



República del Ecuador

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG
Facultad de Postgrados e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:
Sistema de Información Gerencial**

Tema de Tesis:

**El Sistema de Información Gerencial para mejorar la competitividad de las
industrias de alimentos del Sector pesquero de la provincia de Manabí.**

AUTOR:

Ing. Vanessa Liliana López Delgado

Director de Tesis

Phd. Mercedes Conforme S.

Septiembre 2019

Guayaquil – Ecuador.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme ser parte de este mundo, por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más y por haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional.

Con mucho cariño a mis padres, esposo e hijas que siempre han estado conmigo, por haber sido mi apoyo incondicional en todo momento, depositando su entera confianza en mí y en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi capacidad, a mi hijo quien al finalizar mi maestría vino a alegrar de nuevo mi vida y mi inspiración en poderla terminar. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado de un gran esfuerzo, en primer lugar agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de esta etapa.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación, creyeron en mí y no dudaron de mis habilidades.

A mi esposo Klever quien con su confianza y apoyo me brindo la oportunidad de escalar en mi formación académica.

A mis hijas Adriana y Melanie que con su paciencia y apoyo incondicional durante todo este proceso pude avanzar con mi proyecto y logre ser un ejemplo para ellas.

Finalmente quiero expresar mi agradecimiento al la Dr. Mercedes Conforme mi tutora quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue analizar el sector pesquero el cual se enfrentan hoy en día las industrias de alimentos para determinar la competitividad que poseen en la comercialización de los productos al mercado nacional e internacional, para ello se revisaron los conceptos de competitividad y sus dimensiones, además de entender como se desarrolla la industria manufacturera y los procesos que implica la elaboración de los productos.

A través de las teorías y modelos competitivos de diferentes autores así como el análisis del sector se permitió establecer en que el éxito competitivo de las empresas dependen en como se gestiona las diferentes áreas estratégicas que aportan significativamente a la organización, para esto el modelo que se aplico fue el de administración en una página basado en obtener una visión general de forma sencilla y clara brindando solo información que se necesita reduciéndola y enfocándose en datos claves otorgando a los gerentes calidad, oportunidad, cantidad y relevancia en sus informes.

Contribuye a la investigación la síntesis sobre diversas aproximaciones para medir la competitividad destacándose las dimensiones utilizadas y las variables que se orientan a medirla, para lo cual se eligió dentro del sector pesquero de la provincia Manabí a la empresa Fridamar S.A.

El desarrollo del modelo propuesto permitió afirmar que el éxito competitivo necesita de una buena gestión y que sus dimensiones se encuentran fuertemente relacionadas, como resultado contar con sistemas de información gerencial como una gran herramienta para que los empresarios tengan a la mano indicadores que garanticen información real y precisa involucrando al personal de la empresa en el compromiso de lograr los objetivos y buscando adquirir un alto nivel de pertenencia.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, sistema de información gerencial, industria pesquera, toma de decisiones, gestión empresarial.

ABSTRAT

The purpose of the present investigation was to analyze the fishing sector which the food industries are facing today in order to determine the competitiveness

that they have in the commercialization of the products to the national and international market, for this purpose the concepts of competitiveness and their dimensions, besides understanding how the manufacturing industry develops and the processes involved in the elaboration of the products.

Through the theories and competitive models of different authors as well as the analysis of the sector, it was established that the competitive success of the companies depends on how the different strategic areas that contribute significantly to the organization are managed, for this the model that is applied was the administration on a page based on obtaining an overview in a simple and clear way providing only information that is needed reducing it and focusing on key data giving managers quality, timeliness, quantity and relevance in their reports.

The synthesis contributes to the investigation on diverse approaches to measure the competitiveness emphasizing the used dimensions and the variables that are oriented to measure it, for which the company Fridamar SA was chosen within the fishing sector of the Manabí province.

The development of the proposed model allowed affirming that competitive success requires good management and that its dimensions are strongly related, as a result of having management information systems as a great tool for entrepreneurs to have at hand indicators that guarantee real information. and it requires the involvement of the company's personnel in the commitment to achieve the objectives and seeking to acquire a high level of belonging.

KEY WORDS: Competitiveness, management information system, fishing industry, decision making, business management.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ÍNDICE GENERAL	vi
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I	10
1.- Diseño de la Investigación.....	10
1.1. Antecedentes de la investigación.....	10
1.2. Problema de la investigación.....	17
1.2.1 Planteamiento del problema	17
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	19
1.2.3 Sistematización del problema de la investigación	19
1.3 Objetivo de la investigación.....	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificación de la investigación	20
1.4.1 Justificación teórica	20
1.4.2 Justificación practica	21
1.5 Marco de Referencia de la investigación	21
1.5.1 Marco teórico	21
1.6. Marco conceptual	42
CAPITULO II	43
MARCO METODOLOGICO.....	43
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	43
2.2 Métodos de investigación	43
2.3 Unidad de análisis, población y muestra	44

2.4 Variables de la investigación y Operacionalización	44
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	46
2.6 Tratamiento de la información	46
CAPITULO III	47
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
3.1. Análisis de la situación actual	47
3.2. Análisis Comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	84
3.3. Presentación de resultados y discusión.....	92
CAPITULO IV.....	106
PROPUESTA	106
4.1. Justificación.....	106
4.2. Propósito general de la investigación.....	106
4.3. Desarrollo.....	107
4.3.1 Diseño del modelo.....	117
CONCLUSIONES.....	142
RECOMENDACIONES.....	144
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146
ANEXOS	149

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años ha surgido gran cantidad de estrategias para el mejoramiento de los procesos comerciales, productivos y de gestión llegando hasta las ventajas competitivas.

La competitividad es una especialidad que se obtiene mediante un proceso que ha adquirido mayor relevancia en el campo empresarial, ya que un negocio para llegar a ser exitoso no podrá serlo en cuestión de horas, sino de un trabajo en conjunto encaminados a un objetivo esto hará que la empresa tenga una base sólida para enfrentar al mercado estos cada vez más integrados en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados , la competitividad se constituye como el principal concepto que es manejado por los directivos de las empresas.

Como primera parte del desarrollo de la presente investigación, se sintetizaron las definiciones del concepto de competitividad expuestos por diferentes autores, posteriormente se analizó la industria del sector pesquero tomando como base el estudio de las industrias de alimentos en el Ecuador hasta llegar a la industria manabita.

En segundo lugar, se seleccionaron los modelos de competitividad más representativos a nivel universal, nacional y empresarial haciendo uso de la información disponible se eligieron los factores y cada una de las variables claves que se tomaron en cuenta para la elaboración del modelo. Posteriormente se escogió de entre 6 industrias pesqueras manabitas pertenecientes al cantón Jaramijó la empresa Fridamar S.A., se recabo en el sitio toda la información necesaria para el estudio, así como también a través de encuestas aplicadas al personal interno.

El modelo de competitividad propuesto consta de 5 factores Producción, Financiero, Talento humano, Comercial y Tecnológica y con ellos indicadores que al ser medidos en la empresa permiten ubicarla en una escala de 1(Mala) a 10(Excelente) determinando su gestión y por ende su competitividad.

Finalmente se validó el modelo mediante su implementación realizando una evaluación integral de la gestión de cada una de las áreas y por consiguiente la solución a la problemática.

CAPITULO I

1.- Diseño de la Investigación

1.1. Antecedentes de la investigación

Estamos frente a un mundo competitivo donde cada una de las empresas se desarrolla a pasos gigantescos y no desea quedarse atrás, esto hace que se establezcan ventajas sobre los productos o servicios que ofrecen lo cual permite darlo a conocer a nivel mundial.

En los últimos años la sociedad ha experimentado cambios científicos y tecnológicos que han generado un impacto en lo económico, social y político.

Porter (2008) afirma que: “la competitividad es determinada por la productividad y la productividad está en función de la calidad de los productos y la eficiencia productiva” (p. 55)

La competitividad se gana siendo provechosos con el entorno que nos rodea, la productividad se da por el buen uso de los recursos, no es solo maximizar los ingresos y minimizar los costos de producción sino buscar el bienestar de la organización encontrando talentos y destrezas para así obtener eficiencia y una buena calidad en los productos.

Por su lado, Krugman (citado por Aguirre, 2014), menciona que el termino competitividad se relaciona con la forma en que una nación compite con el resto de las naciones ofreciendo los mejores productos y servicios.

El autor se refiere a la competencia entre grandes empresas como por ejemplo General Motors y Toyota, Apple contra Microsoft, Pepsi y Coca Cola, cada empresa trabaja por ocupar los primeros lugares en ventas a nivel nacional e internacional, estos llegan a sus clientes ofreciendo productos de calidad e innovando cada día.

Según lo afirma Cuervo (1993), existen tres niveles de análisis en el estudio de competitividad de las empresas, estas son el marco económico general, el sector industrial y la propia empresa. Entendiéndose que la competitividad de la

empresa viene determinada por variables externas, las variables del sector y las variables de actuar de la propia empresa.

Por otra parte, Crouch y Ritchie (2000), hablan acerca de la competitividad en el sentido turístico, como la capacidad de un país en crear valor agregado e incrementar su riqueza mediante la gestión de sus procesos y activos enfocado en un modelo económico social.

El turismo uno de los mayores sectores con crecimiento hoy en día se lo ha convertido en un aporte más a la economía, esto tiene que ver mucho en como los gobiernos lo han desarrollado de acuerdo al nivel de potencial que se relaciona con paisajes y culturas de cada nación.

Y en el sentido industrial, el Foro Europeo de Administración (1985) define la competitividad como una medida de la capacidad inmediata y futura de las industrias en diseñar, producir y vender bienes cuyos precios y otros atributos sean más atractivos que el de productos de la competencia.

Al hablar de industria nos referimos al proceso mediante el cual se transforma la materia prima a través de una serie de procesos hasta llegar a un producto final, representa el sector secundario de la actividad económica y su desarrollo fortalece al país además de ser uno de los espacios en el cual se da mayor empleo llegando a ocupar el primer lugar de entre los sectores que más mano de obra emplean, de acuerdo al INEC a septiembre de 2018 esta actividad genero el 11% del empleo total del país.

Todo este proceso industrial se lleva a cabo mediante una planificación en el cual interviene una serie de factores, todo en conjunto diseña y produce bienes y depende de cada empresa poner el mayor esfuerzo para que sus productos sean competitivos ante otros.

Sin embargo, la World Economic Forum (WEF) (citado por Gómez, 2005) concreta este concepto como la habilidad de un país de alcanzar altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.

Si bien es cierto el PIB es un indicador que estima la riqueza de un país y se la ha relacionado con la calidad de vida, este se ha logrado determinar de acuerdo a estudios aplicados en base al análisis en varias dimensiones.

Molina y Pascual (2014), relatan que, en la época de Aristóteles, este indicaba que las sociedades no deben juzgarse por sus ingresos y riqueza puesto que estos mismos se buscan como medios para alcanzar otros objetivos.

La competitividad simbolizada con una mayor riqueza es un medio para alcanzar el desarrollo. Hoy en día estudios dan a conocer que la empresa para ser competitiva necesita de planificación, investigación y desarrollo, capital humano, calidad, innovación y capacidad tecnológica con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente y de sus colaboradores, todo este conjunto ayuda a medir la competitividad de una empresa frente al mercado nacional e internacional.

Según Rostow (1965), quien obtuvo el premio Nobel de Economía en 1987, analizando las etapas de crecimiento económico plantea cinco pasos en el que logra explicar el proceso de desarrollo hasta la etapa de calidad y más allá del consumo, en donde la industrialización es el centro de todo.

Estas etapas son mecanismos que fueron diseñadas para impulsar el desarrollo de un país tomando como referencia los países occidentales pues no todos los modelos tienen el mismo comportamiento, en este caso explica el desarrollo desde la sociedad tradicional hasta la etapa de la calidad.

