

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TESIS:**

**PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA PRODUCTOS  
MAR Y SOL S.A. DE C.V. MUNICIPIO DE CONCHAGUA, DEPARTAMENTO  
DE LA UNIÓN AÑO 2013.**

**PRESENTADO POR:**

**GONZÁLEZ LEMUS, ANA BEATRIZ  
MARTÍNEZ VIDES, MILTON JOSUE**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR DIRECTOR:**

**LICENCIADO RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS**

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, ENERO DE 2014**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

ING. ROBERTO NIETO LOVO

RECTOR

MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICERRECTORA ACADÉMICA

LIC. SALVADOR CASTILLO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

SECRETARIA GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

LIC. CRISTOBAL HERNAN RÍOS BENÍTEZ

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

VICEDECANO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES

LIC. HÉCTOR BARRERA

JEFE DE DEPARTAMENTO

LICDA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ

COORDINADORA DE LA SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LIC. ARNOLDO SORTO

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

ASESORES

LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

ASESOR DIRECTOR

LIC. CARLOS TREJOS URQUÍLLA

ASESOR METODOLÓGICO

## AGRADECIMIENTOS

DEFINITIVAMENTE A DIOS,

Mi señor, mi iluminación, mi guía, mi proveedor, mi fin último; sabes lo esencial que has sido en mi vida al despertarme el don de la perseverancia para alcanzar esta meta, esta alegría.

A MIS PADRES Y HERMANA,

Por darme su amor incondicional, estabilidad económica y sentimental para poder culminar este logro que no hubiese posible ser realidad sin ustedes. GRACIAS por darme la experiencia para que de mi boca salgan las palabras...FAMILIA. MADRE y PADRE, quienes serán por siempre mi fuente de inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que con esfuerzo todo se aprende y que al final siempre existe una recompensa. Sus esfuerzos se han convertido en un triunfo que compartimos. ¡LOS AMO!

A MI AMADA NOVIA,

Por su apoyo, comprensión y amor, que me da la confianza de poder lograr lo que me proponga. Gracias por escucharme y ser parte de mi vida, eres lo mejor que me ha pasado y mil gracias por concederme el don de ser PADRE, TE AMO GORDA.

A todo(a) s mis amigos (a) s presentes y otros que por diferentes circunstancias no están aquí presentes; por haberme brindado su amistad y apoyo para que yo pudiese madurar como persona, también son parte de esta alegría, ¡LOS RECUERDO MUCHO!

A MI COMPAÑERA DE TESIS,

Ana Beatriz González Lemus, mil gracias por aceptar este reto conmigo y ser parte del último escalón para poder alcanzar esta meta, MI SUEÑO que ahora es realidad Te Quiero Mucho Compañera.

TAMBIÉN AGRADECER A NUESTRO ASESOR,

Lic. Raúl Quintanilla, gracias por la paciencia que nos tuvo y los consejos que nos regaló fueron de gran ayuda para culminar nuestra tesis se le recordará mucho.

Y por último son tantas las personas las que han participado en el camino para lograr este triunfo, que sería imposible nombrarlas pero que están guardadas en la memoria de mi CORAZON GRACIAS...

Milton Josué

## AGRADECIMIENTOS

A MI AMIGO DIOS,

Por acompañarme en cada paso de mi vida, iluminar mi camino y darme fortaleza para seguir luchando, a pesar del cansancio en el transcurso de mi carrera.

A MIS QUERIDOS PADRES,

Manuel y Margarita, por enseñarme a luchar a pesar de la incertidumbre, por apoyarme y creer siempre en mí.

A MIS ABUELAS Y TIA,

Mama Rosa, Mama Carmen y Mama Ana, por enseñarme en su humildad, a vivir; por sus sabios consejos y por cuidarme siempre.

A MIS PRIMAS,

Lore, Vilma, Vero y Sandra; por ser mis hermanas y amigas, apoyándome siempre y dándome ánimos para continuar con este reto.

A MI AMIGO Y NOVIO

Por acompañarme, por ser paciente, por apoyarme y amarme.



A MI COMPAÑERO DE TESIS,

Por hacerme ejercitar la virtud de la paciencia, y por tu amistad.

A LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.

Por darnos la oportunidad de trabajar en su empresa y recibirnos de manera atenta para llevar a cabo satisfactoriamente la investigación y desarrollo de esta Tesis.

A MÍ

Que a pesar del cansancio, las frustraciones y los obstáculos que se me presentaron, no me di por vencida y lo logré!!!

Ana Beatriz

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
INTRODUCCIÓN.....	i
<b>CAPITULO 1 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>1</b>
1.1. Análisis de la Situación Problemática.....	1
1.2. Enunciado del Problema .....	2
1.3. Justificación de la Investigación.....	2
1.4. Delimitación de la Investigación.....	3
1.4.1. Delimitación del espacio.....	3
1.4.2. Delimitación de los recursos.....	4
1.4.2.1. Económicos.....	4
1.4.2.2. Material y Equipo.....	4
1.4.2.3. Humanos.....	4
1.5. Objetivos de la Investigación.....	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
1.6. Sistema de Hipótesis.....	5
1.6.1. Hipótesis General.....	5
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	5
1.6.3. Operacionalización de Hipótesis.....	6
<b>CAPITULO 2 Marco Referencial.....</b>	<b>8</b>
2.1. Marco Histórico.....	8
2.2. Marco Teórico.....	11
2.2.1. Orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O.).....	11
2.2.2. Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional.....	18
2.2.3. Características del Desarrollo Organizacional según Newstrom y David.....	19
2.2.4. Objetivos del Desarrollo Organizacional .....	20
2.2.5. Valores del Desarrollo Organización .....	21
2.2.6. Modelos del Desarrollo Organizacional.....	21
2.2.6.1. Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con los Cambios Estructurales.....	21
2.2.6.2. Modelo de Desarrollo Organizacional Relacionado con Cambio en el Comportamiento .....	26
2.2.6.3. Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con Alteraciones Estructurales y de Comportamiento .....	28
2.2.7. La relación del Desarrollo Organizacional con la cultura Organizacional.....	30
2.3. Capacidad de Gestión.....	31
2.3.1. Fundamentos del diagnostico.....	32
2.3.1.1. Áreas y procesos factibles para el Análisis Interno.....	32

2.3.1.2. Análisis Externo.....	33
2.4. Marco Conceptual.....	34
CAPITULO 3 Estrategia Metodológica.....	37
3.1. Definición del Tipo de Investigación.....	38
3.2. Diseño de la Investigación .....	38
3.3. Población y Muestra .....	39
3.3.1. Población.....	39
3.3.2. Muestra.....	39
CAPÍTULO 4 Análisis de los Resultados .....	40
4.1. Análisis Interno .....	40
4.1.1. Capacidad Administrativa y Organizacional. ....	40
4.1.2. Capacidad Productiva. ....	43
4.1.3. Capacidad Mercadológica-Comercial. ....	46
4.1.4. Capacidad Financiera. ....	49
4.1.5. Capacidad de Recursos Humanos. ....	50
4.1.6. Estrategia Actual. ....	53
4.1.7. Precio y Costos: Análisis Competitivo.....	53
4.1.8. Posición Competitiva de la Empresa. ....	55
4.1.9. Identificación e Investigación de la Competencia. ....	56
4.1.10. Aspectos Estratégicos de la Empresa. ....	58
4.1.10.1. Ventajas competitivas. ....	58
4.1.10.2. Alianzas Estratégicas. ....	59
4.1.10.3. Estrategias de la Comercialización.....	59
4.2. Análisis Externo.....	62
4.2.1. Análisis Competitivo y de la Industria.....	62
4.2.1.1. Características Económicas en la Industria. ....	62
4.2.1.2. Efectos de la Experiencia y los Efectos del Aprendizaje.....	63
4.2.1.3. Cinco Fuerzas Competitivas. ....	64
4.2.1.4. Impulsores del Cambio en la Industria.....	66
4.2.1.5. Posiciones Competitivas de la Empresa: Débiles y Fuertes.....	67
4.2.1.6. Medidas Estratégicas de los Rivales. ....	70
4.2.1.7. Factores Claves para el Éxito Competitivo. ....	70
4.2.2. Factores Macro Ambientales, Social, Político, Económico y Cultural. ....	72
4.2.2.1. Factores Económicos. ....	72
4.2.2.2. Factores Políticos y Legales. ....	72
4.2.2.3. Factores Tecnológicos.....	73
4.2.2.4. Factores Sociales.....	73
CAPITULO 5 Conclusiones y Recomendaciones.....	87
5.1. Conclusiones.....	87

5.2. Recomendaciones.....	90
.	
CAPITULO 6 Propuesta de Plan de Desarrollo Organizacional para la Empresa Productos Mar y Sol, S.A. de C.V. Municipio de Conchagua, Departamento de La Unión .....	93
6.1. Objetivos de la Propuesta.....	97
6.1.1. Objetivo General.....	97
6.1.2. Objetivos Específicos.....	97
6.2. Justificación.....	98
6.3. Diseño del Modelo Cíclico del Plan de Desarrollo Organizacional para la Empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.....	99
6.3.1. Identificación del Problema.....	100
6.3.2 Agentes de Cambio.....	100
6.3.3 Diagnostico de Problemas.....	101
6.3.4 Implementación del Plan de Acción.....	102
6.3.4.1 Modelo de Proceso Administrativo para la Gestión Efectiva de la Empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.....	103
6.3.4.1.1 Modelo de Planeación.....	103
6.3.4.1.2 Modelo de Organización.....	109
6.3.4.1.2.1 Estructura Organizativa de Productos Mar y Sol S.A. de C.V.....	110
6.3.4.1.2.2 Manuales Administrativos.....	111
6.3.4.1.2.2.1 Manual de Bienvenida.....	111
6.3.4.1.2.2.2 Manual de Organización.....	119
6.3.4.1.2.2.3 Manual de Descripción de Puestos.....	127
6.3.4.1.2.2.4 Manual de Políticas.....	153
6.3.4.1.3 Modelo de Dirección.....	160
6.3.4.1.3.1 Liderazgo.....	160
6.3.4.1.3.2 Identificación con la Institución.....	163
6.3.4.1.3.3 Gerencia Participativa.....	165
6.3.4.1.3.4 Mejoramiento Continuo.....	166
6.3.4.1.3.5 Plan de Incentivos.....	167
6.3.4.1.4 Modelo de Control.....	173
6.3.4.1.4.1 Rendimiento de Personal.....	173
6.3.4.1.4.2 Cumplimiento de Tareas.....	176
6.3.4.1.4.3 Evaluación de Resultados.....	178
6.3.4.1.4.4 Uso Efectivo de los Recursos.....	184
6.3.5 Seguimiento.....	185
6.3.5.1 Forma de Aplicación de la Propuesta.....	186
6.3.5.2 Forma de Actualización de la Propuesta.....	187
Bibliografía.....	188
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional es muy importante para cualquier empresa ya que este se deriva de la importancia del recurso humano y de que éste es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el desarrollo organizacional aborda, entre otros, muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Por lo que en el presente trabajo se estudia sobre la importancia de realizar un plan de desarrollo organizacional que permita Fortalecer la capacidad de gestión de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. El estudio consta de seis capítulos. En el primer capítulo se describe el planteamiento del problema de la empresa, la justificación de la investigación, la delimitación y los objetivos que se persiguen con la investigación.

En el segundo capítulo se hace referencia sobre la historia de la empresa, y el marco teórico en el que se profundiza sobre los orígenes del desarrollo organizacional, la importancia de este para todas las organizaciones y los objetivos que con este se persiguen. También se describen los diferentes modelos de desarrollo organizacional, estos pueden ser basados en los cambios estructurales, y en los cambios en

comportamiento de las personas; también se explica en qué consiste la capacidad de gestión de las empresas. Para finalizar el capítulo, se encuentra el marco conceptual donde se definen los principales conceptos que se manejarán en la investigación.

En el capítulo tres se hace una descripción de la estrategia metodológica, se define el método de investigación que se usó, este es el método deductivo; y el tipo de investigación que es descriptivo analítico; también se detalla la población y muestra que se utilizó para pasar los instrumentos para la recolección de información.

En el capítulo cuatro se hace un análisis sobre los resultados obtenidos de la investigación de campo, se hace un análisis interno donde se destacan aquellos factores en los que la empresa presenta fortalezas, pero también los factores que presentan debilidades para esta; de la misma forma se describen los factores externos que representa oportunidades, pero también amenazas para la empresa, y se hace uso de la técnica FODA sistémico.

En el capítulo cinco se describen las conclusiones a las que se llegaron con el análisis de la investigación, y las recomendaciones a las deficiencias encontradas, las cuales servirán para mejorar la capacidad de gestión de la empresa.

En el sexto capítulo se presenta la propuesta dirigida a la empresa donde se detalla el modelo de desarrollo organizacional que se plantea; el modelo cíclico le facilitará a la empresa identificar problemas y darles una debida solución, y seguimiento a los cambios que se realicen en esta.

## **CAPITULO I**

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

#### **1.1. Análisis de la Situación Problemática**

Desde la antigüedad cuando da inicio la actividad mercantil, los comerciantes por simple instinto empleaba métodos y técnicas que les facilitarían el buen funcionamiento en sus negocios; a medida iban creciendo se dan cuenta que estos métodos y técnicas que utilizaban no eran suficientemente complejos para dirigir y controlar todas las actividades que llevaban a cabo; mayor número de bienes y servicios ofrecidos requerían mayor número de recursos humanos, recursos financieros, mejores instalaciones y sobre todo mejores estrategias para poder dar dirección y equilibrio a cada una de las actividades de las empresas, y volverla más eficiente.

En las últimas décadas las empresas alrededor del mundo se han desarrollado a base de experiencia propia y ajena en el ámbito organizacional, pero también descubriendo y aplicando nuevos procesos organizacionales que les permiten ser más eficientes en la administración de sus recursos, ya que cada día el mercado y la competencia lo exigen; por lo que se determina que una de las necesidades básicas de toda empresa es contar con un plan de desarrollo organizacional, pues la obtención de la eficiencia dentro de una empresa solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos con los que cuenta. Además de impulsar una cultura organizacional y emprendedora para obtener un desarrollo económico potencial.

Productos Mar y Sol S.A. de C.V. es una empresa que con el transcurso del tiempo ha ido creciendo en la industria de la pesca, dedicándose a la captura, procesamiento y comercialización nacional e internacional de mariscos; para ello cuenta con una planta procesadora en Cantón el Jagüey, Municipio de Conchagua, Departamento de la Unión.

La empresa es potencialmente grande y ambiciosa, pero una de las debilidades que la aqueja es la falta de ordenamiento y coordinación de los recursos que posee, ya que carece de un plan organizacional escrito, hay falta de normas de funciones dentro de la empresa, no posee jerarquización ni departamentalización de manera formal, no posee ningún manual ni reglamento y se subutiliza la capacidad instalada. Por lo que se determina que una dificultad latente que ésta afronta es la falta de un plan de desarrollo organizacional, que conlleva a la ineficiencia de los recursos con los que cuenta; lo que se evalúa como una capacidad de gestión débil.

Hoy dicha institución está en la búsqueda de identificar las necesidades que perciben, con la intención de superar plenamente las debilidades que como empresa ha identificado le afecta a ella misma, como a sus empleados. Los dueños de la sociedad manifiestan la necesidad de elaborar un plan que promueva la adopción de nuevos mecanismos para mejorar la capacidad organizativa de la empresa; por lo que se considera importante el diseño de un plan de desarrollo organizacional dirigido a la empresa Productos Mar y Sol S. A. de C. V.

## **1.2. Enunciado del Problema**

¿En qué medida un plan de desarrollo organizacional ayudara a fortalecer la capacidad de gestión de la empresa Productos Mar y Sol S. A. de C. V.?

## **1.3. Justificación de la Investigación**

Consientes que una de las necesidades básicas de toda empresa sin importar el tipo, tamaño, rubro o actividad a la que se dedique, es contar con un plan de desarrollo organizacional, que le permita dar dirección y con el que se pueda controlar y evaluar el desarrollo de funciones dentro de toda organización.



Con el presente trabajo se ofrece a la empresa Productos Mar y Sol S. A. de C. V. el diseño de un plan de desarrollo organizacional que le ayude a fortalecer su capacidad de gestión , que es uno de los problemas principales en dicha empresa, y de esta manera hacer recomendaciones con las que se puedan superar las deficiencias encontradas, así como también motivar el aprovechamiento de las fortalezas con que cuenta, con el objetivo de que estas le generen una ventaja competitiva.

También se espera que este material sirva de apoyo para investigaciones futuras, a los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas y carreras a fines; y a otras empresas para que tengan un modelo para evaluar su funcionamiento.

Asimismo será de gran utilidad para el equipo de investigación, ya que permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante toda la carrera, y enriquecer a través de la experiencia.

#### **1.4. Delimitación de la Investigación**

El tiempo en que se llevó a cabo el proyecto de investigación fue previsto desde el mes de marzo al mes de Noviembre de 2013.

##### **1.4.1. Delimitación del espacio.**

La propuesta del diseño del plan estratégico organizacional se realizó en la empresa Productos Mar y Sol S.A de C.V. ubicada en Cantón El Jagüey, Municipio de Conchagua, Departamento de La Unión. El Cantón El Jagüey, se ubica al Norte del Cantón el Tamarindo, limitando: al Noreste, Sur y Sureste con el océano Pacífico. El Cantón El Jagüey cuenta con una población de aproximadamente 5,524 habitantes.

## **1.4.2. Delimitación de los recursos**

### **1.4.2.1. Económicos.**

Los costos en los que se incurrió para el diseño de la propuesta fueron cubiertas por el equipo que realizó la investigación, ya que no se contó con otro medio de financiamiento.

### **1.4.2.2. Material y Equipo.**

Para llevar a cabo la realización de la investigación fue indispensable contar con los siguientes materiales: tesis, libros, folletos, papel bond, código del trabajo, lapiceros, lápiz, borrador, sacapuntas, tinta de impresora, corrector, etc. Así como el uso de equipo de trabajo como: computadora, impresora, escáner, memorias USB, internet entre otros. Este material se utilizó durante todo el tiempo en que se desarrolló la investigación.

### **1.4.2.3. Humanos.**

Este constituye el factor más importantes dentro de la investigación, los participantes con los que se contó fueron: el Asesor Metodológico: el cual se encargó de establecer los parámetros a seguir en la investigación, el Docente Director: quien brindo asesoría al grupo en el transcurso de la investigación. Así como al Sr. Ulises Soriano, ya que fue una fuente clave para realizar el proyecto juntamente con los empleados, y el grupo de investigación.

## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

- Diseñar un plan de desarrollo organizacional para fortalecer la capacidad de gestión de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. Municipio Conchagua, Departamento de La Unión.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnostico sistemático para determinar la situación organizacional actual de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.
- Describir la capacidad de gestión actual para facilitar el proceso de desarrollo organizacional de la empresa
- Elaborar plan estratégico como estrategia para implementar el desarrollo organizacional en la empresa.

## **1.6. Sistema de Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis General**

- ✓ El diseño de un plan de desarrollo organizacional, fortalecerá la capacidad de gestión de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de S.V.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

- ✓ Al realizar un mejor diagnostico sistemático, se determinará mejor la situación actual de la empresa.
- ✓ A mayor capacidad de gestión, mayor desarrollo organizacional de la empresa.
- ✓ A mejor plan estratégico, mejor es el desarrollo organizacional de la empresa.

### 1.6.3. Operacionalización de Hipótesis

Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<b>General:</b> Diseñar un plan de desarrollo organizacional para fortalecer la capacidad de gestión de la empresa Mar y Sol S.A. de C.V. Municipio Conchagua, Departamento de La Unión.	<b>General:</b> El diseño de un plan de desarrollo organizacional, fortalecerá la capacidad de gestión de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de S.V.	<b>V.I</b> Plan de Desarrollo Organizacional	
		<b>V.D.</b> Capacidad de Gestión	
<b>Específicos</b> 1. Realizar un diagnostico sistemático para determinar la situación organizacional actual de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.	1. Al realizar un mejor diagnostico sistemático, se determinará mejor la situación actual de la empresa.	<b>V.I.</b> Diagnostico Sistemático	Análisis interno <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Administrativa</li> <li>• Área de Producción</li> <li>• Área Financiera</li> <li>• Área de Mercadotecnia</li> <li>• Área de RR HH</li> </ul> Análisis Externo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores Económicos</li> <li>• Factores Legales</li> <li>• Factores Políticos</li> <li>• Factores Tecnológicos</li> <li>• Competencia</li> <li>• Consumidores</li> <li>• Proveedores</li> </ul>
		<b>V.D.</b>	- Evaluación de Desempeño.

		Situación Actual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de Gestión.</li> <li>- Evaluación de Resultados.</li> </ul>
2. Describir la capacidad de gestión actual para facilitar el proceso de desarrollo organizacional de la empresa.	2. A mayor capacidad de gestión, mayor desarrollo organizacional de la empresa	<b>V.I.</b> Capacidad de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Organización</li> <li>- Integración</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> <li>- Cultura Organizacional</li> <li>- Comportamiento Organizacional</li> </ul>
		<b>V.D.</b> Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo Tecnológico.</li> <li>- Desarrollo Estructural.</li> <li>- Desarrollo Financiero.</li> <li>- Desarrollo Humano.</li> <li>- Desarrollo Productivo.</li> </ul>
3. Elaborar plan estratégico como estrategia para implementar el desarrollo organizacional en la empresa.	3. A mejor plan estratégico, mejor es el desarrollo organizacional de la empresa.	<b>V.I.</b> Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión y Visión</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Estrategias.</li> <li>- Plan de Acción.</li> </ul>
		<b>V.D.</b> Desarrollo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con Cambios Estructurales</li> <li>- Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con Cambios en el Comportamiento</li> <li>- Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con Alteraciones Estructurales y de Comportamiento</li> </ul>

## **CAPITULO II**

### **2. Marco Referencial**

#### **2.1. Marco Histórico.**

Los señores Eliseo Antonio Soriano y Rosa Aminta de Soriano fueron los emprendedores que dieron inicio a la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. en el año 1985 se constituyen como una entidad legal después de 15 años de laborar informalmente.

En sus principios la empresa se dedicaba a la pesca artesanal y a la comercialización local de sus productos, pero con el tiempo los empresarios fueron ganando experiencia y ampliando sus objetivos, para lo cual solicitaron préstamos bancarios para la adquisición de nuevas maquinarias que les permitieran mejorar la captura de la materia prima y así incrementar sus ventas y expandir su mercado. Para el año 1986 la empresa ya se había convertido en exportadora, ese mismo año en el que CENDEPESCA (Centro de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura) autoriza a don Eliseo para dedicarse al procesamiento de productos pesqueros, construyendo así su propia planta procesadora.

En el año 1995 a través de CENDEPESCA el FDA (Administración de Alimentos y Fármacos) les comunica las nuevas regulaciones para el procesamiento y exportación de productos pesqueros hacia Estados Unidos, que es el principal consumidor extranjero; por lo que se da la necesidad de atender las nuevas exigencias sometiéndose a la institución competente (CENDEPESCA) a constantes revisiones y visitas para recibir capacitaciones sobre cómo mejorar el proceso productivo de la empresa; por lo que ese mismo año se ven en la nueva necesidad de adquirir dos maquinas para fabricar hielo para proteger la calidad del producto.

Desde el año 1996 la empresa ha recibido capacitaciones por parte de CENDEPESCA y COEXPORT (Corporación de Exportadores de El Salvador) sobre las

HACCP (Normas de Puntos Críticos de Control de Higiene en Plantas Industriales), las cuales se debían cumplir para poder seguir exportando. Por lo que se ve la necesidad de adecuar y mejorar la infraestructura de la planta y vigilar por el cumplimiento de las leyes medioambientales.

En el año 1998 se elaboró el primer documento de HACCP bajo la dirección de personal calificado y la supervisión de personal de CENDEPESCA, ese mismo año tres integrantes del personal se movieron a la ciudad de Miami para recibir el entrenamiento obligatorio y requerido por el FDA para aplicar el plan en plantas de proceso, recibiendo el certificado que los acredita y autoriza para poder aplicar dicho plan HACCP.

En el año 2000 Se hace modificación al plan HACCP, viéndose la necesidad de cambiarlo por completo para que cumpliera con las nuevas ampliaciones del plantel, siendo el caso una nueva inversión en contratación de técnicos expertos que ayudarían en este sentido.

En el año 2002 El MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), les presenta su plan de trabajo para analizar los requisitos necesarios para la exportación de productos Pesqueros hacia los Estados Unidos, mismo en el que participaron un número considerable de Exportadores. En ese mismo año presento las modificaciones realizadas por tercera vez al Diagnóstico Ambiental.

En el año 2003 , año de suma importancia para el país en vista de las auditorias que estaba realizando el FDA a las plantas procesadoras en Latinoamérica se les convoca varias veces a reuniones para tratar varios puntos con los sectores exportadores y además presentan su Tercera Versión del Plan HACCP .

a) En ese mismo año (2003) recibieron una nota de la Embajada de los Estados Unidos donde se les comunicaba a todos los exportadores de productos secos-salados que el FDA solicitaba poder revisar al menos a uno ellos.

b) El año 2003 fue el de mayor tensión por la auditoria que se les avecinaba del FDA, siendo ese año que:

-Presentara a CENDEPESCA su cuarta versión del plan HACCP esta vez desarrollada por un experto canadiense que visito el país.

-Fueron la empresa escogida en El Salvador por PROARCA para brindarles consultoría gratuita en cuanto al desarrollo de normas de Producción más Limpia.

En Agosto recibieron la visita de los inspectores del FDA, quienes después de la auditoria les dejaron 12 observaciones a mejorar, y dejaron plasmado en su documento que los procesos que realizaba la empresa se incluían los pescados secos-salados, cuyo proceso no pudieron constatar por encontrarse en ese momento en la temporada de camarón y estando sobresaturados de trabajo dando el servicio de procesamiento de camarón a otras empresas como PRESTOMAR. Sin embargo era la única empresa que presento un plan HACCP para secos –Salados en aquella visita.

Los años 2004 y 2005 fueron difíciles para la industria pesquera, sin embargo la empresa ha venido invirtiendo, con la finalidad de cumplir con las observaciones efectuadas por el FDA, y las efectuadas por las instituciones nacionales (CENDEPESCA y la DGSVA) quienes han realizado inspecciones y agregando recomendaciones para lograr el mejor cumplimiento de las normas de calidad que se requieren para el proceso de los productos que exportan.

En el año 2007, y dando por terminado las remodelaciones para el cumplimiento de las últimas recomendaciones de la DGSVA (Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal), siguieron en un plan de actualización con el FDA y proyectarlos a recibir nuevas capacitaciones encaminados a mantenerlos actualizados en las normas de procesamiento que exigen los Estados Unidos y además es en el proceso de calificar a la empresa para poder enviar estos productos a Europa y Australia.



Después de varios años de venir especializándose en el procesamiento y exportación de los diferentes productos que ofrece la empresa entre ellos: colas de camarón (producto principal), colas de langostas, pescados frescos y congelados, pescados secos salados, camarones secos-salados, etc., la empresa ha ido dejando de lado la importancia de crear una cultura organizacional y una imagen corporativa para los empleados, ya que ellos la desconocen y por lo tanto desconocen la importancia de esta.

Tanto los socios como los empleados carecen de educación administrativa y empresarial, ya que a través del tiempo sus labores las han venido desarrollando con el método prueba y error, aprendiendo de sus experiencias aun con ciertas deficiencias como un plan organizacional eficaz.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O.)**

Las actividades del desarrollo organizacional aparecieron en el año 1957 como un intento por aplicar algunos de los meritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. El difunto Douglas McGregor investigador en la unión Carbide ha sido considerado como unos de los primeros científicos del comportamiento que hablo sistemáticamente acerca de implantar un programa de Desarrollo Organizacional.

Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert, Shepard y Robert Blake, así mismo que la colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la Esso Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training) en varias refinerías de la compañía.

Este programa surgió en 1957 después que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elaboraba reporte a una gerencia.

Con el transcurso de los años el Desarrollo Organizacional, ha tenido novedades, la grande y nueva contribución del nuevo arte del D.O. está en el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que apenas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.

b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.

g) Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar

la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

Estos factores son los que de manera medible impulsaron el nacimiento del movimiento del desarrollo organizacional que surgió a partir de 1962, según Chiavenato.<sup>1</sup> como un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Así, Bennis, lo define como: una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.<sup>2</sup>

Huse lo cataloga como: una disciplina de reciente aparición dirigida hacia el uso del conocimiento de las ciencias de la conducta, con objeto ayudar a organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio.<sup>3</sup>

Mientras que Beckhard lo considera: Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato: Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana. S. A. quinta edición.1999. pág. 628.

<sup>2</sup> Warren G. Bennis: Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973, pag.2.

<sup>3</sup> Traducido de: Huse, Edgar F. Huse, Organization Development and Change. West Publishing Co., 1975, pág. 7.

<sup>4</sup> Richard Beckhard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973, p. 10.

De las anteriores definiciones, tomadas como ejemplo, tienen una particular similitud, se puede llegar a las siguientes conclusiones generales acerca del concepto de Desarrollo Organizacional:

1. Es una estrategia educacional compleja.

Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.

2. Dirigida a toda la Organización.

El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.

3. Administrada desde la alta gerencia.

Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores el programa de D.O. Tiene pocas probabilidades de tener éxito.

4. Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

5. Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas. Algunos criterios de intervención se dividen en las siguientes opciones:

1.- Empezar en la gerencia (nivel organizacional más alto).

2.- Empezar con las personas.

3.- Empezar donde haya problemas

Beckhard.<sup>5</sup> Recomienda que se debe iniciar en la alta gerencia enfoque de producción) mientras que Schein<sup>6</sup> Recomienda el nivel personal (enfoque humano). En la práctica, sin embargo, ha sido el último criterio mencionado (empezar por donde haya problemas), el que ha prevalecido.

El desarrollo es un proceso lento y gradual que permite conducir hacia el conocimiento de la organización y lograr la realización plena de sus potencialidades. Dicho de otra manera, el desarrollo nos permite tener un conocimiento profundo y real de la organización y del medio ambiente que la rodea.

