proveedor que ofrezca mejor precio y calidad.
4. La Orden de Compra debe estar firmada por la Gerencia, por lo que nuevamente se emite la Orden de Compra a la gerencia para su firma y sello. Dos días hábiles.
5. Una vez firmada y sellada la Orden de Compra, se procede a contactar a los proveedores para que despachen los materiales solicitados. De 3 a 4 días hábiles.
6. En Almacén se recibe los materiales solicitados, y se constata que cumplan con las características de lo exigido, para lo cual es necesario que el personal del almacén disponga de copia de la Orden de Compra a fin de poder corroborar lo recibido con lo solicitado. 2 días hábiles.
7. Almacén informa al Departamento de Compras lo receiptado. 1 día hábil
8. El Departamento de Compras informa a la gerencia la recepción de lo solicitado y pide autorización para entregar a los departamentos que han requerido.
9. La Gerencia autoriza la entrega de los materiales. El Departamento de Compras hace entrega a las unidades y/o departamentos solicitantes del material. De 2 a 3 días hábiles.

4.2.4.3.1 Flujo Descripción del Proceso actual General de Compras.

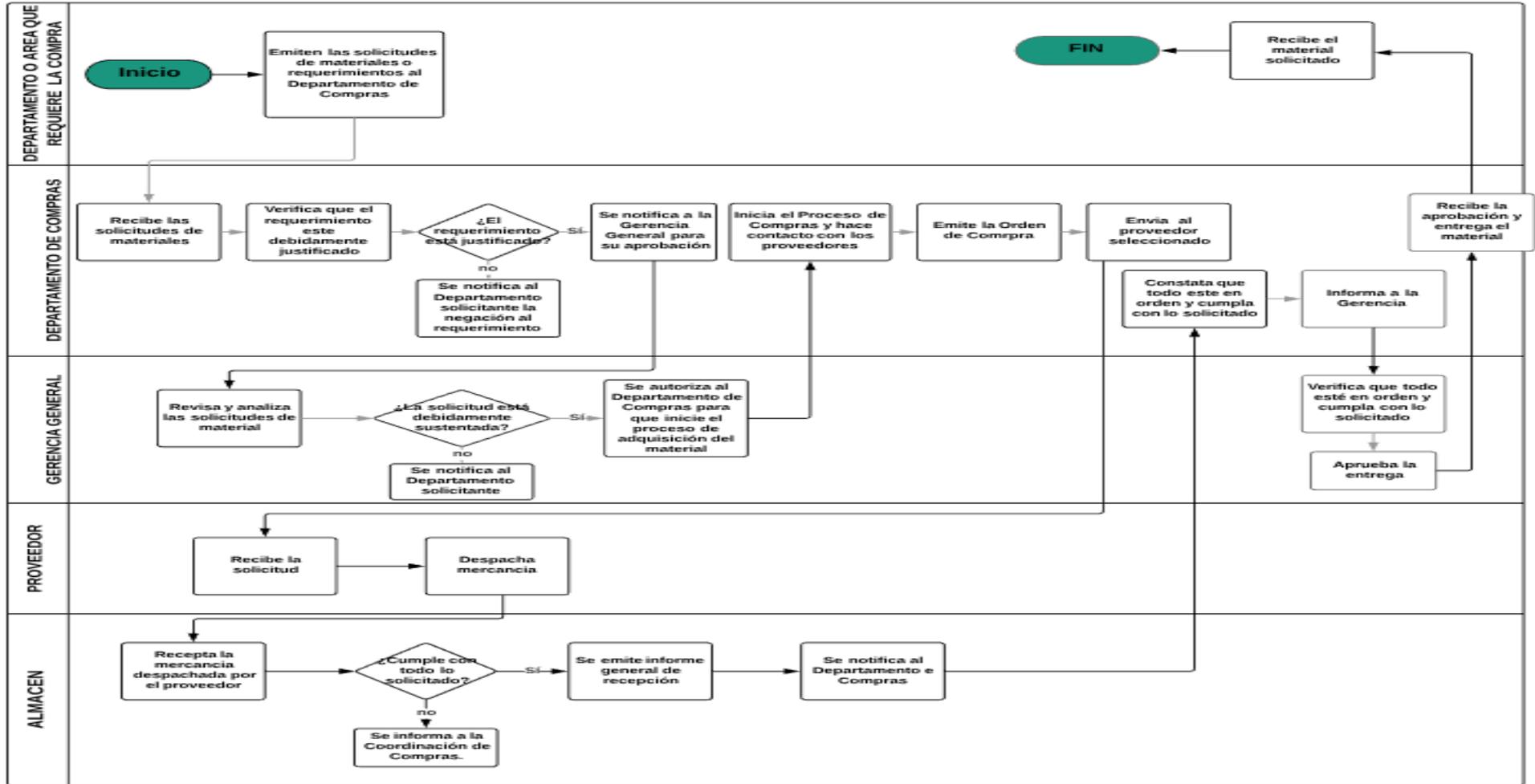


Figura 22 Descripción del Proceso Actual de Compras - Empresa LEBAMA S.A.  
 Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

#### ***4.2.4.4 Descripción del Proceso General de Compras. (Propuesta)***

1. Las distintas unidades y departamentos emiten las solicitudes o requerimientos al Departamento de Compras
2. El Departamento de Compras receipta las solicitudes y elabora las requisiciones de compra. Dos días hábiles.
3. El Departamento de Compras, previa autorización, solicita a los proveedores lo requerido a través de una Orden de Compra. Un día hábil. Los proveedores deben dar respuesta en un tiempo no mayor a 48 horas. 2 días hábiles
4. Se procede a contactar a los proveedores para que despachen los materiales solicitados. 3 días hábiles
5. En Almacén se recibe los materiales solicitados, y se constata que cumplan con las características de lo exigido, para lo cual es necesario que el personal del almacén disponga de copia de la Orden de Compra a fin de poder corroborar lo recibido con lo solicitado. 1 día hábil.
6. Almacén informa al Departamento de Compras lo receiptado. El mismo día hábil del paso 5.
7. El Departamento de Compras hace entrega a las unidades y/o departamentos solicitantes del material. El mismo día hábil de los pasos 5 y 6.