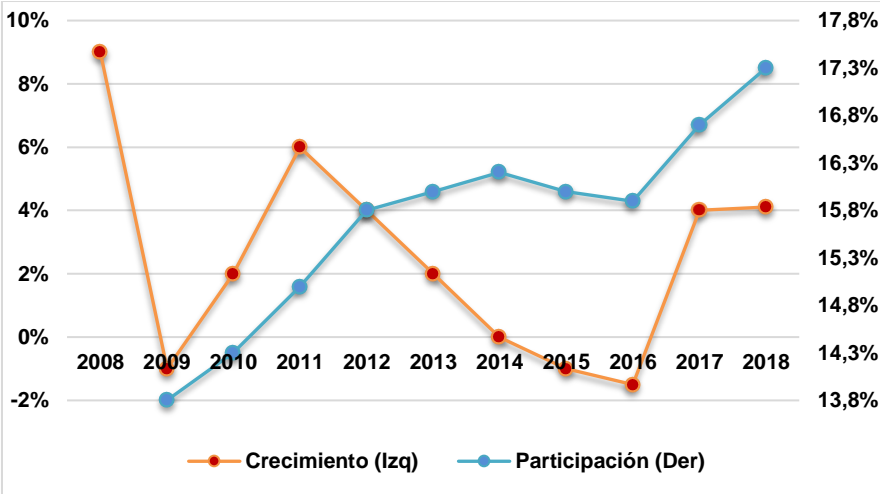
La industrialización en el Ecuador se originó con la importación de productos primarios que eran consumidos por la clase alta de ese entonces. En el año 1922 se dictó la Ley de Fomento Industrial logrando ya no depender del comercio exterior, permitiendo su desarrollo y logrando un avance importante, las empresas existentes se pudieron ampliar diversificando la oferta de bienes industrializados.

Entre los años 1940 a 1954 comienza la industrialización y el crecimiento de la industria manufacturera que se da por la exportación de productos como el café, cacao y banano, donde el sector industrial representaba el 10% del PIB, 12% de empleo y 6% las exportaciones.

Entre los años 2008 -2010 el sector industrial paso a ocupar el cuarto lugar para la conformación del PIB con un promedio de participación del 13.5%, en los años 2013 siendo 13,01%, el 12,47% para el 2014 y 12,33% en el 2015 según estadísticas del Banco Central del Ecuador, siendo uno de los sectores que más aporta al crecimiento económico y uno de los más estables.

Debido a su importancia el Gobierno ha puesto mayor esfuerzo en su desarrollo ya que en la mayoría de las actividades forman parte de los sectores estratégicos para el cambio de la matriz productiva.

Gráfico 1: Evolución y participación del PIB sector industrias



Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el año 2016 la tasa de crecimiento fue negativa -1%, año en donde se aplicaron restricciones a las importaciones, dependiendo de la demanda internacional, la situación económica de los países importadores así como el acceso a materias primas y bienes de capital necesarios para su producción, mientras que la participación del sector en la economía se incrementó a 16%, a pesar que fue un año en el cual las industrias de Manabí tuvieron un desfase debido al terremoto ocurrido el 16 de abril de ese año, el cual afecto en su infraestructura.

Para el año 2017 en el cambio de gobierno y de un inicio para una apertura hacia el dialogo entre enero a septiembre registro un inicio en su crecimiento con el 3,1% respecto al año anterior, esto se dio a diversos factores entre ellos el aprovechar el Acuerdo Comercial con la Unión Europea que facilito las

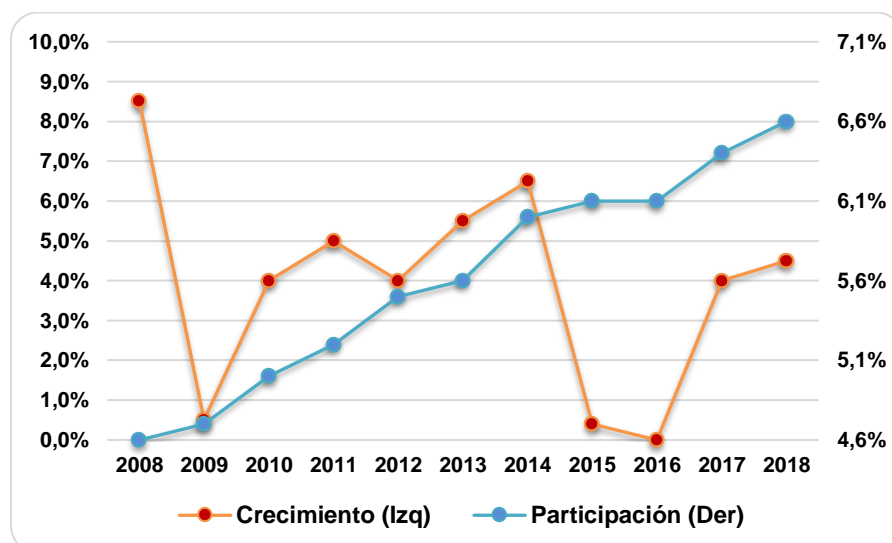
exportaciones, la liberación de las salvaguardias que favoreció la importación de materias primas y de bienes de capital.

La actividad manufacturera es importante dentro de la economía del Ecuador, aporta al producto nacional según la agenda del Ministerio de Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad convirtiéndose en la más dominante entre los sectores desarrollándose a través del tiempo ocupando un lugar significativo en la economía del país.

El sector manufacturero busca optimizar los procesos en cada una de sus áreas, ubicando las etapas de la producción en el lugar más competitivo y eficiente, así tenemos dentro de este campo varias industrias como son:

- ✓ Alimentos
- ✓ Química
- ✓ Productos minerales no metálicos
- ✓ Textiles y cuero
- ✓ Metales Comunes y productos derivados del metal
- ✓ Productos de madera
- ✓ Papel y Otras actividades

Gráfico 2: Evolución y participación del PIB sector industrias alimentos y bebidas.



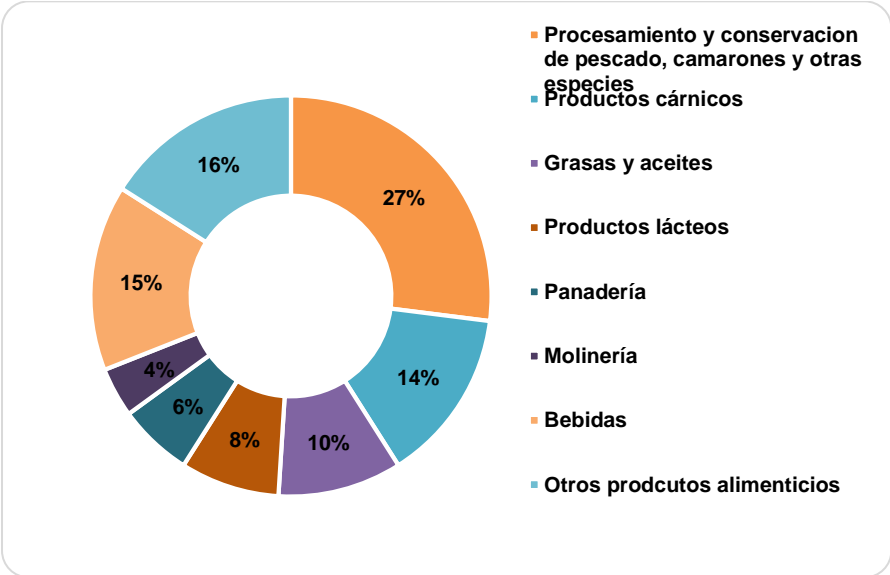
Fuente: Banco Central del Ecuador

La industria de alimentos se lleva el mayor peso y esto se debe a que Ecuador produce gran variedad de alimentos, este sector ha tenido tasas de crecimiento positivas con variaciones bajas en los años 2009, 2015 y 2016 con variaciones

de 0,4%, 0,4% y 0,2% respectivamente, el nivel de consumo incide en los resultados y el acceso a mercados.

Para el 2017 y 2018 el nivel de crecimiento aumenta en la economía según los porcentajes 1.13% y 1.9% respectivamente esto se debe al comportamiento impulsado por el gasto del consumo final de los hogares del consumo final de Gobierno y a las exportaciones, mostrando signos de recuperación tras un año recesivo desde el año 2016.

Gráfico 3: Composición de la industria de alimentos Año2016

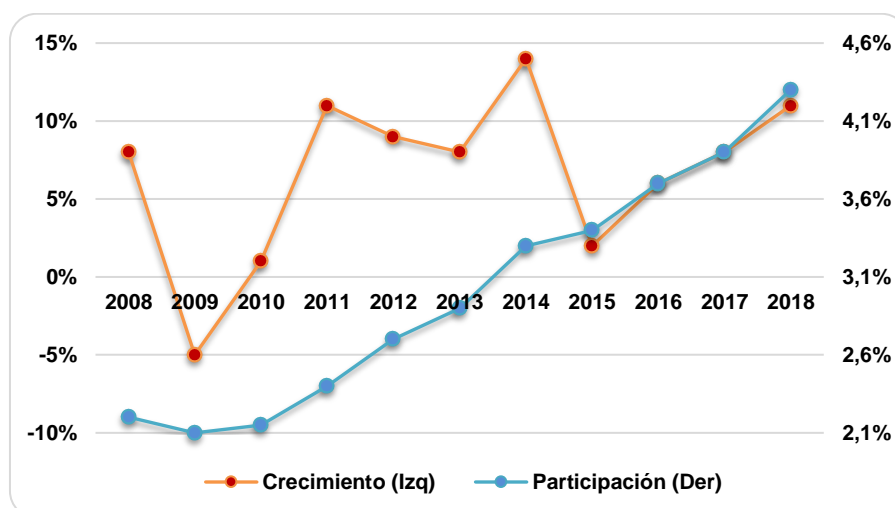


Fuente: Banco Central del Ecuador

Según el Banco Central del Ecuador dentro de la composición en la industria de alimentos para el año 2016 a pesar de que fue un año muy difícil para las empresas industriales, el mayor peso recayó sobre el Procesamiento y conservación de pescado camarones y otras especies con un 27%, el crecimiento de este sector dependió del comportamiento externo y consumo en los hogares, en el caso del atún este afecta a la actividad.

El presente grafico señala a productos primarios de pesca, acuicultura y procesados este conjunto decreció en el año 2009 en cierto periodo dada la crisis del año 2008. Partiendo del año 2009 en adelante la producción creció beneficiando al sector con mejores precios y acceso a otros mercados.

Gráfico 4: Evolución y participación del PIB pesca acuicultura y procesados



Fuente: Banco Central del Ecuador

De enero a junio del año 2016, las exportaciones pesqueras representaron alrededor de 631 millones de dólares, lo cual significó una reducción de ventas de casi 65 millones de dólares, en comparación con el año anterior. De esta sección el 66% corresponde a exportaciones de lomos y conservas de atún, el mismo que tuvo un decrecimiento del 10%.

Esta desaceleración en ventas afectó ya que al menos el 80% de la producción pesquera ecuatoriana se destina a la exportación. Podemos decir que los últimos tres años fueron complicados para el sector pesquero, a causa de la baja de precios en el mercado internacional.

Entre el año 2017 y 2018 hubo un aumento positivo estimulado por las exportaciones de atún y pescado no así las de harina de pescado y otros elaborados que tuvieron una reducción en sus exportaciones.

El país como proveedor de lomos y conservas de atún posee el 10% de participación en las exportaciones mundiales, ubicándose entre los tres principales abastecedores. Para que el atún y otros productos lleguen a los hogares se necesita pasar por tres fases muy importantes que son: la extractiva donde interviene la flota y sus pescadores, la producción que corresponde a la industria y la comercialización.

Al hablar de la producción se toma en consideración todo el proceso a la hora de la elaboración del producto, como la alta calidad, las constantes

innovaciones en los procesos de producción y el seguimiento de estos procesos utilizando la tecnología en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

En lo que respecta a Manabí, su puerto principal Manta perdió en el 2016 22,32% de la transferencia de carga debido a los efectos del terremoto que sacudió a la provincia el 16 de abril, según la autoridad portuaria local ese año registro un movimiento de carga de 786.136 toneladas en sus dos terminales (internacional y pesquero-cabotaje) lo cual represento una disminución del 22,32% con respecto al 2015 que fue de 1'011.982 toneladas, esto debido a que gran parte de la infraestructura portuaria sufrió daños que afectaron el servicio al buque y a la carga, y en lo que respecta a las industrias hubo daños en su infraestructura sumado a eso la ausencia de muchos trabajadores afectados que por diferentes motivos no acudieron a su trabajo por temor, reduciendo a una baja producción.