Al conocer la organización, se puede determinar la estructura interna suficientemente flexible para la adaptación a los cambios, permitiendo planificar y lograr la eficiente conducción de las relaciones al interior de la organización y con el ambiente. En consecuencia, la eficacia organizacional tiene relación directa con la capacidad de supervivencia y adaptación.

Los modelos de D.O. parten de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como de las organizaciones y las relaciones que estos individuos establecen con ellas, con otros individuos con el medio ambiente que los rodea. En términos generales, esos supuestos han sido clasificados por Ferrer.<sup>7</sup> de la siguiente manera.

#### 1. Acerca de los individuos

La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.

---

<sup>5</sup> Richard Beckhard, op. cit.

<sup>6</sup> Edgard Schein: Consultoría de Procesos.- su papel en el desarrollo organizacional. Fondo Educativo Interamericano, 1973.

<sup>7</sup> Luis Ferrer Pérez: Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México: Trillas, 1976, págs. 19-20

## 2. Acerca de los grupos

La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar.

Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior. Así, pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es necesario que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

## 3. Acerca de las personas en las organizaciones

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función ligada a supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

Lo que sucede en la organización en general afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan. La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo. El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

El esfuerzo por mejorar las bases del D. O. Necesita estar sustentado por cambios apropiados en la valuación, compensación, entrenamiento, asesoría y división del trabajo

en los departamentos; en pocas palabras: en el sistema total del personal en los departamentos, para poder alcanzar la eficiencia dentro de toda la organización.

### **2.2.2. Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional**

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.



### **2.2.3. Características del Desarrollo Organizacional Según Newstrom y David**

1. Valores humanísticos: Creencias positivas sobre el potencial de los empleados.
2. Orientación a los sistemas: Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto.
3. Aprendizaje a través de experiencias: Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teórico y leído.
4. Resolución de problemas: Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, el evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.
5. Orientación hacia la contingencia: Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades.
6. Agente del cambio: Se estimula, facilita y coordina el cambio.
7. Niveles de intervención: Los problemas pueden ocurrir en las de un nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones.
8. Se enfoca en la cultura y los procesos.
9. se basa en un modelo investigativo de acción (investigación acción) con la amplia participación de los miembros del sistema.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [www.losrecursoshumanos.com/contenidos17729-desarrollo.organizacional-concepto.html](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos17729-desarrollo.organizacional-concepto.html), 12de Septiembre de 2013.

#### **2.2.4. Objetivos del Desarrollo Organizacional**

- ✓ Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema cliente.
- ✓ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- ✓ Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- ✓ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- ✓ Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- ✓ Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- ✓ Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- ✓ Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

- ✓ Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- ✓ Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- ✓ Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información.

### **2.2.5. Valores del Desarrollo Organización**

- Dar oportunidades a los miembros de la organización de que trabaje como seres humanos, más que como fuentes de producción, y de que desarrollen todo su potencial.
- Busca aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intenta crear un ambiente en la cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
- Dar oportunidades a los miembros de la organización de que tenga influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Trata a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

### **2.2.6. Modelos del Desarrollo Organizacional.**

#### **2.2.6.1. Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con los Cambios Estructurales.**

Los cambios son constantes y se debe tomar en cuenta el ambiente interno y externo para realizarlos. Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización.

Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado.

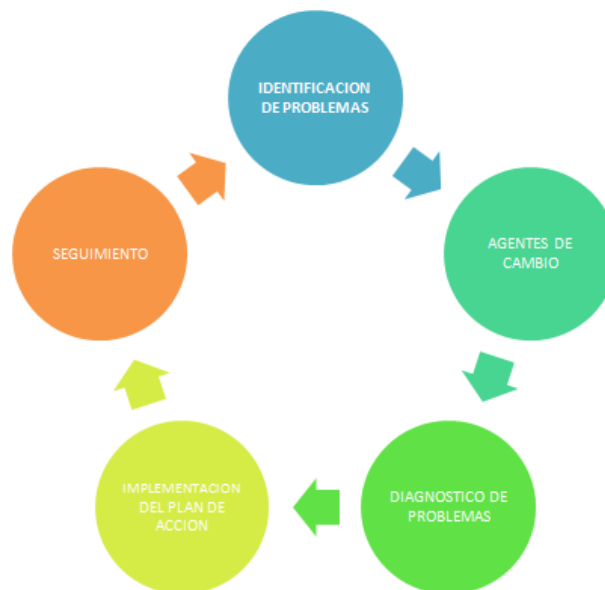
Entre los aspectos a tener en cuenta están los consignados en los siguientes modelos o procesos para el cambio estructural:

- ✓ **Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional:** Este modelo sigue un proceso lógico parecido al que utilizamos en la búsqueda de solución de un problema. Ante un problema es común proceder a su identificación, después a recolectar información de los orígenes del mismo; con estos datos se efectúa un “diagnóstico”, y se traza un plan de acción. El proceso es continuo, acompañado de una constante evaluación.

El proceso se inicia con la identificación del problema, como por ejemplo la falta de un Plan de Desarrollo Organizacional para mejorar la capacidad de gestión. Luego de proceder a la Identificación de la problemática se hace conciencia en ser agentes de cambio dentro de la empresa y poder dar un diagnóstico de la situación de la empresa y cuales aspectos hay que mejorar con sus respectivas recomendaciones. Se planea el

proceso de acción (las intervenciones) y se evalúa los resultados a través de la integración de datos posteriores a la acción, como se presenta en el siguiente gráfico.

### DISEÑO DEL MODELO CICLICO



- ✓ Reunión del equipo de diagnóstico del gerente: el equipo de análisis hace una evaluación periódica midiendo la eficiencia y eficacia de la organización. Este equipo suele reunirse con un consultor externo, un colaborador de staff o varios para los diversos departamentos. El equipo de trabajo está constituido por todos los niveles de la organización.

El equipo del administrador se integra con el fin de constituir la comunicación sobre el funcionamiento de la organización, así como para plantearse metas y estrategias a implantar. Para ello, se debe recopilar la información utilizando diversos instrumentos, como el cuestionario o la entrevista, y así considerar la información obtenida y adaptarla

a las metas de cambio y a las estrategias de acción. El equipo del gerente puede convertirse en un motivador hacia los demás individuos para lograr el desarrollo organizacional.

Las tareas más usuales son las siguientes: apoyo al gerente general en el diagnóstico de funcionamiento de la organización, así como cubrir la necesidad de una evaluación periódica con la que se puedan producir los cambios necesarios.

Entre los beneficios que se obtienen están los siguientes: aprovechar las oportunidades de cambio, induciendo a una evaluación continua en busca de mejoras. Este grupo, no obstante, también tiene límites, sólo puede ser un apoyo hacia el gerente para inducir el cambio organizacional, pues el equipo en sí no puede tomar decisiones, esto le corresponde a la alta dirección. Se recomienda realizar reuniones periódicas para observar lo ocurrido antes, durante y al final del proceso planeado de cambio.

Confrontación para establecer metas: los integrantes de la organización se reúnen para fijar las metas para el cambio, esto se realiza en dos fases: recopilación de la información y fijación de metas.

La primera etapa inicia con la descripción de la reunión. Donde los integrantes se dividen el trabajo en subgrupos conformados por un número variable de individuos según el tamaño de la organización, luego, se proporciona a los integrantes el tiempo que se juzgue necesario para enlistar los cambios, en donde se consideran los beneficios personales y organizacionales. Se debe buscar que los cambios estén vinculados con las relaciones gerenciales, los objetivos, la estructura, el desempeño, las políticas organizacionales, entre otras.

Para que, como equipo de trabajo, se fijen las metas, todos los grupos y participantes, clasifican los cambios propuestos en categorías, se integran por subgrupo de trabajo los integrantes de cada departamento, es decir, el subgrupo anterior se reclasifica para volver a trabajar en el departamento correspondiente.

Se buscan cuáles son los cambios más adecuados por departamento y cuáles serán las estrategias a implantar en el mismo, también, se escoge cuáles cambios que la alta gerencia debe asignarles prioridad. Por cierto, no se debe olvidar que algunas personas no logran acudir a tale reunión, por ello, se les deben comunicar los acuerdos pactados.

Posteriormente, para escuchar el reporte final, los integrantes de la organización se reúnen para mostrar los cambios planeados, se debe buscar la participación y retroalimentación de todos los integrantes. Debe, por cierto, darse seguimiento de las reuniones con el fin de verificar que los cambios a realizar se efectúen de acuerdo con lo pactado.

La ventaja de este modelo es la rapidez y el compromiso del personal que se involucra en el cambio, es valioso, además, porque se reúnen todos los integrantes de la organización de los distintos niveles jerárquicos y se aprovecha la creatividad colectiva.

Como limitantes de este proceso o modelo puede mencionarse lo siguiente: existencia de conflictos entre los que integran la reunión, y el riesgo de que no hayan acuerdos para realizar cambios; que la gerencia no esté comprometida con los objetivos de la reunión y puede no haber la suficiente confianza entre los que asisten a la reunión.

Una idóneo es que los asistentes a la reunión sean personas realmente comprometidas y conozcan bien los objetivos, que hay un clima de confianza y sinceridad entre ellas para lograr acuerdos, se debe, además, aprender a escuchar lo que dicen los subordinados, ya que éstos están involucrados de modo directo en las actividades diarias y ellos son quienes idean cómo hacerlas más creativas e innovadoras para la organización. Es relevante ofrecer seguimiento a las reuniones para verificar los avances.

- ✓ Laboratorios de Sensitivity y Training: se integran grupos de doce personas junto con el staff, para trabajar en las tardes por tres o cinco días, aprendiendo de sus

experiencias, entendiendo la interacción del equipo y los sentimientos. Este modelo tiene características únicas, pues los integrantes del staff no guían como de costumbre, sólo son facilitadores, así, los integrantes pueden ser examinados y aprender de ellos; se puede evaluar, también, nuevas conductas o si el clima que existe en el grupo es de confianza y sinceridad, entre otros.

El uso de este método tiene la particularidad de servir como una capacitación básica que busca cómo integrar a los empleados de los diversos departamentos para que conozcan cómo se trabaja con la interdependencia, cómo se puede conseguir crecimiento personal y organizacional.

Los beneficios de éste método son el mejoramiento de las aptitudes y actitudes, de las relaciones formales e informales, el desarrollo de habilidades y lo relacionado con aprenden a aprender.

Entre las limitantes, se debe considerar que “el aprendizaje debe ser reforzado por otros tipos de actividades en la organización”<sup>9</sup>. Además, hay que establecer quién debe asistir: las personas que ocupan posiciones clave, las que lo desean o las que están listas para el crecimiento personal. Se debe fijar, también, quiénes no deben asistir: las personas con problemas psicológicos, las que están en psicoterapia y las que no quieren cambiar.

#### **2.2.6.2. Modelo de Desarrollo Organizacional Relacionado con Cambio en el Comportamiento**

En la actualidad existen diversos modelos relacionados con cambios en el comportamiento, entre estos se encuentran el análisis transaccional, el tratamiento de conflicto intergrupal y el role playing, este último, el cual abordaremos en esta unidad,

---

<sup>9</sup> Ferrer Pérez Luis, Desarrollo Organizacional, p.113.



es el más usado. Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización.

En el método o modelo de role playing, “nosotros actuamos como en un escenario”.<sup>10</sup> Aquí, los empleados se integran en equipos según el grupo de participantes, para que ellos dramatizen un conflicto pasado. Si el grupo se encuentra en problemas durante tal dinámica, se debe dar retroalimentación positiva para la resolución del conflicto.

Este método es efectivo cuando existe conflicto sobre las actividades a resolver. Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes.

Por otro lado, una de las limitantes del método es lograr poseer el tiempo necesario para ejecutarlo. En cambio, entre los beneficios a obtener, se puede destacar la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar. Es necesario que exista la retroalimentación para saber si estamos comprendiendo a los colaboradores y así aclarar las dudas.

Retroalimentación positiva, dar a conocer a las personas como estamos recibiendo su comportamiento, parece fácil pero es muy intenso.

Los usos más frecuentes de este método son cuando existen desacuerdos, cuando los resultados son negativos en un conflicto, y para conocer si se ha comprendido lo que se explica y cómo esto forma parte de la vida diaria en la organización.

---

<sup>10</sup> Ferrer Pérez Luis, Desarrollo Organizacional. P.150.

### **2.2.6.3. Modelos del Desarrollo Organizacional Relacionados con Alteraciones Estructurales y de Comportamiento**

De acuerdo con el tema anterior de cambios en el comportamiento y cambios estructurales se ha observado que aún necesitamos seguir aprendiendo a aprender para lograr los objetivos individuales y organizacionales. Es por eso que se hará mención a los modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

La tendencia del comportamiento organizacional se dirige hacia una organización más humana, con mayor distribución del poder y actitudes positivas hacia la gente.

El rol del gerente se convierte de jefe autoritario a líder participativo. El pensamiento clave en este aspecto es trabajo más inteligente, no más intenso.

En ese sentido el siguiente modelo, el de Grid Gerencial, se “conoce como la matriz de dos ejes, uno horizontal y otro vertical, que correlacionan dos de los principales elementos a cuidar en la dirección de una gerencia: las relaciones humanas con el grupo y subgrupo.”<sup>11</sup>

Una de las técnicas del Grid Gerencial es la “rejilla administrativa” desarrollada por Robert Black y Jane Mount, quienes en investigaciones previas mostraban la importancia de que el administrador se preocupe por la producción de su gente e idearon un dispositivo muy claro para mostrar este interés.

Esta rejilla ha sido utilizada en todo el mundo como un medio de entrenamiento administrativo y unificación de las combinaciones del estilo del liderazgo, a continuación se mencionan los estilos de la Grid gerencial:

1. Administración empobrecida: se requiere del esfuerzo mínimo para que se haga el trabajo y sostener la moral de la organización.

---

<sup>11</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio, La administración: pensamiento, estrategia y vanguardia, p. 265.

2. Administradores del equipo: el trabajo cumplido es de gente comprometida con interdependencia mediante un ambiente común de confianza y respeto al propósito de la organización.

3. Club de administración: la atención cuidadosa a las necesidades de la gente conduce a una amistosa y agradable atmósfera de organización y ritmo de trabajo.

4. Administradores autócratas del trabajo: resultados eficientes al disponer del trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poco efecto (interesa que las cosas salgan bien, pero no le importa las necesidades del personal).

5. Comportamiento adecuado: por medio de un equilibrio entre los requisitos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.

Por otro lado, se tiene el modelo 3d o de Reddin, en el cual “la teoría de sistemas para el análisis de la eficacia organizacional identifica la importancia del ambiente externo”.<sup>12</sup> Con la metodología W.J. Reddin se realiza un proceso de efectividad en cada departamento de la organización así como en el elemento humano. En este proceso se garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término y con éxito. Asegura la efectividad con la cual las personas transforman insumos en resultados, asegura la metamorfosis de ideas en hechos. Según Reddin los directivos deben crear conciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad.

Por medio del proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización.

---

<sup>12</sup> Gibson I. James, Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos, p.23.

Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas, habilidades y aptitudes en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas. Todo consiste en lograr la efectividad organizacional.

Por qué funciona el método Reddin: los beneficios de su aplicación se reflejan en impactos medibles como los siguientes:

- Velocidad de cambio en los resultados
- Aumento en la flexibilidad de la organización
- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una conciencia del negocio.
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad como de las diferencias competitivas.
- Oportunidad estratégica.

Además, permite a la alta dirección tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro, contar con una estructura administrativa de acuerdo con la estrategia, relacionar los objetivos de la organización con el plan estratégico, identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad.

### **2.2.7. La Relación del Desarrollo Organizacional con la Cultura Organizacional**

Podemos observar que el desarrollo organizacional y la cultura tiene una relación que conforma las personas en el medio organizacional tomando en cuenta que la cultura organizativa es un fenómeno reciente que a finales de los años 70, los expertos

organizativos se dieron cuenta de que la cultura ejerce una función relevante en la determinación de una amplia variedad de conductas, actitudes y creencias relacionadas tanto como el trabajo como con el puesto.

La conciencia de la importancia potencial de cultura tanto en los directivos e investigadores académicos como el público en general la cultura se desarrolla en las organizaciones de la misma manera que en otros tipos de agrupaciones humanas, y estamos empezando a comprender mejor su impacto en las organizaciones laborales.

Por lo tanto la cultura es una fuerza que orienta y dirige el comportamiento de los miembros de la organización, de forma que crear consistencia y predictibilidad en la organización.

### **2.3. Capacidad de Gestión**

La capacidad de gestión de las empresas se basa en la facultad y habilidad que tiene la empresa y sus funcionarios de planificar, organizar y llevar a cabo actividades que exciten el crecimiento de la empresa en forma rápida y confiable, haciendo uso de los recursos que posee de una manea efectiva y eficiente.

Para poder determinar si una empresa tiene alta o baja su capacidad de gestión es necesario conocer el funcionamiento interno de la empresa, es decir, como funciona el proceso administrativo de la empresa, su planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, etc., se están utilizando eficientemente; de la misma forma es necesario conocer el entorno competitivo de la industria y los factores macro ambiente que interfieren y benefician el crecimiento de la empresa.

Lo anterior explica que para poder determinar dicha capacidad de gestión es necesario realizar un diagnostico organizacional que incluya un análisis exhaustivo tanto interno como externo, por lo que se define al diagnóstico como un proceso analítico que

permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

### **2.3.1. Fundamentos del Diagnostico**

Cuando una situación se transforma en objeto de estudio, debe cumplir con una serie de estrategias para llegar a realizar un buen diagnóstico de ello, sin embargo, todo diagnóstico tiene su plan para llegar a resolver los problemas y que éstos lleguen a complementar las situaciones favorables.

Podemos decir, que si hablamos de diagnóstico organizacional no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma.

#### **2.3.1.1. Áreas y Procesos Factibles para el Análisis Interno**

Las áreas en las que se puede realizar el diagnostico son:

- ✓ Producción
- ✓ Administración

- ✓ Finanzas
- ✓ Mercadotecnia
- ✓ Recursos Humanos

El Análisis interno se realizara en todas las áreas de la empresa con la finalidad de determinar los problemas y sus causas, y encontrar soluciones a estos. Es en este donde se conocen las ventajas competitivas que tienen las empresas a las que se les denomina Fortalezas, pero también las desventajas que son esas debilidades que aun no ha superado la empresa y que no le permiten superarse.

### **2.3.1.2. Análisis Externo**

Para realizar un análisis externo efectivo es necesario hacer uso de un conjunto de herramientas analíticas y conceptuales del análisis de las industrias y la competencia al conocer la participación de la empresa dentro de la industria y el macro entorno competitivo de una empresa.

Al realizar el análisis externo es conveniente tomar en cuenta algunos componentes tales como:

#### ❖ 5 fuerzas competitivas:

Es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas. Estas fuerzas competitivas son: el antagonismo de los vendedores rivales, el ingreso potencial de nuevos competidores, precios competitivos de productos sustitutos, y las presiones competitivas de proveedores y clientes.

#### ❖ Fuerzas del macro ambiente:

Incluye todas las fuerzas relevantes que están fuera de los límites de la compañía; relevantes como para tener un peso en las decisiones que una empresa toma a final de cuentas toma respecto a su modelo de modelo y estrategia. Estos factores macro ambientales son: económicos, políticos, legales, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales.

❖ Perfil competitivo:

Es la capacidad de desempeñar en forma óptima una actividad pertinente para la competitividad. A una importante actividad competitiva interna que una compañía desempeña mejor que otras.

❖ FODA:

Comprende evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía: 1) la forma en que la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de sus oportunidades de mercado, y 2) que tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recursos particulares y protegerse contra amenazas externas concretas.

❖ Cadena de valor:

Esta identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas.

## **2.4. Marco Conceptual**

Organización: De acuerdo a los autores especialistas en el área: “una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.

Desarrollo: La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos y exógenos. El desarrollo es un



proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades.

Desarrollo Organizacional: es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados.

Diagnostico organizacional: proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Comportamiento organizacional: es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Clima organizacional: constituye el medio interno de una organización y resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

Estructura organizacional: es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

**Capacidad de Gestión:** es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

**Desarrollo humano:** es el proceso por el que una empresa mejora las condiciones de vida de sus empleados, a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos de todos ellos

**Desarrollo financiero:** es un proceso continuo de las posibilidades que tiene la empresa para realizar inversiones o bien pagos en determinado tiempo siendo estos en corto, mediano y largo plazo con el fin de lograr objetivos de crecimiento y desarrollo, buscando obtener utilidades en sus operaciones del día a día.

**Plan estratégico:** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

**Cambio:** El ambiente general que envuelve las organizaciones es extremadamente dinámico y exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

**Cambio Planeado:** es un diseño predeterminado que establece una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo.

## CAPITULO III

### 3. Estrategia Metodológica

Para llevar a cabo la presente investigación se utilizó el método deductivo por ser el más idóneo, ya que este parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones o hipótesis, es decir; partiendo de verdades vista en la realidad del fenómeno a investigar y que son previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Para la recolección de información se hizo uso de algunas técnicas como: la encuesta, la entrevista y la observación .con la encuesta se obtuvo información interna de la empresa, la cual fue aportada por todo el personal incluyendo los socios, a través de un cuestionario (ver Anexo 1) Con la encuesta se logró recoger opiniones y percepciones sobre diversos aspectos del funcionamiento de la empresa; el cuestionario consta de una serie de encuestas de opción múltiple.

En la entrevista se abordaron factores externos que influyen en la empresa, esta se hizo al gerente de la empresa, para lo cual se vio necesario el uso de una guía de entrevista (ver Anexo 2) La guía de entrevista incluye varios ítems en las cuales se cuestiona sobre la capacidad estratégica de la empresa y los factores que influyen en ella tanto positiva como negativamente, estas preguntas son abiertas dando oportunidad de profundizar más en el aspecto involucrado.

Para no pasar desapercibido ningún aspecto que puede ser crucial para la investigación se hizo uso de la observación, esta sirvió como complemento de las dos anteriores ya que es a través de esta que se verificaron aspectos que han sido puntualizados, y de igual forma el funcionamiento y la operación de la empresa, para lo que se hizo uso de una guía de observación (ver Anexo 3), para constatar la existencia visible de recursos materiales o físicos, y las relaciones internas en la empresa.

### **3.1. Definición del Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se utilizó es el descriptivo analítico ya que este es un proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para ser estudiadas de forma individual y así se llegó a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción y el análisis exacto de las actividades, objetos, procesos de las personas sujetas a la investigación.

Este método no solo se limita al análisis de premisas o suposiciones sino que también al análisis de la aportación de información coherente de los hechos tal y como se presentan en la realidad o en la información obtenida de la investigación. Este tipo de investigación permitió analizar y describir aspectos característicos fundamentales de la capacidad de gestión de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V., así como determinar los aspectos relevantes a la hora de realizar el estudio y que pueden identificarse a simple vista.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación se realizó por fases.

En la fase inicial el equipo investigador entró en contacto con el objeto de estudio (empresa) y los sujetos de investigación (jefes y empleados), motivándoles a investigar su realidad empresarial, con la intención de descubrir las causas principales de los problemas que le afectan tanto a los empleados como a la empresa misma y así dar solución a los problemas que le aquejan y satisfacer necesidades presentes.

En la segunda fase se realizó lo que se conoce como investigación de campo la que consistió en la utilización de técnicas de recolección de datos como la entrevista, la encuesta y la observación, por lo que se estructuró y se pasaron los instrumentos que

facilitaron la recolección de datos como son el cuestionario dirigido a los empleados de la empresa y al Gerente, esta sirvió para indagar sobre la capacidad de gestión de la empresa; la guía de entrevista que sirvió para ahondar en la perspectiva estratégica que tiene la empresa, algunos aspectos relacionados con la competencia y factores externos que influyen en el funcionamiento de la misma; y la guía de observación que sirvió a los investigadores para determinar aspectos funcionales de la empresa. (Ver anexos 1,2 y 3)

En la tercera fase se hizo un análisis y evaluación de los datos recolectados para determinar el meollo de la problemática actual que afronta la empresa; para lo que se hizo uso de instrumentos como el análisis FODA sistémico en el que se destacaron las principales fortalezas y debilidades que de la empresa en su ambiente interno, así mismo se presentan las principales oportunidades y amenazas que se inmiscuyen del ambiente externo a ella; análisis VRIO como un complemento al análisis FODA, y de esta manera hacer una propuesta eficaz para contrarrestar la problemática que enfrenta la empresa.

### **3.3. Población y Muestra**

#### **3.3.1. Población**

La población objeto de investigación estuvo constituida por todo el personal que labora en cada una de las áreas la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. que son 27 empleados fijos.

#### **3.3.2. Muestra**

Como la población a estudiar fue pequeña, se hizo un estudio generalizado, es decir la muestra que se utilizó fue el universo total de la población, que consta de 27 empleados fijos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Análisis de los Resultados**

#### **4.1. Análisis Interno**

##### **4.1.1. Capacidad Administrativa y Organizacional.**

###### Planeación.

Según la información proporcionada por el gerente de la empresa esta posee actualmente misión y visión por escrito aunque carecen de eficiencia en su estructura y redacción; también poseen objetivos, políticas, y valores por escrito, pero los resultados obtenidos de la encuesta dirigida a los empleados son distintos, ya que el 63% de los empleados encuestados respondieron según la pregunta número 1 (ver Anexo 4) que la empresa no posee esta información, por lo que se determina que no existe comunicación de esta información a los nuevos empleados que se han ido integrando a la empresa, ya que solo los más antiguos son conocedores de esta.

De acuerdo a la información proporcionada por los empleados en la pregunta número 2 (ver Anexo 4) el 59% de los empleados encuestados manifestó que la empresa no posee planes para cada una de sus áreas de trabajo, lo que es una debilidad para esta, ya que traza su misión en bases empíricas, y no en bases establecidas y estructuradas; lo que se puede comprobar en la frecuencia de respuestas negativas en la pregunta número 3 (ver Anexo 4) donde el 56% manifestó que No elabora presupuestos para cada área de trabajo.

###### Organización.

Las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa se dividen de acuerdo al área donde esté ubicado el empleado, esto permite mayor eficiencia ya que estos

conocen lo que deben de hacer evitando confusiones; pero la empresa no posee de manera formal un organigrama, aunque ellos reconocen quiénes son sus jefes superiores, y tampoco existe departamentalización, de acuerdo a lo que respondieron los empleados encuestados en la pregunta numero 4(ver Anexo 4); el 52% manifestó que No conocen la organización de la empresa.

La empresa posee no posee manuales, pero tiene establecidos algunos reglamentos y normas de funcionamiento aunque no de manera formal, pero no se les da la debida importancia porque no se comunican a los empleados nuevos ya que del total encuestado el 52% de los empleados opinan a la pregunta número 5 (ver Anexo 4) que Si elabora manuales para la realización del trabajo en la empresa; el 48% manifestó que No elaboran manuales para la realización del trabajo en la empresa.

La toma de decisiones es centralizada ya que no se toma en cuenta la opinión de los empleados para la puesta en marcha de los proyectos o actividades que se tracen en la empresa y solo les comunican cualquier decisión a través de los jefes de cada área y en casos necesarios se hace de manera directa al empleado.

#### Dirección.

La supervisión de las actividades se realiza por cada uno de los jefes de cada área de la empresa, quienes son los encargados de observar las actividades y corregir los errores que se den para evitar el mal uso de los recursos.

En cuestión al Liderazgo, el 55% opina que es Bueno por lo que la mayoría de los empleados encuestados contesto a la pregunta número 6 (ver Anexo 4) que el tipo de liderazgo que promueve la empresa es Bueno; pero a pesar de que el tipo de liderazgo que se promueve en la empresa es democrático, se puede prescribir un poco negligente y condescendiente con los empleados por ser una empresa familiar, pero la mayoría de los empleados consideran que se promueve un buen liderazgo y se sienten a gusto con él.

La forma de motivación que usa la empresa es dando estabilidad, oportunidad de crecimiento y ofreciendo todas las prestaciones de ley a sus empleados fijos, además de un buen salario, también realizan una premiación a los empleados ejemplares siendo el 52% opina en la pregunta 7 (ver Anexo 4) que les parece buena la cultura organizacional de la empresa.

La comunicación de información relevante de la empresa se les da de manera directa por medio de reuniones generales con todos los empleados, relacionada a aspectos operativos, pero generalmente solo les comunican cualquier decisión a través de los jefes de cada área y en casos necesarios se hace de manera directa al empleado, no por escrito como debería ser para así evitar que la información que se desea comunicar sea distorsionada. Según la pregunta 8 (ver Anexo 4) el 63% de los empleados opinan que Si es efectiva la comunicación entre jefes y subordinados dentro de la empresa

Control.

La supervisión es ejercida por el administrador de planta y el supervisor, desde el recibimiento de los materiales hasta el despacho del producto terminado; pero siempre se presenta una deficiente utilización de los recursos ya que los empleados manifestaron que siempre se dan desperdicios siendo el 52% de ellos, opina que es Bueno, según la pregunta número 9 (ver Anexo 4).

La empresa no cuenta con un proceso de control laboral establecido, sino que sobre los errores se va corrigiendo y a través del cual han ido adquiriendo experiencia, resultado manifestado en la pregunta numero 10 (ver Anexo 4), el 67% de los empleados manifestó que No utilizan técnicas de control de las actividades laborales dentro de la empresa.

Otra fortaleza es que lleva contabilidad formal, y tienen un contador propio lo que corroboraron los empleados encuestados siendo el 85% de los empleados dicen que



Si cuenta la empresa con un sistema de contabilidad formal en la pregunta número 11(ver Anexo 4).

#### **4.1.2. Capacidad productiva.**

##### Capacidad instalada

Posee 6 embarcaciones industriales para la obtención de materia prima para la producción, aunque actualmente solo utiliza 4 embarcaciones.

La capacidad instalada de procesamiento de la planta para camarones es de 15000 libras diarias, la de procesamiento de pescado seco-salado es de 5000 libras diarias, la de camarones cocidos es de 10,000 libras diarias. Y la capacidad de almacenamiento es de 80,000 libras, todo se encuentra sub-utilizado, pero el nivel de subutilización depende de la temporada.

Además se poseen 4 fábricas de hielo con una capacidad de producción de 450 qq diarios, los cuales se utilizan para los procesos de la planta y venta a pescadores artesanales que han encontrado alivio en los precios que ofrece la empresa, pues son los más bajos del mercado. También posee cuartos fríos para la conservación de sus productos.

