



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Administración
Carrera Ingeniería en
Administración de empresas

TEMA:

Reestructuración de Procesos Operacionales de Marisquería Erica Maria en
Santa Cruz Galápagos

Trabajo de Titulación de Ingeniería

AUTORA:

Mayra Judith Masaquiza Masaquiza

TUTOR:

Ing. Patricio Torres

Galápagos 2020

INDICE

Introducción	6
a. Planteamiento del problema	6
b. Justificación	7
c. Objetivos	8
CAPITULO 1	1
1. Marco teórico	1
1.1. Administración	1
1.2. Planificación Estratégica	1
1.3. Elementos de la Planificación Estratégica	2
1.4. Estrategias	2
1.5. Análisis Interno	2
1.6. Análisis Externo	3
1.7. Cultura Organizacional	3
1.8. Toma de Decisiones	4
1.9. Clientes	4
CAPITULO 2	5
2. Metodología de la investigación	5
2.1. Enfoque	5
2.2. Métodos de investigación	5
2.2.1. Método científico	5
2.2.2. Método analítico	5
2.2.3. Método deductivo	6
2.2.4. Método inductivo	6
2.2.5. Método estadístico	6
2.3. Técnicas e instrumentos de la investigación	6
2.3.1. Técnicas	6
2.4. Instrumentos	7
2.5. Recolección de información	8
2.5.1. Procesamiento y análisis	9
2.6. Análisis e interpretación de resultados	9
2.7. Diagnóstico de la situación actual	23

2.7.1.	Antecedentes	23
2.7.2.	Descripción física.....	24
2.7.3.	Organigrama estructural.....	26
2.8.	Diagnostico por áreas/actividades.....	26
2.9.	Análisis FODA.....	27
2.10.	Plan de mercado actual.....	28
CAPÍTULO 3		31
3.	Desarrollo de la propuesta	31
3.1.	Propuesta de reestructuración de la marisquería.....	31
3.2.	Plan estratégico	32
3.2.1.	Misión.....	32
3.2.2.	Visión	32
3.2.3.	Valores	32
3.2.4.	Políticas	32
3.2.5.	Objetivo general	33
3.2.6.	Objetivos específicos.....	33
3.2.7.	Organigrama estructural.....	33
3.2.8.	Organigrama estructural.....	34
3.3.	Reestructuración física	36
3.3.1.	Descripción de áreas.....	36
3.4.	Equipamiento	36
3.5.	Logotipo de la marisquería.....	37
3.6.	Políticas y estándares para la empresa	38
3.7.	Estándares y procedimientos de servicio al cliente y venta	38
3.8.	Métodos de control.....	39
3.9.	Documentos a implementar.....	39
3.10.	Descripción de los procesos mejorados que se deben implementar	39
3.11.	Análisis de resultados.....	41
3.12.	Conclusiones y recomendaciones	41
3.12.1.	Conclusiones	41
3.12.2.	Recomendaciones.....	42

Lista de tablas

Tabla 1: Plan de recolección de información	
Tabla 2: Debilidades de la marisquería.....	13
Tabla 3: Infraestructura adecuada.....	15
Tabla 4: Adecuada estructura organizacional y funcional.....	17
Tabla 5: Funciones y responsabilidades.....	19
Tabla 6: Personal capacitado.....	20
Tabla 7: Frecuencia de consumo.....	22
Tabla 8: Percepción del servicio.....	23
Tabla 9: Costo del producto.....	25
Tabla 10: Cambio en el servicio de venta.....	27
Tabla 11: FODA.....	33
Tabla 12: Costo de productos marino.....	38
Tabla 13: Costos.....	39
Tabla 14: Principales competidores	41

Resumen

El presente trabajo de titulación tiene la finalidad de reestructurar los procesos de operación de Marisquería Erica Maria ubicada en Puerto Ayora isla Santa Cruz, para lo cual, se ha dado un sustento teórico en donde se define los principales temas que envuelven un eficiente direccionamiento estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa o negocio. En cuanto a la metodología de la investigación empleada para recopilar información que permitió conocer detalladamente las actividades que se realizan en la marisquería para dar un diagnóstico de la situación actual del mismo, se aplicó técnicas como la observación y la entrevista. Es así que, se efectuó varias visitas para observar con detenimiento cómo se desarrollan las actividades y funciones en las distintas actividades que tiene la marisquería, la entrevista se aplicó a sus propietarios y a los clientes internos y externos en base a un cuestionario de preguntas estructurado de forma que permitió obtener información sobre la gestión administrativa que se ha efectuado y sobre la percepción que tienen los clientes sobre la marisquería. En base al análisis de la información recopilada se pudo realizar un diagnóstico y elaborar la propuesta de reestructuración administrativa y de procesos operarios, en donde se elaboró la misión y visión para la marisquería, los objetivos, organigramas, manual de funciones y procedimientos para las áreas que conforman la marisquería. Finalmente se elaboró las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo realizado.

Introducción

En Galápagos el negocio de ventas de productos marinos es uno de los más competitivos en el mercado debido a la afluencia de turistas que tiene las islas, las grandes embarcaciones, restaurantes, hoteles y su población.

Marisquería Erica María encuentra ubicado en la avenida Charles Darwin e Indefatigable, la reestructuración que se plantea en ésta investigación reviste un gran valor, pues se pretende mejorar las condiciones actuales en las que está trabajando la marisquería proporcionándole una ventaja competitiva que le permita incrementar su rentabilidad y poseer un desarrollo sostenible a largo plazo.

a. Planteamiento del problema

Marisquería Erica, está dedicada a ofrecer la venta de productos marinos. Fue fundada en 2001 por el Sr. José Cecilio Tomalá Anchundia y su esposa Carmen Lucia Asencio Anchundia quienes quisieron apostar al público con sus productos marinos frescos, con los conocimientos en pesca, venta al público y los de administración innata, esta joven pareja, abrió la marisquería en la ciudad de Puerto Ayora de la isla Santa Cruz.

Desde sus inicios este esfuerzo empresarial ha tenido como valores su compromiso con la calidad del producto y la búsqueda de oportunidades de desarrollo transformando Marisquería Erica Maria en una marisquería sólida y rentable que trabaja pensando por y para sus clientes, quienes con su confianza le han permitido crecer y permanecer en el mercado.

La calidad y excelente servicio al cliente impulsaron a la marisquería generar mayores ventas aumentando su capacidad con un ritmo constante de crecimiento durante los siguientes años.

Existen varias marisquerías consideradas como competidoras y una de las principales es la cooperativa COPROPAG. Sin embargo, su problema principal se enfoca a que presenta una débil dirección administrativa a pesar de mantener un buen ritmo de ingresos. Ésta débil dirección administrativa se debe a la ausencia de una planificación y organización empresarial en las diferentes áreas de la marisquería, lo cual no permite su crecimiento sostenido.

b. Justificación

La planificación se aplica en todo lo que hacemos, ayudando y facilitando nuestro diario vivir, desarrollando nuevas capacidades que sirven para brindar soluciones a las empresas, entidades o beneficiarios de ésta, por lo que, en este sentido, una herramienta que permite alcanzar con efectividad los objetivos empresariales es justamente, el disponer de un plan estratégico que permita aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo lo haremos.

Por lo expuesto anteriormente, es de fundamental importancia que la marisquería cuente con una organización administrativa, que permita a la organización la toma correcta y oportuna de decisiones, formular, redefinir objetivos y estrategias del negocio encaminados hacia la excelencia empresarial y hacer frente a un mundo globalizado con un mercado cambiante.

Con la propuesta de un Plan de reestructuración del área administrativa y proceso operarios busca desarrollar metas organizacionales y políticas que sirvan de orientación para alcanzar los objetivos que busca la marisquería, permitiendo una adecuada organización, de sus recursos, materiales, tecnológicos y humanos, como también de sus actividades, que vaya en beneficio de la marisquería, los proveedores y los clientes, permitiéndole ser competitivo.

Con lo antes mencionado, la presente investigación será de gran utilidad para la marisquería, ya que podrán tener una visión de la situación real del mismo y mediante las propuestas permitirá la solución de los problemas identificados.

En la presente investigación, se aplicará conocimientos de Planificación Administrativa y Gestión de las Organizaciones lo cual permiten desarrollar la propuesta de reestructuración administrativa para mejorar la gestión de la marisquería.

c. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un proyecto de reestructuración empresarial de "Marisquería Erica" ubicado en la ciudad de Puerto Ayora.

Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe en la actividad pesquera tanto en el área administrativa como en la operativa para mejorar los recursos.
- Diagnosticar la situación actual de la estructura administrativa y operativa a través de un análisis interno y externo que permita establecer estrategias adecuadas para una correcta y oportuna toma de decisiones.
- Proponer un nuevo direccionamiento administrativo que proyecte hacia un futuro planificado, mediante el planteamiento de la misión, visión, valores y objetivos que identifiquen hacia dónde quiere llegar la "Marisquería Erica"
- Reemplazar técnicas antiguas de procesos establecidos innatamente por el armador y propietario del negocio, para facilitar y agilizar el proceso de pre y post-venta.

CAPITULO 1

1. Marco teórico

1.1. Administración

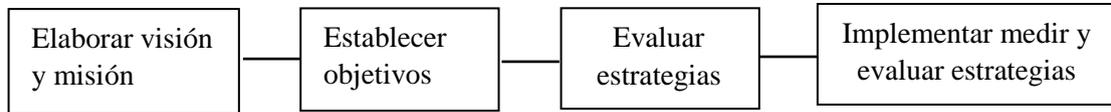
Según el autor Summers (2010), menciona: “La administración es gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, mediante la delegación de responsabilidades para las personas mediante la optimización de recursos, con el fin único fin que es alcanzar los objetivos definidos” (p. 32). La administración consiste en lograr objetivos mediante la gestión de personas y recursos materiales mediante el esfuerzo de todos los que integran una empresa.

1.2. Planificación Estratégica

El autor Cuesta (2012) dice que: “La planificación es un instrumento que ayuda a la dirección de toda empresa que ayuda a definir actividades a los responsables de los departamentos a cumplir con las metas del plan” (p. 56). La planificación estratégica es flexible, donde cada cierto tiempo se puede realizar ajustes acordes a los cambios del entorno para realizar un proceso interactivo que involucre a todos los miembros de la organización.

1.3. Elementos de la Planificación Estratégica

Modelo completo de la Administración Estratégica



Fuente: (Fred, 2008)

1.4. Estrategias

Según el autor Soriano (2009), afirma: “Las estrategias son un conjunto de actividades coherentes que se recoge en un plan que sirve para el desenvolvimiento adecuado de la empresa, donde se cumple en un tiempo determinado” (p. 45). Las estrategias ayudan alcanzar una ventaja sostenible en un tiempo determinado mediante el análisis del entorno interno y externo.

Para el autor Rodríguez (2010), aluce: “Las estrategias son elecciones para tomar caminos acertados y evitar problemas en la vida empresarial de una organización” (p. 56). La estrategia es la toma de decisiones sobre las metas, objetivos y acciones de una empresa para mejorar en su entorno interno y externo, las estrategias pueden ser tomadas a nivel de mercado y los competidores que rodean.

1.5. Análisis Interno

Para los autores Saltos y Torres (2010), mencionan: “El análisis interno tiene por objeto conocer los recursos con los que cuenta una empresa identificando sus fortalezas y debilidades, con el fin de establecer objetivos y formular estrategias que permita encontrar sus fortalezas y disminuir las debilidades” (p. 19). El análisis interno es un estudio de todo lo que posee una empresa dentro de la misma lo que hace que se dé cuenta que es lo que hace falta para poder replantear y organizar de mejor manera los recursos.

1.6. Análisis Externo

Según el autor Casado (2009) manifiesta: “En el análisis externo se destaca las oportunidades y amenazas que perjudicaría a la empresa, por consiguiente, ayuda a la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas del exterior” (2009). Un análisis externo solo se lo hace fuera de empresa con factores poco controlables y que en su mayoría puede afectar significativamente a una organización.

Asimismo, los autores Binge y Font (2010), asevera: “El análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos para estudiar el mercado en el que va a desenvolver la entidad para conocer cuáles serán los obstáculos “(p. 36). El análisis externo se debe realizar constantemente sin descuidar sus componentes ya que dichos elementos podrían afectar directamente a la empresa.

1.7. Cultura Organizacional

Para el autor Fernández (2010), menciona: “Una cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas o grupos de interés que pertenecen a una organización donde controlan la forma en la que interactúan con su propio entorno” (p. 125). La cultura organización es un tema de gran utilidad porque ayuda a detectar problemas y encontrar una solución mediante la formación de grupos de trabajo con aptitudes similares para ofrecer un rendimiento productivo para la empresa.

1.8. Toma de Decisiones

Para el autor Gutiérrez (2013) afirma: “La toma de decisiones en una organización es indispensable en una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto o actividades que está desarrollando en un cierto periodo, mediante la selección de tareas que puede variar una decisión” (p. 52).

Los encargados de tomar decisiones dentro de una empresa son los más indicados a resolver problemas porque son los que deciden que se hace y que no se puede hacer y en ocasiones enseñara lo que deben hacer ante circunstancias lo que influirá de forma positiva o negativa en la organización por lo que es recomendable estudiar primero el estado en el que esta la dificultad y tomar en cuenta varios caminos de solución.

1.9. Clientes

Según el autor Alcaide (2015) menciona: “Un cliente es aquella empresa o persona que paga y accede a un bien o servicio deseado” (p. 72). Es una persona que desea adquirir un servicio o producto para satisfacer una necesidad realizando el proceso de intercambio como es el dinero por el bien.

CAPITULO 2

2. Metodología de la investigación

2.1. Enfoque

Este proyecto tiene un enfoque crítico propositivo, dentro del proceso investigativo se recopiló información dentro y fuera de la marisquería sobre el tema objeto de estudio, para posteriormente procesar y analizar los datos. A su vez es cualitativo, puesto que, se aplicó una entrevista a los clientes internos y externos de la marisquería, también se efectuaron visitas y recorridos a las instalaciones del mismo con la finalidad de observar y conocer cómo se desarrollan las actividades.

2.2. Métodos de investigación

Entre los métodos de investigación que se utiliza para alcanzar los objetivos propuestos en el estudio realizado están los siguientes:

2.2.1. Método científico

Se emplea este método ya que en éste se define y delimita el problema, se deducen los datos relevantes relacionados con él para diagnosticar los puntos críticos de la administración de la marisquería y poder reestructurar su organización.

2.2.2. Método analítico

En esta investigación se aplica este método porque permite realizar un diagnóstico y análisis de la estructura organizativa de la empresa, así como comprender las causas que condicionan su comportamiento.

2.2.3. Método deductivo

Se utiliza este método, puesto que, se realizó una indagación sobre la evolución que ha tenido la “Marisquería Erica”, en el rendimiento administrativo.

2.2.4. Método inductivo

Se aplica este método, puesto que permite generalizar el juicio sobre la situación administrativa actual de la marisquería, para adoptar las medidas correspondientes para reestructurar su organización y mejorar su funcionamiento interno.

2.2.5. Método estadístico

Se aplica este método, ya que, posterior a la aplicación de la entrevista a los propietarios de la marisquería y a los clientes del mismo, se procederá a tabular los datos en tablas estadísticas que permitan presentar de mejor manera los resultados obtenidos para su análisis e interpretación.

2.3. Técnicas e instrumentos de la investigación

2.3.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizó en esta investigación fueron: La observación y las entrevistas.

Observación

Se aplica esta técnica para recopilar información sobre los procesos que se efectúan en las diferentes actividades que realiza la marisquería con el fin de determinar sus puntos críticos y obtener información sobre la situación actual de la estructura organizacional.

Entrevista

Para recopilar la información necesaria para el desarrollo de ésta investigación se realizó una entrevista a los propietarios de la “Marisquería Erica” Cecilio Tomalá y su esposa, en base a un cuestionario de preguntas debidamente estructurado.

También se aplicó a los trabajadores y clientes recurrentes de la marisquera, mediante esta técnica se realizan preguntas que permita obtener la información necesaria para la realización de la investigación.

2.4. Instrumentos

Cuestionario

En el caso de la elaboración de esta investigación el cuestionario permitirá, convertir el objeto de la investigación a preguntas concretas que serán respondidas por las personas involucradas, por otra parte, la información recopilada será efectiva, fácil y rápida de analizar e interpretar.

Población y muestra

Población

El universo de la presente investigación está compuesto por los 5 empleados que laboran en la marisquería y sus 15 clientes fijos. Para el desarrollo de la investigación se aplicará tres cuestionarios de preguntas: el primero cuestionario dirigido a los propietarios de la marisquería para realizar la entrevista, el segundo cuestionario está dirigido los trabajadores y el tercero a clientes fijos.

Muestra

El tamaño de la muestra para la realización de nuestra investigación a través de la entrevista son todos los empleados de la marisquería y sus clientes potenciales.