4.2.4.4.1 Flujo Descripción del Proceso General de Compras (Propuesta)

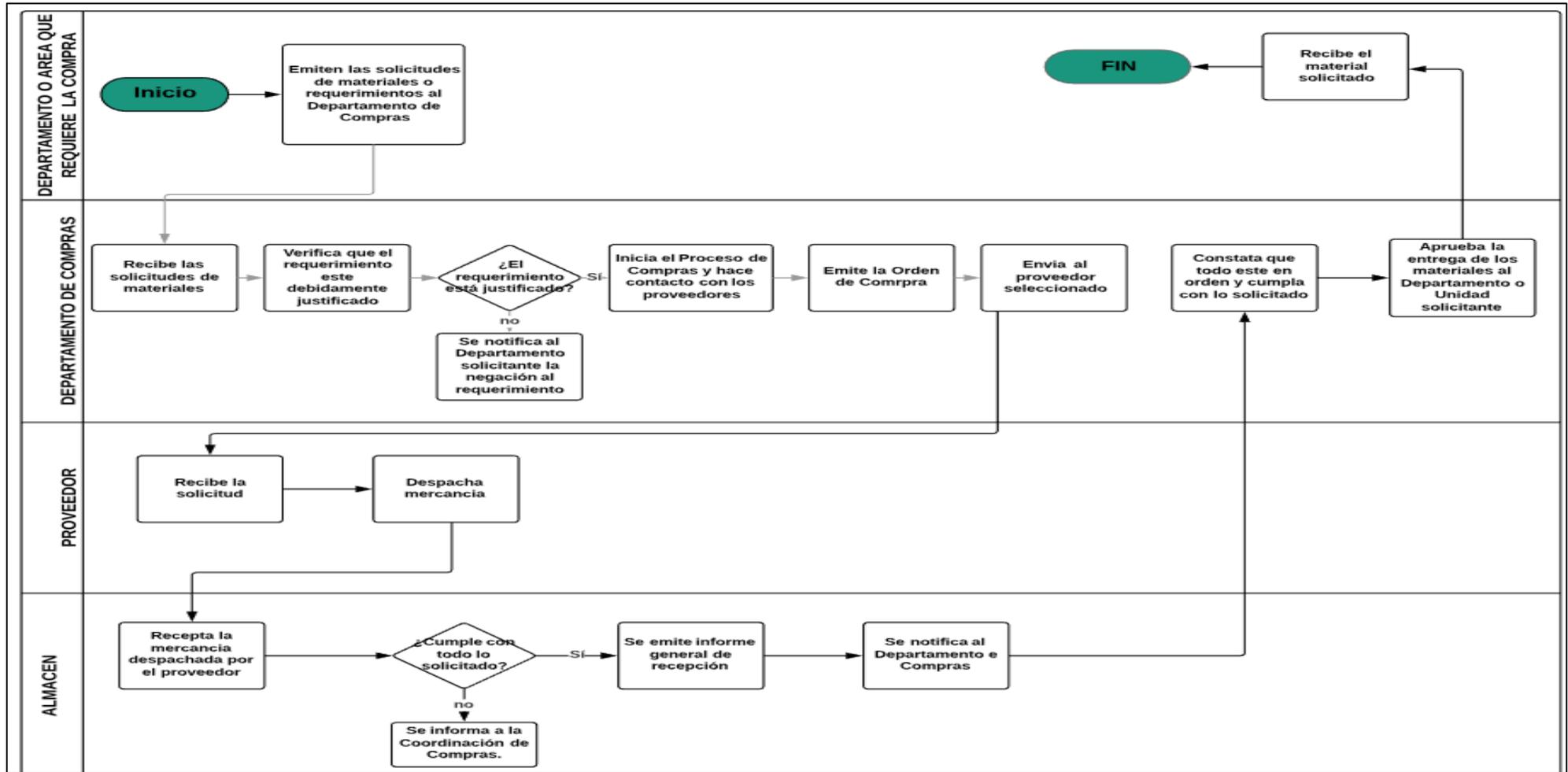


Figura 23 Flujograma del Proceso Actual de Compras - Empresa LEBAMA S.A. (Propuesta)  
 Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

## Elementos Fuertes:

### 5.2.2.4 S-4 (Skills) Las Habilidades

Para determinar habilidades de los trabajadores es importante que la empresa realice un estudio al respecto, en este sentido se propone la aplicación de un instrumento que se muestra a continuación, con la finalidad de recolectar toda la información necesaria para precisar las habilidades que tienen los trabajadores, tanto de supervisión, como profesional técnico y operativo. Cuando la gerencia conoce claramente las características y habilidades del personal, puede tomar decisiones acertadas relacionadas con movimientos de personal o ascensos, entre otras. Se proponen tres formatos para detectar habilidades en el personal, de acuerdo a las funciones a nivel profesional, técnico y operativo.

#### Formato a Nivel Técnico

#### FORMATO EVALUACION DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FECHA:

EVALUADOR:

CARGO:

EVALUADO:

CARGO:

DEPENDENCIA:

#### CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (HABILIDADES)

**E: Excelente** - Cumple a cabalidad este requisito

**B: Bueno** - Cumple los requisitos mínimos

**A: Aceptable** - Cumple parte de los requisitos

**NC: No cumple** - Competencia que no cumple las condiciones mínimas

Marque con una "X" según corresponda						
NIVEL DE CARGO	HABILIDADES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (Descriptor de la Habilidad)	E	B	A	NC
<b>NIVEL TECNICO</b>	Experticia Técnica	Entiende y aplica los conocimientos técnicos del área de desempeño y los mantiene actualizados.				
	Trabajo en Equipo	Trabaja con otros de forma conjunta para conseguir metas comunes.				
	Creatividad e Innovación	Presenta ideas y métodos novedosos y los concreta en acciones.				
OBSERVACIONES:						
Firma del Evaluador			Firma del Evaluado			

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

**Formato a Nivel Profesional**

Tabla 30  
Formato de evaluación de competencias nivel profesional

**FORMATO EVALUACION DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES - NIVEL PROFESIONAL  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**DEPENDENCIA:** \_\_\_\_\_

**CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (HABILIDADES)**

- E: Excelente** - Cumple a cabalidad este requisito  
**B: Bueno** - Cumple los requisitos mínimos  
**A: Aceptable** - Cumple parte de los requisitos  
**NC: No cumple** - Competencia que no cumple las condiciones mínimas

Marque con una "X" según corresponda						
NIVEL DE CARGO	HABILIDADES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (Descriptor de la Habilidad)	E	B	A	NC
<b>NIVEL PROFESIONAL</b>	Aprendizaje Continuo	Adquiere y desarrolla conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional permanentemente.				
	Experticia Profesional	Aplica el conocimiento profesional en la Resolución de problemas y lo transfiere a su entorno laboral.				
	Trabajo en Equipo y Colaboración	Trabaja con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas organizacionales comunes.				
	Creatividad e Innovación	Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.				
	<b>Si el evaluado tiene personal a cargo evaluar las siguientes competencias</b>					
	Liderazgo de Grupos de Trabajo	Asume el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la Efectividad en la consecución de objetivos y metas organizacionales.				
	Toma de Decisiones	Elige entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.				

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

**Formato a nivel Operativo**

Tabla 31

Formato de evaluación de competencias nivel operativo

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**FECHA:**

**EVALUADOR:**

**CARGO**

**EVALUADO:**

**CARGO:**

**DEPENDENCIA:**

**CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (HABILIDADES)**

**E: Excelente** - Cumple a cabalidad este requisito

**B: Bueno** - Cumple los requisitos mínimos

**A: Aceptable** - Cumple parte de los requisitos

**NC: No cumple** - Competencia que no cumple las condiciones mínimas

Marque con una "X" según corresponda						
NIVEL DE CARGO	HABILIDADES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (Descriptor de la Habilidad)	E	B	A	NC
<b>NIVEL OPERATIVO</b>	Manejo de la Información	Maneja con respeto las informaciones personales y organizacionales de que dispone.				
	Adaptación al cambio	Se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.				
	Disciplina	Se adapta a las políticas de la empresa y busca información de los cambios en la autoridad competente.				
	Relaciones Interpersonales	Establece y mantiene relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.				
	Colaboración	Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.				

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

#### **4.2.2.5 S-5 (Staff) El Personal**

Se sugiere realizar un estudio del personal que le permita a la empresa conocer con mayor detalle y en forma más resumida, cuáles son las aspiraciones del personal y la condición actual de sus empleados. Es importante señalar que en una Planificación Estratégica debe tomarse en consideración el personal de la empresa, entendiendo que el ser humano pasa por distintas etapas, que van definiendo la personalidad y las funciones que desean desempeñar en un tiempo determinado.

#### ***Instrucciones generales para realizar el estudio del personal en etapas:***

- 1. *Etapas de Incorporación:*** En esta etapa los empleados intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa, consideran valores, oportunidades, preferencias laborales; por lo general esta etapa se da entre los diecinueve y veinticinco años. Al iniciar actividades en un primer o nuevo puesto de trabajo, es necesario que las personas reciban inducción u orientación para desarrollar determinada actividad, esto contribuye a la socialización con los demás compañeros de trabajo. Pueden transcurrir uno o dos años para superar esta etapa.
- 2. *Etapas de Crecimiento:*** En esta etapa las personas encuentran su lugar en la empresa, consiguen mayores responsabilidades, contribuyen al logro de objetivos, buscan que sus contribuciones a la institución sean valorados, y existe un interés por demostrar que se es capaz de enfrentar nuevos retos. Esta etapa suele darse entre los veintiséis y treinta y cuarenta años de edad.
- 3. *Etapas de Madurez:*** En esta etapa las personas se preocupan por mantener actualizados sus conocimientos y habilidades, dan importantes aportes a los procesos que se llevan a cabo, se comienza a tener un amplio conocimiento del puesto de trabajo y una mayor expectativa laboral, sirven de apoyo y formación para los trabajadores que están en las etapas de incorporación y crecimiento. Se interesan por el análisis o el desarrollo de las políticas, objetivos y metas planteados por la institución. Es muy importante para la Gerencia Administrativa desarrollar estrategias que contribuyan a evitar el estancamiento de los empleados en esta etapa, es decir, de que sus conocimientos y habilidades no sean obsoletos con el transcurrir de los años. Esta etapa suele darse entre los cuarenta y cinco y cincuenta y cinco años de edad.