Dada la importancia de este sector para el desarrollo de un país es muy importante revisar ciertos aspectos que caracterizan a esta actividad y que posee un alto valor agregado que forma parte del cambio en la Matriz Productiva.

1.2. Problema de la investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

La competitividad es parte importante en la toma de decisiones de las empresas, ya que estas deben tener la capacidad de realizar proyecciones y pronósticos de futuro para tomar ventajas.

Dentro del sector pesquero las industrias atuneras es una de las actividades más importantes ya que el ingreso de divisas si comparamos con el total del sector pesquero es de 65,48% y las exportaciones no petroleras con el 8,71%, para el año 2016.

El incremento de las ventas al exterior fue impulsado por el aumento en ventas de lomos y conservas de atún (+34,6%) especialmente por envíos a la Unión

Europea para el año 2017, mientras que las exportaciones pesqueras representaron el 12,4% de las exportaciones no petroleras.

La provincia de Manabí se ha distinguido por ser emprendedora en todos sus aspectos y de poseer un territorio adecuado para el asentamiento de industrias dedicadas a transformar en gran cantidad productos del mar a nivel local, nacional e internacional.

Actualmente el sector productivo enfrenta deficiencias en el desarrollo competitivo, según la Agenda de la Producción, presenta debilidades con la escasa innovación y transferencia tecnológica.

Adaptarse a la innovación tecnológica, lograr costos de producción competitivos y garantizar una pesca sustentable son parte de los desafíos que debe afrontar la industria pesquera manabita.

Hoy en día los altos directivos asocian a la competitividad con precios, utilidades, abaratar la mano de obra como condición para alcanzar la competitividad, decisión muy errada por parte de ellos.

Estas industrias poseen gran cantidad de información relacionadas con finanzas, ventas, comercialización, talento humano, producción, misma que necesita trazabilidad y un profundo análisis en sus datos, que transformada en conocimiento puede darnos las pautas necesarias de un enfoque más amplio de como se está desarrollando la actividad dentro la empresa y aprovechar ese conocimiento para tomar ventaja sobre la competencia, no es solo observar un estado financiero para saber cuánto se ha ganado y se ha perdido sino más bien saber la situación de la empresa desde el pedido que hacen los clientes hasta la entrega del producto terminado, e identificar los aspectos más importantes o deficientes en la cadena de valor, para actuar a tiempo.

Contar con un número posible de indicadores que garantice una información real y precisa sobre aspectos como; productividad, eficacia, calidad, presupuestos, eficiencia, constituyen signos vitales de la organización.

La falta de organización en la información conlleva a tener resultados no esperados o inciertos y no claros generando una mala toma de decisión, lo que

puede causar una falta de control en cada uno de los eventos de la cadena de valor y por ende una deficiencia en los procesos.

Por eso es necesario que donde los negocios evolucionan en una sociedad donde hay competencia e influye la tecnología permitan introducir cambios en las personas, procesos y cultura de la organización.

Lo antes mencionado implica que las industrias se enfrentan a nuevos retos competitivos sin los debidos conocimientos y pautas importantes para consolidarse en los mercados nacionales e internacionales.

Los sistemas de información gerencial permitirán a las organizaciones mejorar la competitividad y al implementarse van a agregar más valor a sus procesos, desarrollos e innovaciones como productos para ser más competitivos.

Y a los empresarios tener a la mano indicadores actualizados de todos los procesos identificando su comportamiento a lo largo de la producción obteniendo resultados y comparándolos con el mercado del sector de la región.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿De qué manera los sistemas de información gerencial mejoran la competitividad de las industrias de alimentos del sector pesquero de la provincia de Manabí?

1.2.3 Sistematización del problema de la investigación

¿Cómo se desarrolla la industria de alimentos del sector pesquero en la actualidad?

¿Cuáles son los factores que miden la competitividad de las industrias de alimentos del sector pesquero?

¿Cuáles son los procesos claves al interior de las industrias de alimentos del sector pesquero?

¿Cuál es el modelo de competitividad que se debe aplicar utilizando el Sistema de Información Gerencial para mejorar la competitividad de las industrias de alimentos del sector pesquero de la provincia de Manabí?

1.3 Objetivo de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Conocer la importancia en que los Sistemas de Información Gerencial contribuyen a mejorar la competitividad de las industrias de alimentos del sector pesquero de la provincia de Manabí.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la industria de alimentos del sector pesquero de la provincia de Manabí.
- Evaluar los factores que determinan la competitividad de las industrias de alimentos del sector pesquero de la provincia de Manabí.
- Identificar procesos claves dentro de la organización para establecer indicadores eficientes que permitan determinar el grado de competitividad de las industrias de alimentos del sector pesquero.
- Proponer un modelo de competitividad apoyado en los Sistemas de Información Gerencial para mejorar la competitividad de las industrias de alimentos del sector pesquero de la provincia de Manabí.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

En economía la competitividad es la capacidad que posee una empresa para llevar ventajas frente a las demás con la finalidad de obtener y mejorar su posición en el entorno en que se desarrolla.

Es importante recalcar que son pocos los estudios que indiquen como medir la competitividad en las industrias de alimentos del sector pesquero, aun cuando estas implican en sus procesos un nivel de interés y coordinación en cada uno de los eslabones de la cadena de valor ya que todas producen y utilizan información.

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el uso de los Sistemas de Información Gerencial, como un elemento clave que aporta y facilita la recolección, incorporación y análisis de

datos de calidad, de tal forma que agreguen valor al proceso en la toma de decisiones gerenciales para poder mejorar significativamente sus niveles de competitividad.

1.4.2 Justificación practica

Mediante esta propuesta de tipo tecnológica existe la necesidad de mejorar el nivel de competitividad en las industrias de alimentos del sector pesquero, incorporando los Sistemas de Información Gerencial que permitan el empleo de información de calidad, donde cada uno de los ejecutivos pueda desarrollar acciones de inteligencia de negocios tomando las mejores decisiones contribuyendo a un conocimiento valioso sobre la información operativa e identificando problemas y oportunidades de negocios.

1.5 Marco de Referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

Sistema de Información.

Los sistemas de información están dentro de los factores avanzados, las tecnologías son utilizadas por las empresas para el desarrollo diario de sus actividades, creando o ganado una ventaja competitiva, formando parte de la cadena de valor, en las actividades de apoyo ya que estas generan información.

Hoy en día las empresas usan los sistemas de información para crear ventajas y los empresarios afirman que el tener los sistemas integrados se genera más información ejecutando actividades que antes no se tenían en tiempo, precisión y veracidad, y esto lo hace diferente al de otras empresas.

Los sistemas de información han cambiado hoy en día la forma en que operan las organizaciones actuales logrando muchos avances a partir de su uso e importantes mejoras en la automatización de procesos operativos, suministrando información que bien direccionada y gestionada pueden aportar a la toma de decisiones de gerentes y altos directivos, y lo más importante lograr alcanzar ventaja competitiva.

Cohen y Asín (2009) manifiestan que “en la actualidad los sistemas de información cumplen tres objetivos básicos dentro de las organizaciones; Automatizar procesos, proporcionan información que sirve de apoyo en la toma de decisiones y logran ventajas competitivas a través de su uso” (p. 8)

Los sistemas de información que logran la automatización de los procesos operativos son los transaccionales, los que proporcionan información para apoyar la toma de decisiones son los sistemas de soporte a las decisiones que por lo general estos son implantados después de los transaccionales, y los sistemas de acuerdo a su uso y objetivos que cumplen son los llamados sistemas estratégicos que son aquellos que apoyan el proceso en la empresa, una evolución que da forma a una estructura competitiva.

Laudon, K. y Laudon, J. (2012a) definen en el sentido técnico a un Sistema de información como: “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información apoyando la toma de decisiones y el control de una organización” (p. 15).

Además, mencionan que “hay tres actividades que producen los datos necesarios para que una organización tome decisiones controle sus operaciones, analice problemas y creen nuevos productos o servicios” (Laudon, K. & Laudon, J., 2012b. p. 16).

Estas actividades son entrada, procesamiento y salida.

Gráfico 5. Actividades básicas para producir información que necesitan las empresas.



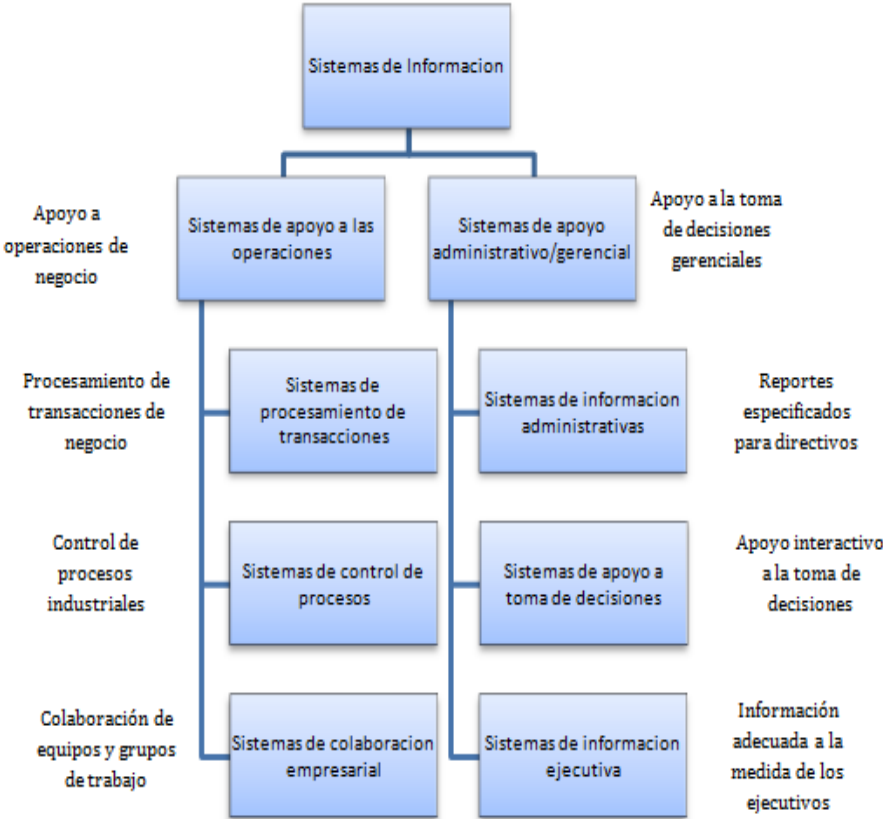
Fuente: Autor. K. Laudon y J. Laudon

Por otro lado, O’Brien y Marakas (2006a) definen a un Sistema de Información como: “a cualquier combinación organizada de persona, hardware, software, redes de comunicación y recursos de información en la cual almacena, procesa, transforma y disgregue información en una organización” (p. 6).

Esta combinación permite a la organización lograr sus objetivos sea esta pequeña, mediana o grande el incluir sistemas que faciliten tareas operativas para hacer más productivo el trabajo logrando una notable satisfacción en los usuarios que lo operan.

Estos implementados en el mundo de los negocios se clasifican en sistemas de información operativos y administrativos.

Gráfico 6. Clasificación de los Sistemas de Información



Fuente: Autor: O’Brien y Marakas (2006)

Así mismo, indican que “existen tres razones para las aplicaciones de la tecnología en un negocio mediante tres funciones que los sistemas desempeñan en una empresa” (O’Brien & Maracas, 2006b).

Gráfico 7. Funciones principales de los Sistemas de Información Gerencial.



Fuente: O'Brien y Marakas (2006)

Sistemas de Información Gerencial.

Laudon, K. y Laudon, J. (2012c) mencionan que los Sistemas de Información Gerencial (MIS) es el estudio de los Sistemas de Información en los negocios y administración el cual es utilizado para controlar a la organización predecir su desempeño en el futuro, además de que a su vez provee reportes sobre el desempeño de la organización en donde sintetizan las operaciones básicas de la organización.

Para las organizaciones los sistemas de información gerencial nos proporcionan información para las necesidades de las operaciones y la administración puede definirse como un sistema integrado que apoya a todas las actividades que se realizan brindando información.