En este caso se tomó en cuenta los siguientes datos:

- 5 Empleados de la marisquería
- 15 Clientes Fijos de la marisquería

2.5. Recolección de información

Tabla 1: Plan de recolección de información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto de investigación.
¿A qué personas?	A los propietarios, empleados y clientes De la “Maria Maria”
¿Quién?	Mayra Masaquiza
¿Cuándo?	Julio 2019
¿Dónde?	“Marisquería Erica”
¿Qué técnica de recolección?	Observación y entrevista.
¿Con qué?	Cuestionario de preguntas

2.5.1. Procesamiento y análisis

Plan para procesamiento de la información

- Revisión crítica de la información; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc. Se revisará, ordenará y clasificará la información recopilada a través de la entrevista y la encuesta.
- Tabulación o cuadros: manejo de información

Se ingresará la información o datos en tablas estadísticas elaboradas en una hoja de cálculo de Excel.

- Representación gráfica: Se presentará los resultados en un gráfico de sectores.

Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos.

Una vez efectuado el procesamiento de la información se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos.

- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

Luego de haber realizado el análisis de los resultados obtenidos, se procederá a interpretar los mismos.

2.6. Análisis e interpretación de resultados

Resultados de la entrevista realizada al propietario de Marisquería Erica Maria

Cuadro 1: Situación actual de la marisquería

Pregunta N° 1	
¿Cómo piensa usted que está la situación actual de la marisquería? ¿Por qué ?	
Cecilio Tomalá	Carmen Ascensio
Considero que es un negocio rentable, los ingresos que se hacen por la venta del producto ayuda al crecimiento de la marisquería.	Buena y rentable, porque se ha mantenido en el mercado por más de 20 años.

Los propietarios de la marisquería piensan que la situación es excelente, porque genera los ingresos necesarios para mantenerse en el mercado.

Cuadro 2: Gestión en la marisquería

Pregunta N° 2	
¿Piensa usted que los procesos administrativos, operativos y financieros que tiene actualmente el negocio es eficiente? ¿Por qué?	
Cecilio Tomalá	Carmen Ascensio
Tal vez no, en su totalidad porque existen actividades que no se cumplen eficientemente en todas las áreas.	Creo que no, porque nos enfocamos netamente en ganar clientes dejando de lado otros factores

Los dueños de la marisquería, piensan que sus procesos no son completamente eficientes, porque no han tomado en cuenta todos los factores que influyen en su crecimiento.

Cuadro 3: Objetivos, políticas y estrategias

Pregunta N° 3

¿Piensa usted que ha establecido objetivos, políticas y estrategias a un tiempo determinado? ¿Por qué?

Cecilio Tomalá	Carmen Ascencio
No, pero el objetivo de la marisquería es posicionarse en el mercado local, sin embargo, no hay nada por escrito. Principalmente por desconocimiento.	No, ya que los objetivos planteados dentro de la marisquería han sido de forma empírica.

Por los datos obtenidos de los propietarios podemos observar que no cuentan con objetivos establecidos por escrito, porque desconocen la forma correcta de proponerlos y aplicarlos dentro de su empresa.

Cuadro 4: Reestructuración administrativa y procesos de operación

Pregunta N° 4

¿Cree usted que mediante una reestructuración administrativa y nuevos procesos de operación la marisquería mejorará su gestión? ¿Por qué?

Cecilio Tomalá	Carmen Ascencio
Sí, porque con una estructura definida podríamos mejorar nuestro trabajo en todas las áreas que la componen.	Sí, porque facilitaría el manejo administrativo y operativo de la marisquería.

Los dueños consideran que una estructura administrativa mejoraría la gestión de las actividades de la empresa contribuyendo a su mejora continua.

Cuadro 5: Estructura organizacional

Pregunta N° 5

¿Existe una estructura organizacional dentro del negocio que permita distribuir los puestos de trabajo? ¿Por qué?

Cecilio Tomalá	Carmen Ascencio
Actualmente no contamos con una estructura organizacional, porque no se ha considerado importante porque es una empresa pequeña.	No, porque es un negocio pequeño y no necesita mucho personal para las actividades que realiza.

Los propietarios, afirman que no se ha establecido una estructura organizacional en la marisquería, porque consideran que es una pequeña empresa y no ha sido necesario establecer por escrito su estructura.

Cuadro 6: Comunicación y control

Pregunta N° 6

¿Mantienen una adecuada comunicación y control de las actividades que realizan los trabajadores? ¿Por qué?

Cecilio Tomalá	Carmen Ascencio
Sí, porque se ha contratado al personal de acuerdo a los requerimientos del puesto que ocupan.	Sí, ya que el personal que trabaja con nosotros, conoce que actividades debe realizar.

Los propietarios del negocio piensan que si mantienen una adecuada comunicación de las actividades que cada uno de los empleados deben realizar.

Cuadro 7: Personal

Pregunta N° 7

¿La empresa cuenta con el personal capacitado según las funciones?

Cecilio Tomalá	Carmen Ascencio
Sí, ya que se contrata a personal tomando en cuenta su experiencia y documentación necesaria para cumplir las actividades de pesca.	Sí, porque el personal es contratado tomando en cuenta su experiencia y documentación legal y actualizada.

Los dueños indicaron que el personal que trabaja realizando la actividad de pesca si está capacitado y con su documentación actualizada y en orden para sus funciones, ya que también se contrata al personal que posee experiencia

Resultados de la encuesta a los clientes internos de: Marisquería Erica Maria

Pregunta 1. ¿Qué debilidades piensa usted que existe en la empresa?

Tabla 2: Debilidades de la marisquería

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
a. Falta de documentación	2	25,0%
b. Pérdida de tiempo	3	37,5%
c. Sobrecostos	2	25,0%
d. Reflujos de Trabajo	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

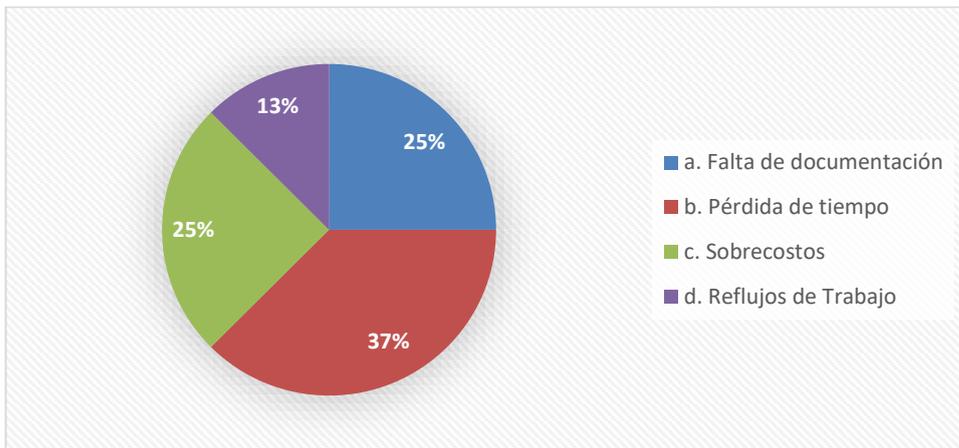


Figura 1: Debilidades de la marisquería

De los 8 empleados, el 37% indicó que la debilidad más sobresaliente que tiene la marisquería es la pérdida de tiempo ya que ciertos empleados no tienen actividades establecidas, el 25% dijo que es la falta de documentación que sustente las actividades que se realizan, el otro 25% consideran que los costos son mayores a los que deberían haber y el 13% opina que la el reflujo de trabajo son otras de las debilidades.

Pregunta 2. ¿Piensa usted que la infraestructura actual del bote y la marisquería es adecuada?

Tabla 3: Infraestructura adecuada

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
a. Si	6	75%
b. No	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

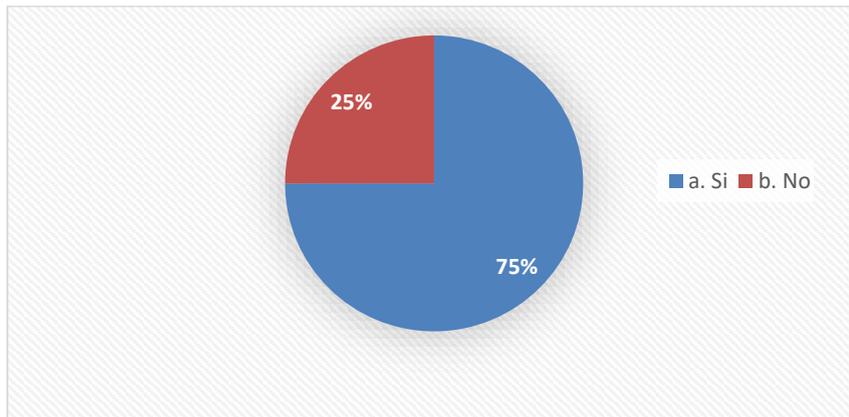


Figura 2: Infraestructura adecuada

De los 8 trabajadores encuestados, 6 de ellos que equivale al 75% indicó que la infraestructura actual del bote y la marisquería si es adecuada y el otro 25% consideran que no es adecuada. Ya que la infraestructura tanto del bote como de la marisquería poseen adecuados requerimientos de acuerdo a su actividad, sin embargo.