La empresa cuenta en concepto de inmuebles con instalaciones como bodegas, muro de contención, caseta y oficinas administrativas que sirven para llevar a cabo con eficiencia las operaciones inherentes de la empresa. En la pregunta 13(ver Anexo 4) de los empleados encuestados el 67% de los empleados opinan que Si se posee la maquinaria especializada para el proceso productivo.

Proceso productivo.

El flujo de producción es básicamente el mismo para todos los productos difiere en uno o dos pasos dependiendo del destino que lleve el producto si es para pescados y camarones enteros, filetes, procesos especiales como secos-salados etc. para cada uno existe un HACCP que lo identifica desde su comienzo hasta su producto final.

La Supervisión de Producción o la Gerencia de Operaciones determinan la buena calidad del producto a recibir para su posterior proceso, así al arribo de los productos a la planta; se realiza un examen organoléptico a los mismos y solo se aceptan productos que cumplen con las normas de calidad exigidas.

Las buenas prácticas de manufactura están bajo el cargo directo de la Supervisión de Producción y colabora Control de Calidad, los cuales reportan ante la Gerencia de operaciones. A pesar de que en la pregunta número 14(ver Anexo 4) de los empleados encuestados el 52% manifestaron que No cuenta con normas de higiene y seguridad en la empresa pero los jefes expresaban que si existen estas normas con la deficiencia de que los empleados no las perciben como tales. Y en la pregunta numero 15(ver Anexo 4) los empleados encuestados el 56% de los empleados opinan que Si se establece estándares de calidad en sus productos, ya que es en este aspecto en el que la empresa se ha dedicado a mejorar a través de los años.

Un aspecto que tomar en cuenta es que la empresa cuenta con normas de higiene y seguridad, brindando equipo de protección a los empleados y exigiendo el uso de este dentro de la planta procesadora, a pesar de que en la pregunta número 14(ver Anexo 4) de los empleados encuestados el 52% manifestaron que No cuenta con normas de higiene y seguridad en la empresa pero los jefes expresaban que si existen estas normas con la deficiencia de que los empleados las pasan desapercibidas.

La empresa ofrece una amplia variedad de productos como es el pescado fresco y seco-salado, colas de camarón, etc., en la pregunta 16(ver Anexo 4) el 74% de los empleados

opinan que conocen la variedad de productos que vende la empresa, y dan fe de la calidad del producto.

Costos.

La empresa cuenta con una determinación de costos de producción de sus principales productos, el camarón y el pescado seco. Según la información proporcionada por la empresa tenemos lo siguiente:

Costos unitarios de producción de camarón.

Coste por unidad	Valor
Coste compra y producción promedio	\$1.97
Merma 65% promedio rendimiento del producto durante transformación	\$0.86
Transformación o maquila	\$0.20
Otros	\$0.10
Total	\$3.13

Costos unitarios de producción de pescado seco.

Coste por unidad	Valor
Coste compra y producción promedio	\$1.25
Merma 50% promedio rendimiento del producto durante la transformación	\$1.25
Transformación o maquila	\$0.36
Otros	\$0.10
Total	\$2.96

### **4.1.3. Capacidad mercadológica-comercial.**

#### Producto.

Por otra parte los empleados en la pregunta 17 (ver Anexo 4) el 93% de los empleados opinan que Si utiliza la empresa un empaque adecuado para distribuir sus productos. Y en la pregunta numero 18(ver Anexo 4) el 100% de los empleados opinan que Si se posee marca y logo para diferenciar su producto del de la competencia. Por lo que los productos se distribuyen a nivel nacional, y son transportados a granel por lo que no utilizan empaque, excepto algunos camarones que son solicitados por el cliente congelados se empaquetan igual que los de exportación en cajas esterinizadas de cinco libras que a su vez se van en otras más grandes llamadas masters de 50 libras. Los pescados de exportación se empaquetan en bolsas individuales cada uno y luego en cajas de cartón de 50 libras. Pero si posee logo y la marca de la empresa.

#### Precio

La estrategia de precios utilizada, busca dar una imagen de calidad para todos los productos y precios accesibles a todos los consumidores, y el método de asignación de precios que utilizan es un porcentaje de utilidad sobre los costos. En la pregunta numero 19 de los empleados encuestados el 74% opinan que según su percepción los precios de los productos de la empresa Si son competitivos.

#### Promoción.

Para animar a los posibles compradores a buscar sus productos, así como ganar su preferencia ante la competencia la empresa realiza promoción en las ventas a través de: muestras gratis, patrocinio y/o participación en eventos sociales, educativos, culturales, deportivos o presentación en ferias. Pero se encuentra débil en el aspecto de publicidad, ya que la empresa no utiliza ningún medio publicitario para dar a conocer sus productos.

Plaza.

La empresa utiliza canales de distribución a clientes mayoristas, detallistas, a nivel nacional e internacional, y vende directamente al consumidor final, esto depende del volumen de compra.

Ventas.

La empresa nos proporcionó la siguiente información referente a las ventas en libras de sus principales productos

Las ventas promedio anuales

1, 080,000lbs. de camarón

288,000 lbs. de pescado.

Clientes fieles

La empresa nos proporcionó la siguiente información referente a sus clientes:

Estos son algunos de los clientes más importantes en nuestra cadena de distribución:

Comercializadoras Internacionales:

- RAYO MARINO FOOD DISTRIBUTORS (Washington, Maryland, Virginia, Houston, Los Ángeles, Nueva York, etc.).

- LA TAPACHULTECA (Los Ángeles).

Restaurantes y Cadena de Supermercados:

- Operadora del Sur S. A. de C.V. (Despensas de Don Juan y Despensas familiares).

- Cadena de Restaurantes Acajutla (San Salvador, Acajutla, San Miguel, Santa Ana, Guatemala, etc.).

- Restaurante Palillos Chinos (San Salvador).

- Restaurante El Dragón Dorado (Merliot, Santa tecla).

- Restaurante Dinasty (San Salvador).

- Restaurante Celeste Imperio (Merliot, Santa tecla).

- Restaurante La Esperanza (Metapan).

- Hacienda Moran (Metapan).

Mayoristas:

- José Espinosa (Mdo. La Tiendona).

- Zoila de Morales (Mdo. La Tiendona).

- Arely Cabrera (Mdo. La Tiendona).

- Magdalena Orantes (Mdo. La Tiendona).

- Cindy Rosmeydy de Castro (Distribuidora de restaurantes y hoteles).

- PRODIMEL S.A. DE C.V. (Distribuidora de restaurantes, hoteles y Súper Selectos).

- María Meza Mayen (Distribuidora de restaurantes, hoteles Y Súper Europa).

- PESMOLRU S.A. DE C.V. (Distribuidora de restaurantes, hoteles y Súper Selectos).

Minoristas:

- Vendedoras del mercado central.
- Vendedoras del mercado modelo.
- Vendedoras del mercado de Sonsonate.
- Comerciantes en pequeño de la libertad.

#### 4.1.4. Capacidad Financiera.

La empresa nos proporcionó la siguiente información referente a su capacidad financiera.

Ingresos y egresos.

Concepto	Cantidad
Ingresos	\$4,939,200
Egresos	\$4,232,880
Utilidad Bruta	\$706,320

Inversión.

Hasta la fecha la empresa ha invertido mucho en la adecuación de las instalaciones para cumplir con todos los requerimientos establecidos por las diferentes instituciones para que le permitan vender sus productos tanto a nivel nacional como en el exterior del país; por ahora se limita a realizar inversiones para recuperarse de la inversión realizada anteriormente.

Capital.

El capital con el que trabaja la empresa es una parte propio y otra proporcionada por instituciones financieras. Según el resultado de la pregunta 22(ver Anexo 4) el 85% manifestó que la empresa tiene créditos con instituciones financieras.

Los ingresos que obtiene son de la venta de su principal producto que son los mariscos y también de las ventas de hielo. La empresa no posee capacidad de endeudamiento por los créditos que ya tiene.

#### **4.1.5. Capacidad de Recursos Humanos.**

Al ser una empresa familiar, los cargos de gerencia y dirección de la empresa, son ocupados por miembros de la familia Soriano, ya que cuentan con una experiencia de años en la conducción de la empresa.

Los cargos de gerente general, representante legal, gerente de operaciones y producción, gerente financiero, administrador de planta, y distribuidor de mayoreo, son ocupados por miembros de la familia Soriano. Este equipo gerencial cuenta con personas que tienen años de experiencia laboral en la empresa, lo cual es una ventaja, ya que es personal de confianza y ampliamente capacitada.



Por la actividad a la que se dedica la empresa, depende de condiciones propias de la naturaleza, su producción es por temporada, aunque siempre se mantiene operando en temporada baja, por lo que podemos decir que su personal fijo es limitado, pero con una variada cantidad de empleados de planta en temporada alta.

Entre los empleados fijos se encuentran:

<b>N° de personas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Proceso/funciones</b>
1	Gerente General	Dirección
1	Gerente de operaciones	Supervisión planta Supervisión barcos
1	Asesor de operaciones	Supervisión y apoyo técnico
1	Jefe de planta	Dirige el proceso y hace cumplir las BPM.
1	Administrador de planta	Supervisión de todos los gastos operativos
1	Control de calidad	Supervisión de las BPM.
2	Encargadas de comercialización	Apertura y cierre del punto de distr. En S.S., transporte del producto
2	Contadores	Manejo contable de la empresa
1	Jefe de flota	Dirige las faenas de pesca, cargas y descargas
2	Mantenimiento	Mantenimiento de equipos y reparaciones de los mismos incluyendo refrigeración de barcos
2	Mecánico	Da mantenimiento y reparación a los motores marinos
2	Electricista y soldador	Da mantenimiento al sistema eléctrico de los barcos y al casco.
10	Trabajadores de planta	Cargar y descargar producciones, apoyo en sala de proceso para trabajo pesado

El personal de planta el personal permanente es de 21 personas, pero en temporada alta se llega a emplear hasta 300 personas.

#### Horas de Trabajo

El horario de trabajo establecido, de lunes a viernes; desde las 8:00am hasta las 5:00pm y sábado hasta las 12:00m, aunque si se tiene pedidos pendientes el producto se elabora en horario extraordinario y siempre se encuentra alguien en la planta para recibir mercadería o despachar pedidos cuando los hay.

#### Capacitación a Personal.

La capacitación ha sido una constante para la empresa en todos sus niveles, entre las capacitaciones tenemos las impartidas por:

- CENDEPESCA (Centro de Desarrollo de la Pesca y Acuicultura).
- COEXPORT (Corporación de Exportadores de El Salvador).
- DGSVA (Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal).
- FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos; por sus siglas en ingles).

También se manifiesta en la pregunta 26 (ver Anexo 4) el 74% de los empleados opinan que Si si se ofrecen incentivos o premios a los empleados ejemplares y en la pregunta 27 (ver Anexo 4) el 78% de los empleados opinan que les ofrece oportunidad de crecimiento a los empleados. Este lo realizan a traves del reclutamiento interno por lo que en la pregunta 28 (ver Anexo 4) el 63% de los empleados opinan que el Reclutamiento que realiza la empresa es Interno, pero que para poder calificar a un puesto superior estos deben calificar el perfil del puesto ya que estos mismos en la pregunta 29 (ver Anexo 4) el 52% de los empleados opinan que Si se cuenta con un perfil de requisitos para cada puesto de trabajo en la empresa.

#### **4.1.6. Estrategia Actual.**

La empresa actualmente no posee un plan estratégico estructurado, donde se presente de manera explícita la estrategia funcional de la empresa, pero se puede ver una ventaja competitiva en relación a los bajos costos que esta presenta, ya que esta a través de tantos años de experiencia se ha venido fortaleciendo en el proceso productivo, a pesar de las normas de higiene que necesita calificar ha logrado reducir sus costos y que la gerencia se preocupa en promover. Por lo que se determina que la empresa aplica una estrategia de " Bajos Costos".

Al mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el objetivo central de la empresa. Por lo que se realiza una detallada gestión tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, y el control muy particular de los costos variables. La empresa busca minimizar costos en las áreas de fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

#### **4.1.7. Precio y Costos: Análisis Competitivo**

El precio de los productos que ofrece la empresa es aceptable para la población y es competitivo ya que son menores a los precios de la competencia, esto es favorable porque le permite ser la principal opción para las personas que buscan calidad y bajos precios.

Los costos en que incurren la empresa le permite colocar un buen precio a los productos lo cual ayuda atraer a los clientes, este costo se ve beneficiado en gran medida a que la empresa cuenta con alianzas estratégicas con sus proveedores, ya que estos proveen los mejores insumos a la empresa y debido a que cuentan con su propia flota pesquera para extraer la materia prima a procesar.

A continuación se presenta un resumen sobre los precios y costos por libra de los productos estrella de la empresa, en relación a los precios y costos que maneja la competencia.

N°	Productos Mar y Sol S.A de C.V.		Competidor a		Competidor b	
	Costos	Precios	Costos	Precios	Costos	Precios
Camarón	\$3.13	\$3.44	\$3.44	\$ 4.00	\$3.28	\$3.75
Pescado seco	\$2.96	\$4.25	\$4.25	\$ 5.00	\$3.00	\$4.50

A continuación se presenta la cadena de valor de la empresa Productos Mar y Sol, S.A. de C.V.



Actividades Primarias.

Proveedores: los proveedores que tiene la empresa son los pescadores artesanales que realizan sus pescas en lanchas y prefieren vender sus capturas a la empresa, y la empresa cuenta con su propia flota pesquera.

Proceso Productivo: las actividades principales que se realizan en el proceso productivo son desvicerado, lavado, cosido y congelado para proteger el producto terminado y así garantizar la calidad de este.

Ventas: Venta directa, negociación personal, y se realizan pedidos personalizados.

Distribución: envío del producto, transporte del producto en contenedores especializados, entrega del producto, mantenimiento del transporte.

Actividades secundarias:

Recursos Humanos: contratación y selección, filtro de calidad en base a experiencia laboral, y capacitación especializada.

Compra de materia prima: toma de buenas decisiones en relación al producto y las características exigibles a los proveedores para adquirir los insumos a procesar.

#### **4.1.8. Posición Competitiva de la Empresa.**

En términos generales la empresa es una de las más completas del país en cuanto a productividad y mercado, por lo que su capacidad puede expandirse por la aceptación tanto de los mercados locales como en el extranjero.

En este momento, es la única empresa en estar autorizados para el procesamiento de pescado seco-salado y camarones seco-salados para la exportación, lo que la coloca como la única alternativa para los exportadores de estos productos.

Además cuenta entre sus clientes a las cadenas de supermercados de Walmart Centroamérica en El Salvador (Operadora del Sur S.A. de C.V.) y están en proceso de abrir puertas para ofrecer los productos a nivel centroamericano, pues ellos aseguran que los productos de esta tienen mucha demanda por su calidad y frescura.

La empresa posee un centro de distribución de mayoreo en el mercado la Tiendona donde se provee a Restaurantes, hoteles, otros, así como a señoras de mercados de otras localidades.

#### **4.1.9. Identificación e Investigación de la Competencia.**

La empresa nos proporcionó la siguiente información referente a sus principales competidores:

La competencia se puede definir en dos grandes grupos:

a) Una multitud de pequeños comerciantes que aunque por separado no es muy significativa, su operatividad en conjunto tiene una considerable intervención en el mercado. Y cuya característica más relevante es la dispersión debido a la necesidad de supervivencia en estos años difíciles.

b) Una minoría de empresas o individuos mayoristas que proveen los mercados nacionales, así como los restaurantes, hoteles y supermercados de mayor consumo. Y su característica más importante es el que poseen el suficiente capital de trabajo para otorgar crédito de hasta tres meses a su clientela más selecta.

c) Cuadro de análisis de los principales competidores:

Empresa	Localización	Característica principal de la competencia
José Espinoza	San Salvador	Provee de productos nacionales e importaciones a mercados nacionales y algunos restaurantes, así como realiza exportaciones hacia Guatemala y EEUU específicamente Maryland, posee planta de manipulación (compra producto ya procesado para empacarlo)
Melva de Chicas	La Unión	Provee de productos nacionales las Exportaciones hacia EEUU específicamente Los Ángeles, posee planta de proceso (procesa el producto y empaca). Su planta aun no está autorizada por completo le faltan algunos requisitos.
Prodime S.A.	San Salvador	Provee de productos nacionales e importaciones a Restaurantes y Hoteles de prestigio así como a cadenas de supermercado como Súper Selectos. Es el más grande proveedor nacional por el momento por su capacidad de crédito.
Pesmolru	San Salvador	Provee de productos nacionales a Restaurantes y Hoteles de prestigio así como a cadenas de supermercado como Súper Selectos.
Magdalena Orantes	La Unión	Provee de algunos productos nacionales a restaurantes y hoteles.
Productos Mar y Sol S.A. de C.V.	La Unión	<p>La planta está autorizada para el proceso de producto, en cuanto a exportar la empresa tiene un mercado extranjero más amplio.</p> <p>La planta cumple todos los requisitos de proceso, y la oferta de productos en más amplia.</p> <p>Ofrece precios bajos a las cadenas de supermercados.</p> <p>Costos bajos de producción.</p>

#### **4.1.10. Aspectos Estratégicos de la Empresa.**

##### **4.1.10.1. Ventajas Competitivas.**

Productos Mar Y Sol S.A. de C.V cuenta con ventajas competitivas importantes frente a la competencia, debido a que ellos mismos obtienen gran parte de la materia prima de lo que producen, además ellos mismos procesan y empacan los productos a exportar logrando así una disminución en costos en la producción, además cuenta con la confianza de los pescadores artesanales e industriales de la zona y muchos más a lo largo de la costa salvadoreña que los convierte en clientes exclusivos o preferenciales de sus producciones.

Los casi 40 años de experiencia en la industria permiten a la empresa una larga lista tanto de proveedores como de clientes que buscan la calidad de sus productos y los precios que ofrece suelen ser los más bajos del mercado por no ser una empresa intermediaria sino una que ofrece servicios de comercialización a los productores.

La estrategia que tiene la empresa con respecto a los factores claves del éxito de la industria se relacionan con:

Tecnología: este factor beneficia a la estrategia de la empresa debido a que esta cuenta con maquinaria especializada y cuentan con capacidad de emplear nuevos procesos productivos ya que se cuenta con mano de obra especializada y capacitada.

El proceso productivo brinda eficiencia a la estrategia actual de la empresa, esta busca al momento de procesar el producto la calidad ya que además de utilizar insumos de calidad emplea mano de obra experimentada y productiva.

La distribución es un factor que no beneficia a la estrategia de la empresa, ya que hay muchas deficiencias en la distribución del producto pero se está trabajando en mejorar ese aspecto.



Un aspecto que repercute en alguna medida la estrategia que tiene la empresa es el no dar publicidad adecuada a sus productos, lo que impide que la población demandante conozca la empresa, el producto y lo adquiera.

La organización es el factor que debilita la estrategia de la empresa, ya que a pesar de ser una empresa grande posee poca experiencia y conocimientos organizativos y estructurales, ya que las actividades se realizan en base a experiencia, aunque algunos aspectos si los tiene por escrito no les dan la debida utilización.

#### **4.1.10.2. Alianzas Estratégicas.**

Las principales alianzas que posee son con los pescadores artesanales e industriales con quienes se ha consolidado las producciones para lograr entre otras cosas mejores precios de exportación como disminución en los costos de transporte. Esta alianza es vital en el control de la cadena productiva por parte de la empresa, ya que es pieza clave en la reducción de costos de producción.

#### **4.1.10.3. Estrategias de la comercialización:**

La empresa no cuenta con una estrategia de comercialización establecida, pero hace uso de promocionales ofreciendo descuentos a los clientes fieles y degustaciones en eventos realizados por instituciones, de las que participa.

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades que se identificaron:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>Administración:</b>  <b>Planeación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen misión, visión, objetivos, políticas y valores por escrito.</li> <li>- Experiencia en el negocio.</li> <li>- Empleados comprometidos con los objetivos de la empresa</li> </ul> <p><b>Organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena división del trabajo</li> <li>- Cuenta con reglamentos y normas de trabajo</li> <li>- Los empleados conocen sus funciones</li> </ul> <p><b>Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo democrático</li> <li>- Buena motivación a los empleados</li> <li>- Comunicación directa</li> <li>- Buena cultura organizacional</li> </ul> <p><b>Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión dirigida</li> <li>- Posee sistema de contabilidad formal.</li> </ul> <p><b>Producción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece diversos productos</li> <li>- Productos de calidad</li> <li>- Posee maquinaria especializada</li> <li>- Gran capacidad instalada</li> <li>- Instalaciones propias</li> <li>- Posee un HACCP para cada proceso</li> <li>- Establece estándares de calidad</li> <li>- Supervisión acompañada</li> <li>- Posee normas de higiene y seguridad</li> <li>- Brinda equipo de protección a los</li> </ul>	<p><b>Administración:</b>  <b>Planeación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión y visión con deficiencias en estructura</li> <li>- No hay comunicación de misión, visión, valores, políticas y planes.</li> <li>- No poseen programas</li> <li>- No realizan presupuestos</li> <li>- Falta de planeación estratégica en la parte administrativa.</li> </ul> <p><b>Organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee organigrama</li> <li>- No hay departamentalización</li> <li>- No posee manuales administrativo</li> <li>- Falta de normas de funciones dentro de la empresa.</li> </ul> <p><b>Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee departamentalización de manera forma.</li> <li>- No posee ningún manual ni reglamento.</li> <li>- No posee organigrama</li> <li>- Liderazgo un poco condescendiente</li> <li>- Comunicación informal</li> </ul> <p><b>Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee sistema de control de personal</li> </ul> <p><b>Producción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad instalada subutilizada</li> <li>- Algunos empleados no les gusta utilizar el equipo de protección.</li> </ul>

<p>empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos bajos</li> <li>- Control sobre la cadena de valor</li> </ul> <p><b>Mercadotecnia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posee su propio logo y marca</li> <li>- participación en eventos sociales</li> <li>- Precios accesibles</li> <li>- Tiene diversos canales de distribución</li> <li>- Posee gran cartera de clientes</li> </ul> <p><b>Finanzas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posee capital propio,</li> <li>- Bajos Costos.</li> </ul> <p><b>Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mano de obra con experiencia</li> <li>- Personal capacitado para el proceso de producción.</li> <li>- Equipo de trabajo sólido y competitivo.</li> </ul>	<p><b>Mercadotecnia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee empaque.</li> <li>- Falta de publicidad.</li> <li>- Débil imagen corporativa.</li> <li>- No lleva a cabo las estrategias de comercialización.</li> <li>- Fallas en la distribución de los productos.</li> </ul> <p><b>Finanzas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capital para ampliación de producción y otorgamiento de créditos a clientes.</li> </ul> <p><b>Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de Formación a los empleados nuevos</li> </ul>
---	--

## **4.2. Análisis Externo**

Para el análisis externo se tomo como base la entrevista realizada a la gerente de la empresa y a sus propietarios (ver Anexo 5).

### **4.2.1. Análisis Competitivo y de la Industria**

#### **4.2.1.1. Características Económicas en la Industria.**

La actividad económica de la empresa es la captura, procesamiento y comercialización de productos del mar, como el pescado seco-salado y el camarón cocido. Por lo tanto diremos que la empresa pertenece a la industria pesquera.

La actividad de la pesca a nivel nacional se fomenta en los recursos marinos de alto valor comercial y cultivos acuícolas, cuyos productos se promueven en el mercado extranjero y también el mercado nacional. Las principales especies comercializables son: camarón blanco tití o camaroncillo, camarón café y rojo, como también una extensa fauna acompañante, que está compuesta por unas 155 especies de peces, crustáceos y moluscos.

La pesca artesanal aporta un 50% de la producción pesquera total y se estima que el país tiene 27,000 pescadores marinos con 5,700 embarcaciones, Sus principales recursos objetivo son: los camarones costeros y su fauna acompañante, pargo, róbalo, corvina, macarela, tiburón; y las conchas o curiles que extraen manualmente las mujeres y los niños.

La acuicultura no esta tan desarrollada como en otros países centroamericanos, el cultivo de camarón marino ha sido el más representativo. Otras especies objeto de cultivo son la tilapia que está tomando un alto desarrollo, camarón de agua dulce y guapote. La industria atunera es ahora la principal pesquería comercial y gracias a su

aporte, la producción industrial ha ido creciendo en los últimos años, aunque solo es explotada por una empresa de inversión extranjera.

La empresa goza de la ventaja de ser la única en El Salvador que cuenta con todos los permisos para procesar y empacar pescado seco-salado y camarón cocido.

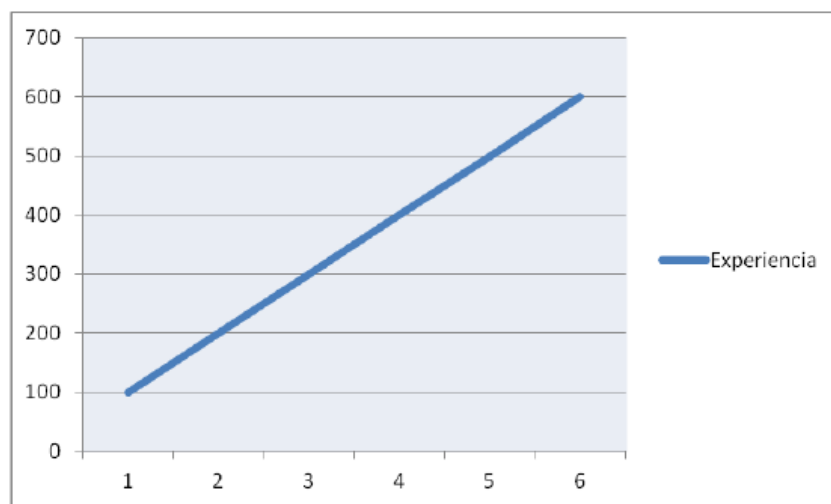
Tamaño del mercado: Los compradores de El Salvador. Y otros países como USA

Alcance de la rivalidad: Desde local hasta internacional.

Similitud en productos: Son productos similares, pero hace la diferencia la frescura y calidad de nuestros productos.

Tecnología e innovación: Las empresas de la misma actividad económica muestran cierta austeridad en concepto de cambios tecnológicos por lo tanto a nivel de la industria este factor se desarrolla de manera lenta.

#### 4.2.1.2. Efectos de la Experiencia y los Efectos del Aprendizaje



### Análisis de curva

En la gráfica anterior los datos que se proporcionan en el eje de las “x” corresponde al tiempo estimado en horas y en el eje de las “y” se presentan el número de libras producidas.

La curva de aprendizaje con respecto a la experiencia muestra que la producción alcanza un nivel constante cuando se producen 100 libras, en un tiempo de 1 hora. La situación de la empresa es un tanto difícil, ya que se subutiliza la capacidad instalada debido a la variación en las temporadas de pesca y a los cambios medioambientales.

#### **4.2.1.3. Cinco Fuerzas Competitivas.**

- El antagonismo entre vendedores rivales.

La relación entre las empresas competidoras de captura, procesamiento y comercialización de productos del mar, ejerce determinada influencia sobre las decisiones que se toman en la empresa Productos Mar y Sol S.A de C.V.

La empresa tiene una alta competitividad en cuanto a la fijación de precios, ya que cuenta con precios accesibles y relativamente más bajos que la competencia, estos precios ayudan a la competitividad de la empresa, pero no permiten captar suficiente dinero como para dedicarlo a publicidad y promociones que podrían generar más ingresos.

La empresa tiene competidores directos en el extranjero, ya que se dedican a la exportación de productos a países como Guatemala y Algunos estados de Estados Unidos.

- El ingreso potencial de nuevos competidores.

El ingreso potencial de competidores es algo que no suele pasar con frecuencia, porque en esta industria es difícil el acceso por lo costoso de la maquinaria y por lo difícil que es adquirir los permisos para operar una planta procesadora y empacadora de productos del mar, a esto hay que agregar que para lograr un producto de calidad hay que capacitar a los empleados, además que para lograr exportar se tienen que cumplir estrictas medidas de higiene que no cualquier empresa logra cumplir.

Es difícil también, ganarse el reconocimiento de clientes potenciales, ya que estos mantienen cierto nivel de lealtad que se convierte en un obstáculo para los nuevos competidores.

- Presiones competitivas de productos sustitutos.

En los productos sustitutos existentes en nuestro país se encuentran el pescado de agua dulce como el pescado mojaras y las tilapias, y el camarón de agua dulce que son los productos sustitutos. Además productos vegetarianos con sabor a pescado que se sirven en restaurantes de comida vegetariana.

Los productos como la carne de res y de pollo juegan un papel importante en este aspecto ya que los consumidores buscan los productos que sean más accesible a su economía, por lo que estos dos productos poseen una considerable competencia en relación a los precios, ya que son más baratos que la mayoría de mariscos.

- Las presiones competitivas de los proveedores.

Los proveedores tienen poco nivel de influencia, ya que la empresa ellos también son clientes de nuestra empresa a través de la compra de hielo que ellos necesitan para conservar sus demás productos, y es debido a los bajos precios del hielo que ellos prefieren vender sus productos a nuestra empresa, podemos decir que hay una buena alianza ya que se cuenta con proveedores fieles porque hay una dependencia mutua.

- Las presiones competitivas de los clientes.

La relación de los clientes afecta a la empresa, ya que como la empresa no cuenta con centros de venta propios, se ve en la necesidad de recurrir a terceros para la venta y distribución de sus productos.

No contar con un buen equipo de distribución ni tampoco contar con una línea de crédito hacia los clientes, hace que la empresa pierda de recibir ingresos por la venta directa de sus productos a supermercados y demás puntos de venta.

#### **4.2.1.4. Impulsores del Cambio en la Industria**

Compradores en el exterior: la gran demanda de productos de mar en el extranjero mayormente en Estados Unidos que es el principal consumidor de productos de mar en el mundo, y un aprovechamiento del mercado es un gran impulsador de cambio en la industria, ya que se poseen grandes compradores potenciales.

Remesas familiares: el aumento del ingreso familiar impacta de gran manera, ya que el aumento de ingresos brinda un mayor consumo de productos en general y provoca cambios en el consumo, ya que las personas pueden optar por consumir productos de mayor variedad como los que ofrece la empresa.