Waterfield y Ramssing (1998), desde otro punto de vista definen a un Sistema de Información Gerencial como una serie de procesos, el cual se extrae los datos y los procesa en información clave lista para ser vista por los usuarios como ellos deseen, logrando una comunicación entre las personas y los eventos que suceden en las operaciones.

Al describir a un Sistema de Información intervienen muchos elementos los cuales aportan al proceso que lleva la organización, este proceso constituye el desarrollo de las actividades en la organización en el caso de las industrias desde el ingreso de un pedido, los insumos que se necesitan para la elaboración del producto, el proceso que lleva para su elaboración, las personas que intervienen en dicho proceso hasta llegar a la entrega del producto.

Allí es cuando un Sistema de Información Gerencial necesita esa información para tratarla y expresarla en forma de indicadores, con la finalidad de que la empresa tome decisiones en base a producción, demanda, competencia, periodos pasado y presente o proyecciones de esta en diferentes actividades de la organización, información necesaria e imprescindible maximizando la eficiencia operativa ya que estos ordenados y explotados van a contribuir como un valor agregado a la organización.

Así lo expresa Custodio (1983), en el que indica que un sistema de información es un proceso de transformación de los datos en información, que una vez tratada sirve para la toma de decisiones de la empresa, la misma se transforma en un Sistema de Información Gerencial.

Además, Porter (2017) indica que las TI están afectando las bases de la competencia en tres aspectos como es creando ventaja competitiva, cambiando la estructura organizacional aplicando las fuerzas competitivas de este mismo autor y la facilidad en la implantación de nuevos negocios.

Es importante mencionar que las TI se ha desenvuelto de forma eficiente en los mercados alcanzando altos niveles de competitividad en los actuales momentos y a nivel interno la influencia sobre los procesos productivos y el efecto sobre el negocio primordial de la empresa llega a desarrollar una ventaja competitiva.

Según Zanabria (2006) la importancia de un sistema de información gerencial proviene en que es el pilar fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, además de permitir mejorar la administración de recursos, la toma de decisiones y control en las actividades.

Quispe, Padilla, Telot y Nogueira (2018) mencionan que los Sistemas de Información Gerencial se caracterizan por: “proveer información para el control de los procesos y dar soporte para la toma de decisiones independientemente de la fuente en la que se almacenan los datos” (p. 68)

Los sistemas de información gerencial son un conjunto de información extensa sus datos son transformados a una variedad de formas haciendo que se convierta en parte importante de las operaciones que se desarrollan en la empresa y adaptándose a ella.

El valor de la información proporcionada por el sistema debe cumplir con lo siguiente: calidad, oportunidad, cantidad y relevancia.

Calidad. - La información proporcionada debe ser un reflejo la realidad planteada.

Oportunidad. - Aplicar medidas correctivas a tiempo en caso necesario para lograr un control eficaz.

Cantidad. - Los gerentes siempre toman decisiones con información suficiente, oportuna e importante no con información desbordante e irrelevante, la cantidad no siempre es suficiente.

Relevancia. - La información que se proporciona al gerente debe corresponder con sus tareas y responsabilidades.

Según Waterfield & Ramsing citado por Zanabria (2006) un sistema de información gerencial captura datos, los procesa y difunde a los usuarios en la manera en cómo los soliciten.

Las necesidades de los usuarios son muchas y la facilidad que poseen los sistemas de información gerencial atiende esas necesidades convirtiéndolas en un aporte significativo para la empresa y los gerentes siempre la van a encontrar y en la forma en como la solicitan estará disponible.

Además, el autor manifiesta que las dimensiones de un sistema de información gerencial están constituidas por: Conceptualización, evaluación y diseño, implementación y mantenimiento.

Conceptualización.

Esta fase se identifica las necesidades de la empresa, se determina la factibilidad considerando la tecnología a utilizar, la capacidad del personal y la inversión monetaria realizando una evaluación previa para escoger las diferentes alternativas y seleccionar la más viable para la empresa.

Evaluación y diseño.

La empresa evalúa el sistema que se va a adquirir y verifica si cubre las necesidades, si aplica una modificación o diseño de un nuevo sistema se analiza los inconvenientes de diseño, es decir lo que va a generar el nuevo sistema y sus indicadores, mostrando los resultados y especificaciones técnicas que serán evaluados por la gerencia.

Implementación.

Comprende el desarrollo del sistema de información gerencial, es importante contar con un plan de las etapas con la finalidad de tener una retroalimentación con el usuario.

Las cuatro dimensiones conforman la estructura de un sistema de información gerencial que está dada por el análisis de la situación actual basándose en las necesidades de la empresa y estableciendo diferentes alternativas para luego determinar y evaluar el diseño de lo que va a generar el nuevo sistema y su etapa final la implementación de acuerdo a tiempos y a la par con los usuarios con la finalidad de que ellos se retroalimenten del nuevo sistema.

Competitividad y Tecnología

De acuerdo con investigaciones empíricas, se concluye cuán importante es la competencia basada en tecnología y no en precios ya que comparando los precios y costos con otros países resulta engañoso.

Anteriormente la tecnología era relacionada con máquinas, a través del tiempo esta ha surgido a partir del conocimiento para muchos logros obteniendo resultados deseados y grandes desarrollos, ha surgido la necesidad de crear sistemas que procesen, organicen, controlen y evalúen gran cantidad de datos

para convertirlos en información útil que al aplicarlos dan origen a nuevos conocimientos.

La tecnología juega un papel muy importante en el desarrollo de las industrias ya que estas contribuyen a la innovación de nuevos productos, procesos y el avance en muchos sectores.

Ribault, Martinet y Labidois (1991) expresan que la tecnología es un principal activo para competir ya que se relaciona con los esfuerzos innovadores que proporcionan la competitividad. Sin embargo, Gamble (2015), explica desde su punto de vista que la forma con la que las tecnologías se han estado usando con el pasar de los años sirve para obtener desarrollo y ventajas competitivas.

De la forma en que los actores expresan sus ideas la tecnología a través del tiempo ha tenido un importante rol ya que su avance ha movido fronteras y la necesidad de las empresas en obtenerla ha sido fundamental para el desarrollo de sus actividades y por consiguiente los resultados que se han obtenido ha servido de mucho beneficio porque les ha permitido innovar para competir.

La adopción de la tecnología no debe verse como una amenaza en la cadena de valor sino como una herramienta de acompañamiento potente en la competitividad. La vinculación de la tecnología crea ventajas competitivas

Se puede incrementar la productividad racionalizando recursos, logrando mayor eficiencia en el trabajo, buena organización, priorizando tareas a ejecutar, incrementar la satisfacción de los clientes, pero el cambio en la base tecnológica de los procesos permite pasos gigantescos en la productividad.

La revista digital Byte Ti (2010) relata en uno de sus artículos que: “potenciar la estrategia de marketing con el uso de la tecnología no es sencillo, pero es totalmente necesario en un entorno cada vez más competitivo, donde la tecnología es una de las claves del éxito” (párr. 1).

Una empresa es competente y crece adquiriendo conocimientos sobre productos, procesos y su aplicación mediante el desarrollo tecnológico, debe ser un recurso adecuado para gerenciar la información de manera que pueda recoger, recuperar, almacenar y difundir.

Podemos decir que con la tecnología las organizaciones pueden alcanzar la competitividad, teniendo en sus áreas sistemas que enlazados podamos obtener información útil que apoyados en un Sistema de Información Gerencial utilicemos toda la información disponible para realizar proyecciones, comparaciones, estudiar productos, precios, mercado, controlar la producción, la trazabilidad, insumos empleados, productos más vendidos, productos sin vender, devoluciones de productos en fin un sinnúmero de reportes que se pueden obtener tan solo enfocándose en lo que se desea, de acuerdo a las necesidades y desempeño de la empresa.

Competitividad

Las empresas están expuestas a un ambiente competitivo que se caracteriza por la inestabilidad económica y financiera, entrada de nuevos competidores, intercambio de mercancías y desarrollo de nuevas tecnologías.

Ciertos actores la definen como la capacidad que poseen las empresas para afrontar a sus competidores en el mercado, el concepto que ha adquirido la competitividad a través de los años ha sufrido numerosos cambios, definir los aspectos más importantes y en cómo se mide es un reto.

Un artículo en el sitio web Emprendimientos (2014) resume a la competitividad como: “la capacidad de las organizaciones para mantener las ventajas clave que permitan optimizar el desempeño de sus recursos, tanto humano, como financieros e intelectuales” (párr. 2).

El Diccionario de Oxford de Economía (citado por Musik y Romo, 2004) define a la competitividad como “la capacidad de competir en los mercados por bienes y servicios”, definición que ha generado controversia al pasar de los años.

Porte (1991) manifiesta que el único concepto de la competitividad en el ámbito nacional es la productividad, la competitividad es la producción de bienes y servicios de calidad y bajos precios para competidores nacionales e internacionales, logrando beneficio en los habitantes al aumentar los ingresos reales.

Por otra parte, se dice que la competitividad “está ligada con dos definiciones con amplia manipulación en el desarrollo histórico de la teoría económica, como son la competencia y la ventaja comparativa” (Home, 2016), p 14)

El termino de competencia se lo conoce y se mide a diario los compradores y vendedores intentan maximizar su beneficio y satisfacción mientras que los precios por la oferta y la demanda, y la ventaja comparativa es aquella en la que es mucho más rentable especializarse en una producción determinada que sea más productiva y comercializada.

Se dice por competencia a la estimulación de los mercados para “la obtención de mejores precios, productos y servicios de calidad y un nivel de desarrollo técnico más avanzado y, en definitiva, más productividad y más competitividad para las empresas” (Gordon,2014, p.2).

Cada empresa ofrece lo mejor de ella y el mercado siempre va a exigir de ellas también lo mejor entendiéndose con un mejor precio, producto y calidad con un buen nivel mucho más avanzado.

Sin embargo, Rubio y Vaz (2015) aclaran que la “competencia y la competitividad son conceptos antagónicos, y que la competitividad frecuentemente se desarrolla por medios anticompetitivos” (p. 20).

El otro termino que se menciona, es la ventaja comparativa, definición importante en las ciencias económicas, esta cuenta con varias interpretaciones, según Krugman, Obstfeld y Melitz (2012), un país posee ventaja comparativa si lo que se produce y su costo de oportunidad comparado con otros bienes es menor en el país que se desarrolla que en otros, ya que influye en los costos de los insumos, mano de obra y capital, el comercio hace que se compre de un país productos a bajos precios porque quienes lo producen tienen salarios bajos.

Otro término utilizado es la ventaja competitiva, esta influye por las diferencias en la capacidad para transformar los insumos en bienes y servicios y obtener su máxima utilidad, esta incluye activos tangibles e intangibles, ambos para incrementar la eficiencia en el uso de los insumos y en la creación de productos y procesos únicos.

Druker (citado por Orozco & Núñez, 2017) expresa que “el declive del obrero industrial también tendrá consecuencias fuera del mundo desarrollado” ya que los países de menor desarrollo no pueden basarse en la ventaja comparativa de la mano de obra sin mejorar tecnológicamente.

Riquelme (2017) agrega que la ventaja competitiva tiene la finalidad de ayudar a la empresa a hacer frente a la competencia con el fin de tener éxito, esto en base a resultados con beneficios y ganancias económicas.

Estos conceptos nos llevan a la conclusión de que las empresas deben de competir innovando tecnológicamente, capacitando al personal con la finalidad de incrementar la productividad, el incorporar nuevas tecnologías a los procesos de producción que muchas veces es un riesgo que se toma, pero son estos los que dan un valor agregado y hacen la diferencia.

Porter (1985) menciona que la ventaja competitiva crece en el valor que una empresa pueda generar, lo que esta dispuesto en pagar un comprador, es el valor que se da en ofrecer precios bajos que los competidores, además indica que una empresa se considera rentable si el valor que genera es más elevado que los costos ocasionados por el producto creado.

La competitividad se sustenta en tres dimensiones: desarrollo, sustentabilidad e industrialización.

Dimensión: Las empresas se desarrollan en un ambiente adecuado con la finalidad de crear un nivel de vida mejor para los habitantes de esta.