Pregunta 3. ¿La marisquería posee una adecuada estructura organizacional y funcional?

Tabla 4: Adecuada estructura organizacional y funcional

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	3	38%
NO	5	62%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

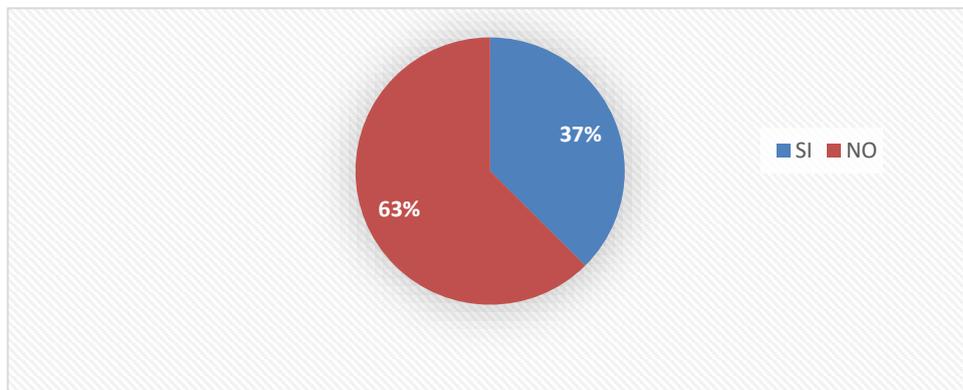


Figura 3: Adecuada estructura organizacional y funcional

Del total de los empleados, el 63% piensa que no posee una adecuada estructura organizacional y funcional, y el 37% indicó que si la posee. Las personas que negaron tener una correcta estructura organizacional manifiestan que se puede mejorar una vez que se hayan establecido dichas estructuras, pues ayudará a mejorar la organización en la marisquería.

Pregunta 4. ¿Cree usted que está correctamente establecidas las funciones y responsabilidades?

Tabla 5: Funciones y responsabilidades

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	1	12%
NO	7	88%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

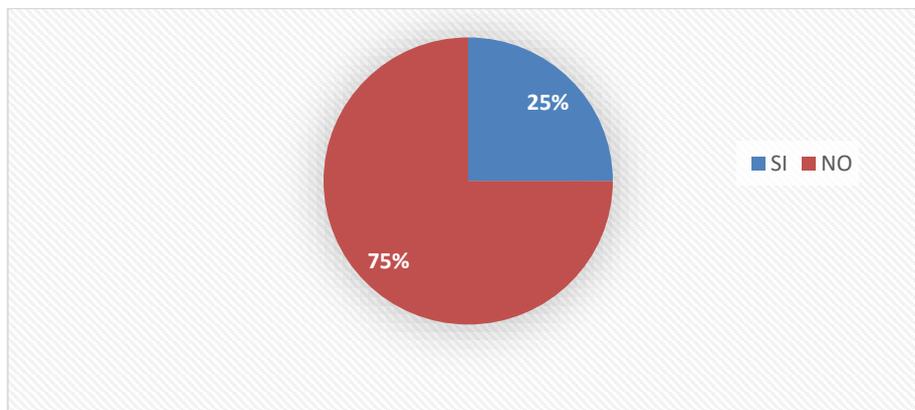


Figura 4: Funciones y responsabilidades Fuente: Encuesta

Del total de los empleados, el 88% indicaron que las funciones y responsabilidades no se encuentran claramente definidas mientras que el 36% consideran que sí. La mayoría de empleados considera importante que se encuentren definidas correctamente las funciones y responsabilidades, ya que les permitirá conocer con exactitud cuáles son sus obligaciones dentro y fuera de la marisquería.

Pregunta 5. ¿El personal está capacitado para cumplir sus funciones?

Tabla 6: Personal capacitado

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
SI	2	25%
NO	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta

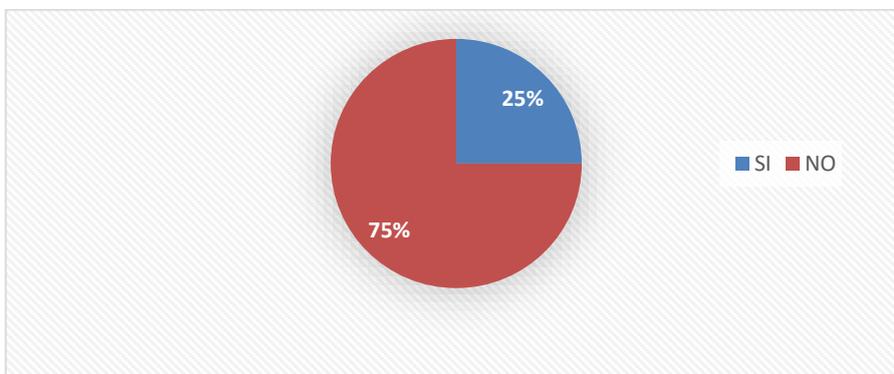


Figura 5: Personal

capacitado Fuente:

Encuesta

De los 8 trabajadores, el 64% manifestó que el personal que realiza la actividad de pesca que en este caso necesita documentación autorizada para su actividad está capacitado para realizar sus funciones y responsabilidades mientras que el 36% considera que sí. La mayoría de empleados considera importante recibir capacitaciones continuas para realizar de forma eficiente y eficaz sus funciones.

Resultados de la encuesta aplicada a los clientes externos de: Marisquería Erica Maria

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia realiza su compra en la marisquería?

Tabla 7: Frecuencia de consumo

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
1 vez por semana	5	33%
2 veces por semana	4	27%
1 vez cada 15 días	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

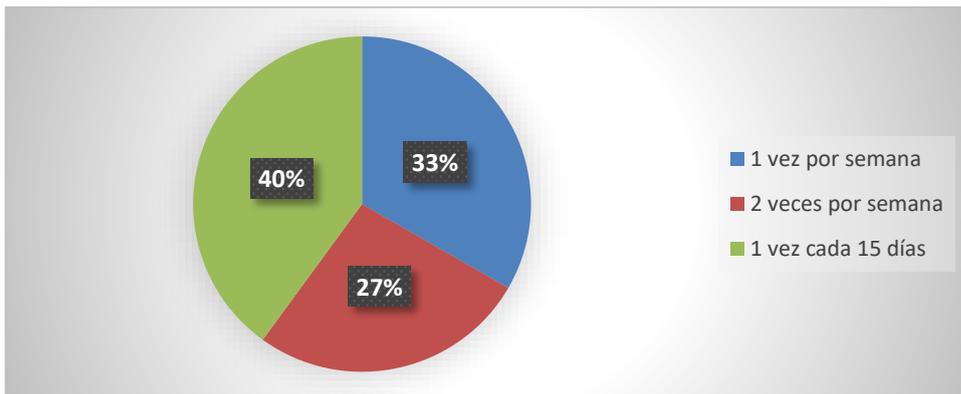


Figura 6: Frecuencia de consumo

De los 15 clientes encuestados, el 40% nos dijo que la frecuencia de compra en la marisquería lo hace 1 vez cada 15 días ya que es el tiempo que abastecen de alimentos marinos en las embarcaciones de cruceros, el 33% que es la población local respondió que acude a la compra 1 vez por semana, el 27% que son los restaurantes y hoteles que va a comprar 2 veces por semana.

Pregunta 2. ¿Qué percepción tiene respecto a los productos de: “Marisquería Erica”

Tabla 8: Percepción del producto

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Excelente	12	80%
Bueno	3	20%
Regular	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

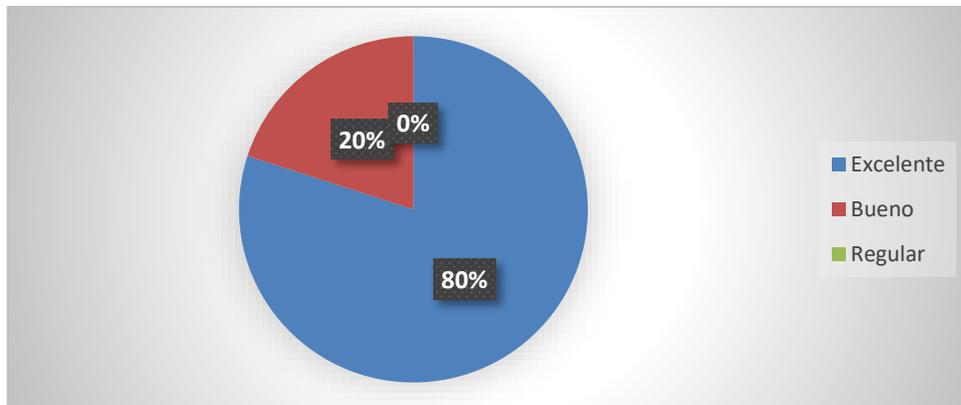


Figura 7: Percepción del producto

El 80% de los clientes encuestados considera que los productos ofrecidos en la marisquería son excelentes por ser frescos y mantenerlos en empaques al vacío, el 20% considera que es bueno.