**4. Etapa de Experiencia:** En esta etapa las personas buscan un equilibrio entre las actividades laborales y no laborales. Aunque muchas personas, aun adquiriendo el derecho a jubilarse, no lo hacen, es importante que la gerencia tenga como política que la actividad de gestión profesional de los trabajadores debe centrarse en planificar la jubilación. Esta etapa puede considerarse una de las más sensibles, en especial por la edad en la que suele darse, mayores a cincuenta y cinco años, sin embargo no deja de ser la más importante para todo el personal.

Se muestra a continuación un Resumen de las etapas señaladas anteriormente:

Tabla 32

*Etapas Ciclo de Vida del Empleado*

<b>Etapas Ciclo de Vida del Empleado</b>				
	<b>Incorporación</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Experiencia</b>
<b>Tareas que se desarrollan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica intereses y habilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ascenso</li> <li>Crecimiento</li> <li>Seguridad</li> <li>Desarrollo de un estilo de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener logros.</li> <li>Actualizar conocimientos y habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifica Jubilación</li> </ul>
<b>Actividad a realizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda, aprende, sigue instrucciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuye de manera independiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forma.</li> <li>Apoya.</li> <li>Participa en la elaboración de políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retiro gradual del trabajo.</li> </ul>
<b>Relación con los equipos de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendiz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compañero de actividades</li> <li>Participa con responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutorea</li> <li>Dirige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aconseja.</li> <li>Orienta.</li> <li>Guía.</li> </ul>
<b>Edad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de 25 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre 26 y 40 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre 40 y 55 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más de 55 años</li> </ul>
<b>Antigüedad en la Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de 2 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre 2 y 10 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más de 10 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más de 20 años</li> </ul>

Nota: Se señalan las etapas en el ciclo de vida laboral del empleado, lo cual permite a la gerencia tomar decisiones relacionadas con el talento humano.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

**4.2.2.6 S-6 (Style) El Estilo**

El Estilo se refiere a la manera en que se maneja al personal y lo que caracteriza a la organización en liderazgo y cultura, lo cual es muy importante para establecer relaciones de compromiso y responsabilidad con todos los miembros de la empresa. Actualmente la empresa no cuenta con un estilo definido de liderazgo de manera general, los departamentos están coordinados por los jefes inmediatos que mantienen una relación muy formal con sus trabajadores.

Dados los cambios que actualmente caracterizan a las grandes empresas con respecto a la relación empleado-empleador, es importante brindar una participación más acentuada a los trabajadores, con la finalidad de crear un clima menos tenso y de mayores oportunidades para generar ideas de trabajo en equipo. El estilo de liderazgo que se practique en la empresa precisa los métodos y tiempos de trabajo y es el asento para lograr el cumplimiento de las metas corporativas; los tipos de liderazgo empresarial suelen ser muy diferentes uno del otro, aunque el objetivo debería ser siempre el mismo, relacionado estrechamente con alcanzar la mayor productividad y el más alto nivel de competitividad.

### **Estilo de Liderazgo participativo:**

En este sentido, se propone a la gerencia de LEBAMA S.A. llevar a la práctica un estilo de liderazgo participativo, donde se deje claro quién tiene la dirección de las actividades pero tomando en cuenta las opiniones de los equipos de trabajo al momento de tomar una decisión que concierna a todos. Este estilo de liderazgo contribuye a que los empleados se sientan valorados y considerados, lo que directamente incide en la mayor y mejor productividad, lo que a su vez permite el logro de objetivos y metas con mayor facilidad.

Se observa en la interrogante 4, la falta de comunicación entre el personal operativo y las bases gerenciales, al conocer manifestar un 55% de los encuestados que nunca le han sido asignado objetivos de desempeño, lo cual se considera un factor que merece atención por ser parte importante en el desarrollo y logro de metas y objetivos organizacionales. A través de un liderazgo participativo, los jefes inmediatos y la gerencia podrán conocer de sus empleados inquietudes, dudas incluso pueden escuchar sugerencias que contribuyan a mejorar la relación laboral, la comunicación y fomenten la participación de todos los empleados, lo que sin duda incidirá en una mayor productividad de las actividades.

De la misma manera, un 81% de los encuestados indicó que no conoce si la gerencia lleva a cabo una Planificación Estratégica; si bien es cierto, corresponde al alto mando de la empresa realizar la mencionada planificación, pero es necesario que se trasmita a los empleados la importancia que tienen dentro del éxito de una Planificación Estratégica, ya que gran parte de las actividades de la empresa la realiza la parte operativa y técnica, por lo tanto, comunicar a todas las partes, la importancia de la Planificación Estratégica podrá resultar muy beneficioso para todos.

#### 4.2.2.7 S-7 (Shared Values) Valores Compartidos:

La empresa LEBAMA S.A. en la actualidad no tiene valores definidos formalmente, que sean conocidos ampliamente por los empleados y personal en general. La dedicación a realizar las actividades cotidianas en la empresa, mengua el tiempo de dedicación que merece compartir valores y conocerlos, al tiempo de darles la relevancia que caracteriza a los valores dentro de una organización. En este sentido se propone a LEBAMA S.A. la definición de los siguientes Valores Organizacionales y la promulgación formal de los mismos entre todos los integrantes de la empresa:

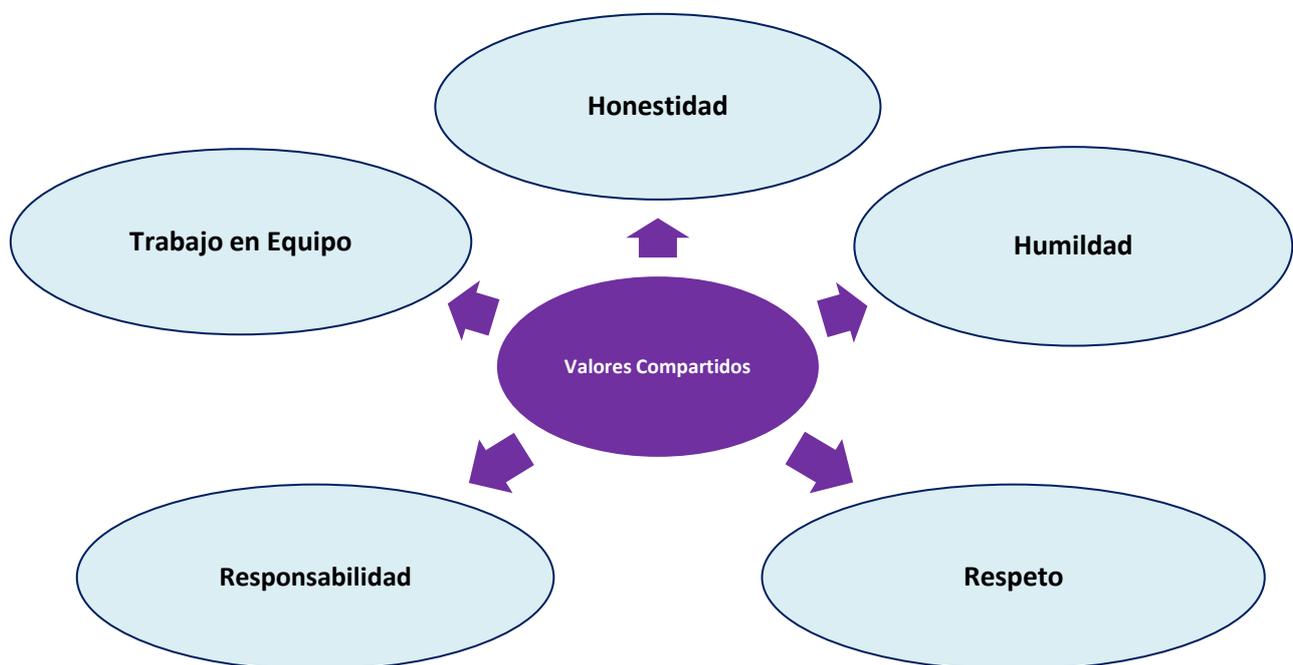


Figura 24 Propuesta de Valores Compartidos  
Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

- **Honestidad**

Es una cualidad humana de gran valor, ligada al comportamiento y forma de expresarse con coherencia y sinceridad, apegado a justicia y verdad. La honestidad implica el respeto hacia los demás compañeros de trabajo y hacia uno mismo.