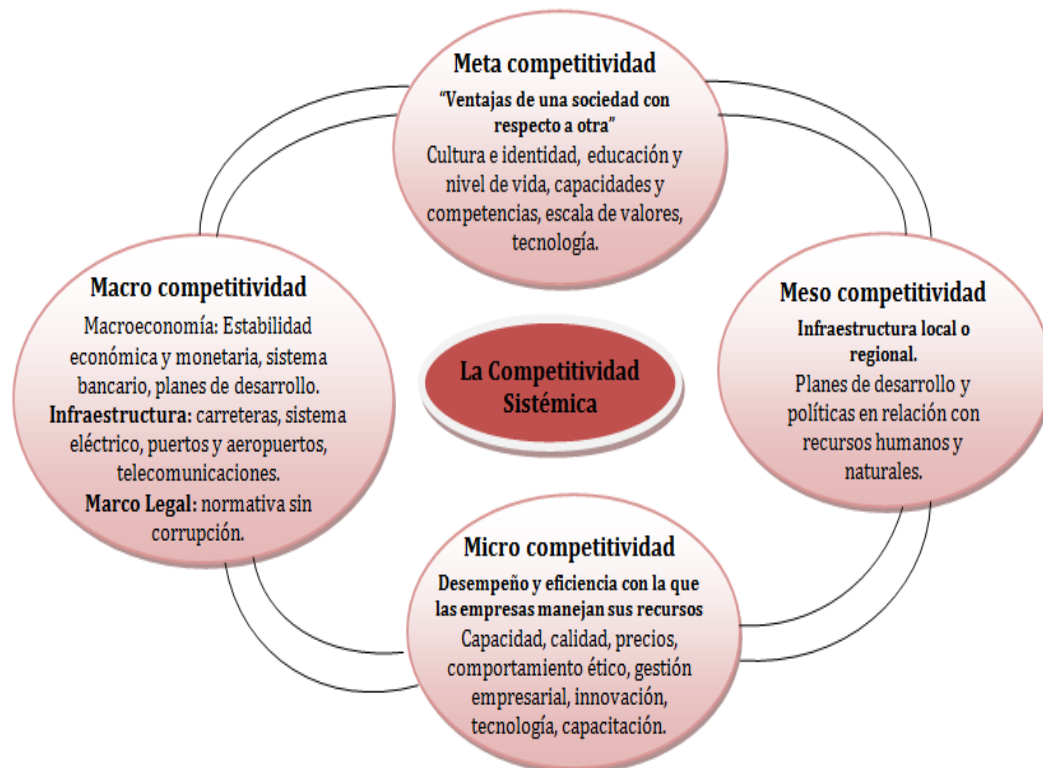
Sustentabilidad e industrialización: Es el desarrollo del proceso productivo por un largo periodo expuesto a la competencia internacional.

Niveles de Competitividad

La competitividad sistémica según lo que explican Hernández, Rodríguez y Pulido (2011), es un desarrollo exitoso no solo por factores micro de empresas y macro de las condiciones económicas, sino en cómo influyen las decisiones de los gobiernos, la conducta de la sociedad y la cultura, además, manifiestan que la competitividad es producto de cuatro dimensiones: Meta, Macro, Meso, Micro.

Cada uno de estos niveles de competitividad ha sido estudiado en diferentes campos como la teoría del comercio internacional que se centra en la competitividad macroeconómica, la economía industrial en el estudio del sector y la teoría de la dirección que influye sobre la competitividad de la gestión empresarial.

Gráfico 8. Competitividad Sistémica



Fuente: Hernán, Rodríguez y Pulido ,2011

Factores determinantes

A nivel empresa

Son los procesos claves dentro de una empresa dado por sus métodos de producción y organización en relación con la competencia.

La capacidad en competir en los mercados por bienes y servicios basándose en precios, calidad del bien o del servicio, las empresas que ya poseen un puesto importante en el mercado por la calidad en sus productos estas consiguen ser competitivas que el resto de las empresas, aun así, los precios con que venden sus productos sean más elevados que sus rivales.

Recursos

Factores disponibles en el mercado que son adquiridos por la empresa para la producción de sus bienes y servicios como: Recursos Financieros, Físicos, Humanos, Tecnológicos, Reputación y Organizacionales.

Capacidades

La habilidad que tienen las empresas para utilizar sus recursos haciendo uso de sus procesos organizacionales, basados en el desarrollo, manejo e intercambio de información.

A nivel de Industria

La competitividad se deriva de una productividad superior, estas se enfrentan a costos menores en los productos de sus competidores internacionales o de ofrecer productos con valores elevados.

Para determinar la competitividad de las industrias se basa en características como la naturaleza de los bienes producidos, concentración del mercado, madurez de la tecnología utilizada, barreras de entrada, intensidad del capital, potencial de exportación, presencia extranjera y la estrategia de los inversionistas. Se considera además dentro del sector las industrias a través de su organización interna y de gestión determinan su propia competitividad.

A nivel regional.

Las regiones compiten entre sí para buscar un lugar estratégico para que las empresas puedan desarrollarse, la competitividad debe sustentar la participación de agentes económicos en los sectores con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes.

A nivel nacional

Esta dada por factores como la estabilidad, el buen gobierno y las oportunidades de las inversiones rentables, el factor principal es la productividad que determina el nivel de vida a largo plazo de un país y del ingreso per cápita.

Desde la perspectiva de Michael Porter, la competitividad de un país depende en como innove y mejore la industria, aquí es donde influye la cultura, la economía y las instituciones.

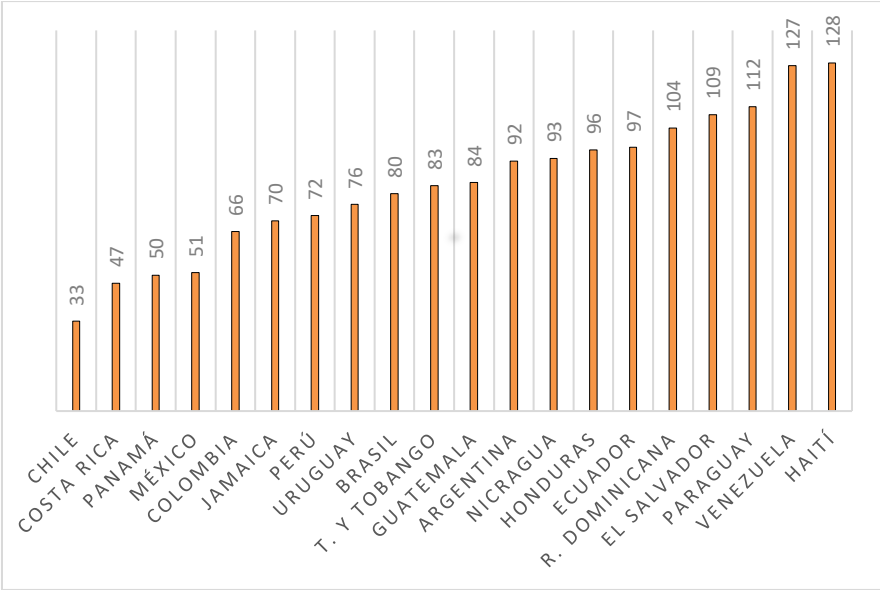
Gráfico 9. Primeros puestos en el ranking índice de competitividad global 2017 - 2018

País	2017-2018	2016-2017	Tendencia
Suiza	1	1	→
Estados Unidos	2	3	↑
Singapur	3	2	↓
Holanda	4	4	→
Alemania	5	5	→
Hong Kong Sar	6	9	↑
Suecia	7	6	↓
Reino Unido	8	7	↓
Japón	9	8	↓
Finlandia	10	10	→

Fuente: Foro Económico Mundial

La importancia en cada uno de los factores depende del entorno en cómo se desarrolla y lleva a cabo la actividad de la empresa, todo entorno económico que estimule la competitividad nacional es rentable, sea cual sea el desarrollo de un país y las estrategias de exportación propicias a la innovación.

Gráfico 10. Ranking Latinoamérica y Caribe –índice de competitividad global 2017 - 2018



Fuente: Foro Económico Mundial

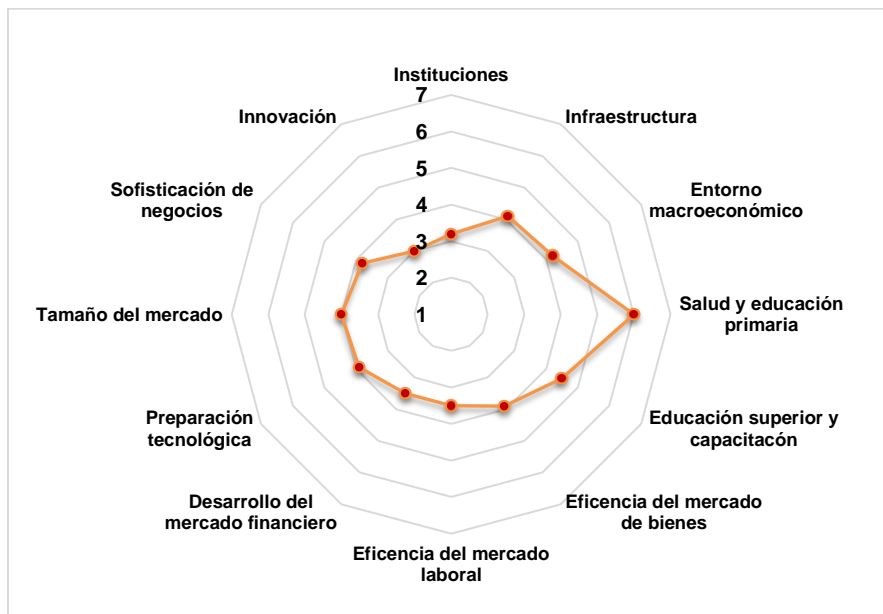
Según los valores del Foro Económico Mundial la economía más competitiva del mundo corresponde a Suiza, Estados Unidos sube un puesto ubicándose

como la segunda Economía más competitiva, sigue Singapur, Holanda y Alemania.

Se evidencia que la economía más competitiva a nivel de Latinoamérica sigue siendo Chile, luego Costa Rica y Panamá en el tercer puesto.

Ecuador está en el puesto 15, debido a la inestabilidad de políticas, tasas impositivas, y regulaciones laborales, han sido factores problemáticos para los negocios en el Ecuador.

Gráfico 11. Datos de Ecuador del Índice de Competitividad Global 2017 - 2018



Fuente: Foro Económico Mundial

El Ecuador cae en 10 pilares de los 12, se observa declive en todos menos en Salud y Educación primaria y lo que es sofisticación del mercado financiero se mantiene por debajo.

Factores para la competitividad

La transferencia y esfuerzo tecnológico son determinantes para la competitividad en el sector, la tecnología puede elevar la productividad, calidad y variedad de los bienes en las industrias.

La competitividad depende de varios factores como: la productividad, la tecnología y la calidad de la infraestructura.

Productividad laboral, empleo y salarios

La productividad hace que las empresas eleven sus niveles de eficiencia, es parte fundamental en el mejoramiento de la tecnología, la organización, la eficiencia en que opera la innovación tecnológica, la capacitación y el conocimiento.

La capacitación promueve una mayor productividad en los trabajadores la actualización y reconocimiento de sus capacidades, muchas veces el mercado laboral carece de información para realizar búsquedas de perfiles.

Y los bajos niveles de productividad traen consecuencias muy desfavorables como salarios bajos y el no retorno del capital, asociados a la baja calidad de vida que afecta a lo social. El empleo en el sector manufacturero es donde se concentra la mayoría de las personas que acceden a un trabajo destacándose las empresas de bebidas, alimentos procesados particularmente en Manabí.

Recursos humanos

Esta depende de la preparación del recurso humano, cuando se cuenta con personal técnicamente calificado se eleva la productividad porque estos son participes de los procesos de innovación.

Forma parte de la productividad la educación, personal preparado técnicamente tendrá mejores oportunidades, sobre todo en las industrias de media y alta tecnología.

Tecnología, esfuerzo y transferencia

Es un factor importante para elevar la productividad, aumentando la calidad de los productos a través de la innovación, otras empresas atraen mediante la transferencia tecnológica licencias o bienes con tecnología de punta, y delegando a sus trabajadores dichos bienes capacitándolos con la finalidad de que dominen la tecnología que han adquirido.