Cambio de publicidad: Si los compradores tienen las condiciones suficientes para influir en las condiciones de venta de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V., un cambio de publicidad será un potencial impulsor del cambio en la penetración de la industria y ampliación de ventas.

Cambio tecnológico: Los avances tecnológicos, principalmente en la introducción de nueva maquinaria alteran el panorama de la industria; porque con ello se da apertura a nuevas opciones de fabricación del producto y la disminución de costos que se logran a través de la utilización de la nueva tecnología.



Aumento de la población: Un aumento de la población es un agente de cambio importante e influyente, existe un aumento en el consumo de pescado ya que la población se encuentra en gran crecimiento año tras año.

#### **4.2.1.5. Posiciones Competitivas de la Empresa: Débiles y Fuertes.**

Las empresas realmente competitivas se encuentran bien posicionadas, se adaptan a planes estratégicos donde incluyen ciertos factores como: precio-calidad, cobertura geográfica, amplitud en la línea de los productos, calidad en el servicio ofrecido.

La competencia en nuestro sector se puede definir en dos grandes grupos:

Las empresas débiles.

a) Una multitud de pequeños comerciantes que aunque por separado no es muy significativa su operatividad en conjunto tienen una considerable intervención en el mercado. Y cuya característica más relevante es la dispersión debido a la necesidad de supervivencia en estos años difíciles.

b) Una minoría de empresas o individuos mayoristas que proveen a los mercados nacionales así como los restaurantes, hoteles y supermercados de mayor consumo. Y su característica más importante es que poseen el suficiente capital de trabajo para otorgar crédito de hasta tres meses a su clientela más selecta.

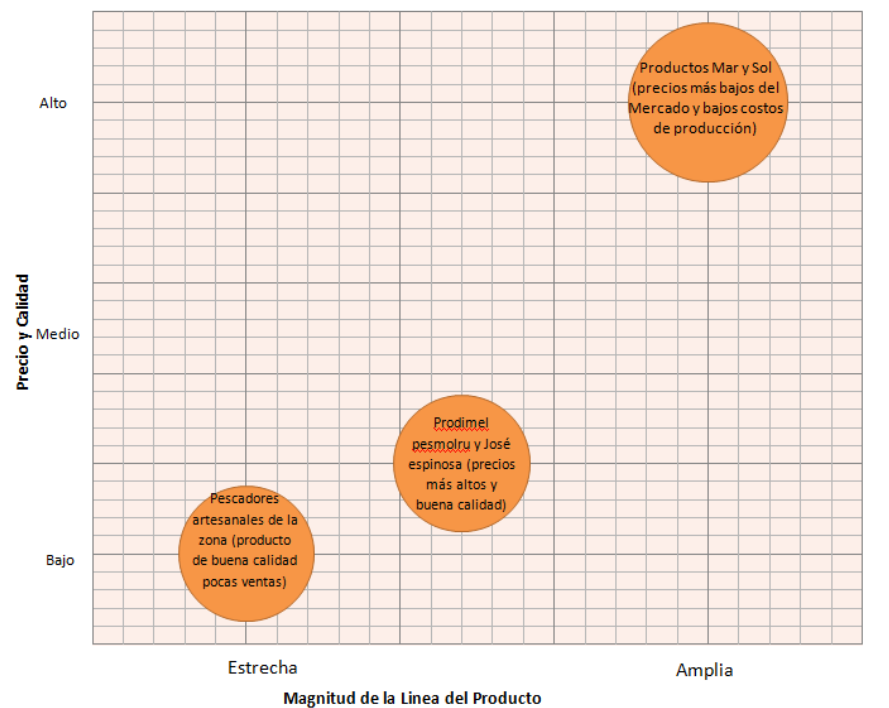
Empresas fuertes.

José Espinosa y Melva Chicas, por ejemplo cuentan con planes estratégicos enfocados en la otorgación de créditos por plazos considerables, su fuerte se encuentra en mantener sus precios y descuentos especiales en temporadas de poca demanda, esto

se debe a que ellos cuentan con amplio capital para acaparar grandes volúmenes de insumos en temporadas que se encuentran a bajo costo.

Mapa de grupos estratégicos de los Competidores en la Industria de producción de concentrado.

De acuerdo a los niveles de competitividad que manejan las empresas anteriormente mencionados, se representaran de manera gráfica, de manera que se pueda dar una idea más clara sobre la posición en que se ubican en el mercado.



Estrategias experimentadas para introducirse en el mercado; sus estrategias son:

- Disponibilidad de capital y otorgamiento de créditos
- Expansión geográfica a nivel Centroamericano.

En el interior del país, Productos Mar y Sol S.A. de C.V., al igual que estas otras empresas, ha desarrollado planes estratégicos para posicionarse en el mercado de los productos del mar, de manera que ha logrado abrirse paso en toda la zona.

Las empresas que se consideran con una Empresa débil, son aquellas que no posee los índices productivos ideales, en comparación con otras Empresas, es decir no se encuentra a la altura de la demanda que exige el mercado. Como ejemplo de ello se puede mencionar a las empresas poco reconocidas como se les considera de baja calidad, no poseen estrategias bien fundamentadas, debido a esto no mantienen un control en la producción, entre otros factores así como:

- No están a la vanguardia de la tecnología.
- No mantienen el producto de buena calidad.
- No maneja diversidad de productos.
- Materia prima no selectiva.

Las deficiencias identificadas en la producción están relacionadas con diferentes factores:

- Bajo nivel de conocimientos de los productores de la tecnología de producción.
- Bajo nivel de capacitación.
- Limitada capacidad financiera de los productores.
- Escasos incentivos de mercado que induzcan a la adopción de mejoras en la tecnología de producción.
- Escasa presencia y aporte de instituciones especializadas en investigación técnica.

#### **4.2.1.6. Medidas Estratégicas de los Rivales.**

Las industrias por lo general realizan acciones, para tornarse en puntos clave del mercado, fomentando una rivalidad, donde la lucha se vuelve constante para ser la número uno en ventas, altos niveles de productividad y sobre todo brindando la mejor calidad en sus productos.

A continuación se mencionan algunas medidas que adoptan las industrias para formar parte de la competencia:

- Inversiones en publicidad.
- Imagen fuerte del negocio.
- Créditos a clientes.
- Innovación en la tecnología utilizada.
- Buenos canales de distribución.
- Capacitación constante al personal.

#### **4.2.1.7. Factores Claves para el Éxito Competitivo.**

A continuación se presentan los factores claves que permiten el éxito o fracaso de la empresa Productos Mar y Sol entre ellos están los siguientes:

Producto con frescura y calidad. Este atributo del producto es uno de los factores claves con el que cuenta la empresa, ya que a través de éste se logra crear un interés en el comprador por el hecho de que proyecta en ellos una idea de calidad superior sobre la competencia, además con el atributo extra de que la empresa es la única acreditada para distribuir pescado seco salado, los clientes prefieren los producto que ofrece la empresa productos Mar y Sol S.A. de C.V. por su gran calidad.

Eficiencia de la fabricación a bajo costo. Al hablar de la eficiencia nos referimos a la capacidad con la que cuenta el personal que labora en la empresa, para realizar todas las actividades que comprenden el proceso de la producción de una manera efectiva, logrando con esto cometer menos errores y desperdicios que pueden generar incremento en el precio de los productos, es por este motivo que la empresa supervisa las labores de procesamiento e higiene del producto, para asegurar el correcto uso de los materiales y equipos además con un buen control interno y de salud. Esta reducción de los costos directos e indirectos de producción contribuye a la disminución de los precios y permite tener márgenes de utilidad aceptables en comparación a la competencia que venden el producto a mayor precio.

Personal de planta. El personal constituye un factor importante de éxito, ya que la empresa posee un personal de planta capacitado y con más de 5 años de experiencia, además, la empresa se mantiene con una disciplina de cumplimiento a las normas de salubridad y mantiene al personal capacitado para su buen funcionamiento.

Proveedores y distribuidores. Los proveedores constituyen un factor sumamente importante para el éxito competitivo, ya que de estos dependerá que la materia prima, insumos y demás servicios que adquiere la empresa, ayuden a generar bajos costos.

Clientes. Este factor es de vital importancia ya que de la demanda de los restaurantes, hoteles y supermercados conocen que Productos Mar y Sol S.A. de C.V. distribuye un producto de calidad y fresca superior al de la competencia, además de bajos precios.

## **4.2.2. Factores Macro Ambientales, Social, Político, Económico y Cultural.**

### **4.2.2.1. Factores Económicos.**

Los factores económicos que le han afectado a la empresa productos Mar y Sol S.A. de C.V en los últimos tiempos son:

Aumento del precio de la gasolina: el aumento del precio del combustible es un factor económico influyente ya que incrementa el costo de distribución, además genera un aumento de precio en la pesca debido a que las lanchas también funcionan con gasolina.

La decisión de los clientes de ahorrar su dinero o gastarlo: Es evidente que el ingreso influye en la cantidad de dinero que una persona tiene que gastar, ya que no todas las personas poseen la capacidad económica para satisfacer sus deseos, debido a que no todos ellos tienen los mismos niveles de ingreso.

### **4.2.2.2. Factores Políticos y Legales.**

Entre los factores políticos y legales que influyen de forma general en la empresa se encuentran:

- La estabilidad política del país
- Las ideologías y partidos políticos relevantes
- Elecciones presidenciales próximas
- Nivel de impuestos corporativos y personales
- Licencias municipales
- Leyes de seguridad en el empleo
- Leyes sobre días de cierre por festivo
- Legislación que incentiva la inversión

- Normas fiscales
- Normas laborales
- Normas mercantiles
- Cambiantes políticas de salubridad a nivel nacional y de exportación
- Cumplimiento de ley de cumplimientos de puntos críticos.
- Entrega de carnet a pescadores de la zona para estar exentos de los impuestos del fovial.
- Nuevos cambios en las leyes de pesca.
- Implementación del Fomilenio II

#### **4.2.2.3. Factores Tecnológicos**

El ingreso de nuevas maquinaria no está regulado por el gobierno, por lo tanto las empresas podrían renovar su maquinaria en cualquier momento, pero a pesar de eso la introducción de maquinaria es un proceso lento que requiere una fuerte inversión y no todas las empresas poseen maquinaria con innovaciones tecnológicas.

#### **4.2.2.4 Factores Sociales**

Entre los factores que afectan de forma general a la empresa tenemos:

- La actitud frente al trabajo.
- Alto grado de delincuencia.
- La costumbre alimenticia de la población.
- La emigración.

Las oportunidades identificadas de manera específica en los planes con perspectiva social en el departamento de la unión son las siguientes:

- Construcción de la calle principal que conduce hacia la empresa por parte del gobierno.
- Aprovechamiento de la temporada Semana Santa en las ventas, ya que aumenta el consumo de pescado.

A continuación se presentan las Oportunidades y Amenazas que se identificaron:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>Factores Económicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El aumento en los ingresos de los clientes gracias a las remesas.</li> </ul> <p><b>Factores Políticos y Legales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las ideologías y partidos políticos relevantes</li> <li>- Cumplimiento de todas esas leyes y normas.</li> <li>- Actualización de ley de pesca</li> <li>- Emprendedurismo en el puerto el cutuco.</li> </ul> <p><b>Factores Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importación de tecnología y maquinaria no está regulada</li> </ul> <p><b>Factores Sociales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de las ventas de pescado en la época de cuaresma.</li> </ul> <p><b>Competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio tamaño del mercado.</li> <li>- Los precios de la competencia son relativamente más altos</li> <li>- El ingreso de nuevos competidores al mercado es muy difícil</li> <li>- Estrictas normas de calidad e higiene que se exigen para exportar</li> <li>- El aumento en la población que acepta este producto</li> <li>- El alto grado de aceptación del producto en</li> </ul>	<p><b>Factores Económicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la gasolina.</li> <li>- Bajos ingresos económicos de la población</li> <li>- Baja capacidad adquisitiva</li> <li>- Preferencia por ahorrar por parte de los clientes.</li> </ul> <p><b>Factores Políticos y Legales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cambiantes políticas y leyes de pesca</li> <li>- Incremento en costos para cumplimiento con leyes</li> <li>- Elecciones presidenciales próximas</li> <li>- Las actuales disputas sobre la zona pesquera entre El Salvador y Honduras.</li> <li>- Falta de protección de recursos del país.</li> <li>- Implementación del Fomilenio II</li> </ul> <p><b>Factores Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinaria costosa.</li> </ul> <p><b>Factores Sociales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto grado de delincuencia en la zona</li> <li>- La costumbre alimenticia de la población.</li> </ul> <p><b>Competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos son similares a los de la competencia</li> <li>- Existen productos sustitutos que son adquiridos por los consumidores</li> </ul>



<p>el mercado</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Consumo de este producto de los países cercanos.</li></ul> <p><b>Proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lealtad por parte de proveedores</li><li>- Buenas alianzas con proveedores y distribuidores y clientes leales.</li><li>- Insumos de calidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mayor publicidad de la competencia.</li></ul>
---	---

## FODA SISTÉMICO

### CUADRO RESUMEN DE ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>Administración:</b> <b>Planeación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen misión, visión, objetivos, políticas y valores por escrito.</li> <li>- Experiencia en el negocio.</li> <li>- Empleados comprometidos con los objetivos de la empresa</li> </ul> <p><b>Organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena división del trabajo</li> <li>- Cuenta con reglamentos y normas de trabajo</li> <li>- Los empleados conocen sus funciones</li> </ul> <p><b>Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo democrático</li> <li>- Buena motivación a los empleados</li> <li>- Comunicación directa</li> <li>- Buena cultura organizacional</li> </ul> <p><b>Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión dirigida</li> <li>- Posee sistema de contabilidad formal.</li> </ul> <p><b>Producción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece diversos productos</li> <li>- Productos de calidad</li> <li>- Posee maquinaria especializada</li> <li>- Gran capacidad</li> </ul>	<p><b>Factores Económicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El aumento en los ingresos de los clientes gracias a las remesas.</li> </ul> <p><b>Factores Políticos y Legales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las ideologías y partidos políticos relevantes</li> <li>- Cumplimiento de todas esas leyes y normas.</li> <li>- Actualización de ley de pesca</li> <li>- Emprendedurismo en el puerto el cutuco.</li> </ul> <p><b>Factores Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importación de tecnología y maquinaria no está regulada</li> </ul> <p><b>Factores Sociales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de las ventas de pescado en la época de cuaresma.</li> </ul> <p><b>Competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio tamaño del mercado.</li> <li>- Los precios de la competencia son relativamente más altos</li> <li>- El ingreso de nuevos competidores al mercado es muy difícil</li> <li>- Estrictas normas de calidad e higiene que se exigen para exportar</li> <li>- El aumento en la población que acepta este producto</li> <li>- El alto grado de aceptación del producto</li> </ul>	<p><b>Administración:</b> <b>Planeación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión y visión con deficiencias en estructura</li> <li>- No hay comunicación de misión, visión, valores, políticas y planes.</li> <li>- No poseen programas</li> <li>- No realizan presupuestos</li> <li>- Falta de planeación estratégica en la parte administrativa.</li> </ul> <p><b>Organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee organigrama</li> <li>- No hay departamentalización</li> <li>- No posee manuales administrativo</li> <li>- Falta de normas de funciones dentro de la empresa.</li> </ul> <p><b>Dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee departamentalización de manera forma.</li> <li>- No posee ningún manual ni reglamento.</li> <li>- No posee organigrama</li> <li>- Liderazgo un poco condescendiente</li> <li>- Comunicación informal</li> </ul> <p><b>Control:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee sistema de control de personal</li> </ul> <p><b>Producción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad instalada subutilizada</li> <li>- Algunos empleados no les gusta utilizar el equipo de protección.</li> </ul>	<p><b>Factores Económicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la gasolina.</li> <li>- Bajos ingresos económicos de la población</li> <li>- Baja capacidad adquisitiva</li> <li>- Preferencia por ahorrar por parte de los clientes.</li> </ul> <p><b>Factores Políticos y Legales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cambiantes políticas y leyes de pesca</li> <li>- Incremento en costos para cumplimiento con leyes</li> <li>- Elecciones presidenciales próximas</li> <li>- Las actuales disputas sobre la zona pesquera entre El Salvador y Honduras.</li> <li>- Falta de protección de recursos del país.</li> <li>- Implementación del Fomilenio II</li> </ul> <p><b>Factores Tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinaria costosa.</li> </ul> <p><b>Factores Sociales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto grado de delincuencia en la zona</li> <li>- La costumbre alimenticia de la población.</li> </ul> <p><b>Competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos son similares a los de la competencia</li> <li>- Existen productos sustitutos que son</li> </ul>

<p>instalada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones propias</li> <li>- Posee un HACCP para cada proceso</li> <li>- Establece estándares de calidad</li> <li>- Supervisión acompañada</li> <li>- Posee normas de higiene y seguridad</li> <li>- Brinda equipo de protección a los empleados</li> <li>- Costos bajos</li> <li>- Control sobre la cadena de valor</li> </ul> <p><b>Mercadotecnia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posee su propio logo y marca</li> <li>- participación en eventos sociales</li> <li>- Precios accesibles</li> <li>- Tiene diversos canales de distribución</li> <li>- Posee gran cartera de clientes</li> </ul> <p><b>Finanzas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posee capital propio,</li> <li>- Bajos Costos.</li> </ul> <p><b>Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mano de obra con experiencia</li> <li>- Personal capacitado para el proceso de producción.</li> <li>- Equipo de trabajo sólido y competitivo.</li> </ul>	<p>en el mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumo de este producto de los países cercanos.</li> </ul> <p><b>Proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealtad por parte de proveedores</li> <li>- Buenas alianzas con proveedores y distribuidores y clientes leales.</li> <li>- Insumos de calidad</li> </ul>	<p><b>Mercadotecnia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee empaque.</li> <li>- Falta de publicidad.</li> <li>- Débil imagen corporativa.</li> <li>- No lleva a cabo las estrategias de comercialización.</li> <li>- Fallas en la distribución de los productos.</li> </ul> <p><b>Finanzas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capital para ampliación de producción y otorgamiento de créditos a clientes.</li> </ul> <p><b>Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de Formación a los empleados nuevos</li> </ul>	<p>adquiridos por los consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor publicidad de la competencia.</li> </ul>
---	--	--	--

## Análisis VRIO

Recursos	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organización	Categoría FODA
<b>Administración:</b>					
<b>Planeación:</b>					
Misión y visión	Si	No	No	Si	Fortaleza
Objetivos	Si	No	No	Si	Fortaleza
Políticas y valores	Si	No	No	Si	Fortaleza
Programas y planes	No	No	No	No	Debilidad
Estrategias	No	No	No	No	Debilidad
Experiencia	Si	No	No	Si	Fortaleza Ventaja competitiva
<b>Organización:</b>					
División del trabajo	Si	No	No	Si	Fortaleza
Reglamentos y normas	No	No	No	No	Debilidad
Organigrama	No	No	No	No	Debilidad
Departamentalización	No	No	No	No	Debilidad
Manuales administrativo	No	No	No	No	Debilidad
Descripción de funciones	Si	No	No	Si	Fortaleza
<b>Dirección:</b>					
Liderazgo	Si	Si	Si	Si	Fortaleza Ventaja competitiva
Motivación	Si	Si	No	Si	Fortaleza
Comunicación	Si	No	No	Si	Fortaleza

Cultura Organizacional	Si	Si	Si	Si	Fortaleza Ventaja competitiva
<b>Control:</b>					
Supervisión	Si	No	No	Si	Fortaleza
Contabilidad formal.	Si	No	No	Si	Fortaleza
Control de personal	No	No	No	No	Debilidad
<b>Producción:</b>					
Planta y Equipo	Si	No	No	Si	Fortaleza temporal Ventaja competitiva
Capacidad instalada	Si	No	Si	Si	Fortaleza temporal Ventaja competitiva
Estándares de calidad	Si	Si	Si	Si	Fortaleza temporal Ventaja competitiva
Supervisión	Si	No	No	Si	Fortaleza
Higiene y seguridad	Si	Si	No	Si	Fortaleza Ventaja competitiva
Equipo de protección	Si	No	No	Si	Fortaleza
Costos	Si	Si	Si	Si	Fortaleza temporal Ventaja competitiva
Cadena de valor	Si	Si	Si	Si	Fortaleza Ventaja competitiva
<b>Mercadotecnia:</b>					
Variedad de Productos	Si	No	No	Si	Fortaleza

Calidad	Si	No	No	Si	Fortaleza Ventaja competitiva
Logo y Marca	Si	No	No	Si	Fortaleza
Precios bajos	Si	Si	Si	Si	Fortaleza Ventaja competitiva
Canales de distribución	Si	No	No	Si	Fortaleza
Cartera de clientes	Si	No	Si	Si	Fortaleza Ventaja competitiva
Empaque.	No	No	No	No	Debilidad
Publicidad.	No	No	No	No	Debilidad
Imagen corporativa.	No	No	No	No	Debilidad
Estrategias de comercialización.	No	No	No	No	Debilidad
<b>Finanzas:</b>					
Capital	Si	No	No	Si	Fortaleza
Costos	Si	Si	Si	Si	Fortaleza temporal Ventaja competitiva
Créditos	Si	No	No	Si	Debilidad
Solvencia financiera	Si	Si	No	No	Debilidad
<b>Recursos Humanos:</b>					
Mano de obra	Si	No	No	Si	Fortaleza
Capacitación	Si	No	No	Si	Fortaleza

### Factores Neutralizados

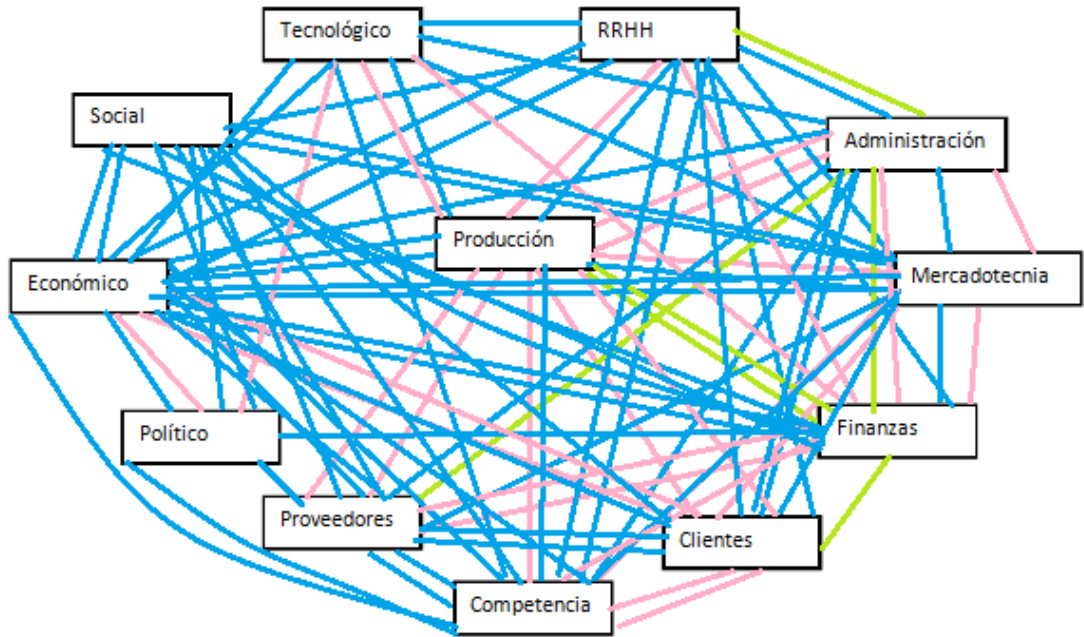
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><u>PRODUCCION:</u> Maquinaria especializada, infraestructura, capacidad productiva, control de calidad, costo de fabricación.</p> <p><u>RECURSOS HUMANOS:</u> personal capacitado, trabajo en equipo, experiencia.</p> <p><u>GERENCIA:</u> objetivos definidos, delegación de funciones, motivación, liderazgo.</p> <p><u>MERCADOTECNIA:</u> Precios accesible, calidad en productos, canales de distribución</p> <p><u>FINANZAS:</u> capital propio, bajos costos.</p>	<p><u>GERENCIA:</u> planeación, organización, dirección y control.</p> <p><u>MERCADOTECNIA:</u> Distribución, publicidad.</p> <p><u>PRODUCCION:</u> Capacidad instalada subutilizada, utilización de los recursos, equipo de protección.</p> <p><u>FINANZAS:</u> capacidad para invertir</p> <p><u>RECURSOS HUMANOS:</u> formación de empleados nuevos</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><u>COMPETENCIA:</u> Mercado amplio, Precios altos, difícil ingreso de nuevos competidores, normas de calidad e higiene, aceptación del producto</p> <p><u>PROVEEDORES:</u> Lealtad, alianzas estratégicas, insumos de calidad.</p> <p><u>POLITICO:</u> leyes de pesca, emprendedurismo en puerto el cutuco.</p> <p><u>ECONOMICO:</u> Remesas familiares.</p> <p><u>TECNOLOGICO:</u> Importación de maquinaria no regulada.</p> <p><u>SOCIAL:</u> costumbres culturales</p> <p><u>CLIENTES:</u> lealtad</p>	<p><u>COMPETENCIA:</u> productos similares, productos sustitutos, estrategias publicitarias.</p> <p><u>SOCIAL:</u> delincuencia, costumbres alimenticias.</p> <p><u>ECONOMICO:</u> Inflación.</p> <p><u>POLITICO:</u> Cambios en leyes ambientales, protección geográfica del país.</p> <p><u>CLIENTES:</u> opción por ahorra</p>

### Matriz de Influencia

Influencia en: De:	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	$\Sigma SA$
Producción A		2	2	2	3	2	2	2	0	1	0	1	17
Recursos Humanos B	1		1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	8
Administración C	2	3		2	3	1	1	3	0	0	0	1	16
Mercadotecnia D	1	0	1		2	2	2	1	0	1	1	1	12
Finanzas E	3	2	2	1		0	0	2	0	1	1	2	14
Clientes F	2	1	1	1	3		2	1	0	2	0	0	13
Competencia G	1	1	0	1	2	2		1	0	1	0	1	10
Proveedores H	2	0	1	0	2	1	1		0	1	0	0	8
Político I	0	0	0	0	1	0	1	1		2	1	2	9
Económico J	1	1	1	1	1	2	1	1	1		1	1	12
Social K	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1		0	7
Tecnológico L	2	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0		9
$\Sigma SP$	15	11	9	10	20	12	13	10	2	12	5	9	
SA x SP	255	88	144	120	280	156	130	80	18	144	35	81	

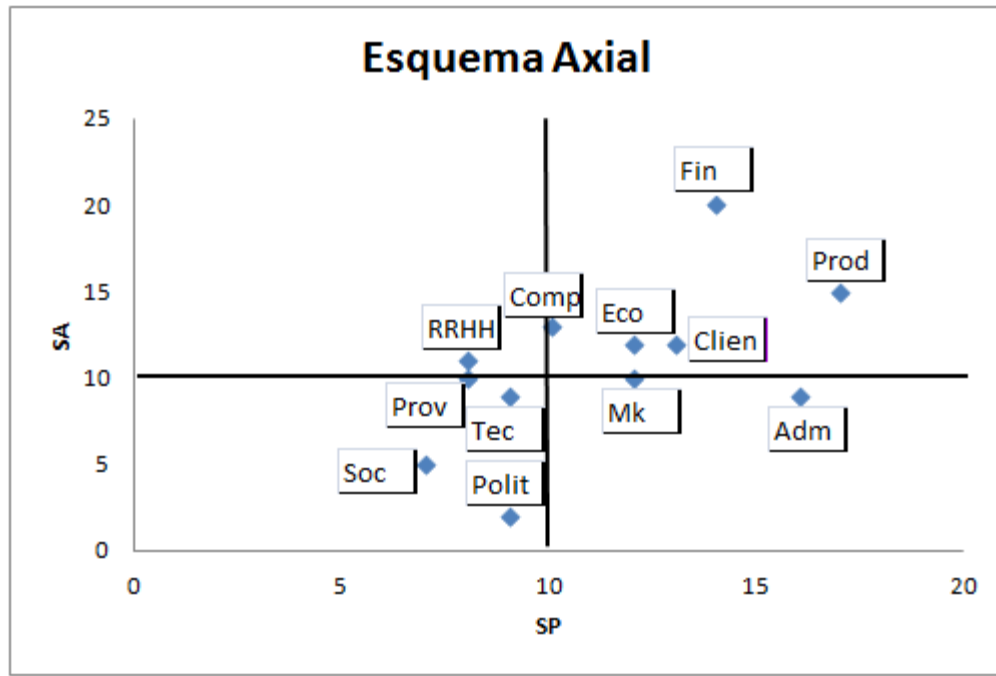


## Esquema de Efectos



- Influencia baja
- Influencia media
- Influencia alta

## Esquema Axial



Los cuadrantes del esquema axial nos dan una orientación valiosa sobre las áreas donde se deberían invertir sus energías y recursos para lograr un efecto óptimo.

El cuadrante activo (abajo a la derecha): Son factores con alta influencia y baja influenciabilidad, si son factores internos de la empresa sobre estos se deben fijar las estrategias, pero si ningún factor interno quedó dentro de este cuadrante, las estrategias se deben basar en los que estén en el cuadrante crítico y que estén más próximos a bajar al cuadrante activo. En nuestro caso el factor que se encuentra en el cuadrante activo es administración, por lo tanto en base a esta se deberá realizar la estrategia.

El cuadrante crítico (arriba a la derecha): Las modificaciones pueden lograr una alta repercusión de efectos. Pero por retro acoplamiento también pueden darse efectos no deseados sobre la cantidad de factores del propio cuadrante y sobre otros factores. Los

factores internos que encontramos en este cuadrante son: Producción, Mercadotecnia, Clientes, Finanzas y Economía.

El cuadrante pasivo (arriba a la izquierda): Aquí debe controlarse el comportamiento de los diferentes flujos. Intervenciones en factores de este cuadrante tardan mucho antes de repercutir sobre el sistema en general. En este cuadrante encontramos los siguientes factores: Recursos Humanos.