- **Humildad**

Es una característica humana que denota ser modesto y vivir, compartir y relacionarse sin mayores pretensiones; se considera humilde una persona que no se autodefine más importante que los demás.

- **Respeto**

Es el foco central de toda relación entre personas. En el ámbito laboral, el respeto marca gran parte del buen clima organizacional, contribuye a una sana convivencia con las demás personas.

- **Responsabilidad**

Va de la mano con el compromiso de cumplir con lo asignado, o la obligación de responder a un hecho. La responsabilidad en las asignaciones laborales debe caracterizar a todos los miembros de la empresa, sin excepción.

- **Trabajo en equipo**

Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

#### **4.2.3 Propuesta para medir la productividad de los trabajadores**

Actualmente la empresa LEBAMA S.A. no aplica ningún instrumento para medir la productividad del trabajador. Es importante señalar que para medir la productividad suele usarse indicadores relacionados con el total de bienes o servicios producidos, la cantidad de insumos utilizados, el tiempo, entre otros indicadores, sin embargo, en la presente propuesta se plantea la aplicación de un Instrumento cualitativo-cuantitativo que permite conocer la productividad del trabajador en función de los objetivos alcanzados en un periodo de tiempo.

Se recomienda a la gerencia de LEBAMA S.A. aplicar el instrumento a todos los niveles profesionales, técnicos y operativos de la empresa, para lo cual será necesario que en primer lugar se establezcan Objetivos de Desempeño Individual (ODI) a cada uno de los trabajadores, y para un mejor resultados se recomienda realizar la evaluación de la productividad semestralmente.

A continuación se detalla la información que requiere cada parte del Formato de evaluación de la productividad para mayor comprensión:

## **CONTENIDO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD**

### ***SECCION A***

Se hace anotación de los datos principales del evaluado y el evaluador, así como la ubicación administrativa, técnica u operativa dentro de la empresa. (Ver Anexo 1)

### ***SECCION B***

Se realiza anotación de los objetivos a evaluar a cada uno del personal, se asigna un peso o valor a cada objetivo, la sumatoria del peso asignado a los objetivos debe ser un total de 50 puntos, luego cada peso asignado se multiplica por 1, 2, 3, 4 o 5, dependiendo del RANGO en el que haya resultado el evaluado. Por ejemplo: Si al objetivo Nro. 1 se le asignó un PESO de 10 puntos, y el evaluado alcanzó en RANGO de 3, entonces la puntuación PESO X RANGO = 30. (Ver Anexo 2).

### ***SECCION C***

En esta parte se evalúan las **COMPETENCIAS**, consideradas muy importantes para definir la productividad del trabajador. AL igual que la etapa anterior se asignan valor a las Competencias cuya suma debe dar 50 PUNTOS, y se ubica en los rangos 1, 2, 3, 4 y 5 dependiendo del resultado de la evaluación, para luego multiplicar PESO x RANGO, obteniéndose un segundo resultado. (Ver Anexo 3).

### ***SECCION D***

En esta sección se colocan los resultados obtenidos en las secciones B y C, de acuerdo a la puntuación total obtenida se ubica en la **ESCALA CUALITATIVA** y se determina el **RANGO DE PRODUCTIVIDAD**. (Ver Anexo 4).

## **SECCION E**

En esta sección se realizan los comentarios, aceptaciones u objeciones respecto a los resultados obtenidos en la evaluación de la productividad. (Ver Anexo 5)

## **SECCION F**

En esta sección el evaluado firma aceptando los resultados obtenidos y puede realizar cualquier comentario o sugerencia a la empresa. (Ver Anexo 6)

### ***Rango de Productividad***

Se refiere a la expresión cualitativa de la productividad del trabajador. Por lo tanto el evaluador debe ubicar el puntaje final en la escala cuantitativa y así obtendrá el rango de actuación. Se especifican los rangos en la siguiente tabla:

Tabla 33  
*Escala Cualitativa y Rangos de Actuación*

<b>ESCALA CUANTITATIVA</b>	<b>RANGO DE ACTUACIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN DE LOS RANGOS DE PRODUCTIVIDAD</b>
100-179	Productividad muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados
180-259	Productividad por debajo de lo esperado	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos
260-339	Productividad dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados
340-419	Productividad sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos, en ocasiones obtiene logros adicionales
420-500	Productividad con Desempeño Excepcional	Desempeño consistentemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual

Nota: Los rangos de actuación permiten a la gerencia precisar los resultados de la productividad de los empleados, definiéndolos entre muy por encima de lo esperado o muy por debajo de lo esperado.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

### ***Consideraciones Finales***

Dentro de las consideraciones finales en la Evaluación de la Productividad de establecen las siguientes:

- El evaluado podrá expresar cualquier observación adicional que considere pertinente sobre su evaluación.
- En caso de que el evaluado manifieste desacuerdo con los resultados de la evaluación podrá presentarlo por escrito ante el Comité de Calificación de servicios, dentro de un

lapso de cinco (5) días hábiles, contados a partir de la fecha en que fue notificado de los resultados de la evaluación.

- El evaluado deberá firmar en señal de haber sido notificado de los resultados de su evaluación. Sin que su firma implique su aceptación o no de los resultados.

#### **4.2.4 Impacto porcentual en la productividad**

##### ***4.2.4.1 Impacto porcentual de la productividad en el Proceso de Reclutamiento de Personal:***

Al aplicar los pasos y tiempos propuestos en el proceso de reclutamiento del personal, y considerar la asignación de objetivos de desempeño en función de los procedimientos señalados en la propuesta y Flujograma (Ver figura 21), se obtienen los siguientes porcentajes de productividad:

Tiempo requerido actualmente para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal = 14 días hábiles.

- 1 día hábil corresponde a 8 horas de trabajo
- 14 días hábiles corresponde a 112 horas de trabajo

Tiempo requerido que se propone, para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal:

- 1 día hábil corresponde a 8 horas de trabajo
- 9 días hábiles corresponde a 72 horas de trabajo

Productividad =  $\frac{\text{Tiempo (Días Hábiles) propuestos}}{\text{Tiempo (Días hábiles invertido actualmente)}}$

$$\text{Productividad} = \frac{9 \text{ días hábiles}}{14 \text{ días hábiles}} = \frac{72 \text{ horas de trabajo}}{112 \text{ horas de trabajo}} = 0.64$$

**Productividad aumenta en un 64%**

#### **4.2.4.2 Impacto porcentual de la productividad en el Proceso de Compras generales:**

Al aplicar los pasos y tiempos propuestos en el proceso Compras generales, y considerar la asignación de objetivos de desempeño en función de los procedimientos señalados en la propuesta y Flujograma (Ver figura 23), se obtienen los siguientes porcentajes de productividad:

Tiempo requerido actualmente para llevar a cabo el proceso general de compras = 18 días hábiles.