Infraestructura

Infraestructura física

La competitividad de una empresa mejora si posee una buena infraestructura física para el desarrollo del trabajo en las diferentes áreas, el entorno físico

laboral constituye un elemento fundamental en el desarrollo de cada una de las tareas, debe de contar con buena iluminación, temperatura, control del ruido.

Infraestructura del conocimiento

Las tecnologías de la información y las Comunicaciones TIC's, constituyen un factor imprescindible de la competitividad, estas elevan el acceso a la información permitiendo alcanzar nuevos mercados y un mayor conocimiento de los avances tecnológicos, las mejoras en las TIC's contribuyen a elevar la productividad a través de los sistemas que aportan en cada uno de los procesos de la empresa ya sea en forma administrativa y operativa.

Cadena de valor

Las empresas pueden ser muy competitivas de acuerdo en cómo lleve sus actividades y procesos a la hora de producir un bien o servicio.

Gráfico 12. Cadena de Valor.



Fuente: Elaboración de autora

Canto (2013) define a la cadena de valor como “un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final” (p. 18).

En este modelo se basan las industrias ya que posee tanto las actividades primarias como las de apoyo para la ejecución de sus procesos, estas interactúan entre sí con la finalidad de obtener un producto final acorde a las necesidades de los clientes.

La cadena puede convertirse en una herramienta de competitividad para las empresas si generan valor a los compradores.

Porter (1985) lo planteo como un objeto teórico que gráfica y describe las actividades de una organización otorgando valor al cliente final y a la empresa, las actividades primarias se relacionan con el negocio y las que se encargan de la operatividad son las de apoyo.

Medición de la Competitividad

La actual situación de las empresas en especial el de las industrias y su importancia en la cadena de valor son estímulos para medir y estudiar los elementos que afectan a la competitividad en este sector.

La medición implica determinar factores que generan un impacto, existen muchas metodologías que buscan medir ciertos elementos de la competitividad.

Índice de competitividad global (ICG): Diseñada por Michael Porter y adoptada por el Foro Económico mundial para identificar y comparar para proveer oportunidades de desarrollo a los ciudadanos este considera 188 variables agrupadas en 12 factores.

Requerimientos básicos:

1. Instituciones
2. Estabilidad Macroeconómica
3. Salud y Educación Básica
4. Infraestructura

Impulsadas por eficiencia

5. Educación avanzada y entrenamiento
6. Eficiencia del mercado de trabajo
7. Eficiencia de Mercado de bienes y servicios
8. Sofisticación de mercados financieros
9. Disponibilidad de tecnología
10. Tamaño de mercados

Factores de innovación y sofisticación

11. Sofisticación de negocios
12. Innovación

Índice de confianza empresarial (ICE): Mide la confianza de los empresarios en los distintos sectores de nuestro país: Industria, comercio, financiero, minería, construcción y agrícola.

Dispone de 21 variables clasificadas en 8 pilares que miden distintos aspectos de la competitividad de las empresas.

1. Instituciones
2. Infraestructura
3. Situación General de la empresa
4. Capital Humano y capacitación
5. Eficiencia en el mercado
6. Temas financieros
7. Internacionalización o apertura Comercial
8. Innovación

Índice de competitividad regional: Elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), basado en los postulados de Michael Porter considera cuatro determinantes de ventajas comparativas de las industrias aplicadas a las regiones, se eligen los factores que tienen relación con las capacidades públicas y privadas: factores productivos, demanda doméstica, industrias relacionadas y estructuras de las empresas y siete

categorías: empresas, personas, gobierno, infraestructura, ciencia y tecnología y recursos naturales.

Modelo integral de competitividad económica (MICE): Modelo basado en cuatro pilares de la teoría de la ventaja comparativa elaborado por Hernández, Flores e Isaac (2017), y del cual mencionan ser elemento que permite la creación de empresas, mejorar la competitividad e internacionalizar los procesos de las industrias.

1. Innovación tecnológica
2. Cultura para la creación de las empresas con alto potencial de crecimiento
3. Redes de intercambio de información estratégica
4. Desarrollo empresarial local

Las 5 fuerzas competitivas

Gráfico 13. Las 5 fuerzas competitivas



Fuente: Harvard Business Review, Adaptado por autora

Según Porter (2008) existen 5 fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado a largo plazo maximizando los recursos y superando a la competencia y manifiesta que si no se cuenta con un plan no se puede sobrevivir en los negocios.

Amenaza de nuevos competidores

Un mercado no será atractivo si hay barreras de entradas difíciles de cruzar por nuevos participantes con nuevos recursos y capacidades para dominar una porción del mercado

La rivalidad de los competidores

Un mercado no será bien atractivo cuando los competidores estén bien posicionados, sean numerosos y los costos fijos altos, estará siempre enfrentándose a precios, campañas, publicidades y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación con los proveedores

No es atractivo el mercado cuando los proveedores estén bien organizados, tengan fuentes recursos y decisiones para imponer sus condiciones de pago.

Amenaza de productos sustitutos

Un mercado no será atractivo si existen productos sustitutos que cumplen las funciones de otro producto que se está ofertando y que estos sean avanzados.

Poder de negociación de los compradores.

Esta depende de la oferta que se disponga y de la necesidad del producto o servicio, en este caso si el comprador posee un producto que satisfaga las necesidades, mayor será su poder de negociación.

Modelo Administración en una página

Modelo de Riaz Khadem y Robert Lorber (1997) se basa en tener un panorama total de forma sencilla y clara de toda la empresa, brindando solo información necesaria que los gerentes necesitan reduciendo la sobrecarga de información y obteniendo solo los datos claves que marcan una diferencia en la organización. En cuatro pasos define las claves de éxito:

Paso 1: Conozca sus relaciones importantes

Paso 2: Defina sus áreas de éxito desde diferentes puntos de vista

Paso 3: Identifique los factores de éxito para cada área de éxito

Paso 4: Determine donde encontrar el status de cada factor clave de éxito

El modelo se enfoca en factores de éxito medibles, que servirá como instrumento suficiente para mantener a los gerentes centrados del desempeño con respecto a resultados.

1.6. Marco conceptual

Best Practice (Buenas prácticas): Metodologías y procesos que se han mostrado como exitosos y que han sido adoptadas de forma amplia en las industrias.

Economic Forum (WEF): Foro Económico Mundial, es una organización privada internacional, independiente y sin fines de lucro en el cual involucra a líderes empresariales, políticos, intelectuales y sociales que comprometidos a mejorar el estado del Mundo buscan influir en sus agendas industriales, regionales y globales

Expertise: Habilidad o conocimiento experto en un determinado campo.

Operación esbelta: Son herramientas que ayudan a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y procesos aumentando valor a las actividades realizadas y eliminando a las que no se requiere.

Outsourcing: Proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso para ser desempeñada más eficientemente por otra corporación que va a ser contratada para ese fin.

Política arancelaria: Es el instrumento de política económica mediante el cual un Estado define la estructura arancelaria que regirá el comercio exterior de mercancías.

Transferencia Tecnológica: Proceso en el cual se transfieren descubrimientos- técnicos de una organización a otra para continuar su desarrollo tecnológico.

Trazabilidad: Conjunto de procedimientos que permite conocer el histórico, la ubicación y trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros.

CAPITULO II

MARCO METODOLOGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

La presente investigación es de tipo exploratoria ya que se apoya en la utilización de instrumentos para obtener información mediante cuestionario y visita al área de producción que es el punto donde se concentra todo el proceso de desarrollo del producto desde la materia prima hasta el producto terminado, así como también la obtención de datos en cada una de las actividades de apoyo con la finalidad de darnos cuenta como se llevan cada una de las actividades en su contexto para después analizarlos e identificar procesos claves.

Es de tipo descriptiva ya que se identifican características del sector de industrias de alimentos para el respectivo diagnóstico de la situación actual, es de tipo transversal ya que el estudio se realizó mediante la recolección de los datos en un momento dado. Se aplicarán encuestas de opinión ejecutiva y operativa en una de las industrias representativas de Manta, para esto elegimos el diseño correlacional para medir y analizar las variables individuales y la asociación entre las mismas en un momento determinado.

2.2 Métodos de investigación

Esta investigación es de tipo cuantitativa lo que permite realizar un análisis en materia de competitividad.

El presente trabajo parte de una problemática ya que actualmente el sector presenta deficiencias en el desarrollo competitivo, de acuerdo a teorías investigadas se estudiaron los diferentes modelos propuestos por diversos autores logrando desarrollar las variables de estudio y a través de las encuestas se recaban datos necesarios que aportaran a la investigación.

El método utilizado es el deductivo ya que la investigación parte de aspectos generales a través del análisis de la situación actual de la industria del sector pesquero hasta la identificación de procesos claves en la cadena productiva al interior de la empresa, para lograr determinar a través de resultados la

importancia de implementar el uso de los sistemas de información gerencial para mejorar la competitividad

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

La población industrial está conformada por 6 industrias pesqueras pertenecientes al cantón Jaramijó de la provincia de Manabí, para la selección de la muestra se aplicó el método aleatorio simple y se tomó a la industria de alimentos del Sector pesquero a la cual la llamaremos FRIDAMAR S.A. y quienes nos proporcionaran información son personal administrativo de las diferentes áreas que conforman la organización.

Tabla 2.1. Selección del personal para encuesta

CARGO	CANTIDAD
Director de Operaciones	1
Gerentes de Área	11
Jefes Departamentales	10
Coordinadores	3
Supervisores	15
Inspectores	10
Asistentes	15
Total	65

Fuente: Empresa FRIDAMAR S.A.

2.4 Variables de la investigación y Operacionalización

Tabla 2.2. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR ¿Cómo se lo obtiene?	ITEMS
	Talento Humano	Escolaridad	Nivel de escolaridad.
		Funciones y Experiencia	Personal capacitado en las diferentes funciones

Competitividad y Sistema de Información Gerencial			y especialidades	
		Cultura organizacional	Evaluación de Clima laboral	
		Capacitación	Porcentaje de capacitaciones.	
		Evaluación y desempeño	Porcentaje de desempeño por periodo	
	Administrativo		Planeación Estratégica	Cumplimiento de los objetivos planteados
			Estructura Organizacional	Estructura definida
			Normas legales y tributarias	Cumplimiento de normas
	Comercial y logística		Exportaciones	Cantidad de embarques
			Ventas	Grado de cumplimiento del presupuesto de ventas
			Experiencia en el mercado	Años de experiencia en el mercado
			Reclamos	Cantidad de reclamos
			Precio	Percepción de precio del producto
			Servicio al cliente	Grado de satisfacción de los clientes.
			Clientes nuevos	Cantidad de clientes nuevos
			Calidad	Cantidad de Certificaciones de calidad
	Producción		Disponibilidad	Índice de disponibilidad
			Producción	Índice de producción
			Capacidad instalada	Volumen máximo de producción
			Efectividad	Índice de efectividad
			Calidad	Índice de calidad
	Eficiencia Financiera		Estado de Resultados	Ingresos y gastos
			Administración financiera	Planificación financiera
			Endeudamiento total	Nivel de endeudamiento

		Obligaciones financieras	Cumplimiento de obligaciones
	Tecnológica	Maquinaria y equipos	Plan anual de mantenimiento de maquinarias y equipo
		Equipos y programas informáticos	Elementos necesarios para el desarrollo de funciones.
		Innovación Tecnológica	Cambios tecnológicos
		Productividad del Sistema de Información	Porcentaje de efectividad del sistema
	Factores Externos	Situación económica	Conocimiento sobre cambios económicos
		Factores políticos y legislativos	Actualización en temas políticos y legislativos
		Factores internacionales	Apertura comercial

Fuente: Elaboración propia

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Con el fin de recabar información suficiente y confiable para el desarrollo de la investigación, se utilizó instrumentos de recolección de datos, como cuestionario al personal interno de la empresa y al cliente externo a través de una encuesta, adicionalmente se consultan fuentes secundarias obtenidas de páginas web, uso de datos estadísticos y documentarios de organizaciones públicas, sitios web de entidades públicas, libros, revistas, artículos científicos.