El cuadrante inerte (abajo a la izquierda): Factores poco influenciados, ejercen también poca influencia, simplemente son "simpáticos". Pero atención: es casi probable que ocurran efectos acumulados a largo plazo. En este cuadrante encontramos los siguientes factores: proveedores, tecnología, políticos, sociales.

Las estrategias propuestas por el esquema axial.

- Mejorar deficiencias administrativas, como la realización de los diferentes organigramas, que son esenciales para el buen funcionamiento empresarial, y dar a conocer la misión y visión, políticas, objetivos a toda la organización.
- Realizar presupuestos anuales para controlar más eficientemente las actividades de la empresa.
- Realizar programas que le permitan una mejor funcionalidad a la empresa.
- Aprovechar el ambiente laboral para mejorar la productividad
- Dar a conocer la marca, y crear una imagen corporativa.
- Dar formación a los empleados sobre el proceso administrativo de la empresa.
- También puede diseñar e implementar herramientas de publicidad para dar a conocer su empresa y productos a nuevos consumidores para lograr diferenciarse de la competencia.
- Asignar los recursos necesarios a las actividades críticas del proceso operativo de la empresa para lograr el éxito estratégico, es decir herramientas de control, revisión de

políticas internas para garantizar el buen funcionamiento y quitar lo que pueda estar obstaculizando su desarrollo. Es preciso tener los implementos necesarios para poder desarrollar eficientemente todas las actividades tanto de la administración como de la producción.

## **CAPITULO V**

### **5. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **5.1. Conclusiones.**

Al realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa Mar y Sol del Municipio Conchagua, se concluye lo siguiente:

- La capacidad administrativa y organizacional de la empresa se califica deficiente, ya que a pesar de ser una empresa relativamente grande, ha pasado desapercibido aspectos importantes en el proceso administrativo como la planeación; este es una fase fundamental para el adecuado funcionamiento de la empresa, la empresa posee misión, visión y objetivos pero no están bien estructurados y no se tienen presentes como una ideología de esta. La empresa tampoco desarrolla programas que planteen los procedimientos a seguir para cumplir con las tareas requeridas según el cargo, lo que da paso a que no exista un respaldo en el cual basarse para evaluar el desempeño de los empleados y el desempeño de la empresa misma.
- La empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida en la que se detallan los diferentes cargos y las unidades de mando existentes, por tanto los empleados conocen a su jefe superior por ser el de mayor edad o por ser el que tiene mayor tiempo de estar en la empresa, pero empíricamente estos la distinguen. Cabe mencionar que la empresa no cuenta con manuales administrativos que detallan el funcionamiento de la empresa, las actividades que realiza, y los reglamentos a seguir para el eficiente desarrollo de las actividades, pero que es una necesidad básica de toda empresa.

- En cuanto a la capacidad productiva la empresa se encuentra en excelentes condiciones ya que a través del tiempo se ha venido especializando en el procesamiento de los mariscos, y como darles un adecuado tratamiento para poder llevar el producto al mercado nacional y al extranjero; esta cuenta con una planta procesadora bien equipada para desarrollar sus actividades, también tiene establecidas normas de calidad para brindar seguridad y confianza en sus productos, pero la capacidad instalada se encuentra subutilizada ya que la producción mayor se da por temporadas, manteniendo una parte ociosa una parte del año.
  
- a pesar de tener tanto tiempo en el mercado y ofrecer una amplia variedad de productos de alta calidad y bajos precios, la empresa no ha desarrollado un plan promocional que le sirva para dar a conocer sus productos y ser reconocida por un mayor número de clientes potenciales y así ampliar su mercado nacional; esto se debe a que trata de reducir sus costos, evitando invertir en una campaña publicitaria fuerte; por lo que se limita a participar en algunos eventos sociales para dar a conocer sus productos.
  
- La empresa no cuenta con capacidad de adquirir nuevos créditos otorgados por instituciones financieras, ya que no posee capacidad de endeudamiento para poder invertir en otras áreas de la empresa, debido a que actualmente se encuentra en recuperación por las inversiones realizadas años atrás para poder cumplir con las normas exigidas para poder llevar sus productos al mercado extranjero.

- La empresa cuenta con personal con experiencia ya que han recibido capacitaciones especializadas por diferentes instituciones relacionadas a la actividad que realiza la empresa, y por tiempo que tienen en laborar son especialistas en los procesos productivos, pero la mayoría de los empleados nuevos carecen de conocimientos acerca de la organización.

## **5.2. Recomendaciones.**

Al analizar las conclusiones realizadas, se puede observar que las principales debilidades que presenta la empresa se encuentran en la Capacidad Administrativa y Organizacional, lo que motiva a una frágil capacidad de gestión dentro de la empresa, por lo que se determina que las recomendaciones a presentar harán énfasis en este punto en específico.

- Se recomienda realizar un plan de desarrollo organizacional que le permita realizar cambios y mejoras a la estructura organizacional y las relaciones laborales de la empresa Productos Mar y Sol S.a. de C.V.
- Es necesario un modelo de planeación, en el cual se establezca la misión y la filosofía de la empresa donde se estipulen, la misión y visión debidamente estructuradas, los objetivos que persigue, los valores, políticas y programas a desarrollar, que permitan fortalecer la capacidad de gestión y eviten una administración improvisada.
- Se le recomienda también, realizar un modelo de organización que especifique la estructura organizacional de la empresa, que incluya organigrama donde se logre observar los diferentes niveles de mando que posee, y les permita conocer tanto a empleados como visitantes la jerarquía de la empresa.
- Se considera importante que la empresa posea manuales administrativos, que describan las actividades que realiza la empresa, el conjunto de lineamientos que deben cumplirse dentro de las instalaciones y lo que esta ofrece en agradecimiento para los empleados que se van incluyendo, por lo que es necesario que se realice un manual de bienvenida con el que el empleado pueda identificarse y comprometerse con la empresa.



- También es necesario un manual de organización el cual sirva tanto a la administración como para los empleados a conocer la división del trabajo y señalar los diferentes puestos y la relación y dependencia que existe entre cada puesto, que permite alcanzar los objetivos de la empresa.
- También se recomienda realizar un manual de descripción de puestos que sirva a la organización y a sus empleados a identificar las diferentes actividades que se realizan e indicar las funciones y propósitos específicos de cada puesto de la organización para alcanzar los objetivos planificados.
- Se recomienda realizar un plan de políticas, que sea dirigido a cada una de las áreas de la empresa, en el que se describa detalladamente los lineamientos a seguir al momento de tomar decisiones, dentro del cual el personal operativo pueda balancear las actitudes y objetivos de la dirección que mas convengan a la empresa.
- Es necesario desarrollar un modelo de dirección que facilite la combinación de lo planeado con los responsables a realizar lo planeado, para lo que es necesario estipular un tipo de liderazgo que permita orientar ambos factores, para poder alcanzar los objetivos, y que motive la integración de la cultura organizacional de la empresa.
- Se recomienda realizar un modelo de control con el cual se pueda evaluar el rendimiento del personal en cuanto al cumplimiento de las tareas y normas o lineamientos establecidos, con el que se pueda calificar y valorar la utilización de los recursos que posee la empresa.

- Se le recomienda a la empresa motivar a los empleados a sensibilizarse ante los cambios que se realicen en la empresa, acompañándolos, dándoles seguimiento y adecuada formación a partir de la propuesta.

## **CAPITULO VI**

### **6. Propuesta de Plan de Desarrollo Organizacional para la Empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. Municipio de Conchagua, Departamento de la Unión**

## INTRODUCCIÓN

Con los resultados de la investigación, se identifica la necesidad de crear un plan cíclico de desarrollo organizacional que incluya un modelo administrativo para la gestión efectiva de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

La propuesta contiene: introducción, objetivos de la propuesta, cuadro sinóptico de la propuesta, justificación de la propuesta y el plan cíclico de desarrollo organizacional, enfocado en un modelo administrativo el cual consta de cinco etapas que describen y contribuyen en la búsqueda de soluciones de satisfacción de las necesidades de la institución. Para una mayor claridad y entendimiento se contemplan cada aspecto por separado.

Como primera etapa es la identificación del problema, se encuentran las necesidades y debilidades que se perciben dentro de la empresa, las cuales interfieren para una mayor eficiencia en el proceso administrativo.

Segunda etapa los agentes de cambio, son los que harán énfasis la implementación de la propuesta; son los jefes administrativos ya que ellos darán a conocer todos los cambios estructurales que se plantean en la propuesta y por supuesto todos los empleados ya que también están de acuerdo en los cambios propuestos y eso agrega una confianza adicional ya que se entiende claramente lo que la empresa pretende aplicar.

En la tercera etapa el diagnóstico de problemas, se utilizan las técnicas de investigación y recolección de información como la observación (guía de observación), entrevista (guía de entrevista) y la encuesta (cuestionario); recopilando información fundamental de todas las áreas de la empresa. Determinando con el análisis FODA sistémico y métodos auxiliares como el Análisis VRIO conclusiones y recomendaciones para la propuesta de la investigación.

En la cuarta etapa la implementación del plan de acción, es la parte activa del estudio de investigación, las acciones se llevan a cabo en base a las estrategias propuestas en el plan de desarrollo organizacional enfocado en el área administrativa, para la cual se tomó las cuatro etapas del proceso administrativo, con el propósito de lograr que exista una correcta planificación, organización, dirección y control; a fin de obtener soluciones a las necesidades de la empresa. Para un mayor entendimiento se detallan a continuación por aspectos separados.

El modelo de planificación se detalla cómo será la revisión y actualización del modelo administrativo, misión, visión, valores, objetivos de la institución, políticas, reglas, programas y procedimientos, que son las fases fundamentales que la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. busca para su mejor desarrollo.

El modelo de organización, se presenta un modelo propuesto de la estructura organizativa y la elaboración de los respectivos manuales administrativos que se detallan: manual de bienvenida, manual de organización, manual de descripción de puestos y manual de políticas.

El modelo de dirección, se detalla el estilo de liderazgo, trabajo en equipo, gerencia participativa, el mejoramiento continuo, con la elaboración de un plan de incentivos, a fin que la integración de todos estos componentes permitan una mejor efectividad y desempeño entre los miembros que están involucrados en la dirección.

Y el modelo de control con el propósito de monitorear las actividades y asegurar que se están logrando según lo planeado el rendimiento de personal, asegurar el cumplimiento de las tareas mediante la evaluación de los resultados y haciendo un buen uso de los resultados tanto humanos, financieros y técnicos de la sociedad Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

Y por último la etapa de seguimiento, donde las acciones de seguimiento llevan implícito una evaluación y a través de ésta se busca asegurar la actualización del modelo cíclico del desarrollo organizacional de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

## **6.1. Objetivos de la Propuesta.**

### **6.1.1. Objetivo General.**

- Fortalecer la capacidad de gestión de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V., a través del diseño del modelo cíclico del desarrollo organizacional basado en las necesidades actuales de la empresa.

### **6.1.2. Objetivos Específicos.**

- Establecer que la planificación permita implementar cursos de acción para la toma de decisiones en la sociedad Productos Mar y Sol S.A. de C.V.
- Constituir que la estructura organizativa permita identificar claramente el desempeño eficiente en la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.
- Establecer un plan de incentivos que fomente la motivación en Productos Mar y Sol S.A. de C.V.
- Dotar la administración de Productos Mar y Sol S.A. de C.V. con herramientas de control necesario que permitan identificar las áreas en que está fallando el personal.

## **6.2 Justificación.**

Todos sabemos que en la actualidad y debido a los constantes cambios ocurridos en el mundo y en nuestro país han hecho que la importancia de la eficiencia sea válida para todos los sectores y para las organizaciones e instituciones en general.

Los rápidos cambios globales en la que cada vez existe tanta competitividad entre empresas de productos y servicios, se hace necesario que exista una eficiente gestión dentro de las mismas, para poder implementar un desarrollo organizacional que requiera una inversión de tiempo y dinero, pero cuando se entienda su importancia, puedes justificar los costos y expandir la productividad de la organización.

El éxito de una empresa depende de la gente que se encuentra dentro de la misma, incluyendo tanto el personal directivo, gerencial, como los demás empleados; ya que todas las personas se encuentran comprometidas de manera importante en el logro de los objetivos de la empresa.

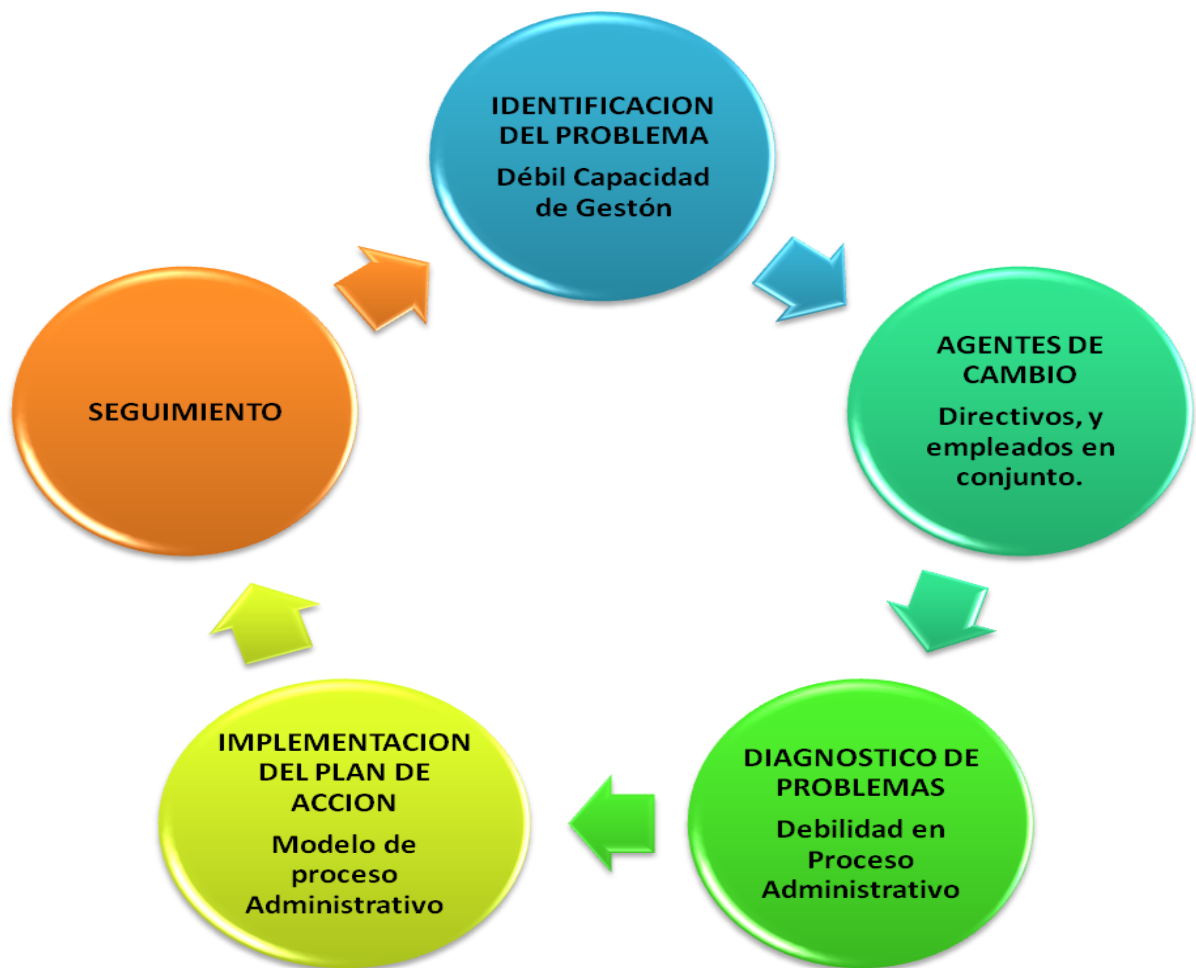
Lo anterior refleja la importancia basada en una realidad concreta, del diseño de un modelo cíclico del plan de desarrollo organizacional enfocado específicamente en el área administrativa contribuyendo a fortalecer la gestión efectiva de Productos Mar y Sol S.A. de C.V., a fin de lograr que la institución tenga muy bien cimentadas las bases para encaminarse en la búsqueda de la excelencia.

El modelo cíclico del plan de desarrollo organizacional que se presenta, consta de cinco pasos básicos recopilados de modelos anteriores, permitiendo alcanzar todos los aspectos administrativos y delimitándose en ésta área específica; desde la identificación de problemas, la acción hasta la evaluación; estas son llevadas a cabo con el propósito de mostrar paso a paso el porqué se han hecho adecuaciones del modelo para su adaptación específica de las necesidades propias de la empresa, y así buscar con la ejecución de la presente, que empresa no solamente permanezca a la industria pesquera



(Artesanal, Industrial y Acuicultor), sino así la competitividad y empoderamiento en este sector.

### 6.3 Diseño del modelo cíclico del plan de desarrollo organizacional para la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.



De acuerdo con el modelo cíclico propuesto por los autores de la tesis, se incluyen cinco pasos que se describen y analizan a continuación.

### **6.3.1 Identificación del Problema.**

Primeramente para la elaboración del modelo cíclico del plan de desarrollo organizacional fue fundamental detectar que la empresa tuviera problemas estructurales y/o organizacionales en el área administrativa mencionándose anteriormente en el perfil de la investigación; ya que la institución aqueja debilidades en la falta de ordenamiento y coordinación de los recursos que posee, ya que carece de un plan organizacional escrito, hay falta de normas de funciones dentro de la empresa, no posee jerarquización ni departamentalización de manera formal, no posee ningún manual ni reglamento y se subutiliza la capacidad instalada. Por lo que se determina que una dificultad latente que compañía afronta es la falta de un plan de desarrollo organizacional lo que conlleva a la ineficiencia de los recursos con los que cuenta; lo que se evalúa como una capacidad de gestión débil.

### **6.3.2 Agentes de Cambio.**

Como segundo paso en la presente investigación no son los autores de la tesis los principales agentes de cambio ya que se utiliza un estudio descriptivo analítico sin intervención; por lo que los directamente responsables del cambio son todos los directivos y gerentes administrativos que son los encargados de hacer conciencia en que existen una serie de problemas y tienen que buscar solventar dicha problemática y por supuesto todos los empleados de la institución ya que se lograra una confianza adicional entendiendo claramente la situación real de la empresa y contando con la valiosa ayuda de todos los involucrados en el cambio.

### **6.3.3 Diagnostico de Problemas.**

En este paso como primera acción a realizar en el método del diagnóstico se utilizó la observación para poder detectar los problemas iniciales la cual posteriormente se emplearon las técnicas de la entrevista y la encuesta; siendo efectiva la observación se complementa con la entrevista a los jefes administrativos y a los dueños conociendo el funcionamiento organizacional y administrativo en que se desarrolla la empresa.

Por último se emplea a todos los trabajadores la encuesta por medio de un cuestionario diseñado para la recopilación de la información de los productos, su forma operativa y administrativa en que se encuentra la empresa ya que con su opinión se detalla y analiza la situación real que perciben los empleados en la institución. Posteriormente se analiza todos los problemas que se detectaron para plantearles una solución y poder resolverlos. En este estudio los problemas que requieren solución son:

- El establecimiento de un modelo de planeación que incluya misión, visión, valores, objetivos, políticas, reglas y programas.
- La constitución de una estructura organizativa y el manejo de funciones en los puestos de trabajo.
- Se requiere la elaboración de un plan de incentivos y fomentar la motivación de los empleados.
- Implementación de herramientas de control para la identificación de áreas que está fallando la empresa.

Uniendo todos los esfuerzos de los directores administrativos y del personal en general; se debe de aceptar todas las soluciones propuestas que habrán de ser implementadas en el siguiente paso.

### **6.3.4 Implementación del Plan de Acción.**

En este paso es la parte activa de nuestro estudio de investigación, ya que las acciones se llevan a cabo en base a las estrategias propuestas por el plan de desarrollo organizacional enfoca en el área administrativa, para lo cual se tomó como base las cuatro etapas del proceso administrativo con el propósito de lograr que exista una correcta planificación, organización, dirección y control; a fin de contribuir en la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de la Institución. Para mayor claridad y entendimiento se contemplan cada aspecto por separado.

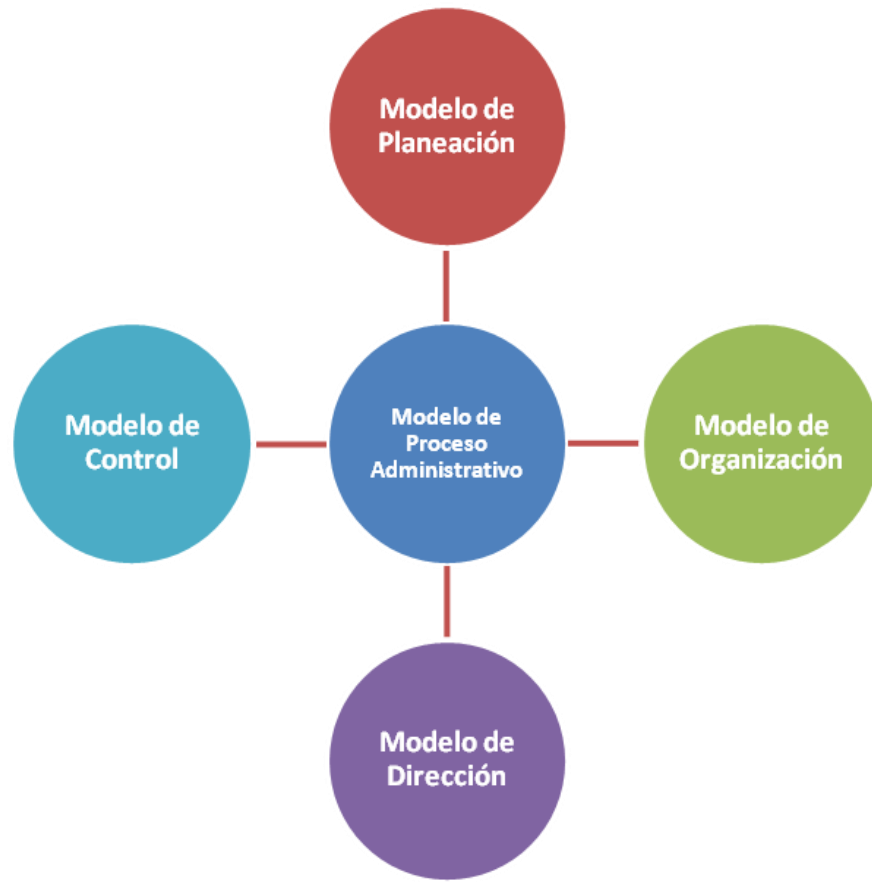
En el modelo de planificación se detalla cómo será la revisión y actualización del modelo administrativo, misión, visión, valores, objetivos de la Institución, políticas, reglas, programas y procedimientos, que son las fases fundamentales que Productos Mar y Sol S.A. de C.V. busca para su desarrollo organizacional mediante la aplicación correcta de criterios y la efectividad en su gestión.

En la etapa del modelo de organización, se presenta un modelo propuesto de la estructura organizativa y la elaboración de los respectivos manuales administrativos que se detallan: manual de bienvenida, manual de organización, manual de descripción de puestos y manual de políticas.

En la etapa de modelo de dirección, se detalla el estilo de liderazgo, trabajo en equipo, gerencia participativa, el mejoramiento continuo, con la elaboración de un plan de incentivos, a fin que la integración de todos estos componentes permitan una mejor efectividad y desempeño entre los miembros que están involucrados en la dirección.

Por último, se plantea el modelo de controles con el propósito de monitorear las actividades y asegurar que se están logrando según lo planeado el rendimiento de personal, asegurar el cumplimiento de las tareas mediante la evaluación de los resultados y haciendo un buen uso de los resultados tanto humanos, financieros y técnicos de Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

### 6.3.4.1 Modelo de Proceso Administrativo para la Gestión Efectiva de la Empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.



#### 6.3.4.1.1 Modelo de Planeación.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que se pretenden lograr, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente. Esto se logra a través de la planeación, pues carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicios de esfuerzos y de recursos, y una administración improvisada.

La empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. proporcionará a los empleados valores, objetivos, políticas, reglas y programas de la institución por escrito para que se sientan identificados con la misma. Tomando en cuenta elementos que se detectaron en la investigación y la información brindada por el propietario y gerente de la empresa, se detalla la misión y visión que maneja la empresa y deberá darla a conocer a todos los miembros de la misma, por lo que se sugiere colocarla por escrito en cada área de trabajo.

**Misión:**

“Somos una empresa solida que se dedica a la recolección, procesamiento, comercialización y exportación de mariscos en todas sus variedades, que promueve la calidad en los recursos pesqueros nacionales y ofreciendo precios competitivos, para satisfacer los gustos y exigencias de nuestros clientes”.

**Visión:**

“Ser la empresa líder a nivel nacional y reconocida internacionalmente en la industria pesquera, satisfaciendo las necesidades de los consumidores al ofrecer productos de la más alta calidad y al mejor precio”.

**Valores:**

La institución debe tener en cuenta la importancia de poner en práctica valores, a fin de lograr un mayor compromiso de todo el personal, fomentando las bases para el estudio de comportamiento del personal, afianzando los cimientos para comprender las formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento a través de la concientización que canalice las influencias y percepciones de actitudes y conductas del individuo. Se recomienda fomentar los siguientes valores en el personal:

- Justicia: La justicia consiste en conocer, respetar y hacer valer los derechos de los demás.

- **Honestidad:** es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que es debido.
- **Responsabilidad:** obligación moral que resulta para uno de la posible acción tomada.
- **Respeto:** es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad. Para practicarlo es preciso tener una clara noción de lo derechos fundamentales.
- **Solidaridad:** Ayuda mutua que debe existir entre las personas no porque se les conozca o sean nuestro amigos, simplemente de ayudar al prójimo y el derecho a recibir de nuestros semejantes.
- **Libertad:** Derecho libertad de establecer acuerdos, concedida por la ley a las personas físicas. Estos acuerdos deben realizarse en base a la ley.
- **Equidad:** Justicia distributiva o proporcionalidad, moderada en la aplicación de la ley, atemperando según el criterio de justicia. El despacho Abogado y Asociados ha seleccionado una serie de valores con el fin de alcanzar el desarrollo de la persona con un alto nivel ético y moral.
- **Responsabilidad social:** Reconocer la participación es un sistema social con el cual se interactúa. Todas las decisiones y actos deben ser congruentes con dicho sistema social. Contribuir a la permanencia y renovación de los recursos naturales, así como al progreso de las comunidades en las que se actúa.

### **Objetivos de la Empresa:**

#### Objetivo General:

- Ofrecer productos alimenticios derivados del mar de la mejor calidad y a bajos costos, reconocido a nivel nacional e internacional.

### Objetivos Específicos

- Liderar el mercado nacional a través de una cadena de tiendas de mariscos que permita ofrecer calidad, frescura y los más bajos precios para que todos los salvadoreños puedan disfrutar del fruto de nuestros recursos marinos.
- Invertir en la acuicultura para ofrecer producciones programadas al mercado internacional, especialmente Guatemala y México y a mediano plazo el europeo, y mantener en aumento los productos nostálgicos para compatriotas en países como Estados Unidos y a mediano plazo Australia.
- Mejorar la capacidad operativa instalada para optimizar la productividad y ofrecer productos con valor agregado.
- Mejorar la flota pesquera, para incrementar la producción.
- Mejorar las alianzas estratégicas que faciliten la comercialización y distribución del producto.

### Políticas

Es necesario establecer una excelente relación entre la empresa y los clientes, y viceversa ya que su fidelidad y satisfacción son los pilares sobre los que debe crecer la empresa para lograr el éxito y diferenciación sobre la competencia.

Las políticas de clientes se distinguen a continuación:

- ✓ El cliente siempre debe mostrarse satisfecho cuando adquiera nuestros productos. Esto debe incluir el cumplimiento en tiempo y estándares de calidad ya establecidos. Se actuara a través de un responsable específico del departamento de calidad, que dependiendo directamente de la gerencia de producción tendrá como misión el cuidado y seguimiento de las garantías aplicadas desde el recibo



de los productos a manipular hasta la entrega del producto terminado, determinando responsabilidades en el caso de reclamos.

- ✓ Personalización en la relación y excelencia en la atención al cliente: la empresa debe diferenciarse por el trato personalizado, la satisfacción pronta y efectiva de las necesidades de sus clientes como clave para crecimiento en el posicionamiento de su marca en el mercado, así como el incentivo de descuentos personalizados que satisfagan una necesidad específica en el momento indicado, para todo cliente que esté registrado como cliente leal.
- ✓ Al cliente siempre se le debe garantizar calidad en los productos: Todo el personal recibirá constantes capacitaciones que le permitan los conocimientos plenos de la manipulación de los productos para que guarden su calidad además de transmitir conocimientos básicos a los clientes que les permitan continuar esta cadena de calidad.
- ✓ Para los clientes no frecuentes, el producto deberá ser cancelado de contado.

## **Reglas**

- ✓ Respetar el horario de entrada a su trabajo.
- ✓ Se prohíbe abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia (permiso de la empresa o jefe inmediato).
- ✓ Se prohíbe emplear materiales, maquinaria y equipo suministrados por la empresa para propósitos diferentes al que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas a la institución.
- ✓ Se deberá obedecer las instrucciones que se reciben del jefe para el desempeño de sus labores.
- ✓ Guardar y reservar estrictamente los secretos de la institución de los cuales el personal tuviese conocimiento.
- ✓ Se prohíbe fumar dentro de la institución.

- ✓ Todo el personal deberá vestirse adecuadamente según el área de trabajo.
- ✓ El uso de teléfono está reservado para las necesidades del servicio, en caso de urgencia será atendida la llamada de forma breve.