- 1 día hábil corresponde a 8 horas de trabajo
- 18 días hábiles corresponde a 144 horas de trabajo

Tiempo requerido que se propone, para llevar a cabo el proceso general de compras:

- 1 día hábil corresponde a 8 horas de trabajo
- 9 días hábiles corresponde a 72 horas de trabajo

Productividad =  $\frac{\text{Tiempo (Días Hábiles) propuestos}}{\text{Tiempo (Días hábiles invertido actualmente)}}$

Productividad =  $\frac{9 \text{ días hábiles}}{18 \text{ días hábiles}} = \frac{72 \text{ horas de trabajo}}{144 \text{ horas de trabajo}} = 0.50$

**Productividad aumenta en un 50%**

#### **Conclusión:**

Minimizar gastos y tiempos en los procesos, incide directamente en el mayor rendimiento económico de la empresa, en virtud de la estrecha relación tiempo-dinero que caracteriza a todas las organizaciones con fines lucrativos. De esta manera, al reducir los tiempos en la realización de los procesos se incide directamente en el logro de objetivos de manera más rápida, lo que beneficia altamente a la organización. Por lo tanto, al aplicar los tiempos de los procesos descritos y utilizar el instrumento de Evaluación del Desempeño y productividad señalados en la propuesta, la empresa LEBAMA S.A. obtendrá resultados satisfactorios.

#### 4.2.5 Costo / Beneficio del Plan Estratégico propuesto

Se propone aplicar el Plan Estratégico a través de la aplicación de las siguientes estrategias:

Tabla 34

#### Costo / Beneficio del Plan Estratégico propuesto

Nro.	Objetivo Estratégico	Línea de Acción	Inversión/ Costo	BENEFICIO
<b>Objetivo Estratégico Nro. 1</b>	Establecer el Direccionamiento estratégico de la Empresa	Aprobación y desarrollo del Plan Estratégico. Se realiza reunión de la Gerencia con los Coordinadores de los Departamentos con la finalidad de estudiar y darle formalidad al Plan Estratégico propuesto. El costo incluye impresión de documento completo que contiene el Plan Estratégico propuesto, más gastos de logística de reunión (Ver Anexo 12 y 13).	\$ 300,00	Si la Gerencia y los Coordinadores de los distintos departamentos de la empresa se reúnen para analizar y aprobar el Plan Estratégico propuesto, contribuirá a que las partes tengan mayor dominio de los objetivos que persigue la empresa. El Plan Estratégico debe darse a conocer a todos los niveles jerárquicos de la organización y hacer del conocimiento de todos los empleados de la empresa.
<b>Objetivo Estratégico Nro. 2</b>	Realizar análisis y cambio de los enunciados de Misión, Visión y Valores Organizacionales	La Misión, Visión y valores organizacionales deben ser modificados, acercando los enunciados un poco más a la realidad de la empresa.	\$ 412,50	Colocar en lugares estratégicos de la empresa, los enunciados de la misión, visión y valores organizacionales. Cuando la Misión y la Visión de la Empresa se colocan en lugares visuales estratégicos, contribuye a un mejor acercamiento entre los empleados y la entidad, aumentando el compromiso y el conocimiento de la cultura empresarial y organizacional.
	Dar a conocer a los empleados los enunciados	Preparar Charla relacionada con la Misión, Visión y Valores Organizacionales de la empresa. Se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, por lo que solo se incurrirá en gastos de logística (break) para los participantes. La Charla estará dirigida por la Gerencia de la Empresa.	\$ 172,00	Todos los trabajadores de la empresa, deberán asistir a Charla relacionada con la Misión, la Visión y los Valores Organizacionales, dando a conocer a todos los enunciados de manera clara y precisa, a fin de que exista un mayor compromiso e identidad con la empresa, esto último beneficia a todas las partes dentro de una organización.
<b>Objetivo Estratégico Nro. 3</b>	Cambiar la estructura organizativa	Se propone aplicar el modelo de Estructura Organizativa propuesto, para lo que es necesario aprobar formalmente desde la Gerencia dicha estructura, y dar a conocer a todos los empleados y personal directivo, la propuesta señalada. Es importante señalar que la empresa solo incurrirá en gastos de reproducción de la información, ya que actualmente cuenta con todo el personal profesional, técnico y operativo en cada una de las áreas; por lo tanto solo amerita reubicar al personal según la Estructura Organizativa	\$ 71,50	La Estructura Organizativa de la Empresa debe estar colocada en lugares estratégicos y visibles a los todos los empleados e integrantes de la empresa. Esto mejorará la comunicación y las relaciones entre los equipos de trabajo; cuando se definen los niveles jerárquicos y de mando de manera formal, las interrelaciones organizacionales son más efectivas y contribuyen al logro de metas y objetivos.

Nro 1.	Objetivo Estratégico	Línea de Acción	Inversión/ Costo	BENEFICIO
<b>Objetivo Estratégico Nro. 4</b>	Mejorar los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal y Compras Generales.	Se propone mejorar dos procesos; Reclutamiento y Selección del Personal y Proceso de Compras Generales. Estos dos procesos actualmente no se llevan a cabo con la mayor eficiencia y eficacia, por lo que se propone aprobar lo sugerido.	\$ -	Los procesos señalados son fundamentales para lograr excelentes resultados en la organización. La más acertada selección del personal suele ser base importante en el logro de objetivos. De igual forma, minimizar obstáculos en el proceso de compras, contribuye a una mejor distribución de recursos y tiempo. No se estima algún costo en esta estrategia ya que se plantea mejorar los procesos, disminuyendo algunos pasos que actualmente se llevan a cabo.
<b>Objetivo Estratégico Nro. 5</b>	Determinar habilidades, formación y capacidades del personal	Levantar información relacionada con la formación académica y profesional de los trabajadores de la empresa. El costo señalado solo involucra material de oficina para levantar la información a través de un formato prediseñado y logística de aplicación de instrumento.	\$ 80,00	Permitirá conocer de manera más detallada a los empleados de la empresa, las habilidades y la formación académica que tienen. Esto a su vez contribuye a precisar posibles elegibles para ascensos o asignación de puestos de supervisión.
<b>Objetivo Estratégico Nro. 6</b>	Analizar perfil del Personal	Se propone aplicar un Instrumento (según propuesta) donde se detallará información individual de los trabajadores.	\$ 80,00	A través del instrumento se podrá conocer con exactitud con qué personal cuenta la empresa, conociendo si se encuentran en etapa de incorporación, crecimiento, madurez o experiencia en el ciclo de la vida laboral.
<b>Objetivo Estratégico Nro. 7</b>	Definir el Estilo de Liderazgo	Se propone definir un estilo de liderazgo en la empresa, para lo que se hace necesario que la Gerencia coordine con los niveles de supervisión y dirección, las pautas a seguir para definir el estilo. No se estima algún costo en esta estrategia.	\$ -	La definición de un liderazgo participativo optimizará considerablemente las relaciones en la empresa entre empleados y directivos, una buena comunicación contribuye a mejorar la competitividad y adaptación a los cambios.
<b>Objetivo Estratégico Nro. 8</b>	Aprobar la Propuesta para evaluar al personal y medir la Productividad de los Trabajadores	Se propone formalizar el Formato de Evaluación de la productividad por desempeño de los trabajadores de la empresa, bien sea niveles técnicos, operativos o de supervisión. La inversión incluye la impresión del Formatos de la evaluación para ser entregado a todos los empleados e involucrados, dos veces al año. Se propone evaluación semestral.	\$ 254,40	La aplicación de un Formato de Evaluación para medir la productividad del trabajador es muy importante; representa un compromiso para todas las partes, los empleados cumplen objetivos y metas, y la gerencia realiza y valora el esfuerzo del trabajador.
	Realizar Taller de socialización del Formato de Evaluación, los objetivos y la finalidad	Se llevará a cabo una Charla para dar a conocer el objetivo y la finalidad de la aplicación del Formato de Evaluación, tanto al personal operativo y técnico como al de supervisión y dirección. El monto incluye refrigerio y logística de la actividad señalada	\$ 402,75	Cuando se involucra a los empleados a los objetivos que espera alcanzar la gerencia, y ésta última valora el trabajo realizado, los resultados suelen ser muy positivos. El compromiso aumenta y el clima organizacional mejora, a lo que debe unirse una buena comunicación entre las partes.
<b>Objetivo Estratégico Nro. 9</b>	Asignar Objetivos de Desempeño a todos los empleados de la empresa	Se realizara una reunión entre los coordinadores de cada departamento con cada uno de sus subordinados, con la finalidad de coordinar los objetivos a cumplir durante el 1er semestre del año 2020, en función de los objetivos generales de la empresa.	\$ -	La participación de los trabajadores en la formulación de objetivos de desempeño individual, aumenta el compromiso con la empresa, lo cual resulta beneficioso para ambas partes, ya que los trabajadores se sienten parte importante en el éxito de la organización.