Pregunta 3. ¿Piensa usted que los costos de los productos que se ofrecen en la marisquería son?

Tabla 9: Costo del producto

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Caros	2	13%
Accesibles	12	80%
Baratos	1	7%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta

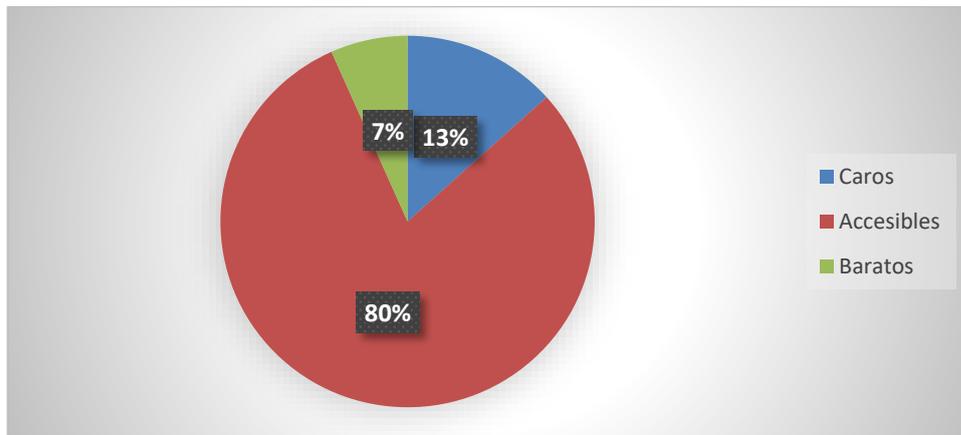


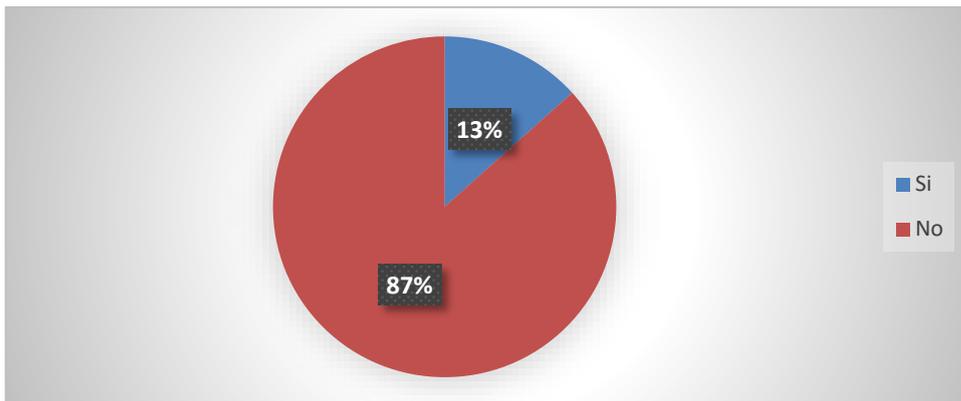
Figura 8: Costo del producto

De los 15 clientes encuestados, el 80% dijo que los precios establecidos para la venta de los productos marinos en la marisquería son accesibles, el 13% considera que son caros, y el 7% señaló que son baratos ya que sus productos son vendidos en empaques al vacío que ayuda a mantener fresco el producto.

Pregunta 4. ¿Piensa usted que debería realizarse algún cambio en el servicio de venta o el producto? ¿Cuál?

Tabla 10: Cambio en el servicio de venta

OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA %
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%



Fuente: Encuesta

Figura 9: Cambio en el servicio de venta

De los 15 clientes encuestados, el 87% piensa que no se debería realizar un cambio en el servicio de venta mientras que el 13% indica que si, que debería realizar entregas a domicilio.

2.7. Diagnóstico de la situación actual

2.7.1. Antecedentes

Marisquería Erica, está ubicado en el barrio Pelican Bay en las calles Indefatigable y Charles Darwin en la ciudad de Puerto Ayora, en la Isla Santa Cruz, provincia de Galápagos, este negocio está dedicada a ofertar productos marinos a embarcaciones turísticas, restaurantes y al público en general. Fue constituida en 2001 por el Sr. Cecilio Tomalá y su esposa quienes quisieron apostar al público con su marisquería. Con los conocimientos en pesca, atención al cliente y los de administración del Sr. Cecilio, esta joven pareja, y residente de Galápagos, abrió la marisquería en el centro de la ciudad.

Desde sus inicios este esfuerzo empresarial ha tenido como valores su compromiso con la calidad del producto y la búsqueda de oportunidades de desarrollo transformando Marisquería Erica Maria en una marisquería sólida y rentable que trabaja pensando por y para sus clientes, quienes con su confianza le han permitido crecer y permanecer en el mercado.

La calidad y excelente servicio al cliente impulsaron a la marisquería generar mayores ventas aumentando su capacidad con un ritmo constante de crecimiento durante los siguientes años.

Existen varias marisquerías consideradas como competidoras y una de las principales es cooperativa COCPROPAG. Sin embargo, su problema principal se enfoca a que presenta una débil dirección administrativa y financiera a pesar de mantener un buen ritmo de ingresos y una extensa cartera de clientes. Esta débil dirección administrativa y financiera se debe a la ausencia de una planificación y organización empresarial en las diferentes áreas y personal de la marisquería, lo cual no permite su crecimiento

sostenido.

2.7.2. Descripción física

Actualmente Marisquería Erica Maria cuenta con un local comercial de un solo ambiente donde se almacena el producto de pesca, se realiza el fileteado y la venta del producto.

El local tiene un área de 3x5 y está destinada para el fileteado, almacenamiento y venta del producto, cuenta con 2 congeladores, 1 máquina de empaque al vacío, 1 mesa para filetear, y una mesa para llevar las cuentas de las ventas del producto, en la siguiente figura se puede observar la distribución de este espacio:



Lugar donde se realiza el fileteo del pescado.



Congeladores donde se almacena el pescado



Como se puede observar en las fotografías anteriores, en cuanto a la infraestructura física de la marisquería está distribuida de una manera no tan adecuada, sin embargo, fácil para el manejo del espacio físico de las actividades y acorde a sus necesidades.

2.7.3. Organigrama estructural

Es necesario que una empresa elabore su propio organigrama, pues éste proporciona una visión general de cómo está integrada. Actualmente la marisquería no cuenta con un organigrama que permita conocer su estructura organizacional.

2.8. Diagnostico por áreas/actividades

Diagnostico área financiera

- Control de ingresos y egresos: La marisquería cuenta únicamente con un cuaderno donde se registran las ventas el cual les permite conocer el ingreso total diariamente, sin embargo, no se controla adecuadamente los ingresos y egresos ya que el registro es en un cuaderno de apuntes.
- Control de facturación: La marisquería cuenta con un block de factura el cual se realiza manualmente:
- Obligaciones SRI, IESS y otros: El contador es quien realiza las declaraciones al SRI y demás trámites legales.
- Información financiera: No se presentan balances
- Se manejan datos generales de efectivo, sin detalles específicos

Diagnóstico de los procesos.

- No están definidos:
Procesos estándares, políticas, procedimientos y funciones
- Todos los procesos que se realizan tanto en las actividades operativas y administrativas las hacen innatamente.

- Nadie tiene establecido las tareas dentro del trabajo
- No existen rangos entre los trabajadores

Diagnóstico de compras

- No realizan un listado para las compras
- Documentos: No existen formatos de órdenes de compras y requisición.
- Control de stock: Las compras se realizan luego de verificar que ya no hay insumos para la pesca del día, área de almacenamiento, no cuentan con un registro para el control de existencias.

Diagnóstico del equipo de trabajo

- El personal no tiene contratos firmados.
- Sus pagos son según la faena de pesca y a través de porcentajes individuales.

2.9. Análisis FODA

El análisis FODA nos ayudará a determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la marisquería, lo que ayuda a evaluar el escenario en el que está compitiendo la empresa y los factores que debe tomar en cuenta para que aplicar estrategias que ayuden al mejoramiento continuo y la calidad en los productos y servicios.

Tabla 11: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicación estratégica	Poco capital
Trayectoria en el mercado	Falta de direccionamiento
Precios accesibles	Desinterés del personal
Insumos de calidad	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apoyo de instituciones gubernamentales	Incremento de la competencia.
Apertura del local 12 horas.	Negocios que ofrecen los productos más económicos
Facilidades crediticias.	Variación constante de los precios de los insumos para la pesca
Servicio a domicilio	Cambio de políticas gubernamentales.