2.6 Tratamiento de la información

Para el análisis de los datos se utilizó el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para cada una de las variables que se establecieron para aportar a la investigación, las encuestas fueron elaboradas a través de la herramienta de Formularios del Office y los resultados se tabularon automáticamente, estos se representaron utilizando Excel para expresar los resultados mediante cuadros y gráficos.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

Finalizada la segunda guerra mundial Estados Unidos decidió instalar en el año 1949 la primera procesadora de atún en Ecuador, marcando un inicio a la industria pesquera en el país, logrando fortalecerse con los años y ubicándose entre los mayores productores de pesca de captura marina según la FAO.

El pescado y otros productos pesqueros en el mundo representan uno de los más comercializados del sector alimentario ya que un 78% están expuestos a la competencia comercial internacional.

Esta demanda del sector pesquero es dividido en tres subsectores: captura de especies marítimas, producción acuícola e industria procesadora. Manteniendo en su nomina alrededor de 130.000 personas de forma directa, es decir cerca de 1,3% de la población activa de Ecuador (PEA), según estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La pesca de captura la conforman dos segmentos:

1) Pesca de captura industrial, es la captura de peces migratorios, peces pelágicos pequeños (el atún, principal producto de la industria conservera), especies demersales (pescado blanco como el pargo, la corvina y el dorado, y otras especies) y pesca del camarón marino. Las capturas de la flota industrial se destinan en su mayor parte a la exportación, sea como pescados frescos y/o congelados, o como productos procesados (industria conservera).

2) Pesca artesanal, realizada en el Continente y en las Galápagos, esta pesca se destina al abastecimiento del mercado interno.

En el Subsector de procesamiento y transformación de productos de la pesca esta la actividad conservera, atún, sardinas, anchoas y caballas. El atún en conserva es el principal producto conservero de exportación ecuatoriano. Manta ubicada en la provincia de Manabí a través de su puerto, ha contribuido

a que aproximadamente 80% de las plantas procesadoras y empacadoras estén ubicadas allí y es a partir de esta inversión que las exportaciones de productos del mar, frescos y elaborados, han representado en promedio, en los últimos cinco años 10,7% del valor total exportado por el Ecuador,

Tabla 3.1 Exportaciones por producto, (2015 - 2018)

Año	Camarón	Atún	Pescado	Harina de pescado	Otros elab.productos del mar
2015	2,279,595	87,843	143,811	111,574	990,532
2016	2,580,153	90,042	137,573	148,196	951,292
2017	3,037,858	80,462	162,033	109,606	1,207,208
2018	2,170,699	68,280	162,258	52,731	861,167
TOTAL	10,068,305	326,628	605,675	422,107	4,010,198

Fuente. Banco Central del Ecuador

Ecuador a través de los años se destaca en la producción de enlatados de productos del mar frescos y elaborados exportados como el camarón, atún y pescado fresco y harina de pescado.

La participación en el PIB de esta actividad ha tenido un incremento del 2,2% en el 2008 a 3,7% en el 2016 4% para el 2017 y 2018 el 4,3%.

Dada la importancia de este sector para el desarrollo de un país es conveniente revisar ciertos aspectos que caracterizan a esta actividad y que posee un alto valor agregado que forma parte del cambio en la Matriz Productiva.

Manabí posee un nivel muy importante en el sector industrial de alimentos como lo es el de la pesca, las principales industrias que posee son procesadoras de pescado generando anualmente 300 millones de dólares en divisas del país, con 541 barcos industriales, 3000 embarcaciones artesanales y barcos camaroneros, convirtiendo a Manta en el primer puerto pesquero de Ecuador facilitando la exportación, es donde se concentra la mayoría de empresas con solvencia y solidez ya que un gran porcentaje se dedican a esta

actividad logrando ser un sector productivo de gran importancia para la economía nacional. Según reportes del sector, la industrialización atunera que se realiza en Manta representa alrededor del 60% de la producción nacional.

Actualmente las empresas que aglomeran un mayor número de trabajadores manabitas son las atuneras Conservas Isabel, Seafman, Tecopesca, Inepaca y Fridamar quienes poseen en su nómina un total de 800 a 1200 trabajadores.

La competitividad de las provincias ecuatorianas fue medida por el Consejo Nacional para la Reactivación Productiva y la Competitividad ocupando Manabí el puesto 16 entre 22 provincias con un índice de Competitividad Provincial de 35.02%.

Empresa Fridamar S.A.

FRIDAMAR S.A. es una moderna planta procesadora de alimentos como el atún y lomos en conservas , siempre en el desarrollo, uso de tecnología y desarrollo de nuevos productos alimenticios; marca que está al frente en la innovación del sector, con productos que dan un valor agregado y de calidad con novedosos empaques, alimentos elaborados bajo estrictas normas de calidad e higiene, y certificadas internacionalmente, las condiciones de trabajo y su entorno están rigurosamente adaptadas a las últimas normativas sanitarias y ecológicas.

Está ubicada en la provincia de Manabí Cantón Jaramijó muy cerca a Manta, sitio idóneo para el desarrollo pesquero y comercial de la zona del Pacífico, punto geográfico céntrico en relación a las rutas navieras internacionales que se dirigen hacia otros puertos destinos del mundo, base logística óptima para el desenvolvimiento de la industria pesquera.

Análisis del macroentorno

En la actualidad el Ecuador tiene la mayor flota pesquera de América del Sur con un total de 28 empresas con 541 embarcaciones industriales dedicadas a la captura del atún, logrando que el país tenga una mayor descarga del atún.

Ecuador por su perfil costanero en el cual se ubican tres provincias en las cuales tiene desarrollada esta industria dedicadas a la pesca con la elaboración

y exportación de conservas y lomos teniendo el mayor conglomerado en Manabí, en segundo lugar Guayas y en Santa Elena.

Las empresas logran su competitividad de acuerdo al lugar en donde están ubicadas, Manta cuenta con un puerto natural de aguas profundas y un aeropuerto internacional, esto favorece el asentamiento de la mayoría de industrias y las condiciones del negocio facilitan el proceso de creación de valor de estas empresas.

Análisis de pestle

Factor político - legal

Ciertos grupos de presión intervienen y limitan actividades de diversas organizaciones y de individuos en la sociedad. Se analiza además los factores políticos que inciden en una organización, como la estabilidad del gobierno ya que eso indica la aprobación o no de la gestión del mandatario.

El escenario político - legal comprende:

- Partidos, ideologías.
- Gobierno (P. Ejecutivo, Legislativo), oposición.
- Reglamentación sobre la competencia.
- Leyes de protección ecológica (medio ambiente).
- Leyes de protección de los recursos naturales.
- Convenios internacionales.
- Incentivos de promoción industrial. Proteccionismo.
- Protección al consumidor.
- Transferencia internacional de fondos.
- Legislación de comercio exterior.
- Legislación de mercado de cambios.
- Legislación de propiedad extranjera.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos.

Ley Orgánica de Regulación y control de mercado

Ley del consumidor

Normas INEN

ISO

Factor económico

Las variables que miden la marcha de la economía.

- Evolución del Producto Bruto Interno.
- Tasa de inflación.
- Política monetaria (tasas de interés, créditos, etc.)
- Presión Impositiva.
- Ingreso nacional disponible.
- Tasa de desempleo.
- Comercio Exterior.
- Evolución comparada entre los distintos sectores de la economía.
- Tarifas de Servicios Públicos

Debido a las políticas económicas establecidas por el gobierno se ha logrado paliar la influencia de problemas externos.

Las condiciones económicas son de mucha importancia para la empresa Fridamar S.A. ya que incide en los mercados a los que se atiende y en la capacidad rentable para atender las demandas del mercado.

Factor socio cultural

Las costumbres y comportamientos son elementos que influyen en las personas, las actividades comerciales desarrolladas han permitido lograr un avance significativo en la ciudad.

El Ecuador cuenta con flora y fauna muy extensa atrayendo a turistas algunos se quedan a vivir y otros regresan analizando en crear una empresa para poder sustentar a sus familias.

Muchos factores contribuyeron a que Manta adquiriera un desarrollo social, cultural y económico que la convirtió en el primer puerto pesquero del Ecuador.

El principal sector económico es la pesca con su producto que sobresale como lo es el atún.

La empresa Fridamar S.A. ha proporcionado un avance dentro del sector pesquero ya que es una fuente muy importante de progreso económico y social, es un proceso que se puede visualizar a largo plazo.

Factor tecnológico

Los factores tecnológicos incluyen el desarrollo de los procesos y su impacto dentro de las actividades de las Empresas como son sistemas informáticos, sistemas de comunicaciones y seguridad.

Los avances tecnológicos influyen en la organización de diversas formas: técnicas de producción y de gestión; características de los productos, equipos y procesos productivos.

Está relacionada con la mejora continua de calidad y es una fuente de ventaja competitiva. La gerencia debe estar atenta a los cambios y avances que se producen en este campo, con el fin de considerar la viabilidad de su aplicación.

Las Fuerzas de Porter

Barreras de entrada

El sector pesquero juega un rol muy importante ya que permite dinamizar su producción a bajos costos, el cual genera ventajas.

Para acogerse a la preferencia arancelaria que establece el acuerdo comercial, es necesario que el exportador acredite que el producto cumple con las normas de origen establecidas en el acuerdo.

- Requisitos de exportación sanitarios y fitosanitarios y reglas de origen
- Requisitos generales de entrada – reglamentación y documentación aduanera

Fridamar ha evolucionado con los años y actualmente cumple con todos los requisitos legales para que sus productos vayan al mercado internacional.

Poder de negociación con los clientes.

Fridamar tiene como principales clientes, a los consumidores finales, distribuidores nacionales e internacionales, autoservicios, debido a que son productos de consumo masivo, posee una cartera de clientes internacionales en Francia, España, Italia, Bélgica, Chile, Alemania, Republica Checa entre sus mayores clientes destacan Delina, Sállica, Chilefood, Murcia Fodds, Conservas Benigmar, entre otros.

Tabla 3.2. Clientes internacionales

CLIENTE	PAIS
CHARLIER - BRABO GROUP NV.	Bélgica
CLAMA GMBH & CO, KG	Alemania
DELINA GMBH	Alemania
OTTO FRANCK IMPORT KG	Alemania
PAUL M. MÜLLER GMBH	Alemania
I. SCHROEDER KG GMBH & CO.	Alemania
T.H. OLESEN IMPORT A/S	Dinamarca
HENRY LAMOTTE FOOD GMBH	Alemania
I. SCHMIDT HANDELSGE-SELLSCHAFT MBH	Alemania
LINDA FOOD GMBH	Alemania
GLOBAL MEAT GMBH & CO. KG	Alemania
ZUMDIECK GmbH	Alemania
SCHENKER DEUTSCHLAND AG	Alemania
ZIEGLER Expo Logistics	Bélgica
GLOBAL CARE ARS	China
I.SCHROEDER KG (GMBH & Co.)	Alemania
HPM GLOBAL INC	Corea del Sur
DELINA GMBH - Bélgica	Bélgica
AKMIS SPOL S.R.O.	Alemania
BRUGEL B.V.	Bélgica
GASTON SPOL.S.R.O. - Alemania	Alemania
POL-ES GROUP KRZYSTYNA GAWEL	Alemania
SIMANDL, SPOL. S.R.O - Alemania	Alemania
DRAGON LINK ENTERPRISES LTD.	China
ZIEGLER Expo Logistics	Bélgica
SALICA INDUSTRIA ALIMENTARIA S.A.	Alemania
BMC Brno, s.r.o.	Alemania
VESTHEY FOODS FRANCE	Bélgica

Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Poder de negociación de los proveedores

Son todas las compañías que prestan un servicio a Fridamar, las cuadrillas que proveen el personal para sacar la materia prima de las embarcaciones.

Alianzas estratégicas con otros proveedores para cuando escasee la materia prima pueda proveer en cualquier situación y proveedores de materiales e insumos calificados para dar su servicio.

Los proveedores están clasificados como materia prima, materiales generales e insumos.

Su principal proveedor de materia prima es la empresa Sálca, los proveedores de insumos en su mayoría son nacional pero las fundas de Pouch, los aceites (Soya, Vegetal y Oliva) son importadas, los proveedores de materiales en su

mayoría son nacionales, también se destaca los proveedores de activos fijos que son nacionales e internacionales.