## **Programas**

Los programas son un conjunto de procedimientos, asignación de tareas, pasos a seguir del personal y otros elementos necesarios para llevar a cabo cursos de acción. Para este estudio se proponen las siguientes actividades:

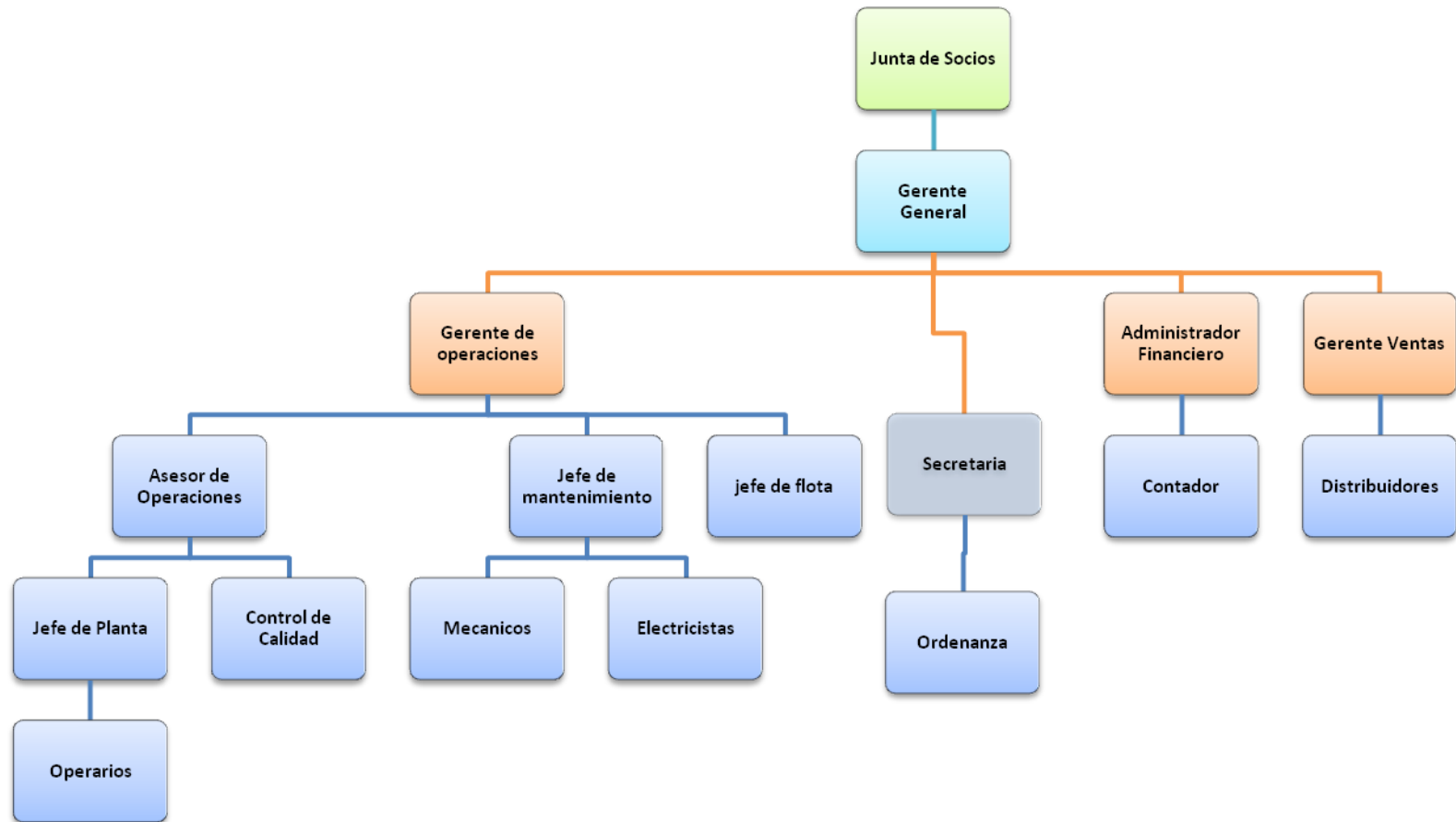
- Modelo de Organización.
  - ✓ Estructura Organizativa.
  - ✓ Manuales Administrativos.
- Modelo de Dirección
  - ✓ Liderazgo.
  - ✓ Gerencia Participativa.
  - ✓ Mejoramiento Continuo.
- Modelo de Control.
  - ✓ Rendimiento del Personal
  - ✓ Cumplimiento de Tareas.
  - ✓ Evaluación de Resultados.
  - ✓ Uso efectivo de los Recursos.
    - Humano
    - Financiero

#### **6.3.4.1.2 Modelo de Organización.**

En el proceso de organización es necesario conocer las actividades a desarrollar y quien las ha de realizar, lo que muestra la importancia de asignar a los empleados las funciones para que las ejecuten, acompañadas de la autoridad necesaria y toda la responsabilidad que cada acción tenga; sabiendo que para la asignación de funciones es necesario identificar a la persona idónea para efectuar la tarea, además determinar si tiene el tiempo y la motivación para realizar el trabajo.

Con el propósito de ordenar jerárquicamente los elementos de la organización, es preciso implementar una estructura organizativa que incluya un Organigrama Organizacional de los departamentos de la empresa y sus respectivos Manuales Administrativos de todos los puestos de trabajo que se le propone a la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

### 6.3.4.1.2.1 Estructura Organizativa de Productos Mar y Sol S.A. de C.V.



### **6.3.4.1.2 Manuales Administrativos**

#### **6.3.4.1.2.1 Manual de Bienvenida**

##### **CONTENIDO**

- Presentación
- Carta de Bienvenida
- Objetivos de la Empresa
- Historia de la Empresa
- Organigrama
- Misión
- Visión
- Responsabilidades de la Institución hacia los empleados
- Responsabilidades de los Empleados hacia la Institución.
- Prestaciones.
- Vacaciones Anuales Remuneradas
- Políticas y Procedimientos de Paso
- Horario de Trabajo

## **Presentación**

El propósito de este manual es brindarle al nuevo empleado de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. información de carácter general que le permita conocer la trayectoria que ha tenido la empresa a través del tiempo, e identificar sus derechos y obligaciones.

El manual de bienvenida presenta de forma narrativa y secuencial cada uno de los lineamientos que orienta al personal de nuevo ingreso las políticas, prestaciones, normas, obligaciones, sanciones, etc., es útil para todos los niveles de la empresa y por lo general se le entrega al nuevo empleado cuando toma posición de su puesto.

## **Importancia**

Por ser la inducción la que juega un papel muy importante y casi determinante en la integración del individuo en la empresa en un menor tiempo, es necesario que este proceso sea tomado en cuenta, con el objetivo de proporcionar al nuevo empleado un ambiente adecuado de trabajo en el que se desenvuelva con mayor eficiencia.

Se debe tomar en cuenta que la primera impresión que el empleado tenga al iniciarse en su trabajo influirá mucho en su comportamiento y rendimiento. Es conocido que siempre los primeros días de trabajo son los más difíciles para todo empleado, pues se enfrenta a un ambiente desconocido para él, pero con el proceso de inducción o de orientación se pretende lograr su integración a un corto plazo.

## **Ámbito del Manual.**

El presente manual tendrá como radio de acción el nuevo empleado de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

### **Instrucciones para su Uso.**

En la colaboración del manual de inducción se pretende proporcionar al nuevo empleado, orientación en forma general de todo el ambiente de trabajo, para que conozca el puesto que irá a ocupar.

## **CARTA DE BIENVENIDA**

Reciba una cordial bienvenida y un efusivo saludo de parte de la gran familia de Productos Mar y Sol S.A. de C.V. de la que a partir de esta fecha usted forma parte.

Es de gran satisfacción para nosotros contar con su presencia, lo cual es un indicador de ser una persona merecedora de nuestra confianza y digna de integrarse al personal que labora en esta organización.

Estamos seguros que con su esfuerzo y dedicación lograremos alcanzar los objetivos y metas propuestos, tanto individuales como institucionales.

F. \_\_\_\_\_

Gerente General.



## **Objetivos de la Empresa**

### **Objetivo General**

- Ofrecer productos alimenticios derivados del mar de la mejor calidad, y a bajos costos; reconocido a nivel nacional e internacional.

### **Objetivos Específicos**

- Liderar el mercado nacional a través de una cadena de tiendas de mariscos que permita ofrecer calidad, frescura y los más bajos precios para que todos los salvadoreños puedan disfrutar del fruto de nuestros recursos marinos.
- Invertir en la acuicultura para ofrecer producciones programadas al mercado internacional, especialmente Guatemala y México y a mediano plazo el europeo, y mantener en aumento los productos nostálgicos para compatriotas en países como Estados Unidos y a mediano plazo Australia.
- Mejorar la capacidad operativa instalada para optimizar la productividad y ofrecer productos con valor agregado.
- Mejorar las alianzas estratégicas que faciliten la comercialización y distribución del producto.
- Mejorar la flota pesquera, para incrementar la producción.

## **Historia de la empresa**

Productos Mar y Sol S.A. de C.V. es una empresa familiar dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de mariscos en todas sus variedades; en 1985 se constituye de manera formal y para el año 1986 y habiendo crecido como exportador CENDEPESCA (Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura) autoriza a Don. Eliseo Soriano quien fue el emprendedor de esta organización para poder dedicarse al “procesamiento de productos pesqueros”. Construyendo ese mismo año su propia planta para este fin la cual se encuentra ubicada en el Cantón El Jagüey, municipio de Conchagua departamento de La Unión.

La empresa tiene su oficina central en la Ciudad de San Salvador, ya que facilita sus operaciones relacionadas a pedidos de productos, tanto a nivel nacional como del extranjero.

### **Misión:**

“Somos una empresa solida que se dedica a la recolección, procesamiento, comercialización y exportación de mariscos en todas sus variedades, que promueve la calidad en los recursos pesqueros nacionales y ofreciendo precios competitivos para satisfacer los gustos y exigencias de nuestros clientes”.

### **Visión:**

“Ser la empresa líder a nivel nacional y reconocida internacionalmente en la industria pesquera, satisfaciendo las necesidades de los consumidores al ofrecer productos de la más alta calidad y al mejor precio”.

### **Horario de Trabajo:**

Todos los trabajadores desempeñan una jornada laboral de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:30 p.m., y el día sábado que se labora de 8:00 a.m. a 12:30 p.m. Horas y

lapsos destinados para las comidas: La hora establecida para ingerir los alimentos serán de 12:00 a 1:00 p.m.

### **Vacaciones Anuales Remuneradas.**

Los empleados de Productos Mar y Sol S.A de C.V. gozan de vacaciones anuales, las que son proporcionadas tomando en cuenta las disposiciones dictadas al respecto por nuestro código de trabajo.

### **Prestaciones Sociales.**

Productos Mar y Sol S.A de C.V. ofrecen a sus empleados prestación conforme y adicional a la ley entre los que se mencionan: ISSS y AFP.

### **Aguinaldo**

Todo empleado de Productos Mar y Sol S.A de C.V. tiene derecho a recibir su aguinaldo, cuya remuneración se hace por año proporcionándoseles una quincena más el 30%.

### **Responsabilidad de la Institución hacia los Empleados.**

- Prestaciones conforme a la Ley.
- Brindar trato justo y digno.
- Proporcionar el equipo de trabajo necesario para la realización de las funciones.
- Proporcionar horarios de comida y descanso.

- Remuneración por fuerza de trabajo.

### **Responsabilidades de los empleados hacia la Institución**

- Acatar las disposiciones de los supervisores.
- Respetar los diferentes niveles de jerarquía.
- Respetar a sus compañeros de trabajo.
- Hacer buen uso de las prestaciones de la empresa (Maquinaria, mobiliario, equipo).
- Respetar el horario de trabajo.
- Todos los empleados deberán cumplir con el reglamento interno de Productos Mar y Sol S.A de C.V.
- No presentarse en estado de embriaguez ni bajo efectos de drogas.
- Llegar a la empresa 15 minutos antes de comenzar las labores.
- Ser una persona en la cuales se pueda depositar confianza en el sentido económico y personal, tomar información de forma objetiva sin adelantar conceptos que excedan su capacidad y no hayan sido consultados con su jefe.
- Transmitir razones de manera exacta y precisa.

### **Políticas y procedimientos de Pagos**

Productos Mar y Sol S.A de C.V. efectúa el pago de salarios a todo el personal cada 15 días, dicho pago se realiza por medio de cheque, el cual es entregado a cada uno de los empleados para su cobro respectivo.

**Tipo de Incentivo:** premios en efectivo y dotaciones de productos.

#### **6.3.4.1.2.2 Manual de Organización**

### **INTRODUCCIÓN**

El manual de Organización es fundamental en toda empresa, por lo que muestra una unión general, presentando una estructura que define de manera clara como se dividen, agrupan y coordinan la organización; por lo que solicita la información dando a conocer las unidades que posee la empresa, además establecer la composición de todas las unidades y su respectiva relación con otros niveles jerárquicos, línea de autoridad que ayuden a un mayor conocimiento sobre la organización.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa, generalmente contienen gráficas de organización, descripción de puesto, carta de límite de autoridad.

#### **Importancia**

Facilita al elemento humano la realización de las actividades, ya que por medio de éstos se proporcione al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo políticas y objetivos de la empresa en una forma sencilla, directa y autorizada.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo General**

- Establecer un manual de Organización que sirva de guía a la administración y al empleado, dando a conocer los lineamientos a seguir en cada puesto.

##### **Objetivos Específicos**

- Describir la estructura organizativa del Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

- Especificar las relaciones jerárquicas, las funciones básicas, atribuciones específicas, autoridad y requisitos correspondientes a cada puesto de trabajo existente en la empresa.
- Servir de guía orientadora, instrumento de consulta y herramienta de control de trabajo que se desarrolla.

### **Ámbito del Manual**

El presente manual tendrá como radio de acción el Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

### **Instrucciones para uso**

Con la elaboración del manual de organización se pretende informar adecuadamente a directivos de Productos Mar y Sol S.A. de C.V. ya que ha sido diseñado de una forma sencilla y de fácil comprensión.

### **Normas para su mantenimiento**

Toda actividad dirigida al mantenimiento del manual deberá y será realizada por el Gerente General. Cada vez que se dé un cambio en la organización Productos Mar y Sol S.A. de C.V. deberá hacerse la modificación respectiva. Al haber modificación en el contenido del manual, deberá reemplazarse las páginas respectivas, evidenciándose en la parte inferior de éstas, la fecha de actualización y comunicar a la dirección.

Se recomienda revisar el manual una vez al año, comparando con la realidad en que se encuentra la empresa, para mantenerlo actualizado y que no se vuelva obsoleto. Toda persona interesada sobre cambiar deberá solicitarlo por escrito en la administración.



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad Organizativa:	Junta de Socios
Puesto de Trabajo:	Junta Directiva
Dependencia jerárquica:	Ninguna
Unidades subalternas:	Ninguna

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Ninguna
Con otras unidades:	Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Administración Financiera y Gerencia de Ventas.
Con otras dependencias:	Ninguna
Con particulares:	Clientes

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Contar con un proceso de organización, dirección y control que permita el uso racional de los recursos humanos, financiero, materiales y técnicos de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Contar con una programación anual, mensual y periódica para los diferentes funciones a realizar.
- ✓ Mantener una organización acorde a la situación actual.
- ✓ Contar con un sistema de comunicación eficiente.
- ✓ Tener reglamento interno de trabajo y velar por su aplicación.
- ✓ Contar con un sistema eficiente de control de la totalidad de recursos (humana, material, física y administrativa) del área.
- ✓ Aprobación y autorización de planes, programas elaborados por los jefes de los diferentes departamentos de la Organización.
- ✓ Diseño de procedimientos de las funciones a realizar, en coordinación con la jefatura de los diferentes departamentos del área.
- ✓ Mantener planes y programas de capacitaciones anuales y periódicas de acuerdo con las necesidades del personal de la empresa.
- ✓ Autorización de los diferentes trámites de funcionamiento a realizar en cada área o departamento.

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
---	---------------------------	----------------------



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad Organizativa: Presidencia  
 Puesto de Trabajo: Presidente  
 Dependencia jerárquica: Ninguna  
 Unidades subalternas: Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Administración Financiera y Gerencia de Ventas.  
 Financiera y Gerencia de Ventas.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad: Ninguna  
 Con otras unidades: Gerencia de Operaciones, Administración Financiera y Gerencia de Ventas.  
 Con otras dependencias: Ninguna  
 Con particulares: Clientes

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Representar Judicial y Extrajudicialmente a la Sociedad, suscribir contratos de servicio.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Coordinar todas las reuniones de Junta de Socios.
- ✓ Realizar programación anual, mensual y periódica para los diferentes funciones a realizar.
- ✓ Hacer relaciones públicas (llamadas telefónicas, invitaciones especiales).
- ✓ Definir contrataciones una vez sean evaluadas por la administración.
- ✓ Firmar formularios para pago de impuesto.

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
--	------------------------	----------------------





**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad Organizativa:	Gerencia General
Puesto de Trabajo:	Gerente General
Dependencia jerárquica:	Presidente
Unidades subalternas:	Gerencia de Operaciones, Administración Financiera y Gerencia de Ventas.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Ninguna
Con otras unidades:	Gerencia de Operaciones, Administración Financiera y Gerencia de Ventas.
Con otras dependencias:	Ninguna
Con particulares:	Clientes

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Contar con una planeación, organización, dirección y control eficiente de los recursos humanos, físicos, materiales y técnicos.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Supervisar el trabajo de cada departamento y áreas específicas.
- ✓ Contar con una estructura organizativa actualizada..
- ✓ Tener reglamento interno de trabajo y velar por su aplicación.
- ✓ Mantener una eficiente coordinación de las actividades administrativas con los diferentes departamentos de la empresa.
- ✓ Elaboración de presupuesto de Recursos Humanos, materiales y financieros anuales, continuos y periódicos.
- ✓ Tratar personalmente con clientes que solicitan productos.
- ✓ Aplicar medidas disciplinarias.

**Elaborado por:** Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides

**Fecha:** 01/12/13

**Aprobado por:**



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad Organizativa:	Gerencia de Operaciones
Puesto de Trabajo:	Gerente de Operaciones
Dependencia jerárquica:	Gerente General
Unidades subalternas:	Asesor de Operaciones, Jefe de Mantenimiento y Jefe de Flota

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Ninguna
Con otras unidades:	Administración Financiera y Gerencia de Ventas.
Con otras dependencias:	Ninguna
Con particulares:	Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Supervisión y administración de las actividades realizadas en el proceso productivo.

**ESPECIFICAS:**

✓ Administración de Recursos (Materiales, Humanos, Técnicos).

✓ Supervisión del cumplimiento de las normas de higiene y seguridad dentro de la planta.

✓ Brindar asesorías y capacitación al personal del Departamento.

✓ Coordinar la elaboración de los productos con los pedidos de ventas.

✓ Coordinar reuniones con Jefe de Mantenimiento, Jefe de Flota y Asesor de Operaciones.

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
--	------------------------	----------------------



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad Organizativa: Gerencia Financiera.  
Puesto de Trabajo: Administrador Financiero  
Dependencia jerárquica: Gerente General  
Unidades subalternas: Contador

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad: Ninguna  
Con otras unidades: Gerencia de Operaciones y Gerencia de Ventas.  
Con otras dependencias: Ninguna  
Con particulares: Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Supervisión de todos los gastos y costos operativos de la empresa.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Pago de planilla de salarios.
- ✓ Coordinar presupuestos de todos los departamentos.
- ✓ Gestionar financiamiento externo de la empresa.
- ✓ Control de gastos, costos e ingresos de la empresa.
- ✓ Presentación mensual de informes financieros en reuniones de junta de socios.

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
---	---------------------------	----------------------



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad Organizativa: Gerencia de Ventas  
 Puesto de Trabajo: Jefe de Ventas  
 Dependencia jerárquica: Gerente General  
 Unidades subalternas: Gerencia de Operaciones, Administración Financiera.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad: Ninguna  
 Con otras unidades: Gerencia de Operaciones, Administración Financiera.  
 Con otras dependencias: Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Coordinar todas las ventas de los Distribuidores.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Gestionar ventas con cliente potenciales.
- ✓ Alcanzar metas de ventas.
- ✓ Promocionar nuevos productos.
- ✓ Coordinar y elaborar nuevos productos con el Gerente de Operaciones.
- ✓ Negociar descuentos sobre ventas en pedidos especiales.

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
---	---------------------------	----------------------

### **6.3.4.1.2.2.3 Manual de Descripción de Puestos**

#### **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de Descripción de puestos tiene como objetivo primordial brindar una información amplia y objetiva al personal de Productos Mar y Sol S.A. de C.V. El manual de descripción de puesto es indispensable en las organizaciones, por lo que muestra la responsabilidad que tiene el personal y se logra la eficiencia al operar sus funciones.

La descripción de puesto identifica las actividades que se efectúan en la organización, manteniendo informado y con un amplio conocimiento al personal para lograr el fin de la empresa. Estableciendo las actividades y demostrando la finalidad de ellos, permite que el empleado tenga iniciativa individual por lo tanto tener un mejor desempeño dentro de la organización, esto le favorece a la empresa, ya que de esta manera alcanza eficiente y oportunamente las metas o finalidades de la empresa.

#### **CONCEPTO**

Manual de Descripción de Puesto, es un documento en el que presenta el orden jerárquico o relaciones de autoridades en la organización, Funciones generales y específicas, además de los requisitos y ambiente laboral necesario, para el desempeño de puesto en forma satisfactoria.

#### **Importancia**

La importancia de un manual de Descripción de puestos es indicar las funciones, tareas y propósitos de cada puesto en la organización con el fin de informar la eficiencia del trabajo dando a conocer cada aspecto relevante que llegue a beneficiar y lograr los

propósitos en el tiempo estipulado. Este manual demuestra los cargos que se establece en cada puesto mostrando la relación que tiene con otros puestos y entidades.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Orientar a los socios, a los gerentes y jefes administrativos y a todo el personal sobre las funciones que deben desempeñar, para cumplir con eficiencia las actividades correspondientes a cada puesto de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

### **Objetivos Específicos**

- Definir las funciones de cada puesto de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.
- Establecer el orden jerárquico dentro de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.
- Elegir a la persona adecuada en base al puesto a ocupar en la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

### **Ámbito del Manual.**

El presente manual de descripción de puesto tendrá como radio de acción la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

### **Instrucciones para uso:**

Con la elaboración del manual de descripción de puesto se pretende informar adecuadamente a los socios, a los gerentes y jefes administrativos y a todo el personal ya que ha sido diseñado de una forma sencilla y de fácil comprensión. El personal directriz de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. deberá tener a disposición el manual para consultarlo contra cualquier tipo de información que este contiene, también debe utilizarse como medio de inducción para el personal de nuevo ingreso.

### **Normas para su mantenimiento:**

Este manual deberá ser revisado cada año debido a los cambios que pueda sufrir la estructura organizativa, dado que la empresa tenga la necesidad de implementar nuevos puestos que requieran maximizar el personal en la organización.

Al realizar modificaciones al manual se deberán reemplazar las páginas que tengan cambios y anotar en la parte inferior de estas, la fecha de la última actualización e informar al personal de la organización.



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa: Gerencia General  
 Puesto de Trabajo: Gerente General  
 Dependencia jerárquica: No aplica  
 Unidades subalternas: Gerencia de Operaciones, Administración Financiera y Gerencia de Ventas.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad: Ninguno  
 Con otras unidades: Gerencia de Operaciones, Administración Financiera y Gerencia de Ventas.  
 Con otras dependencias: Ninguna  
 Con particulares: Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

- ✓ Coordinar las actividades administrativas dentro de la empresa.
- ✓ Preparar y realizar reuniones con el personal que labora en la empresa.
- ✓ Establecer las metas empresariales y verificar que estas se cumplan.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Planeamiento estratégico de actividades.
- ✓ Representación legal de la empresa.
- ✓ Dirigir las actividades generales de la empresa
- ✓ Contratación de personal administrativo.
- ✓ Aprobación de presupuestos e inversiones.
- ✓ Dirigir el desarrollo de la actividades de la empresa
- ✓ Control y aprobación de inversiones de la empresa.
- ✓ Autorizar órdenes de compra.
- ✓ Inteligencia para resolver problemas que se presenten.

**REQUISITOS**

Educativos: Licenciatura en Administración de Empresas  
 Experiencia: Tres años (mínimo)  
 Personales: Edad entre 25 y 40 años  
 Ambiente de trabajo: Condiciones agradables  
 Tipo de trabajo: Trabajo de muchas actividades y presión.  
 Riesgo: Estrés

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
--	------------------------	----------------------





**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa:	Gerencia de Operaciones
Puesto de Trabajo:	Gerente de Operaciones
Dependencia jerárquica:	Gerente General
Unidades subalternas:	Asesor de Operaciones, Jefe de Mantenimiento y Jefe de Flota.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Ninguno
Con otras unidades:	Administrador Financiero y Gerente de Ventas.
Con otras dependencias:	Ninguna
Con particulares:	Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Supervisión y administración de las actividades realizadas en el proceso productivo.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Administración de Recursos (Materiales, Humanos, Técnicos).
- ✓ Supervisión del cumplimiento de las normas de higiene y seguridad dentro de la planta.
- ✓ Brindar asesorías y capacitación al personal del Departamento.
- ✓ Coordinar la elaboración de los productos con los pedidos de ventas.
- ✓ Coordinar reuniones con Jefe de Mantenimiento, Jefe de Flota y Asesor de Operaciones.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ Conocimientos en la administración de los procesos y sistemas de Gestión integral en calidad, seguridad, costos y RRHH.
- ✓ Capacidad de planificación y organización, orientado hacia la consecución de resultados, liderazgo y habilidad para la negociación.
- ✓ Manejo del recurso tecnológico y maquinaria.

**REQUISITOS**

Educativos:	Licenciatura en Administración de Empresas
Experiencia:	Tres años (mínimo)
Personales:	Edad entre 25 y 40 años
Ambiente de trabajo:	Condiciones agradables
Tipo de trabajo:	Trabajo de muchas actividades y presión.
Riesgo:	Estrés

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
--	------------------------	----------------------



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa:	Asesoría Operacional.
Puesto de Trabajo:	Asesor de Operaciones.
Dependencia jerárquica:	Gerente de Operaciones.
Unidades subalternas:	Jefe de Planta y Jefe de Control de Calidad

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Con todos los operarios.
Con otras unidades:	Control de Calidad.
Con otras dependencias:	Ninguna
Con particulares:	Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Asesorar y asistir profesionalmente al Gerente de Operaciones en materia de mercado, recursos técnicos, materiales, herramientas y controles con alto nivel de conocimientos.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Consejero de decisiones operacionales.
- ✓ Contribuir con el desarrollo de herramientas de gestión en el campo industrial, asistiendo en la implantación y evaluación del mismo.
- ✓ Supervisión de controles en el área de controles
- ✓ Gestiones operacionales, legales y éticas.
- ✓ Colaborar en la elaboración de normas específicas en el área de su competencia.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ Manejo del recurso tecnológico y maquinaria.
- ✓ Conocimientos industriales en pesquería.
- ✓ Dominio de conocimientos y habilidades técnicas actuales y tendencias futuras sobre el área de su competencia.
- ✓ Capacidad de Análisis del Mercado pesquero nacional e internacional a fin de informar al Gerente de Administración y Operaciones, posibilitando la toma de decisiones en materia de inversiones en los diferentes mercados.

**REQUISITOS**

Educativos:	Ing. o Tec. Industrial
Experiencia:	Tres años (mínimo)
Personales:	Edad entre 25 y 40 años
Ambiente de trabajo:	Condiciones agradables
Tipo de trabajo:	Trabajo de muchas actividades y presión.
Riesgo:	Estrés

**Elaborado por:** Ana Beatriz González Lemus y  
Milton Josué Martínez Vides

**Fecha:**  
01/12/13

**Aprobado por:**



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa:	Depto. de Planta
Puesto de Trabajo:	Jefe de Planta
Dependencia jerárquica:	Asesor de Operaciones.
Unidades subalternas:	Operarios.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Jefe de Control de Calidad, Asesor de Operaciones y los operarios.
Con otras unidades:	Ninguna
Con otras dependencias:	Ninguna
Con particulares:	Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Gestionar y liderar la realización de la producción y mantenimiento, garantizando el cumplimiento de los estándares de seguridad, calidad, riesgos, costos, cumplimiento y respeto ambiental de acuerdo a legislación vigente.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Planificar, ejecutar y controlar los planes, programas y proyectos institucionales.
- ✓ Aplicar y cumplir lo establecido en el Sistema de Gestión Integral (calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional) en el desarrollo de sus actividades laborales, con responsabilidad social.
- ✓ Cumplir y supervisar las Normas Ambientales, de Seguridad y Salud Ocupacional de los funcionarios a su cargo.
- ✓ Colaborar y participar en las actividades ambientales, de seguridad y salud ocupacional que desarrolle la Industria pesquera.
- ✓ Reportar al departamento de Planta cualquier evento, debilidad, o incidente de la Seguridad en la información que afecte la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ Conocimientos avanzados de manejo de office.
- ✓ Conocimiento en leyes ambientales.
- ✓ Conocimiento en preparación y respuesta ante emergencias.
- ✓ Conocimiento en identificación de peligros y riesgos.
- ✓ Conocimiento en manipulación de sustancias químicas.
- ✓ Conocimiento en uso y mantenimiento de elementos de protección.
- ✓ Conocimiento en manejo integral de residuos sólidos.
- ✓ Conocimiento en análisis e investigación de incidentes.