**TOTAL INVERSION**

**\$ 1.773,15**

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

#### 4.2.6 Cronograma de aplicación

Tabla 35

*Cronograma de aplicación*

Fechas	Responsables	Actividad	AÑO 2019													
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem		
03/06/2019 al 14/06/2019	Gerencia General y Coordinadores de Departamentos	Reunión para analizar y aprobar el Plan Estratégico propuesto.														
17/06/2019 al 28/06/2019	Gerencia General y Coordinadores de Departamentos	Realizar análisis y cambio de los enunciados de Misión, Visión y Valores Organizacionales														
01/07/2019 al 12/07/2019	Coordinadores de Departamentos y personal administrativo, operativo y técnico	Dar a conocer a los empleados los enunciados modificados (Misión, Visión, Valores Organizacionales)														
15/07/2019 al 26/07/2019	Gerencia General	Cambios en la estructura organizativa														
29/07/2019 al 30/08/2019	Coordinadores de Departamentos y personal administrativo, operativo y técnico	Mejoramiento de Procesos (Reclutamiento y selección de Personal; Proceso General de Compras)														
02/09/2019 al 20/09/2019	Departamento de Talento Humano	Determinar habilidades, formación y capacidades del personal														
23/09/2019 al 23/10/2019	Departamento de Talento Humano	Análisis del Personal														
Durante todo el Proceso de Implementación del Plan propuesto	Gerencia General y Coordinadores de Departamentos	Definir el Estilo de Liderazgo														
28/10/2019 al 01/11/2019	Gerencia General y Coordinadores de Departamentos	Aprobación de la Propuesta para medir la Productividad de los Trabajadores														
04/11/2019 al 22/11/2019	Coordinadores de Departamentos y personal administrativo, operativo y técnico	Realizar Taller de socialización del Formato de Evaluación, los objetivos y la finalidad														
02/12/2019 al 27/12/2019	Coordinadores de Departamentos y personal administrativo, operativo y técnico	Asignación de Objetivos al personal de todos los Departamentos de la Empresa. Correspondientes al 1er Semestre del año 2020.														

Nota: Se muestra cronograma de aplicación del Plan propuesto, el mismo es flexible y puede ser modificado por la gerencia si se requiere.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

## CONCLUSIONES

La propuesta de un Plan Estratégico sin duda influirá de manera muy positiva en la productividad de los trabajadores en la empresa LEBAMA S.A., siempre y cuando se socialice con todos los empleados involucrando al personal en el logro de metas y objetivos. Como conclusión se detalla lo siguiente:

- Se elabora un Plan Estratégico para mejorar la productividad en la empresa LEBAMA S.A., tomando como Modelo las 7S de McKinsey, referido a Estrategia, Estructura, Sistema, Habilidades, Personal, Estilo y Valores compartidos, todos los elementos mencionados se han analizado de manera individual y se realiza la propuesta más adecuada de acuerdo a la necesidad de la empresa.
- Se hace un Diagnóstico de la situación actual en la gestión administrativa y operativa en la empresa LEBAMA S.A., para lo cual se aplicó instrumentos de recolección de información como la observación directa, la encuesta, la entrevista y la investigación documental, lográndose detectar situaciones que están incidiendo de manera negativa en la productividad de los empleados, así como también la más adecuada comunicación entre los empleados y los jefes inmediatos.
- Se propone desarrollar el Modelo de las 7S unido a estrategias y acciones con la finalidad de que la gerencia de LEBAMA S.A. pueda reunir toda la información necesaria para tomar las decisiones más acertadas relacionadas con mejorar la participación de los trabajadores en cada uno de las actividades que desempeñan.
- Se determina el Costo-Beneficio del Plan Estratégico, el cual se considera bastante accesible y el mismo asciende a la cantidad de \$ 1.773,15. La propuesta se plantea con finalidad de brindar un aporte que beneficie al desarrollo y mejoramiento de la productividad en la empresa LEBAMA S.A. y por lo tanto se plantea con la mínima expresión en gastos o costos para evitar mayores contratiempos en la aplicación del mismo. Se detalla Cronograma de aplicación del Plan Estratégico.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa LEBAMA S.A:

- Implementar el Plan Estratégico propuesto, tomando en consideración los beneficios que aporta a toda la organización, mejorando la estructura organizativa, destacando la misión y la visión de la empresa, los valores organizacionales, entre otros.
- Tomar en cuenta la participación de todos los trabajadores en la implementación del Plan, ya que de esta manera los empleados podrán sentirse más valorados por la empresa lo que aumenta el compromiso de todos en el logro de objetivos organizacionales.
- Ubicar en una parte visible de la empresa, la Misión, la Visión y los Valores Organizacionales, esto mejora la identidad de los trabajadores con la empresa.
- Aplicar el instrumento o formato propuesto para que el Departamento de Talento Humano pueda reunir la información necesaria de cada uno de los trabajadores, conociendo el ciclo de vida laboral le permitirá realizar los cambios en los puestos de trabajo o movimientos del personal, tomando en cuenta las habilidades y destrezas de manera más adecuada.
- Se sugiere aplicar y socializar el Formato de Evaluación de la Productividad propuesto, el cual permite evaluar la productividad de los empleados, a su vez mejora considerablemente la relación laboral y la comunicación entre los empleados y sus jefes inmediatos; es importante señalar que los objetivos de desempeño deben establecerse semestral o trimestralmente, de tal manera que puedan evaluarse y determinar si se han cumplido o no los objetivos.

## **Bibliografía**

- Acebedo, L. (2010). *Las industrias en el proceso de expansión desde Bogotá hacia el Occidente*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- APA, N. (2016). <http://normasapa.net/tesis-enfoque-cuantitativo-cualitativo/>. Obtenido de <http://normasapa.net>: <http://normasapa.net/tesis-enfoque-cuantitativo-cualitativo/>
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. EDITEX.
- Cano, C. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá.
- Carballo, J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC.
- Castillero, O. (2017). <https://psicologiyamente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiyamente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. Medellín: ESUMER Institución Universitaria.
- CFN. (2017). *Corporación Financiera Nacional*. Quito.
- Chung, C. (Abril de 2008). <http://carloschungr.blogspot.com/2008/04/enfoques-cuantitativo-deductivo-y.html>. Obtenido de <http://carloschungr.blogspot.com>: <http://carloschungr.blogspot.com/2008/04/enfoques-cuantitativo-deductivo-y.html>
- Clúster. (02 de Febrero de 2018). <http://camaron.ebizar.com/top-10-de-las-empresas-camaroneras-mas-grandes-del-ecuador/>. Obtenido de <http://camaron.ebizar.com/top-10-de-las-empresas-camaroneras-mas-grandes-del-ecuador/>: <http://camaron.ebizar.com/top-10-de-las-empresas-camaroneras-mas-grandes-del-ecuador/>
- Corporación Financiera Nacional. (Octubre de 2017). <https://www.cfn.fin.ec>. Recuperado el 07 de Agosto de 2018, de <https://www.cfn.fin.ec>: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Camaron.pdf>
- Cuesta, U. (2012). *Planificación Estratégica y Creatividad*. Madrid, España: ESIC.
- Díaz, J. (20 de Agosto de 2014). <https://www.negociosyemprendimiento.org/2014/08/herramientas-administracion-moderna.html>. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://www.negociosyemprendimiento.org>: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2014/08/herramientas-administracion-moderna.html>