Elaborado por: Mayra Masaquiza

2.10. Plan de mercado actual

Producto, Precio, Plaza, Promoción

Producto

Los productos que ofrece Marisquería Erica Maria son frescos y empacados al vacío garantizando mayor duración y frescura del pescado, las personas puedan escoger el peso y la especie que desean comprar y luego son empacados, o si no llevar los que ya se encuentran fileteados por libras. Por lo general el producto que es pescado en la

faena ya ha sido vendido a las embarcaciones turísticas, restaurantes y el restante es para el consumo local, hoteles y casas de Puerto Ayora.

Precio

Los costos de cada producto están establecidos de forma empírica, pues, no se ha fijado ningún sistema de costos que permita realizar un adecuado cálculo para fijar los precios de los productos sin embargo se toma en cuenta el precio del mercado de la competencia.

A continuación, se presentan los costos actuales por producto

Tabla 12: Costo de productos

PRODUCTOS DE VENTA	
PROUCTO	LIBRA
Albacora	3,50
Espada	3,00
Brujo	5,00
Pulpo	7,00
Camarón	6,50
Langosta	8,00

Plaza

El mercado al cual está enfocado Marisquería Erica Maria son a las grandes empresas turísticas, restaurantes, hoteles y los pobladores de la isla Santa Cruz.

Promoción

Actualmente no existe una estrategia de promoción en sus ventas.

Estudio de la competencia

Permite identificar la competencia directa e indirecta, es decir si existe algún establecimiento que tenga los mismos productos. Se realizó el análisis de la competencia, sus debilidades y fortalezas; para mediante estos resultados poder realizar la propuesta de mejoramiento para la marisquería.

En el siguiente cuadro se determina la competencia directa la cual es más pronunciada en la zona. A continuación, el análisis de la competencia.

Tabla 13: Principales competidores

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Cooperativa COPROPAG	Sus empleados si utilizan uniforme.
	El volumen de sus clientes es mayor
	Sus precios son inferiores
	Las condiciones higiénicas son las adecuadas.
Marisquería "Frutos del mar"	Sus empleadas no utilizan uniforme.
	Manejan precios similares
	Su mercado meta es igual al de Marisquería Erica Maria

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mayra M.

CAPÍTULO 3

3. Desarrollo de la propuesta

3.1. Propuesta de reestructuración de la marisquería

La reestructuración administrativa permitirá brindar un direccionamiento adecuado a las distintas actividades que se realice en Marisquería Erica. Estableciendo su misión y visión se determinará cual es la razón de ser de este negocio y a dónde quiere llegar en un futuro cercano, así mismo se debe fijar cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo y estos a su vez deben contribuir a que la misión y visión se cumplan. Así también se elabora el organigrama estructural y funcional, permitiendo conocer de forma general la estructura de la marisquería, determinando los principales puestos y la función a realizar en ellos. Finalmente se reestructura sus principales procesos para contribuir a mejorar la gestión administrativa y procesos operativos de la marisquería.

Independientemente del tamaño del negocio y de los productos que se ofrezca, todos los clientes tienen las siguientes expectativas:

- Instalaciones limpias y confortables
- Variedad en sus productos
- Servicio de calidad
- Precios cómodos

Por lo cual, todo lo que se propone a continuación es muy importante para el desarrollo y crecimiento de la organización.

3.2. Plan estratégico

3.2.1. Misión

Ofrecer productos marinos con la mejor calidad y atención al cliente para satisfacer sus expectativas.

3.2.2. Visión

Ser una de las mejores marisquerías de la ciudad mediante la calidad de sus productos, y de esta forma ser parte de la vida de nuestra distinguida clientela.

3.2.3. Valores

Los principales valores que tiene Marisquería Erica Maria:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Cordialidad
- Liderazgo
- Respeto
- Higiene y seguridad

3.2.4. Políticas

Las políticas a implementarse por Marisquería Erica Maria:

- Mantener los permisos vigentes actualizados.
- Exigir puntualidad en la entrega del producto de pesca.

- Mantener los productos en un lugar adecuado para conservar frescos y en buen estado.
- Llegar puntual al sitio de trabajo para poder salir a la pesca y no tener inconvenientes.

3.2.5. Objetivo general

Reorganizar el funcionamiento de la marisquería en la parte operativa y administrativa para una correcta administración, atención personalizada a cada uno de nuestros clientes de tal manera que ayude a minimizar costos, y tener un mayor control de los productos y las ventas.

3.2.6. Objetivos específicos

Entre los principales objetivos se tiene:

- Ingresar con mayor acogida al mercado para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener utilidades.
- Ser reconocidos por la calidad de nuestros productos y servicio al cliente con el mejoramiento constante.
- Crear flexibilidad en el negocio para cambios futuros y saber cómo actuar en inconvenientes que se presenten.

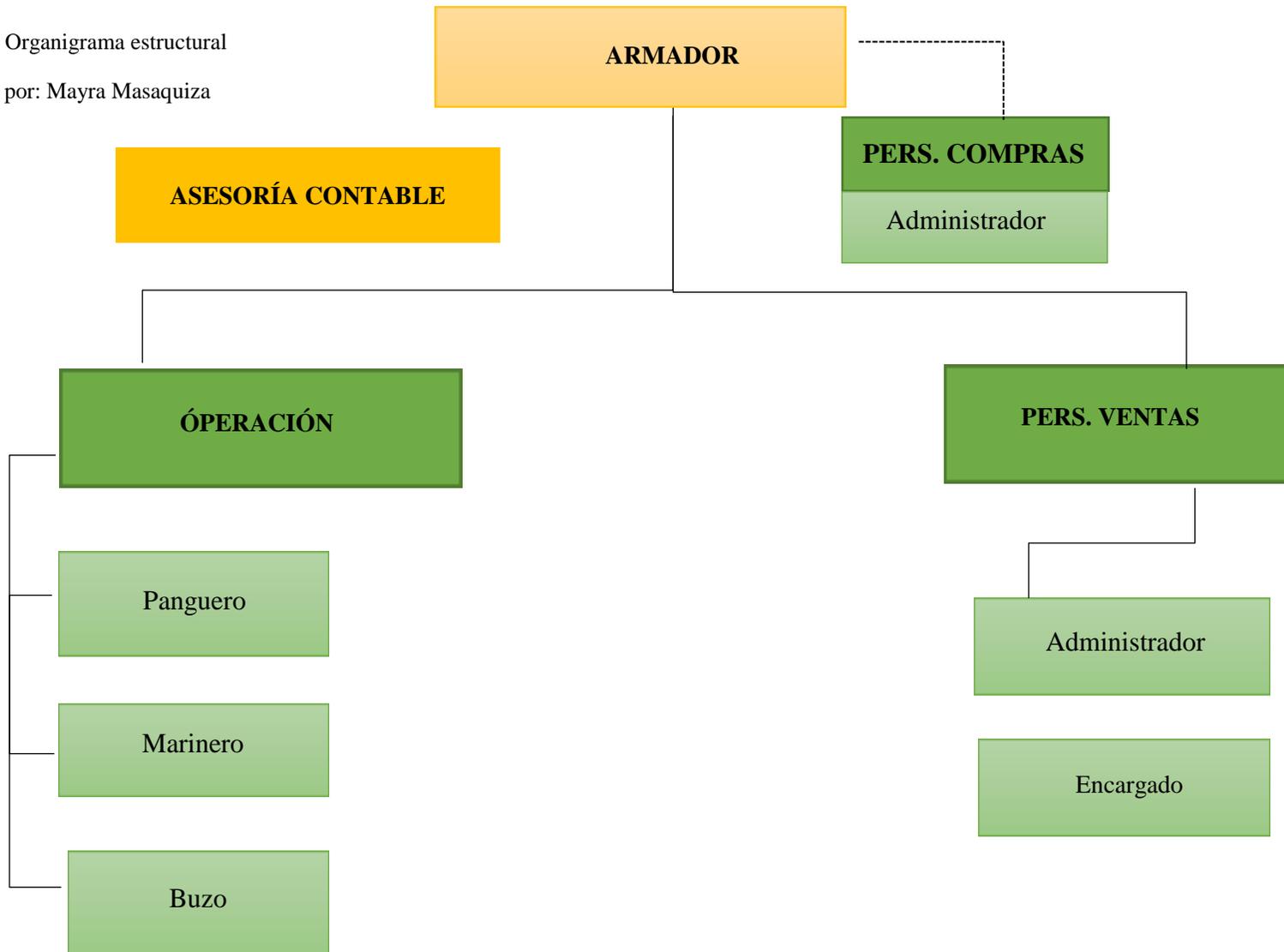
3.2.7. Organigrama estructural

El personal encargado de efectuar eficientemente las actividades en la marisquería debe poseer los conocimientos necesarios para cumplir a cabalidad sus funciones y responsabilidades. En la siguiente figura podemos observar de forma general la estructura organizacional de la “Marisquería Erica”