**REQUISITOS**

Educativos:	Licenciatura en Administración de Empresas
Experiencia:	Tres años (mínimo)
Personales:	Edad entre 25 y 40 años
Ambiente de trabajo:	Condiciones agradables
Tipo de trabajo:	Trabajo de muchas actividades y presión.
Riesgo:	Estrés

**Elaborado por:** Ana Beatriz González Lemus y  
Milton Josué Martínez Vides

**Fecha:**  
01/12/13

**Aprobado por:**



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa:	Departamento Control de Calidad
Puesto de Trabajo:	Jefe de Control de Calidad.
Dependencia jerárquica:	Asesor de Operaciones
Unidades subalternas:	Operarios

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Jefe de Planta, Asesor de Operaciones y los operarios.
Con otras unidades:	Ninguna
Con otras dependencias:	Ninguna
Con particulares:	Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Administrar y gestionar decisiones de aprobación o rechazo, luego de la evaluación de los resultados aplicando las normas de calidad e higiene en las materias primas, materiales de envase y empaque, producto en proceso y producto terminado.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Planificar, ejecutar y controlar los planes, programas y proyectos de higiene y seguridad.
- ✓ Aplicar y cumplir lo establecido en el Sistema de Gestión Integral (calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional) en el desarrollo de sus actividades laborales, con responsabilidad social.
- ✓ Cumplir y supervisar las Normas Ambientales, de Seguridad y Salud Ocupacional de los funcionarios a su cargo.
- ✓ Apoyar en la planificación, orientación, dirección y coordinación de las actividades del personal de Control de Calidad a fin de lograr los objetivos de la empresa.
- ✓ Colaborar y participar en las actividades ambientales, de seguridad y salud ocupacional que desarrolle la Industria pesquera.
- ✓ Reportar al departamento de Planta cualquier evento, debilidad, o incidente de la Seguridad en la información que afecte la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ Conocimiento y aplicación de las Normas ISO.
- ✓ Conocimiento en preparación y respuesta ante emergencias.
- ✓ Conocimiento en identificación de peligros y riesgos.
- ✓ Conocimiento en manipulación de sustancias químicas.
- ✓ Conocimiento en uso y mantenimiento de elementos de protección.
- ✓ Conocimiento en manejo integral de residuos sólidos.
- ✓ Conocimiento en análisis e investigación de incidentes.

**REQUISITOS**

Educativos:	Licenciatura en Administración de Empresas
Experiencia:	Tres años (mínimo)
Personales:	Edad entre 25 y 40 años
Ambiente de trabajo:	Condiciones agradables
Tipo de trabajo:	Trabajo de muchas actividades y presión.
Riesgo:	Estrés

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
---	---------------------------	----------------------



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa:	Departamento de Mantenimiento
Puesto de Trabajo:	Jefe de Mantenimiento.
Dependencia jerárquica:	Gerente de Operaciones
Unidades subalternas:	Mecánicos y electricistas.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Jefe de Flota y Gerente de Operaciones.
Con otras unidades:	Jefe de Planta y Control de Calidad.
Con otras dependencias:	Ninguna
Con particulares:	Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones en dependencias de la Institución, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Planifica y asignar las actividades del personal a su cargo.
- ✓ Coordina y supervisa los trabajos de instalación de sistemas de tuberías de aguas blancas, negras, desagües, etc.
- ✓ Supervisa el mantenimiento de las instalaciones.
- ✓ Ordena y supervisa la reparación de equipos.
- ✓ Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.
- ✓ Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.
- ✓ Suministra al personal los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas.
- ✓ Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.
- ✓ Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- ✓ Atiende las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones, e imparte las correspondientes órdenes para la solución de estos problemas.



**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ Inspección edificios, jardines, equipos y determinar las reparaciones necesarias en los mismos.
- ✓ Supervisión del personal.
- ✓ Establecimiento y lleno registros y controles sencillos.
- ✓ Elaboración de informes.
- ✓ Evaluación de la calidad y cantidad de los trabajos y servicios prestados.
- ✓ Ejecución de reparaciones y remodelaciones complejas.
- ✓ Estimación de tiempo, materiales y costos de trabajo de mantenimiento y reparación.

**REQUISITOS**

Educativos:	Ingeniero Civil o Industrial
Experiencia:	Tres años (mínimo)
Personales:	Edad entre 25 y 40 años
Ambiente de trabajo:	Condiciones agradables
Tipo de trabajo:	Trabajo de muchas actividades y presión.
Riesgo:	Estrés

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
--	------------------------	----------------------



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa:	Departamento de Mecánica.
Puesto de Trabajo:	Jefe de Mecánicos
Dependencia jerárquica:	Jefe de Mantenimiento.
Unidades subalternas:	Electricistas, Jefes de flota y jefe de Mantenimiento.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Jefe de flota y jefe de mantenimiento.
Con otras unidades:	Jefe de Planta.
Con otras dependencias:	Ninguna
Con particulares:	Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Planificar las actividades de la unidad bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de las unidades automotoras y marítimas de la Institución, a fin de garantizar un buen funcionamiento.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Planifica y coordina el trabajo a realizarse en el taller de mantenimiento y reparación de las unidades automotoras y marítimas.
- ✓ Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas a los vehículos y barcos.
- ✓ Efectúa inspecciones a los vehículos y barcos que presentan fallas y recomienda las reparaciones pertinentes.
- ✓ Selecciona los materiales y repuestos que van a ser utilizados en el trabajo.
- ✓ Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de equipos y aparatos mecánicos de la unidad.
- ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ✓ Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de equipos y aparatos mecánicos de la unidad.
- ✓ Evalúa y controla el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades.
- ✓ Participa en la ejecución de los trabajos del taller resolviendo los problemas mecánicos que el personal no está en capacidad de solventar.
- ✓ Contacta con los talleres o empresas mecánicas para resolver problemas mecánicos de los vehículos y barcos.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ Los principios y prácticas de mecánica.
- ✓ Las herramientas, materiales y equipos utilizados en mecánica.
- ✓ Las normas de seguridad industrial.

**REQUISITOS**

Educativos:	Técnico Superior Universitario en Mecánica
Experiencia:	Tres años (mínimo)
Personales:	Edad entre 25 y 40 años
Ambiente de trabajo:	Condiciones agradables
Tipo de trabajo:	Trabajo de muchas actividades y presión.
Riesgo:	Estrés

**Elaborado por:** Ana Beatriz González Lemus y  
Milton Josué Martínez Vides

**Fecha:**  
01/12/13

**Aprobado por:**



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa:	Departamento de Electricidad.
Puesto de Trabajo:	Jefe de Electricista.
Dependencia jerárquica:	Jefe de Mantenimiento.
Unidades subalternas:	Electricistas.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Mecánicos.
Con otras unidades:	Jefe de Planta.
Con otras dependencias:	Ninguna.
Con particulares:	Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Mantener en condiciones operativas los equipos y artefactos eléctricos de la unidad y de otras dependencias que lo requieran, ejecutando actividades de reparación y mantenimiento de equipos y herramientas eléctricas, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los mismos.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Instala, mantiene y repara máquinas y motores eléctricos.
- ✓ Determina el amperaje eléctrico que ameritan los motores.
- ✓ Instala lámparas de todos los tipos requeridos.
- ✓ Conecta los cables a las redes respectivas.
- ✓ Realiza acometidas eléctricas por tranquilas.
- ✓ Repara breakers principales.
- ✓ Repara contactores, temporizadores.
- ✓ Chequea las condiciones eléctricas de equipos y herramientas.
- ✓ Realiza mantenimiento de postes para alumbrado.
- ✓ Ubica el cableado adecuado para la instalación de equipos, herramientas y aparatos eléctricos.
- ✓ Realiza mantenimiento y reparaciones de equipos en áreas extramuros que lo requieran.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ Electricidad.
- ✓ Cálculos de amperajes.

**REQUISITOS**

Educativos:	Ing. Electricista o carreras afines
Experiencia:	Tres años (mínimo)
Personales:	Edad entre 25 y 40 años
Ambiente de trabajo:	Condiciones agradables
Tipo de trabajo:	Trabajo de muchas actividades y presión.
Riesgo:	Estrés

**Elaborado por:** Ana Beatriz González Lemus y  
Milton Josué Martínez Vides

**Fecha:**  
01/12/13

**Aprobado por:**



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa: Departamento de Flota.  
Puesto de Trabajo: Jefe de Flota  
Dependencia jerárquica: Gerente de Operaciones  
Unidades subalternas: Electricistas y Mecánicos.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad: Jefe de mantenimiento y Jefe de mecánicos.  
Con otras unidades: Gerente de Operaciones, Jefe de electricistas y Jefe de mantenimiento.  
Con otras dependencias: Ninguna.  
Con particulares: Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Verificar la correcta utilización de los vehículos y barcos de transporte y supervisar el estado mecánico de los mismos a fin de potenciar el rendimiento de la flota y sus usuarios.

**ESPECIFICAS:**

✓ Se encarga del abastecimiento de combustible para la flota así como del control de la correcta utilización de las tarjetas flota.

✓ Elaborar informes del consumo de combustible en base a los reportes semanales proporcionados por el proveedor.

✓ Coordinar la realización de los mantenimientos de las unidades de la flota de manera periódica establecida por los fabricantes.

✓ Realizar las gestiones y trámites pertinentes a los seguros de las unidades de la flota así como la renovación de las pólizas.

✓ Vigilar y controlar que los capitanes actúen correctamente conforme a las normas de tránsito.

✓ En caso de fallas mecánicas de alguna unidad que requiera de un tiempo indeterminado de reparación, ver con que vehículo sustituirla.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

✓ Conocimiento de mecánica automotriz y mantenimiento de vehículos y barcos.

**REQUISITOS**

Educativos:	Ingeniería de transportes, Industrial, Mecánica o carreras afines.
Experiencia:	Tres años (mínimo)
Personales:	Edad entre 25 y 40 años
Ambiente de trabajo:	Condiciones agradables
Tipo de trabajo:	Trabajo de muchas actividades y presión.
Riesgo:	Estrés

**Elaborado por:** Ana Beatriz González Lemus y  
Milton Josué Martínez Vides

**Fecha:**  
01/12/13

**Aprobado por:**



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa: Departamento de Finanzas.  
Puesto de Trabajo: Administrador Financiero.  
Dependencia jerárquica: Gerente General.  
Unidades subalternas: Contador.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad: Contador interno, Gerente de Ventas, Jefe de Operaciones y Gerente General.  
Con otras unidades: Instituciones Financieras.  
Con otras dependencias: Ninguna.  
Con particulares: Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la institución mediante la implementación y supervisión del registro adecuado de las operaciones financieras y contables.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones.
- ✓ Coordinar y participar en la elaboración de estados e informes financieros.
- ✓ Coordinar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos.
- ✓ Controlar las finanzas de la institución y mejorar sus rendimientos.
- ✓ Apoyar en la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión administrativa.
- ✓ -Propiciar seguridad financiera.
- ✓ Obtener el mayor beneficio del los fondos patrimoniales.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ Supervisión, manejo y evaluación de personal.
- ✓ Elaboración de proyectos y solicitudes de financiamiento.
- ✓ Visitas o inspecciones de instituciones gubernamentales.
- ✓ Desarrollando políticas de ingresos y egresos.
- ✓ Presentación de estadísticas e información financiera.



**REQUISITOS**

Educativos:	Administración de Empresas o Contabilidad en
Experiencia:	Tres años (mínimo)
Personales:	Edad entre 25 y 40 años
Ambiente de trabajo:	Condiciones agradables
Tipo de trabajo:	Trabajo de muchas actividades y presión.
Riesgo:	Estrés

**Elaborado por:** Ana Beatriz González Lemus y  
Milton Josué Martínez Vides

**Fecha:**  
01/12/13

**Aprobado por:**



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”**  
**MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa: Departamento de Finanzas.  
 Puesto de Trabajo: Contador  
 Dependencia jerárquica: Gerente Financiero.  
 Unidades subalternas: Ninguno

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad: Gerente Administrativo, Gerente General,  
 Presidente, Secretaria.  
 Con otras unidades: Auditor Externo.  
 Con otras dependencias: Ninguna.  
 Con particulares: Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Llevar Registro Contable.

**ESPECIFICAS:**

✓ Gestiones de cobro.

✓ Realización de Planilla

✓ Registros contables

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

✓ Conocimientos Contables sólidos.

✓ Manejo de computadoras, contómetro, máquina de escribir.

✓ Manejo de programa DET

**REQUISITOS**

Educativos: Lic. en Contaduría Pública  
 Experiencia: Tres años (mínimo)  
 Personales: Edad entre 25 y 40 años  
 Ambiente de trabajo: Condiciones agradables  
 Tipo de trabajo: Trabajo de muchas actividades y presión.  
 Riesgo: Estrés

**Elaborado por:** Ana Beatriz González Lemus y  
 Milton Josué Martínez Vides

**Fecha:**  
 01/12/13

**Aprobado por:**



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa: Departamento de Ventas  
 Puesto de Trabajo: Gerente de Ventas.  
 Dependencia jerárquica: Gerente General.  
 Unidades subalternas: Distribuidores.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad: Distribuidores y vendedores.  
 Con otras unidades: Departamento de Operaciones, Departamento Gerencial y Departamento de Finanzas.  
 Con otras dependencias: Ninguna.  
 Con particulares: Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Administrar, planificar, dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Planeación y presupuesto de ventas.
- ✓ Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas.
- ✓ Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.
- ✓ Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.
- ✓ Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
- ✓ Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ Elaboración de estrategias comerciales.
- ✓ Marketing.
- ✓ Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales.
- ✓ Atención a Clientes.
- ✓ Conocimientos básicos en el área contable.

**REQUISITOS**

Educativos: Lic. Admón. de Empresas, Mercadotecnia y carreras a fines.  
 Experiencia: Tres años (mínimo)  
 Personales: Edad entre 25 y 40 años  
 Ambiente de trabajo: Condiciones agradables  
 Tipo de trabajo: Trabajo de muchas actividades y presión.  
 Riesgo: Estrés

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
--	------------------------	----------------------



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa: Departamento de Distribución.  
 Puesto de Trabajo: Distribuidor  
 Dependencia jerárquica: Gerente General.  
 Unidades subalternas: Ninguno.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad: Gerente de Ventas y Jefe de Flota.  
 Con otras unidades: Clientes.  
 Con otras dependencias: Ninguna.  
 Con particulares: Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Proveer de los artículos indicados en el desarrollo de la empresa para hacerlos llegar a los consumidores finales que no dispongan de la facilidad de adquirirlos de manera independiente.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Hacer que el producto ofrecido llegue en buenas condiciones y en el menor tiempo posible.
- ✓ Conservar un acercamiento continuo con el cliente, de manera cordial amable y atenta para así observar sus necesidades.
- ✓ Conocer acerca de los productos y servicios ofrecidos.
- ✓ Cumplir con el rutero debidamente señalado por la empresa.
- ✓ Desarrollar un constante mantenimiento al vehículo y/o llevarlo a una observación mecánica cuando sea pertinente.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ Elaboración de estrategias de distribución.
- ✓ Conocimientos básicos de Marketing.

**REQUISITOS**

Educativos: Técnico en Ventas, Mercadotecnia o carreras a fines.  
 Experiencia: Tres años (mínimo)  
 Personales: Edad entre 25 y 40 años  
 Ambiente de trabajo: Condiciones agradables  
 Tipo de trabajo: Trabajo de muchas actividades y presión.  
 Riesgo: Estrés

**Elaborado por:** Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides

**Fecha:**  
01/12/13

**Aprobado por:**



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa: Departamento de Administración  
 Puesto de Trabajo: Recepcionista  
 Dependencia jerárquica: Gerente General.  
 Unidades subalternas: Ninguno.

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad: Presidente, Gerente General y Personal Administrativo.  
 Con otras unidades: Clientes.  
 Con otras dependencias: Ninguna.  
 Con particulares: Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

✓ Recepción de información y documentación, contestar llamadas telefónicas, atención a clientes.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Recepción de información.
- ✓ Atención a clientes
- ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas.
- ✓ Control de asistencia de personal.
- ✓ Ingreso de compraventas o cancelaciones en archivos y computadoras.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

- ✓ El manejo de máquina de escribir.
- ✓ Manejo de computadoras, contómetro y fax.

**REQUISITOS**

Educativos: Bachillerato en Asistencia Administrativo  
 Experiencia: Tres años (mínimo)  
 Personales: Edad entre 25 y 40 años  
 Ambiente de trabajo: Condiciones agradables  
 Tipo de trabajo: Trabajo de muchas actividades y presión.  
 Riesgo: Estrés

<b>Elaborado por:</b> Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides	<b>Fecha:</b> 01/12/13	<b>Aprobado por:</b>
--	------------------------	----------------------



**“PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.”  
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO**

Unidad organizativa:	Departamento de Administración
Puesto de Trabajo:	Ordenanza
Dependencia jerárquica:	Gerente General
Unidades subalternas:	Ninguno

**RELACIONES DE TRABAJO**

Dentro de la unidad:	Gerente General y Personal Administrativo
Con otras unidades:	Con todos los departamentos de la empresa
Con otras dependencias:	Ninguna.
Con particulares:	Ninguna

**FUNCIONES**

**GENERALES:**

- ✓ Limpieza general en la institución.

**ESPECIFICAS:**

- ✓ Limpiar escritorios.
- ✓ Regar Plantas.
- ✓ Arreglo de Ornato
- ✓ Servir café y agua a los clientes.
- ✓ Ordenar el salón de reuniones.
- ✓ Pasar papelería de un departamento a otro.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:**

Ninguno.

**REQUISITOS**

Educativos:	Bachillerato General.
Experiencia:	Tres años (mínimo)
Personales:	Edad entre 25 y 40 años
Ambiente de trabajo:	Condiciones agradables
Tipo de trabajo:	Trabajo de muchas actividades y presión.
Riesgo:	Estrés

**Elaborado por:** Ana Beatriz González Lemus y Milton Josué Martínez Vides

**Fecha:**  
01/12/13

**Aprobado por:**

#### **6.3.4.1.2.2.4 Manual de Políticas**

### **INTRODUCCIÓN**

El manual de políticas consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones para canalizar el pensamiento administrativo. Las políticas establecen líneas de guía formando un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. Una adecuada definición de política y su establecimiento por escrito permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como:

Por departamento:

- Administrativo.
- Operaciones
- Finanzas
- Ventas

## **Importancia**

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos y proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del despacho jurídico. También ayuda al administrador a no repetir la información o instrucciones.

## **Manual específico de un departamento.**

Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios, se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular, y mantener los controles indispensables.

## **Descripción Normativa.**

1. Propósito: Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.
2. Definición: Precisar los conceptos básicos que se invocan en la política.
3. Contenido: Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
4. Responsable de su aplicación: enunciar la(s) unidades que deben observar las prácticas de la política.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Diseñar un manual específico de políticas que orienten y guíen el accionar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. S.A. de C.V. principalmente de los departamentos básicos que conforman la organización.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar las políticas específicas para el departamento de finanzas, que permitan apoyar los cursos de acción que la empresa establece en esta área específica.
- Diseñar las políticas específicas para el departamento de operaciones, que permita un desempeño eficiente de las funciones en la empresa con aplicación de justo a tiempo.
- Establecer políticas específicas para el departamento de ventas, que exista relación interpersonal efectiva.
- Orientar políticas para el funcionamiento efectivo del departamento administrativo.

### **Ámbito del Manual.**

El presente manual tendrá como radio de acción en la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

**Instrucciones para uso:** Indica al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual.

### **Normas para su mantenimiento**

En este apartado se deberá presentar por escrito de manera normativa las políticas por cada uno de los departamentos que se trate para llevar a cabo la declaración de políticas se requiere el siguiente método:

- Formular una lista de políticas por función operacional.
- Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
- Determinar una lista de políticas que realmente se requieren definir.
- Expresar los límites a que llegarán las políticas.
- Determinar una prioridad de políticas para ser desarrollada.
- Presentar un borrador de las políticas y discutirlos con los responsables del Departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- Aprobación de las políticas al manual conforme vayan siendo aprobadas.

### **Revisiones y Actualizaciones.**

Indica con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas.

### **Políticas del Departamento de Administración**

- ✓ Cumplir tareas y evaluar rendimiento o resultados.
- ✓ Medir y corregir el desempeño
- ✓ Garantizar que los hechos se apeguen a los planes para lograr los objetivos.
- ✓ Aprovechar los recursos para producir bienes y servicios que incremente la productividad y calidad en el servicio.
- ✓ Controlar y medir el rendimiento y que se cumplan las tareas y calidad en el servicio.
- ✓ Evaluar el desempeño administrativo de acuerdo a funciones.
- ✓ Dar el seguimiento y monitoreo respectivo al proceso de evaluación del personal administrativo.
- ✓ Cerciorarse que el cliente haya recibido el servicio de acuerdo a la logística de procedimiento.
- ✓ Aplicar formas o hechos de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.
- ✓ Conocer las leyes, reglamentos y disposiciones legales y normativas.

### **Políticas del Departamento de Ventas**

- ✓ La empresa hará un descuento del 20% en mercancías con fallas.
- ✓ La empresa se encargara de cobrar los pagos de los clientes por medio de cobradores, o también se el cliente desea realizar un pago antes de su vencimiento lo podrá hacer en las oficinas de la empresa en los horarios establecidos.
- ✓ Los pagos en las oficinas se podrán realizar en un horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
- ✓ La empresa cobrara por medio de los cobradores y los periodos van a hacer semanales, quincenales o mensuales.

- ✓ Los intereses por atrasarse en un pago serán del 15% sobre el saldo actual.
- ✓ La empresa solo aceptara pagos completos de acuerdo como el cliente lo haya decidido.
- ✓ La empresa aceptara cheques al portador.
- ✓ La empresa pasara la cuenta al departamento legal cuando el cliente tenga vencido 4 pagos
- ✓ La empresa no aceptara vales de despensa y de ningún otro tipo
- ✓ La empresa solo aceptara los pagos en efectivo y ventas a crédito (Ventas Grandes).

### **Políticas del Departamento de Finanzas**

- ✓ -El área de Finanzas deberá mantener un seguimiento constante del ejercicio del gasto, con el fin de evitar sobregiros y en su caso, estar en posibilidad de tramitar las transferencias o ampliaciones presupuestales requeridas.
- ✓ El área Finanzas será responsable de revisar que la Documentación presentada para autorización presupuestal cuente con requisitos fiscales y firma de autorización del empleado del área solicitante en su caso.
- ✓ El Departamento de Contabilidad es responsable de la elaboración y envío de cada cierre de ejercicio presupuestal para la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.
- ✓ El área de Finanzas es responsable de la conciliación de Contabilidad, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar, estableciendo los días trece de cada mes para realizar esta tarea.
- ✓ El encargado de Caja enviará mensualmente a Finanzas la relación de depósitos por identificar, los cuales deberán de cotejar con las Facturas pendientes de pago y las que sean localizadas deberán de informar al Finanzas para su registro correspondiente.

- ✓ Las Facturas que se cancelen en el mismo mes de su emisión serán selladas de cancelada en el documento original y sus copias, el juego completo deberá de estar en poder del área de Finanzas.
- ✓ Todo requerimiento de pago, deberá hacerse mediante el formato de requisición de cheque y autorización de Administración y Finanzas o empleado autorizado del área que solicitó el servicio.
- ✓ La solicitud de gastos por comprobar deberá de realizarse a través del formato correspondiente Presupuestal, especificando claramente el concepto para el cual serán utilizados los recursos, especificará el nombre del beneficiario para que el cheque sea emitido.

### **Políticas del Departamento de Operaciones**

- ✓ -Establecer los diferentes procesos que se dan dentro de la actividad diaria de la empresa.
- ✓ Establecer un listado de proveedores y mantener una diferenciación por tipo de producto comercializado.
- ✓ Asesoramiento especializado en la elección de inversión de hardware y software.
- ✓ Realizar un diagnostico inicial cada mes con el fin de desarrollar soluciones t mejoras a los equipos y herramientas de la institución.
- ✓ Mantenimiento con medidas preventivas para evitar posibles irregularidades en la maquinaria y herramientas.
- ✓ Gestionar y recopilar copias de seguridad de archivos con el fin de evitar pérdidas de datos.
- ✓ Mantenimiento correctivo una vez que aparezca el problema.

### **6.3.4.1.3 Modelo de Dirección**

En este paso se logra que la planeación y la organización entren en acción mediante la guía de los esfuerzos del grupo. La dirección incluye elementos importantes como: El liderazgo, gerencia participativa y mejoramiento continuo; ayudando así que tanto el líder, la gerencia y las mejoras continuas dentro de la organización ayude a realizar la efectividad de todas las áreas de la organización.

#### **6.3.4.1.3.1 Liderazgo**

El liderazgo que se propone a la empresa debe ser capaz de influir en el grupo para que se logren las metas y cumplir con los objetivos, de igual forma comunicar la misión y la visión de la empresa, para poder llevar a cabo la estrategia establecida y así lograr los objetivos y administración adecuada los recursos propios.

#### **Importancia de Liderazgo**

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a sus subalternos dentro de una organización.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir por falta de un líder apropiado.
- Muchas organizaciones con una planificación deficiente y malos técnicos de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **Estilo de Liderazgo Recomendado a la Empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.**

Se propone como estilo de dirección el modelo de liderazgo democrático o participativo, ya que este tipo de líder consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados, hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola, pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.

Con este tipo de liderazgo también se promueve una mayor coordinación entre empleados, creando un ambiente de cooperación y de participación, promoviendo el trabajo en equipo; este permitirá el buen uso de los recursos, mayor productividad y mayor sentimiento de aceptación por parte del empleado. Por lo tanto se presenta a continuación una serie de estrategias a utilizar para motivar el trabajo en equipo.

## Estrategias de Trabajo en Equipo





#### **6.3.4.1.3.2 Identificación con la Institución**

La implementación del plan de incentivos y la percepción que los empleados deben tener es una conciencia que la institución está buscando la forma de encontrar un equilibrio entre los intereses de ambas partes, generará en este un interés por defender la institución, sintiéndose que es parte de un verdadero equipo.

Cabe destacar que para lograr que el personal se sienta identificado con la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V., es necesario buscar las mejores relaciones laborales en todos los niveles de la institución, ya que esta parte desempeña un papel de gran importancia, y se observa cuando el empleado se encuentra en las mejores disposiciones en prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, conservar en buen estado los instrumentos y maquinaria de su puesto, es siempre cordial, se siente orgulloso por los logros alcanzados propuestos por la entidad y siempre se desenvuelve mostrando un ambiente de trabajo agradable y esto da como resultado ofrecer al cliente servicios satisfactorios.

**FORMATO PARA EL ESTUDIO DE LA ACTITUD DE LOS  
EMPLEADOS DE LA EMPRESA PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.**

<b>Hasta que punto de vista está satisfecho con:</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>
-Sus prestaciones, en su conjunto.			
- Sus posibilidades de obtener un puesto de trabajo mejor.			
-Tener una sensación de bienestar en su puesto de trabajo.			
-La moral de su división.			
-El grado de responsabilidad y autonomía que tiene en su trabajo.			
-La oportunidad que tiene de que sus ideas sean adoptadas			
-La cooperación y comunicación entre divisiones.			
-Su retribución			

### **6.3.4.1.3.3 Gerencia Participativa**

#### **Gerencia**

Es un cargo que ocupa el director de una empresa la cual tiene dentro de sus múltiples funciones representar a la empresa frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

#### **Gerencia Participativa**

Es el proceso por el cual se involucran a los empleados en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes. Con ello se pretende que la experiencia y al creatividad de los empleados encuentren causas para manifestarse y mejorar la gestión. Este involucramiento no solo de las “manos”, sino que de la mente siempre que se cumpla con la condición de que la participación debe ser en la toma de decisiones importantes. La autoridad no se pierde: se comparte y trae consigo responsabilidad de los que ahora tienen una parte de la autoridad.

La formación de los miembros no debe esperarse de que estos participen de lleno en la toma de decisiones sino tienen el conocimiento requerido para que su contribución sea valiosa.

#### 6.3.4.1.3.4 Mejoramiento Continuo

El secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos, tanto para sus productos de servicio como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

#### Concepto

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivo y competitivo en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse. Por lo que se presenta un ciclo de mejoramiento continuo.

#### Ciclo del Mejoramiento Continuo de la Empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.



#### **6.3.4.1.3.5 Plan de Incentivos**

La complejidad de la definición de incentivos surge en la naturaleza intangible del valor de un individuo y del estatus organizativo, también de la subjetividad que implica cuantificar el esfuerzo de una persona.

En efecto, los beneficios que el personal aspira en la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. serán canalizados a través de políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos fundamentales en relación de trabajo.

#### **Objetivos**

##### **General**

- Proporcionar un programa de motivación que contribuya al mejoramiento del recurso humano de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

##### **Específicos:**

- Facilitar al Gerente General un documento que les oriente sobre la aplicación de incentivos para los empleados.
- Mejorar la calidad del trabajo de los empleados a través de la oportuna aplicación de incentivos.
- Fortalecer las líneas de comunicación entre superiores y subordinados.

## **Importancia**

Toda Institución necesita estar al tanto de todos los acontecimientos que ocurren en su entorno y los del área de personal no son la excepción.

Uno de los principales objetivos de la institución es lograr obtener resultados que sirvan de máximo interés para la organización, lo cual dependerá en gran medida de las aspiraciones y necesidades que los empleados tengan; por lo que se vuelve primordial la aplicación de un plan de motivación, que conllevará a la satisfacción de las necesidades de los empleados, la obtención de mejores resultados y al mismo tiempo dar cumplimiento a las metas propuestas por la organización.

Dicho plan servirá a la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. en diferentes aspectos tales como la minimización de conflictos entre el persona, superación en la calidad del desempeño de los empleados y proporcionar una atención oportuna y eficiente a los usuarios que requieran los servicios que esta institución brinda.

## **Desarrollo de Plan de Incentivos**

### **1. Actividades Grupales**

La programación de actividades grupales, donde se promueven el dinamismo y participación de los empleados constituirá un aporte benéfico para la motivación.

- **Objetivo**

Fomentar y desarrollar las actividades grupales que permitan la adaptación y socialización de los empleados.

## 2. Cumpleaños del mes

Realizar preparativos para la celebración de los empleados que cumplan años en el mes.

- **Objetivos:** Fortalecer el compañerismo y los lazos de amistad entre los empleados.
  
- **Recursos:**
  - ✓ Refrigerios.
  - ✓ Presente
  - ✓ Financiamiento se realizará a través de la cooperación de los empleados.
  
- **Tiempo:** El horario en que se realiza y el tiempo de duración será establecido por los empleados con la autorización del jefe.
  
- **Evaluación:** Se estudiarán los resultados originados por las actividades y su influencia en la motivación del empleado.

## 3. Celebraciones varias

Llevar a cabo los preparativos con relación a las festividades características de la época.

- **Objetivos:** Incrementar la motivación de los empleados con la realización de las diferentes celebraciones.
  
- **Recursos:**
  - ✓ Refrigerios.
  - ✓ Presente
  - ✓ Financiamiento se realizará a través de la cooperación de los empleados.

- **Tiempo:** El día y hora en que se realice así como el tiempo de duración será establecido por los empleados con la autorización del jefe.
- **Evaluación:** Se evaluarán los resultados obtenidos con la aplicación de esta actividad, analizando la voluntad del personal en interactuar con sus compañeros.