- Economipedia. (29 de Mayo de 2016). <http://economipedia.com>. Recuperado el 13 de Agosto de 2018, de <http://economipedia.com/guia/gestion-empresarial/5-tecnicas-mejorar-la-productividad-una-empresa.html>: <http://economipedia.com/guia/gestion-empresarial/5-tecnicas-mejorar-la-productividad-una-empresa.html>
- El Comercio. (16 de Julio de 2017). <https://www.elcomercio.com/actualidad/inversiones-sectorcamaronero-ecuador-negocios-exportaciones.html>. Obtenido de <https://www.elcomercio.com>: <https://www.elcomercio.com/actualidad/inversiones-sectorcamaronero-ecuador-negocios-exportaciones.html>
- El Telégrafo. (12 de Julio de 2018). <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/proyecto-electrificacion-produccion-camaron>. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec>: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/proyecto-electrificacion-produccion-camaron>
- El Universo. (17 de Abril de 2018). <https://www.eluniverso.com>. Recuperado el 19 de 08 de 2018, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/17/nota/6718179/sector-aun-enfrenta-otras-necesidades>: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/17/nota/6718179/sector-aun-enfrenta-otras-necesidades>
- Englé, C., & Carlos, V. (2011). *Administración y Economía de Fincas Camaroneras*. Obtenido de <http://www.cesasin.com.mx/CentroAmerica/9%20Administraci%C3%B3n.pdf>: <http://www.cesasin.com.mx/CentroAmerica/9%20Administraci%C3%B3n.pdf>
- Erazo, E. (2016). *La Gestión Administrativa y su impacto en la Productividad de la Compañía Agrícola COAMU S.A.* Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Fidias, A. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: EPISTEMA S.A.
- González, R. (2012). <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>: <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- Heredia, F. (11 de Mayo de 2012). <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>. Obtenido de <https://www.pymempresario.com>: <https://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Iglesias, A. (17 de Marzo de 2018). <http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/que-es-la-metodologia-kaizen-y-como-nos-puede-ayudar-a-trabajar-en-equipo/>. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <http://www.ticbeat.com>: <http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/que-es-la-metodologia-kaizen-y-como-nos-puede-ayudar-a-trabajar-en-equipo/>

- Landacay, M. (2016). *Plan Estratégico mediante un análisis situacional para la empresa GRUCAMSUR ubicada en la ciudad de Machala*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Lebet, G. (Enero de 2013). <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>. Recuperado el 11 de Septiembre de 2018, de <https://gabriellebet.files.wordpress.com/>: <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>
- Ledesma, R. (2016). <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx>. Obtenido de Confederación Granadina de Empresarios: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx>
- Líderes. (2017). El camarón ecuatoriano tiene un plan de posicionamiento global. *Líderes del Ecuador*, 1.
- Lizarzaburo, G. (05 de Mayo de 2017). *Diario El Expreso*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20170505/281779924032751>: <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20170505/281779924032751>
- LRH. (24 de Septiembre de 2015). *Los recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>: <http://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>
- Machado, D. (25 de Septiembre de 2015). <http://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/la-historia-oculta-del-camaron>. Obtenido de Planv: <http://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/la-historia-oculta-del-camaron>
- Martinez, C., & Galán, A. (2014). *Técnicas e Instrumentos de Recogida y Análisis de Datos*. Madrid: UNED.
- Martinez, M. (2013). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Mejia, T. (2012). <https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>. Obtenido de <https://www.lifeder.com/>: <https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>
- Montoya, J. (8 de Febrero de 2018). <http://camaron.ebizar.com>. Recuperado el 07 de Agosto de 2018, de <http://camaron.ebizar.com/top-10-de-las-empresas-camaroneras-mas-grandes-del-ecuador/>
- Nemur, L. (2016). *Productividad "Consejos y atados de productividad para personas ocupadas"*. Babelcubebooks.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). <http://www.fao.org>. Obtenido de

[http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es):

[http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es)

Orozco, L. (2017). *Estudio Integral de la Nómina*. México: ISEF Empresa Lider.

Pantoja, A. (09 de Diciembre de 2017).

<https://www.mindmeister.com/es/952231275/modelos-de-dise-o-organizacional>.

Obtenido de <https://www.mindmeister.com>:

<https://www.mindmeister.com/es/952231275/modelos-de-dise-o-organizacional>

Pérez, J., & Gardey, A. (2012). <https://definicion.de/productividad/>. Obtenido de

<https://definicion.de>: <https://definicion.de/productividad/>

Pérez, K. (22 de Mayo de 2016).

<https://racionalidadltda.wordpress.com/2016/05/22/definicion-del-alcance-de-la-investigacion-a-realizar-exploratoria-descriptiva-correlacional-o-explicativa/>.

Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de BLog del Grupo EMAR:

<https://racionalidadltda.wordpress.com/2016/05/22/definicion-del-alcance-de-la-investigacion-a-realizar-exploratoria-descriptiva-correlacional-o-explicativa/>

PopularImpulsa. (12 de Noviembre de 2015). <https://www.impulsapopular.com/finanzas/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>. Obtenido de

<https://www.impulsapopular.com>: <https://www.impulsapopular.com/finanzas/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

RAA. (08 de Noviembre de 2017). <https://www.recursosdeautoayuda.com/investigacion-de-campo/>. Obtenido de Recursos Autoayuda:

<https://www.recursosdeautoayuda.com/investigacion-de-campo/>

Real Académia Española. (2012). <https://definicion.de/productividad/>. Obtenido de

<https://definicion.de/productividad/>: <https://definicion.de/productividad/>

Rodés, A. (2014). *Gestión económica y Financiera de la empresa*. Madrid: Gohegraf.

Serrano, J. (13 de Enero de 2017). <https://cuedespyd.hypotheses.org/2353>. Obtenido de

<https://cuedespyd.hypotheses.org/2353>: <https://cuedespyd.hypotheses.org/2353>

Sevilla, A. (2015). <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>. Obtenido de

Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Socorro, F. (06 de Febrero de 2007).

[http://www.degerencia.com/articulo/planificacion\\_estrategica\\_no\\_deje\\_el\\_futuro\\_al\\_azar](http://www.degerencia.com/articulo/planificacion_estrategica_no_deje_el_futuro_al_azar). Obtenido de Degerencia:

[http://www.degerencia.com/articulo/planificacion\\_estrategica\\_no\\_deje\\_el\\_futuro\\_al\\_azar](http://www.degerencia.com/articulo/planificacion_estrategica_no_deje_el_futuro_al_azar)

Sosa, C. (03 de 2018). <https://www.elcomercio.com/opinion/columnista-analisis-estrategia-camaron-exportaciones.html>. Obtenido de Diario El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/opinion/columnista-analisis-estrategia-camaron-exportaciones.html>

Wong, F. (2014). *Plan Estratégico para la Empresa OMARSA y su Impacto en la Gestión Administrativa*. Quevedo, Ecuador: Repositorio Universidad Regional Autónoma de los Andes.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Sección A.

#### EVALUACION DEL DESEMPEÑO / NIVEL PROFESIONAL Y TECNICO

#### SECCION "A"

#### DATOS DE IDENTIFICACION

DATOS DEL EVALUADO	
Apellidos y Nombres:	Cod. de Nómina:
Cédula de Identidad:	
Título del Cargo:	
Ubicación Administrativa:	
DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres:	Cod. de Nómina:
Cédula de Identidad:	
Título del Cargo:	
Ubicación Administrativa:	
DATOS DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres:	
Cédula de Identidad:	Cargo:

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

**ANEXO 2. Sección B.**

**SECCION "B"**  
**EVALUACION DE LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

OBJETIVO DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO X RANGOS
		1	2	3	4	5	
1- Preparar Informe Técnico cada dos meses y entregar a la Gerencia.	10			3			30
2-	15						
3-	10						
4-	15						
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>TOTAL</b>					<b>30</b>

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

### ANEXO 3. Sección C.

#### SECCION "C"

#### EVALUACION DE COMPETENCIAS

En esta sección se ponderaran las competencias en relación al cargo y se evalúan de acuerdo al grado en que están presentes en el evaluado