3.2.8. Organigrama estructural

Figura 10: Organigrama estructural

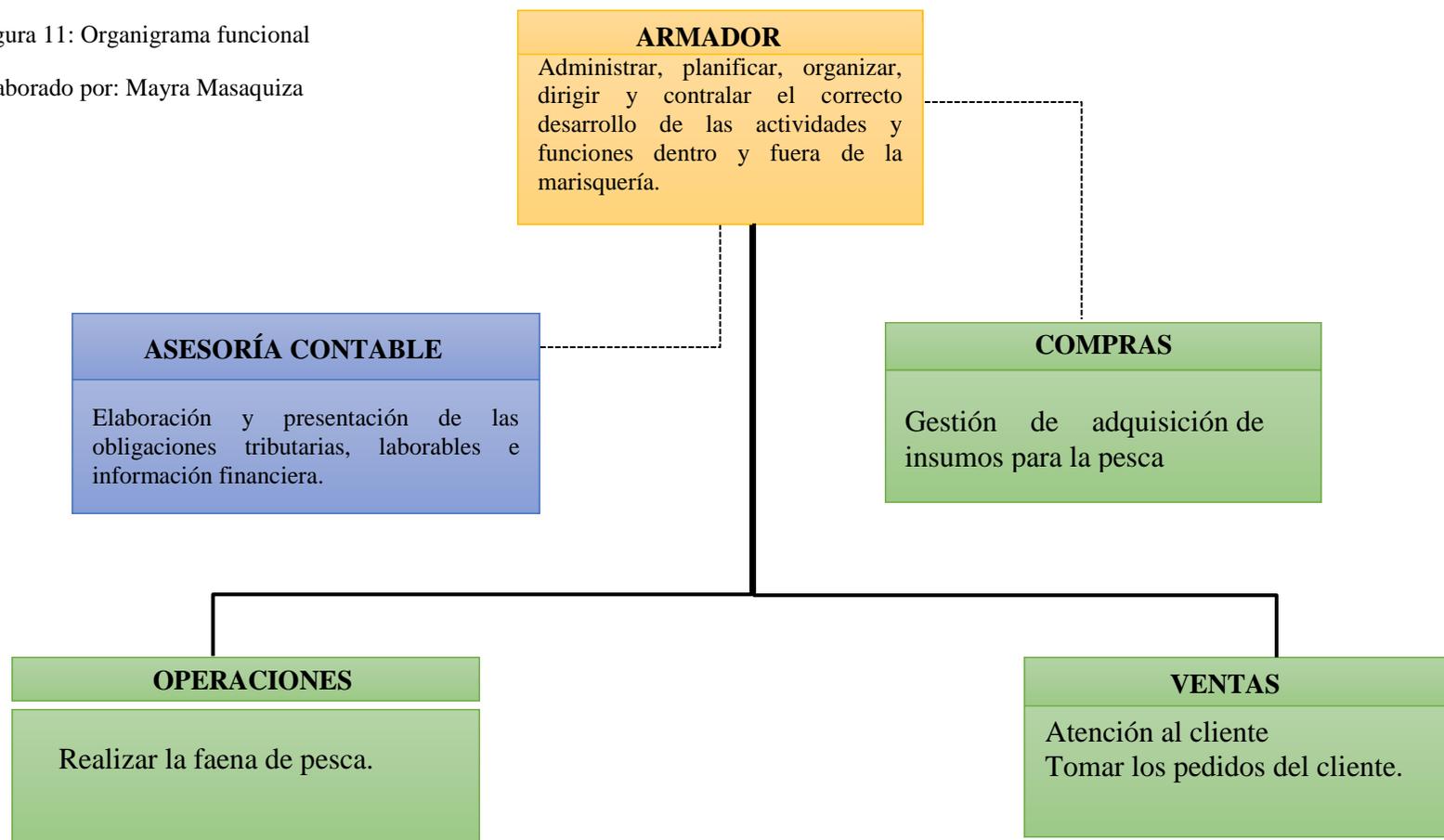
Elaborado por: Mayra Masaquiza



3.2.9. Organigrama funcional

Figura 11: Organigrama funcional

Elaborado por: Mayra Masaquiza



3.3. Reestructuración física

Debido al buen estado de la infraestructura no se necesita modificaciones significativas. Ya que tanto las paredes como el piso y techo son de hormigón se realizará un mantenimiento de la infraestructura cada 10 meses para mantenerlos en buen estado.

3.3.1. Descripción de áreas

Como se determinó en el diagnóstico de la situación actual de Marisquería Erica, su estructura física no es amplia, pero cumple con los requerimientos necesarios para su normal funcionamiento. Además, sus propietarios se han preocupado por contar con el equipo necesario para trabajar cumpliendo todas las medidas de higiene y seguridad.

Por lo que se ha delimitado las siguientes zonas de trabajo:

- Recepción de mercadería
- Fileteado
- Refrigeración
- Basurero
- Despacho o venta

3.4. Equipamiento

Para un correcto funcionamiento del local comercial, lo primordial es contar con el equipo necesario para poder despachar lo requerido, para que de esta manera el equipo de trabajo realice las actividades de una forma coordinada y obtener resultados satisfactorios.

El local es un lugar de un solo ambiente, sin embargo, está ordenada de una forma fácil de trabajar en el almacenamiento, fileteado y despacho del producto.

Los congeladores dedicados al almacenamiento deben garantizar el control de la temperatura, la limpieza y la rotación de stocks.

Mesas de trabajo (fileteado)

Todas las mesas deben ser de acero inoxidable para evitar contaminaciones con los productos.

Es conveniente la ubicación de una zona donde se depositen los desperdicios generados en las mesas de fileteado.

Congeladores

Los congeladores para los productos que lleguen después de la faena de pesca deben tener la capacidad necesaria para poder refrigerar todos los productos, así mismo un correcto funcionamiento de enfriamiento.

3.5. Logotipo de la marisquería

En la siguiente fotografía podemos observar que el logo de la marisquería comprende únicamente de su nombre comercial Marisquería Erica Maria, para que de tal manera pueda ser reconocido por sus clientes.



Logotipo de la marisquería

3.6. Políticas y estándares para la empresa

Es una parte inseparable de las actividades o procesos. Los estándares constituyen la mejor forma de asegurar la calidad, y la forma más efectiva de reducir costos. Los estándares poseen los siguientes aspectos claves:

- Representan la mejor, más fácil y más segura forma de realizar un trabajo.
- Suministran una manera de medir el desempeño. Con estándares establecidos es posible evaluar el rendimiento de los procesos.
- Suministran una base para el mantenimiento y el mejoramiento. Sin estándares no tenemos una manera confiable de saber si hemos realizado mejoramiento o no.

3.7. Estándares y procedimientos de servicio al cliente y venta

Estándares y Procedimientos de servicio

- La persona encargada de atención al cliente (ventas) recibe al cliente que llega a la marisquería
- Preguntar al cliente el producto que necesita y el peso de acuerdo a sus necesidades para proseguir con el despacho
- Toma el pedido y prosigue a fletear si el producto no es el que está en almacenamiento
- Una vez terminado el fileteado prosigue a empacar al vacío y entregarle al cliente
- Pregunta sobre el pago si es a crédito o pago inmediato
- Despide al cliente hasta su próxima compra

Organización en la faena de pesca

Es indispensable mantener una buena organización en el área operativa pues de ella depende la marisquería. Los siguientes puntos son indispensables para mantener la eficiencia en la faena de pesca.

- Conocer la zona de pesca
- Mantener las licencias hábiles
- Manejar una relación estable entre los compañeros
- Llevar los materiales necesarios para la actividad

3.8. Métodos de control

La marisquería deberá manejar un sistema de control tanto de personal, así como también de insumos para la pesca, es por eso que se considera que dentro de sus instalaciones se debe implementar formatos que dejen constancia del control de insumos.

Se debe realizar unos correctos controles, y lo más importante es que cuando existen errores se corrija para eliminar.