#### 4. Empleado del mes

Acto de reconocimiento en el cual se premia al empleado que cumpla lo mejor posible los reglamentos y políticas de la empresa; tales reconocimientos abarcan aspectos como puntualidad, colaboración, disciplina, responsabilidad.

- **Objetivo:** Promover la competencia amistosa entre compañeros para la superación de los mismos en el trabajo.
- **Recursos:**
  - -Local
  - -Estímulo
  - -Cuadro de honor (periódico mural).
- **Tiempo:**

-Tendrá un máximo de duración de una hora.

-Se realizará cada mes.

- **Evaluación:** Evaluación de los resultados y su influencia en la motivación de los empleados.

#### 5. Refrigerios

Proporcionar refrigerios a los empleados.

**Objetivo:** Motivar al empleado mediante el servicio de refrigerio.



- **Recursos:**

- ✓ Persona encargada de proporcionar refrigerio.

- **Tiempo:**

- ✓ -Una vez al día
- ✓ -Tres veces a la semana

- **Evaluación:** Estudio sobre las consecuencias motivadoras pro la aplicación de este incentivo.

## 6. Becas de estudio

Proporcionar becas universitarias a aquellos empleados que tengan el deseo de superación y no cuenta con los recursos necesarios.

**Objetivo:** Fortalecer los conocimientos especialmente en el área que le compete al empleado.

- **Recursos**

- ✓ Los gastos a incurrir serán: El 50% por parte de la empresa y 50% el empleado.

- **Tiempo**

- ✓ Se deberán efectuar en horarios que no interfieran con el horario de trabajo, con la condición de firmar un contrato por un período definido de trabajo.

- **Evaluación:** Se evaluarán los resultados con respecto a los conocimientos adquiridos.

## 7. Capacitaciones especializadas para el área de trabajo

Proporcionar capacitación a los empleados para que estén a la vanguardia con las exigencias del entorno.

- **Objetivo:** Fortalecer los conocimientos adquiridos para mejoras en la institución.
- **Recursos:**
  - ✓ Los gastos a incurrir serán: el 100% por la empresa.
- **Tiempo:**
  - ✓ Las capacitaciones se realizarán una vez al año, y el tiempo de duración será establecido y autorizado por el jefe, con la condición de que los conocimientos adquiridos deberán compartirlos con los demás empleados a través de una capacitación proporcionada por el mismo.
- **Evaluación:** Se evaluarán los resultados con respecto a los conocimientos adquiridos.

#### **6.3.4.1.4 Modelo de Control**

De acuerdo al cumplimiento del objetivo propuesto, su relación al control administrativo, se tiene en primer lugar, formato para evaluación del rendimiento del personal, formulario para evaluar el cumplimiento de las tareas, y luego se plantea la forma para la evaluación de resultados, finalizando con el uso efectivo de los recursos tanto humanos, financieros como técnicos.

##### **6.3.4.1.4.1 Rendimiento de Personal**

Implica identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización. Punto centro del sistema de valoración, implica la realización de un juicio sobre lo bueno o malo del rendimiento del empleado. El sistema de revisión y control servirá como parámetro en la administración, sobre la eficiencia y la eficacia de las actividades que se llevan a cabo por cada unidad y puesto de trabajo de la empresa.

**FORMATO PARA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA  
EMPRESA PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.**

Período de Evaluación \_\_\_\_\_ Fecha de Evaluación \_\_\_\_\_

Nombre del Empleado \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

**Indicación:** La presente evaluación es para conocer la apreciación sobre la gestión que realizan en el departamento o unidad a la que pertenece, durante el período que se está evaluando.

FACTORES A EVALUAR		CALIFICACION				
		DEFICIENTE	REGULAR	ACEPTABLE	MUY BUENO	EXCELENTE
1	<b>DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:</b> Delega actividades correctas a las personas apropiadas, así como la responsabilidad necesaria para cumplir en forma independiente con sus funciones. Sabe cuándo y cuánto delegar.					
2	<b>COMUNICACIÓN:</b> Se comunica en forma directa y sincera, comunica oportuna y efectivamente a las instancias superiores.					
3	<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:</b> Establece prioridades y define las líneas de acción en función de las prioridades establecidas.					

4	<b>CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA:</b> Conoce, promueve y mantiene con sus compañeros las normas y procedimientos de la institución.					
5	<b>GESTIÓN DE RECURSOS:</b> Promueve el control sobre los costos, evita pérdidas, gastos innecesarios y maximiza el uso de recursos Disponibles.					
6	<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Crea un ambiente de unión e igualdad guiados por objetivos y metas comunes, evitando la rivalidad.					
7	<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO:</b> Muestra reconocimiento por el logro de resultados; manifiesta y transmite entusiasmo que promueve una actitud positiva.					
8	<b>ESCUCHA A OTROS:</b> Solicita y considera ideas, sugerencias y opiniones de otros. Capacidad para escuchar cuidadosamente sin Interrumpir.					
9	<b>RESPECTO:</b> Se relaciona con sus compañeros de manera respetuosa tanto verbal, como en sus actitudes y comportamientos.					
SUBTOTAL						

#### **6.3.4.1.4.2 Cumplimiento de Tareas**

Para Ser eficaz el control implica particular atención a los factores críticos para evaluar el desempeño y cumplir con la tarea.

Las normas son puntos de referencia para que se cumplan las tareas. En condiciones operativas simples, podría ejercerse control mediante la cuidadosa observación personal del trabajo en marcha; sin embargo, esto no es posible a causa de la complejidad de operaciones.

**FORMULARIO PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.**

<b>DESEMPEÑO DE LABORES</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>INSUFICIENTE</b>	<b>MUY INSUFICIENTE</b>
1. Rendimiento Labora. Cuantía y proporción en cumplimiento de tareas.	Programa e informa de sus labores a su jefe.	Mantiene al día su trabajo, no pierde tiempo.	Realiza solo lo que se le indica	Tiene voluntad de hacer bien las cosas, pero los hace mal.	Los trabajos que realiza son deficientes y se ausenta mucho del trabajo.
2. Calidad Laboral. Dedicación, aseo, ordenado, puntual, discreción y ética en el desempeño de sus labores.	La presentación de su trabajo es íntegra, no se les corrige.	Es puntual en el momento de presentar su trabajo.	Es cuidadoso en la realización de su trabajo.	Es descuidado en su trabajo pero lo corrige.	Ve con indiferencia el trabajo que realiza.
3. Grado de discernimiento del Trabajo encomendado al trabajador.	Hace su trabajo sin necesidad de que le digan.	Su discreción al trabajo es bien atinado.	Con una breve explicación entiende lo que se le explica.	Rara vez satisface su rendimiento hay que supervisarlos.	Siempre repite los trabajos que se le encomiendan no es de confianza.
4. Participación. Disposición laboral hacia la empresa, jefes y compañeros de trabajo.	Termina con su trabajo y colabora con otros compañeros.	Siempre colabora con los demás compañeros.	Le agrada su trabajo, tiene voluntad y lo cumple.	El temperamento en su trabajo lo margina de él.	No cumple con lo que se le ordena no colabora con los demás.

#### **6.3.4.1.4.3 Evaluación de Resultados**

Es una herramienta que facilita la toma de decisiones ya que no se permite evaluar como el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida así como un manejo en las relaciones interpersonales las cuales son básicas para el área.

La evaluación de resultados no es un fin en sí mismo, sino un instrumento un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

#### **Objetivos:**

- ✓ Adecuación del individuo al cargo.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Promoción.
- ✓ Incentivo salarial por el buen desempeño.
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- ✓ Auto perfeccionamiento del empleado.
- ✓ Información básica para la investigación de recursos humanos.
- ✓ Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo a la mayor productividad.
- ✓ Conocimiento de los Estándares de desempeño de la empresa.
- ✓ Retroalimentación de información al individuo evaluado.

#### **Beneficios de la Evaluación de Resultados.**

Cuando un programa de evaluación de resultados está bien planeado y desarrollo, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.



### **Beneficios para el jefe**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y factores de evaluación y sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como su sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

### **Beneficios para el subordinado**

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valor la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos para su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluación y Autocrítica, su autodesarrollo y autocontrol.

### **Beneficios para la Organización**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y selección a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunamente a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.**

**Nombre Completo:** \_\_\_\_\_ **Fecha** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**Departamento/Sección:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

Cada factor se divide en un número de grados de aplicación.

Considere cada uno de ellos por separado y asigna sólo un grado a cada facto, indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

<b>FACTORES DE EVALUACION</b>	<b>GRADO</b>					<b>PUNTOS</b>
<b>1. Producción.</b> Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios.	1 – 2 – 3 Producción inadecuada	4 – 5 – 6 Producción inadecuada	7 – 8 – 9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial.	10 – 11 – 12 Mantiene siempre una buena producción.	13 – 14 – 15 Siempre a cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente.	
<b>2. Calidad</b> Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.	1 – 2 3 Comete demasiados errores y el servicio Demuestra desinterés y descuido.	4 – 5 – 6 En general satisface, aunque a veces deja qué desear.	7 – 8 – 9 En general trabaja con cuidado.	10 – 11 – 12 Siempre hace bien su trabajo.	13 – 14 – 15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional	

<p><b>3. Responsabilidad.</b>  Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere le vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseado.</p>	<p>1 – 2 – 3  Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente</p>	<p>4 – 5 – 6  No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila bastante</p>	<p>7 – 8 – 9  Puede confiarse en él (ella), si se ejerce una vigilancia normal</p>	<p>10 – 11 – 12  Es dedicado; sólo necesita una breve instrucción</p>	<p>13 – 14 – 15  Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.</p>	
<p><b>4.Cooperación/ Actitud</b>  Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.</p>	<p>1 – 2 – 3  Poco dispuesto cooperar, y constantemente muestra falta de educación.</p>	<p>4 – 5 – 6  A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo.</p>	<p>7 – 8 – 9  En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo.</p>	<p>10 – 11 – 12  Está dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus Compañeros.</p>	<p>13 – 14 – 15  Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.</p>	
<p><b>5. Sensatez e iniciativa.</b>  Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido</p>	<p>1 – 2 – 3  Siempre toma decisiones Incorrectas.</p>	<p>4 – 5 – 6  Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas.</p>	<p>7 – 8 – 9  Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales.</p>	<p>10 – 11 – 12  Resuelve los problema normalmente, con un alto grado de sensatez.</p>	<p>13 – 14 – 15  Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.</p>	

instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.						
<b>6. Presentación personal.</b> Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, su baba, etc.	1 – 2 Negligente, Descuidado.	3 – 4 A veces descuida su apariencia.	5 – 6 Normalmente está bien Presentado.	7 – 8 Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse.	9 – 10 Es sumamente cuidadoso en su presentación.	

#### **6.3.4.1.4.4 Uso Efectivo de los Recursos**

El aprovechamiento de los recursos para producir bienes y servicios en la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.

#### **Recurso Humano:**

Lo que está asociado con el crecimiento a la mejor forma de trabajar, gerencia a la gente y así lograr su desarrollo. El desarrollo siempre es necesario para convertir las ideas en realidad. Podemos medir la efectividad como el nivel en los procesos de recursos humanos que contribuyen a garantizar el alineamiento entre el desempeño de las personas, la ejecución de estrategias y la creación del valor, la capacidad para hacer correctamente las cosas hacer lo que se debe hacer.

El recurso humano es la función mediante la cual los jefes o gerentes reclutan, selecciona, capacita y desarrollan a los miembros de una organización y así mantenerla provista de persona indicado en los puntos convenientes.

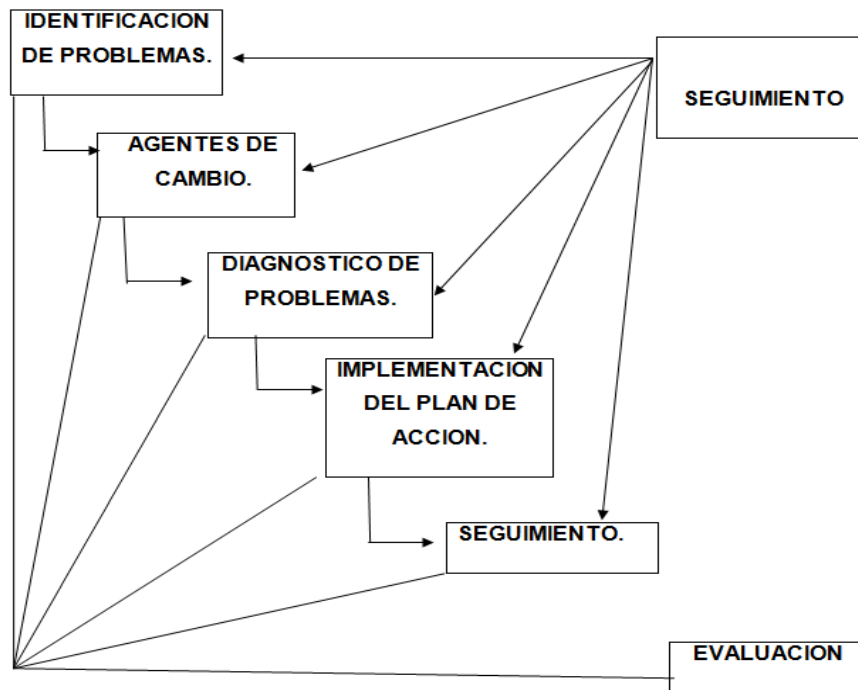
Lo más importante en toda organización son las personas que entregan su trabajo, talento, creatividad o ímpetu. Es necesario también que para lograr una efectividad en el área financiera deben existir controles en los costos de operación y administración.

### 6.3.5 Seguimiento

Las acciones de seguimiento llevan implícito una evaluación y a través de ésta se busca asegurar la actualización del modelo cíclico del desarrollo organizacional de la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V., a fin de encontrar la adecuación e integración a las necesidades presentes la sociedad, por lo que se recomienda darle seguimiento adecuado por lo menos una vez al año.

Esto implica una revisión de los registros de los pasos del modelo cíclico aplicado al proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para redefinir contrariedades y acciones preventivas y correctivas. Estos registros deben servir para validar el proceso y garantizar las condiciones de mejora que persigue la institución. En el siguiente esquema se detalla cómo funciona el seguimiento.

#### Esquema Funcional de Seguimiento



### **6.3.5.1 Forma de Aplicación de la Propuesta**

La propuesta que se diseña, tiene como objetivo, articular un modelo cíclico de desarrollo organizacional administrativo para la empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V. La empresa en estudio será la encargada de la aplicación, para que este se realice, el equipo investigador ha conversado con socios y su personal directivo, para que éstos lo implementen cada año.

Para su implementación es necesario considerar lo siguiente:

Modelo de Seguimiento Cíclico.

- ✓ Identificación de Problemas
- ✓ Agentes de Cambio
- ✓ Diagnostico de Problemas
- ✓ Implementación de Plan de Acción
- ✓ Conclusiones y Recomendaciones.

Además considerar lo siguiente:

- Que el Presidente designe al gerente general para que realice reuniones de sensibilización con el personal.
- Divulgar la misión, visión y valores de la empresa.
- Establecer las funciones y se socialice la estructura organizativa.
- Que se establezca la forma de socialización de los manuales administrativos para su puesta en marcha.
- Dar a conocer el plan de incentivos al personal.
- Establecer controles específicos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Algo muy importante será el surgimiento de líderes tanto en los grupos de interés como el protagonismo que tenga el gerente general y los coordinadores de cada departamento.



- La aplicación del mejoramiento continuo será el valor agregado que la empresa ofrecerá a sus clientes.
- Dar empoderamiento a los líderes para que puedan guiar los pequeños grupos de trabajo sobre la búsqueda de la competitividad empresarial.
- Dar seguimiento a todo el proceso, sin descuidar aquellos pequeños detalles que para el cliente y el mercado son muy importantes.

#### **6.3.5.2 Forma de Actualización de la Propuesta**

Es necesario y recomendable que la empresa, cada cierto tiempo revise los diferentes manuales administrativos, su misión, visión, objetivos, así como también los beneficios de los empleados, sus prestaciones laborales y sus obligaciones.

Por lo tanto es necesario que la empresa por lo menos cada doce meses revise con todo su personal toda la documentación relacionada con el proceso administrativo y estratégico de la empresa. Para esto será necesario realizar análisis FODA, que sirva no solo para actualizar sino para acatar las debilidades y fortalezas y así estar en un proceso de mejoramiento continuo cuyo producto sea la competitividad empresarial.

Otra forma de actualización pudiese ser solicitar un equipo de estudiante de la Universidad de El Salvador, para que le realicen el diagnóstico y con base a los resultados incorporarle valor a la propuesta que se presenta.

Para realizar esta actualización se requiere de la participación activa de los diferentes grupos de interés que conforman la empresa, liderados por el gerente general.

## Bibliografía

- Idalberto Chiavenato: Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana. S. A. quinta edición.1999.
- Warren G. Bennis: Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Traducido de: Huse, Edgar F. Huse, Organization Development and Change. West Publishing Co., 1975.
- Richard Beckhard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Edgard Schein: Consultoría de Procesos.- su papel en el desarrollo organizacional. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Luis Ferrer Pérez: Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México: Trillas, 1976.
- [www.losrecursoshumanos.com/contenidos17729-desarrollo.organizacional-concepto.html](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos17729-desarrollo.organizacional-concepto.html), 12de Septiembre de 2013.
- Hernández y Rodríguez, Sergio, La administración: pensamiento, estrategia y vanguardia.
- Gibson I. James, Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos.
- Rafael Guízar Montúfar: Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. México, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. 2009.

# **ANEXOS**



## Anexo 1

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

### DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

#### **Cuestionario dirigido a empleados de PRODUCTOS MAR Y SOL S.A. DE C.V.**

**Objetivo:** Recopilar información trascendental a través de la opinión de los empleados, sobre el funcionamiento actual de la empresa.

**Indicación:** seleccione con una "X" la respuesta con la que esté más de acuerdo.

1. ¿Posee por escrito la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Cuenta con planes establecidos para cada una de las diferentes áreas de la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿Se realiza un presupuesto para cada área de la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Conoce la organización de la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5. ¿La empresa posee manuales para la realización del trabajo?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. ¿Cómo evalúa el tipo de liderazgo que se promueve en la empresa?

Muy Bueno \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

7. ¿Cómo evalúa la cultura organizacional de la empresa?

Muy Buena \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

8. ¿Considera necesario el mejoramiento del tipo de comunicación entre los jefes y subordinados dentro de la empresa?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9. ¿Cómo evalúa la utilización de los recursos con los que cuenta la empresa? Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

10. ¿Utilizan técnicas de control de las actividades laborales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿La empresa cuenta con un sistema de contabilidad formal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿La empresa cuenta con la mano de obra calificada para el área de producción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿La empresa cuenta con maquinaria especializada para el proceso productivo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿La empresa cuenta con normas de higiene y seguridad en el área de producción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿La empresa establece estándares de calidad en sus productos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Conoce la variedad de productos que ofrece la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿El producto terminado posee empaque adecuado para distribuirlo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿La empresa posee marca y logo para diferenciar sus productos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que los precios que tiene la empresa son competitivos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Cuentan con algún método de asignación de precios a los productos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. ¿Cuáles de los siguientes canales de distribución utiliza la empresa para vender sus productos?

Distribuidores mayoristas\_\_\_\_\_

Tiendas detallistas\_\_\_\_\_

Supermercados\_\_\_\_\_

Venta directa a consumidor final\_\_\_\_\_

Todos \_\_\_\_\_

22. ¿Qué tipo de financiamiento tiene la empresa?

Propio\_\_\_\_\_ Instituciones financieras\_\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_\_

23. ¿Reciben capacitación relacionada al cargo que desempeña?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

24. ¿Cada cuanto tiempo recibe capacitación?

6-12 eses\_\_\_\_\_ 1-2Años\_\_\_\_\_ 3 Años o más

25. ¿Le ofrecen todas las prestaciones laborales?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

26. ¿Le ofrecen incentivos o premios a los empleados ejemplares?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

27. ¿Le ofrecen oportunidad de crecimiento dentro de la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

28. ¿Se realiza reclutamiento interno antes del externo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

29. ¿la empresa cuenta con un perfil de requisitos para cada puesto de trabajo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

30. Para usted el cambio es sinónimo de:

Incertidumbre\_\_\_ Estrés\_\_\_ Miedo\_\_\_ Frustración\_\_\_ Desarrollo\_\_\_

Muchas gracias por su valiosa colaboración



## Anexo 2

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **Guía de entrevista dirigida a Gerente General de la Empresa.**

**Objetivo:** Recopilar información trascendental sobre el funcionamiento actual de la empresa.

1. ¿Cuál es la estrategia actual que implementa la empresa?
2. ¿Cuáles son las áreas que representan fortaleza para la empresa?
3. ¿Cuál área específica es la que representa mayor debilidad para la empresa?
4. ¿Actualmente posee alianzas con los proveedores, distribuidores y clientes?
5. ¿Ha considerado extender el mercado que abastece, como una oportunidad de crecimiento para la empresa?
6. ¿Ha considerado extender la variedad de productos actuales? ¿Qué tipo de productos?
7. ¿Quiénes son sus principales competidores? Y ¿en base a que compiten?
8. ¿Qué factores externos considera representan oportunidad de crecimiento para la empresa?
9. ¿Qué factores externos considera representan amenaza para el crecimiento de la empresa?
10. Haciendo un análisis rápido acerca de las actividades de la empresa ¿considera que posee capacidad para adaptarse a los cambios en las conductas de las personas?



### Anexo 3

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

#### **Guía de Observación a la Empresa Productos Mar y Sol S.A. de C.V.**

Observación sobre el ambiente laboral de la empresa con respecto a las relaciones laborales y los procesos organizacionales internos

**Objetivo:** observar si la empresa practica procesos organizacionales

**Observadores:** - González Lemus, Ana Beatriz

- Martínez Vides, Milton Josué

**Lugar:** Planta procesadora ubicada en el Cantón el Jagüey

**Hora de observación:** 9:00 a.m.

#### **Variables a observar**

- Infraestructura
- Proceso administrativo
- Relaciones interpersonales
- Sistema de control de asistencia de los empleados
- División de áreas de trabajo
- Tecnología (comunicación tecnológica)
- Proceso productivo
- Maquinaria y herramientas
- Uso de equipo de seguridad e higiene
- Estándares de calidad del producto
- Proceso de ventas



#### Anexo 4

**Cuadro resumen de respuestas de cuestionario dirigido a los empleados**

N°	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	¿Posee por escrito la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa?	Si	10	37%
		No	17	63%
2	¿Cuenta con planes establecidos para cada una de las diferentes áreas de la empresa?	Si	11	41%
		No	16	59%
3	¿Se realiza un presupuesto para cada área de la empresa?	Si	12	44%
		No	15	56%
4	¿Conoce la organización de la empresa?	Si	13	48%
		No	14	52%
5	¿La empresa posee manuales para la realización del trabajo?	Si	14	52%
		No	13	48%
6	¿Cómo evalúa el tipo de liderazgo que se promueve en la empresa?	Muy Bueno	8	30%
		Bueno	15	55%
		Regular	4	15%
		Malo	0	0%
7	¿Cómo evalúa la cultura organizacional de la empresa?	Muy Buena	11	41%
		Buena	14	52%
		Regular	2	7%
		Mala	0	0%
8	¿Considera necesario el mejoramiento del tipo de comunicación entre los jefes y subordinados dentro de la empresa?	Si	10	63%
		No	17	37%
9	¿Cómo evalúa la utilización de los recursos con los que cuenta la empresa?	Muy Buena	5	18%
		Buena	14	52%
		Regular	5	19%
		Mala	3	11%
10	¿Utilizan técnicas de control de las actividades laborales?	Si	9	33%
		No	18	67%
11	¿La empresa cuenta con un sistema de contabilidad formal?	Si	23	85%
		No	4	15%
12	¿La empresa cuenta con la mano de obra calificada para el área de producción?	Si	21	78%
		No	6	22%
13	¿La empresa cuenta con maquinaria especializada para el proceso	Si	18	67%
		No	9	33%

	productivo?			
14	¿La empresa cuenta con normas de higiene y seguridad en el área de producción?	Si No	18 9	67% 33%
15	¿La empresa establece estándares de calidad en sus productos?	Si No	15 12	56% 44%
16	¿Conoce la variedad de productos que ofrece la empresa?	Si No	20 7	74% 26%
17	¿El producto terminado posee empaque adecuado para distribuirlo?	Si No	25 2	93% 7%
18	¿La empresa posee marca y logo para diferenciar sus productos?	Si No	27 0	100% 0%
19	¿Considera que los precios que tiene la empresa son competitivos?	Si No	20 7	74% 26%
20	¿Cuentan con algún método de asignación de precios a los productos?	Si No	18 9	67% 33%
21	¿Cuáles de los siguientes canales de distribución utiliza la empresa para vender sus productos?	Distribuidores mayoristas Tiendas detallistas Supermercados Venta directa a consumidor final Todos	3  2 5 3 14	11% 7% 17% 11%  52%
22	¿Qué tipo de financiamiento tiene la empresa?	Propio Instituciones Financieras Otros	4 23 0	15% 85% 0%
23	¿Reciben capacitación relacionada al cargo que desempeña?	Si No	22 5	81% 19%
24	¿Cada cuanto tiempo recibe capacitación?	6-12 Meses 1-2Años 3 Años o más	1 17 9	4% 63% 33%
25	¿Le ofrecen todas las prestaciones laborales?	Si No	21 6	78% 22%
26	¿Le ofrecen incentivos o premios a los empleados ejemplares?	Si No	20 7	74% 26%
27	¿Le ofrecen oportunidad de crecimiento dentro de la empresa?	Si No	21 6	78% 22%
28	¿Se realiza reclutamiento interno antes del externo?	Si No	17 10	63% 37%

29	¿la empresa cuenta con un perfil de requisitos para cada puesto de trabajo?	Si	14	52%
		No	13	48%
30	Para usted el cambio es sinónimo de:	Incertidumbre	0	0%
		Estrés	2	7%
		Miedo	3	11%
		Frustración	0	0%
		Desarrollo	22	82%



## Anexo 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

### Guía de entrevista dirigida a Gerente General de la Empresa.

**Objetivo:** Recopilar información trascendental sobre el funcionamiento actual de la empresa.

1. ¿Cuál es la estrategia actual que implementa la empresa?

La empresa actualmente no posee una estrategia propiamente dicha que guie el funcionamiento de toda la empresa, pero una ventaja que tenemos sobre la competencia es que los costos que nosotros manejamos son menores a los de la competencia, porque nos ha servido mucho gracias a Dios la experiencia de nuestros padres y nosotros que fuimos aprendiendo a manejar el negocio con el tiempo ya que esta a través de tantos años de experiencia se ha venido fortaleciendo más que todo en el proceso productivo, se han ido tratando de evitar desperdicios, y trabajamos en la calidad, en aprovechar al máximo los insumos y también por las buenas relaciones con los pescadores artesanales que son proveedores nuestros.

2. ¿Cuáles son las áreas que representan fortaleza para la empresa?

El área que presenta mayor fortaleza para nosotros es producción, porque es en esa que nos hemos venido especializando para poder cumplir con las normas de higiene que nos exigen para poder procesar los productos aquí en el país como los países a los que exportamos el producto. Y hemos adecuado nuestra planta de la mejor manera para que nos continúen permitiendo trabajar en otros lugares.

3. ¿Cuál área específica es la que representa mayor debilidad para la empresa?

El área administrativa es la que nos da más problema porque de nosotros solo mi hermana es la que se encarga de eso porque sabe un poquito más pero casi no nos enfocamos en esa área. Y también en la publicidad casi no le hemos puesto importancia porque tratamos de reducir lo mas nuestro costos y para poderle dar publicidad ya es un costo mas y es fuerte no es barato y la gente nos conoce y nos prefiere, aunque si es necesaria.

4. ¿Actualmente posee alianzas con los proveedores, distribuidores y clientes?

Si, principalmente alianzas con los proveedores, todos nuestros proveedores son pescadores artesanales de la zona, que nos ofrecen sus productos a buenos precios y nos llevan los mejores mariscos que extraen y estos confían en nosotros, pueden darnos créditos y saben que nosotros somos responsables con ellos, nos hemos logrado ganar su confianza.

5. ¿Ha considerado extender el mercado que abastece, como una oportunidad de crecimiento para la empresa?

Claro que sí, pero es difícil porque expandirse más implica mayor inversión pero si en planes futuro y no tan lejos esta abrirnos a un mayor mercado.

6. ¿Ha considerado extender la variedad de productos actuales? ¿Qué tipo de productos?

Promover nuestros productos principales, el pescado fresco y congelado, los camarones frescos, filetes, pescado seco-salado y camarón seco cocido, ya que son los tiene una gran aceptación por el mercado.

7. ¿Quiénes son sus principales competidores? Y ¿en base a que compiten?

Competimos en base a precios y la calidad, ya que el producto de la competencia es el mismo que ofrecemos nosotros, no tiene ninguna diferencia pero si sacamos una ventaja en la seguridad que tenemos de ofrecer productos de calidad e higiénicos, y a precios accesibles para los consumidores.

8. ¿Qué factores externos considera representan oportunidad de crecimiento para la empresa?

El apoyo que nos da nuestro actual gobierno, al permitir que se logren créditos a través instituciones que tratan de ayudarnos con facilidades para los empresarios, y también que es bastante difícil entrar a la industria y conseguir los permisos para poder llevar a cabo todos los procesos que nosotros hacemos.

9. ¿Qué factores externos considera representan amenaza para el crecimiento de la empresa?

La delincuencia, esto afecta más que todo a la población que lo poco que tienen se les es quitado también, y la inflación, todo cada día está más caro. También los fenómenos ambientales, estos causan prejuicios con la fauna marina y son situaciones en las que es difícil actuar

10. Haciendo un análisis rápido acerca de las actividades de la empresa ¿considera que posee capacidad para adaptarse a los cambios en las conductas de las personas?

Las personas que trabajan con nosotros son muy flexibles y pues todos nos comprometemos y acoplamos a los cambios, porque sabemos que siempre van a presentarse exigencias ya sea por parte de los clientes, de los países a los que exportamos, siempre vamos a tener que cumplir con los requerimientos que hagan, así que nos vamos acoplando a los cambios que se van dando.