COMPETENCIA	PESO	RANGOS					PESO X RANGOS
		1	2	3	4	5	
1.- <b>COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES:</b> Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la organización. Atiende más a los intereses organizacionales que a las personas.	7						
2.- <b>AUTODESARROLLO:</b> Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evolución personal y profesional.	6				4		24
3.- <b>CALIDAD DEL SERVICIO:</b> Mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos, ofreciéndoles el mejor servicio.	7						
4.- <b>COMUNICACION:</b> Mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en una forma oral o escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.	5						
5.- <b>CREATIVIDAD E INICIATIVA:</b> Mide la capacidad del empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.	5						
6.- <b>GESTIÓN DE PROCESOS:</b> Mide la capacidad que posee el empleado para planificar, organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas, enfatizando la consecución de resultados con una adecuada administración de recursos.	10						
7.- <b>CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS:</b> Mide la habilidad para identificar y jerarquizar los elementos, relaciones y principios que integran un sistema, situación o problema, formulando situaciones concretas relevantes.	5						
8.- <b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Mide la disposición a la unificación de esfuerzos con el resto de los empleados de área en la consecución de las actividades y objetivos comunes.	5						
	<b>50</b>	<b>TOTAL</b>					<b>24</b>

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

## ANEXO 4. Sección D.

### SECCION "D"

En esta sección se obtendrán el rango de productividad del evaluado

#### CALIFICACION

#### FINAL

#### RANGO DE PRODUCTIVIDAD

TOTAL SECCION "B"		
TOTAL SECCION "C"		
PUNTAJE FINAL "B" + "C"		

**RANGO DE PRODUCTIVIDAD:** Es la expresión cualitativa del desempeño del trabajador.

- \* Ubique el puntaje final en la escala cuantitativa, para obtener el rango de actuación
- \* Coloque el resultado en el espacio rango de productividad.

ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE PRODUCTIVIDAD	DEFINICIÓN DE LOS RANGOS DE PRODUCTIVIDAD
100-179	Actuación muy por debajo de lo esperado	Desempeño Deficiente, no cumple con los objetivos asignados. Productividad muy por debajo de los esperado
180-259	Actuación por debajo de lo esperado	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos. Productividad por debajo de lo esperado.
260-339	Actuación dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados. Productividad dentro de lo esperado
340-419	Actuación sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos, en ocasiones obtiene logros adicionales. Productividad sobre lo esperado.
420-500	Desempeño Excepcional	Desempeño consistentemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual. Productividad alta.

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)



**ANEXO 6. Sección F**

**SECCION "F"**

**PARA SER LLENADO POR EL EVALUADO**

El evaluado indicara en la casilla correspondiente su acuerdo o no acerca de los resultados de su evaluación de la productividad

¿Está de acuerdo con los resultados en la evaluación de su productividad?

SI:

NO

**COMENTARIOS**


\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

\_\_\_\_\_  
FECHA

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

## ANEXO 7. Ficha de Observación – Proceso de Compra

<b>FICHA DE OBSERVACION</b>			
Fecha:			
Descripción del proceso:			
Departamentos que intervienen en el proceso:			
<b>Pasos del proceso</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Evaluación inicial de la Solicitud de material			
Tiempo utilizado para recibir aprobación de la gerencia			
Inicio de la Solicitud formal de Compra			
Selección de los proveedores			
Recepción de la mercancía			
Entrega de la mercancía al Departamento solicitante			

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

## ANEXO 8. Ficha de Observación – Proceso de Selección de personal

<b>FICHA DE OBSERVACION</b>			
Fecha:			
Descripción del proceso:			
Departamentos que intervienen en el proceso:			
<b>Pasos del proceso</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Evaluación inicial de la Solicitud de personal			
Tiempo utilizado para recibir aprobación de la gerencia			
Inicio formal del Requerimiento de personal			
Recepción de Postulaciones			
Selección de los postulados			
Contratación del nuevo personal			

Elaborado por: Espinoza Londa V & Campoverde Miranda M (2018)

## **ANEXO 9. Estructura de Entrevista a Directivo**

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD ADMINISTRATIVA  
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

**ENTREVISTA A GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LEBAMA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo o puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

*Por favor de respuesta a las siguientes interrogantes:*

1. ¿Considera usted que la empresa LEBAMA S.A. se apega a la Planificación Estratégica en la actualidad?
2. ¿Piensa usted que la disminución de productividad quizá se relaciona con el desconocimiento de los procesos operativos del personal?
3. ¿La Gerencia y sus mandos medios dan a conocer a sus colaboradores la planeación estratégica?
4. ¿Cuáles son las estrategias que la empresa LEBAMA S.A está considerando para la expansión?
5. Si la Empresa realiza una Planificación Estratégica, ¿Previamente realiza análisis de los factores internos (debilidades, fortalezas) y externos (amenazas, oportunidades)?

**ANEXO 10. Estructura de Encuesta a Jefes de Departamento**

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD ADMINISTRATIVA  
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

**ENCUESTA A JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA LEBAMA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo o puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

*Por favor de respuesta a las siguientes interrogantes:*

- 1) ¿Cada que tiempo su Departamento plantea los objetivos?

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Frecuentemente		
Frecuentemente		
Ocasionalmente		
Raramente		
Nunca		
<b>Total</b>		

- 2) ¿Cómo mide la productividad en el Departamento o área que usted gerencia?

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Productividad Laboral		
Productividad de los Factores de Producción		
Productividad Marginal		
Ninguna de las anteriores		
<b>Total</b>		

3) ¿En el área o Departamento se socializan los objetivos, la visión, la misión y procesos??

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
Total		

4) ¿Aplica usted el análisis FODA por Departamento o a nivel general?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
Total		

5) ¿Con que frecuencia aplica usted los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de sus trabajadores?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente		
Frecuentemente		
Ocasionalmente		
Raramente		
Nunca		
Total		

6) ¿Aplica herramientas de Control Administrativo?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
Total		

7) ¿Contribuye su departamento en la Planificación Estratégica?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
Total		

## ANEXO 11. Estructura de Encuesta a personal operativo

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE**  
**DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

### ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO Y TÉCNICO DE LA EMPRESA LEBAMA

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo o puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

*Por favor de respuesta a las siguientes interrogantes:*

- 1) ¿Cuál de estos conceptos considera usted que una empresa debe tener claramente definidos?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Visión		
Misión		
Valores		
Políticas de Calidad		
Otros (especifique)		
<b>Total</b>		

- 2) ¿Conoce usted cuales son los procedimientos dentro del cargo que desempeña?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
<b>Total</b>		

- 3) ¿De los siguientes valores intangibles, cuales considera usted que caracterizan a la Empresa LEBAMA S.A en el mercado?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
El Nombre		

La Marca  
 La Credibilidad  
 La Confianza  
 Los principios  
 La Imagen  
 La Cultura  
 Organizacional

---

Total

---

4) ¿Con qué frecuencia le han sido asignados Objetivos de Desempeño Individual?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
Casi Siempre		
Algunas Veces		
Nunca		
Total		

5) ¿Conoce usted si la Gerencia ha realizado Planificación Estratégica?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
<b>Total</b>		

**ANEXO 12. Proforma Imprenta y Papelería Leographic**



**PROFORMA**

Señores  
**LEBAMA S.A**  
 Presente.-

Pongo a su consideración el precio de los servicios por Ud. solicitados:

CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	375	Impresiones de documento (25 páginas por 15)	\$ 0,40	\$ 150,00
2	01	Alquiler de Proyector de Diapositivas	\$ 50,00	\$ 50,00
3	01	Suministros de lápices, esferos y block de notas	\$ 20,00	\$ 20,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 220,00</b>

**Nota:** Pago en efectivo o con Cheque a nombre de Imprenta y Papelería Leographic

Atentamente,

ADMINISTRADOR











## ANEXO 18 Proforma Panadería y Pastelería



# PROFORMA

Señores  
**LEBAMA S.A**  
 Presente.-

Pongo a su consideración el precio de los servicios por Ud. solicitados:

<i>CODIGO</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>DESCRIPCION</i>	<i>V. UNITARIO</i>	<i>V. TOTAL</i>
1	159	Refrigerios	\$ 2,00	\$ 318,00
2	03	Botellón Agua Mineral	\$ 3,25	\$ 9,75
3	100	Sodas	\$ 0,75	\$ 75,00
				\$ -
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 402,75</b>

Firma autorizada