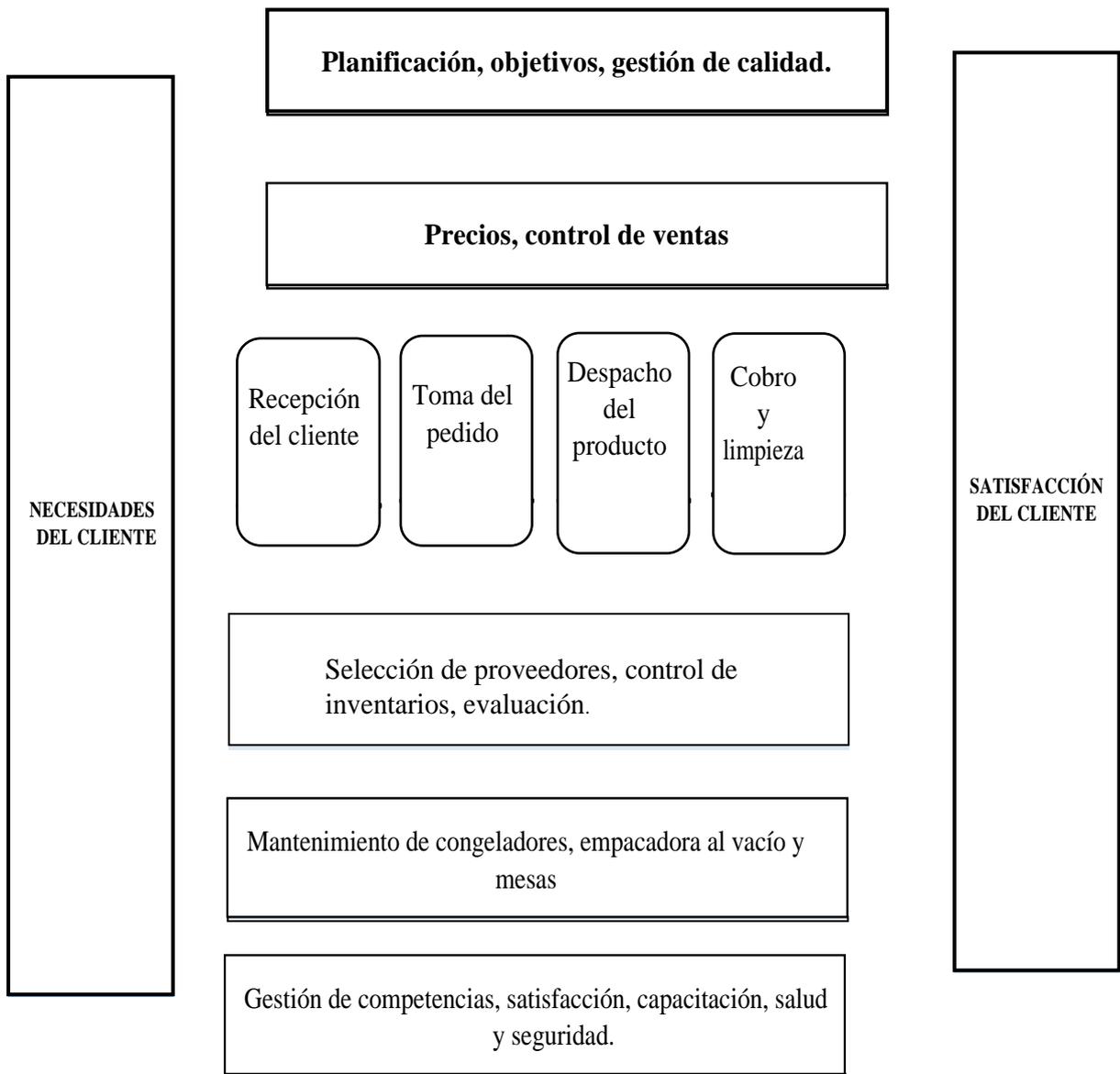
3.9. Documentos a implementar

Es muy importante llevar un control adecuado en una empresa, como lo es la marisquería, para llevar un mayor control en los productos, la mano de obra, compras entre otras; y para esta empresa se recomienda la utilización de los siguientes documentos:

- Hoja de requisición para la pesca
- Hoja recepción de productos pesqueros
- Hoja de compras extras para el bote y la marisquería
- Cuaderno contable para mantener el control de ingresos y egresos

3.10. Descripción de los procesos mejorados que se deben implementar

Es importante describir mediante un mapa de procesos las actividades que debe efectuar la marisquería, el cual permita identificar gráficamente las actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada y salida, donde aportan un valor agregado para el equipo.



Mapa de procesos

3.11. Análisis de resultados

En el transcurso del desarrollo de este proyecto se pudo determinar que el contar con una adecuada estructura administrativa y procesos de operación adecuados permite que una empresa vaya adaptándose a los cambios continuos y creciendo de forma sostenible. A demás, una estructura administrativa siempre es imprescindible para mejoras continuas ya que se van ajustando a las nuevas necesidades del mercado, por ello que todas las empresas grandes, pequeñas y medianas deben efectuar un análisis de sus situaciones actuales, para determinar los puntos críticos que detienen su crecimiento, y de esta forma poder tomar medidas que permita corregir o eliminar las falencias que una empresa posea en un momento determinado.

3.12. Conclusiones y recomendaciones

3.12.1. Conclusiones

La Misión y Visión de una organización permite determinar cuál es la razón de ser de la misma y a donde desea llegar.

La aplicación eficiente de los procesos mejorados facilitará una adecuada gestión para alcanzar los objetivos propuestos.

La propuesta de estructura organizacional permitirá mejorar la gestión administrativa dentro y fuera de la marisquería, es decir, facilitara una oportuna toma de decisiones.

3.12.2. Recomendaciones

Se recomienda realizar reuniones mensuales con todos los colaboradores del negocio para saber los progresos y falencias que existen dentro y fuera de la marisquería, que cada uno conozca y cumpla a cabalidad con todos los deberes que tiene dentro del negocio así contribuir al crecimiento del mismo. Revisar y evaluar continuamente el cumplimiento de los objetivos planteados, para determinar su nivel de cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Assandri M. Córdoba (2000) La Microempresa
- Philip Kotler, Gary Armstrong. (2012). Marketing (Vol. Decimocuarta). Mexico: Pearson.
- Bollero, A. (2005). Plan de Negocios. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Coulter, R. (2010). Administración (Décima ed.). México: Pearson Educación
- <https://www.zonaeconomica.com>
- <https://www.significados.com>
- <https://www.cyta.com.ar>

ANEXOS

Anexos 1

BANCO DE PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS OPERACIONALES DE MARISQUERÍA ERICA.

Objetivo

Recopilar información que nos ayude a conocer la funcionabilidad de la marisquería.

ENTREVISTA PROPIETARIOS DE LA MARISQUERÍA

Pregunta 1:

¿Cómo piensa usted que está la situación actual de la marisquería? ¿Por qué?

Pregunta 2:

¿Piensa usted que los procesos administrativos, operativos y financieros que tiene actualmente el negocio es eficiente? ¿Por qué?

Pregunta 3:

¿Piensa usted que ha establecido objetivos, políticas y estrategias a un tiempo determinado? ¿Por qué?

Pregunta 4:

¿Cree usted que mediante una reestructuración administrativa y nuevos procesos de operación la marisquería mejorará su gestión? ¿Por qué?

Pregunta 5:

¿Existe una estructura organizacional dentro del negocio que permita distribuir los puestos de trabajo? ¿Por qué?

Pregunta 6:

¿Mantienen una adecuada comunicación y control de las actividades que realizan los trabajadores? ¿Por qué?

Pregunta 7:

¿La empresa cuenta con el personal capacitado según las funciones?

CLIENTES INTERNOS DE LA MARISQUERÍA

Pregunta 1.

¿Qué debilidades piensa usted que existe en la empresa?

Pregunta 2.

¿Piensa usted que la infraestructura actual del bote y la marisquería es adecuada?

Pregunta 3.

¿La marisquería posee una adecuada estructura organizacional y funcional?

Pregunta 4.

¿Cree usted que está correctamente establecidas las funciones y responsabilidades?

Pregunta 5.

¿El personal está capacitado para cumplir sus funciones?

CLIENTES EXTERNOS DE LA MARISQUERÍA

Pregunta 1.

¿Con qué frecuencia realiza su compra en la marisquería?

Pregunta 2.

¿Qué percepción tiene respecto a los productos de Marisquería Erica

Pregunta 3.

¿Piensa usted que los costos de los productos que se ofrecen en la marisquería son?

Pregunta 4.

¿Piensa usted que debería realizarse algún cambio en el servicio de venta o el producto?

¿Cuál?

Anexos de Activos Fijos

DETALLE DE ACTIVOS FIJOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
EQUIPO DE COMPUTO			
Laptop	1	850	850
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			850
EQUIPO DE OFICINA			
Calculadora	2	17	34
Impresora multifunción	1	300	300
Teléfono	1	50	50
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			384
BIENES MUEBLES Y HERRAMIENTAS			
Escritorio	1	250	250
Archivero	1	175	175
Mesón aluminio	2	480	960
Silla	3	12	36
Congeladores	3	610	1830
Balanzas	1	68	68
TOTAL BIENES MUEBLES			3319
TOTAL			4553