Tabla 3.3. Proveedores

Proveedores	Población
CARTOPEL S.A.I.	GUAYAQUIL
CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.	MANTA
DIPAC MANTA S.A.	MANTA
ECUAINSETEC CIA. LTDA.	GUAYAQUIL
ENVASES DEL LITORAL S.A.	GUAYAQUIL
FIRMESA INDUSTRIAL CIA. LTDA.	GUAYAQUIL
MAQUIDRAZ CIA. LTDA	MANTA
DIMASA S.A.	MANTA
ECONOTRANS C.A.	MANTA
OLIMAR S.A.	MANTA
MAPRIPLASTEC DEL ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL
FARLETZA S.A.	GUAYAQUIL
GLOBALTRADER S.A.	MANTA
EDITORIAL RICARDO DELGADO ARAY CIA.	MANTA
SERVICSMART S.A.	GUAYAQUIL
SERVICIO DE CARGA VICDEL CARGO S.A.	MANTA
DATAFAST S.A.	GUAYAQUIL
CONSOLIDACION MARITIMA Y AEREA	GUAYAQUIL
PUNTONET S.A.	QUITO
GEOTRANSPORT S.A.	QUITO
CONSORCIO PESCA DEL ECUADOR	Montecristi
MAQUINARIAS Y SERVICIOS HIDRAULICOS	GUAYAQUIL
EL CONSTRUCTOR S.A.	MANTA
FINKTEC S.A.	GUAYAQUIL
DIMAQ	HONDARRIBIA
OLIVOS DEL SUR SAC.	LIMA
HPM GLOBAL INC	SEOUL- 135-090, KOREA
HIGH LOGISTICS	SANTOS S/P
MIGASA ACEITES , S.L.U.	SEVILLA
RGSK EASY PACK PVT LTD	Darya Ganj
ECUALEMAN GMBH	HAUSHAM

Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Productos sustitutos

Se ofrecen en los mercados productos con diferentes presentaciones para cada necesidad; atún en agua, aceite de oliva, vegetal, soya, ensaladas, ventrescas y lomos.

Para estos los sustitutos son las ensaladas y preparados.

Rivalidad de la competencia

Crecimiento de la industria por la implementación de nuevas marcas generadas por empresas elaboradoras de alimentos en conservas.

Existen hoy en día muchas empresas competidoras que exportan el producto, esta además genera una guerra de marcas el cual se ve involucrada por el interés del incremento en el rubro de venta y posicionamiento del mercado.

Ventaja comparativa y competitiva

Frente a competidores en Ecuador

- Materia prima accesible
- Capital disponible para la producción
- Variedad de productos
- Certificaciones de calidad

Frente a otros mercados

- Tiempos de respuesta rápidos
- Materia prima con documentación en regla
- Productos de alta calidad
- Servicio personalizado
- Certificaciones de calidad

Microentorno

Análisis del microentorno

El entorno que rodea a la empresa, factores que la empresa puede controlar y evaluar cambios.

Especialización

Fridamar se destaca por su producto atún en aceite en diferentes presentaciones de oliva, al pesto, con especias, ají, limón, ventrescas y lomos en empaques.

Valor agregado

El valor agregado que se le da al producto es un alimento gourmet elaborado en envases de vidrio con una presentación única en todo el mercado y de exportación.

Diferenciación

La empresa se diferencia en que sus productos son de tipo gourmet lo que le da un valor agregado ya que produce y comercializa en un 75%, hacia el mercado internacional

Integración

Posee una integración vertical ya que se fabrica el producto mediante un plan de producción previo todos los días.

Todos los productos son elaborados mediante una orden de trabajo desde la materia prima hasta el producto terminado.

Los insumos que se utilizan para la elaboración del producto son todos adquiridos bajo normas estrictas de control a proveedores calificados y evaluados con la finalidad de cumplir ciertos estándares de calidad.

Grupos de interés

Entre los grupos están:

- Clientes
- Proveedores
- Corporativos
- Organismos de Control
- Instituciones estatales pesqueras
- Comunidades
- Estado
- Entidades Financieras
- Flotas
- Medios de Comunicación

Objeto o naturaleza del negocio

Misión

Empresa productora y comercializadora de productos alimenticios; buscamos relaciones a largo plazo con clientes y consumidores en mercados nacionales e internacionales, establecidos en calidad, servicio y desarrollo de nuestros colaboradores para lograr el máximo beneficio en cada uno de los procesos.

Visión

Ser marca elegida de productos alimenticios en las familias ecuatorianas y ser una empresa referente de calidad, servicio y rentabilidad de productos innovadores en el mercado global.

Valores

A diario se trabaja con probidad, disposición e iniciativa basando los resultados en el trabajo en equipo y en el desarrollo de personas.

Objetivos corporativos.

Tabla 3.4. Objetivos corporativos

Objetivos	Meta	Frecuencia	Responsable
Garantizar la inocuidad de los alimentos	Superar un 95% de efectividad en los resultados de auditorias	Anual	Control de Calidad
Diversificar las líneas comerciales en productos proteicos	Contar con 1 producto proteico adicional al atún	Anual	Comercial
Depurar e incrementar clientes y mercados	Incrementar en un 20% la cartera de clientes	Anual	Comercial
Optimizar Costos y Gastos	15%	Mensual	Financiero
Vigilar los lineamientos de Salud y Seguridad ocupacional que nos permita disminuir factores de riesgo en el entorno laboral.	Cumplimiento del 70% de control periódico y dialogo.	Mensual	Seguridad e Higiene del Trabajo

Fuente: Fridamar S.A.

Estructura Organizacional

Grafico 3.1. Estructura Organizacional



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

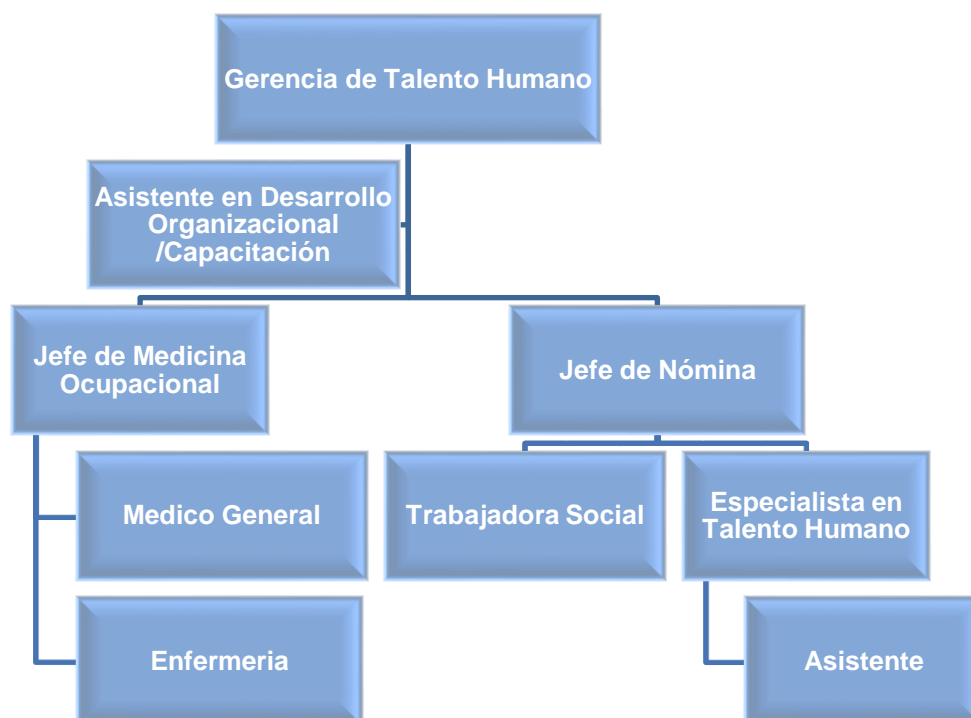
FUNCIONES

Todo el personal está involucrado en los procesos ya que para obtener un producto de calidad esta pasa por diferentes etapas y controles, desde una orden de pedido del producto hasta el producto terminado, logrando cumplir las expectativas, el cumplimiento de pedido y satisfacción en los clientes.

Gerencia general

- Responsabilidad global de la dirección y de la gestión.
- Aprobar la política de Calidad y Medio Ambiente.
- Aprobar los objetivos impuestos en el Sistema de Gestión, en temas de Calidad y de Medio Ambiente
- Ejecutar el plan de negocios aprobado por el Directorio.
- Celebrar y firmar contratos y obligaciones de la sociedad

Grafico 3.2 Estructura Organizacional Talento Humano



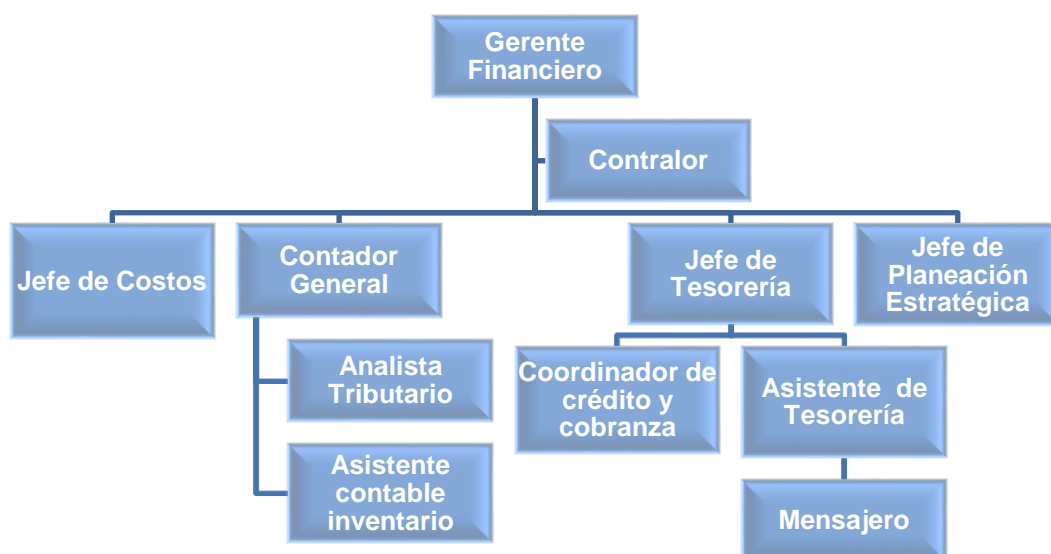
Fuente: Empresa Fridamar S.A.

El gerente de talento humano busca vincular a los clientes tanto internos como externos y procesos que se realicen dentro de la empresa, dentro de sus funciones están el de planificar, controlar y ejecutar actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional durante la permanencia del trabajador en la empresa.

Gerencia de talento humano

- Selección de personal que posean competencias definidas y cumplan con determinado perfil
- Otorgar adiestramiento /entrenamiento que fortalezcan las competencias de las personas
- Asegurar la formación de las competencias mediante evaluaciones de desempeño
- Supervisar al Jefe de Nomina en incremento salarial, prescindir de servicio, pagos de sueldos y beneficios, contrataciones, liquidaciones pago de anticipos.
- Colaborar con la gestión de la calidad y medio ambiente.

Grafico 3.3 Estructura Organizacional Financiero



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Es el área que se encarga del control de recursos económicos y financieros de la empresa, se basa también en la obtención de recursos internos como externos para el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, vigila en que estos sean adquiridos a plazos e intereses que favorezcan a la empresa, también es donde se monitoriza el presupuesto que manejan todas las áreas.

Gerencia de Financiero

- Administrar los recursos financieros y materiales cumpliendo el programa anual que establece la gerencia general.
- Valorizar los requerimientos de todas las áreas proponiendo ante la gerencia su presupuesto anual y para financiar las actividades.
- Desarrollar la evaluación económica de todos los proyectos de negocios y de inversión proponiendo alternativas a la gerencia general.
- Presentar de forma oportuna los estados financieros y flujos de caja proyectados para aprobación.
- Autorizar publicación de los estados financieros a entidades fiscalizadoras dentro de los plazos legales y reglamentarios.
- Vigilar la oportuna presentación de los impuestos mensuales y anuales dentro de los plazos legales y reglamentarios.
- Mantener activas y utilizar las distintas alternativas de fuentes de financiamiento.

Grafico 3.4 Estructura Organizacional Comercial



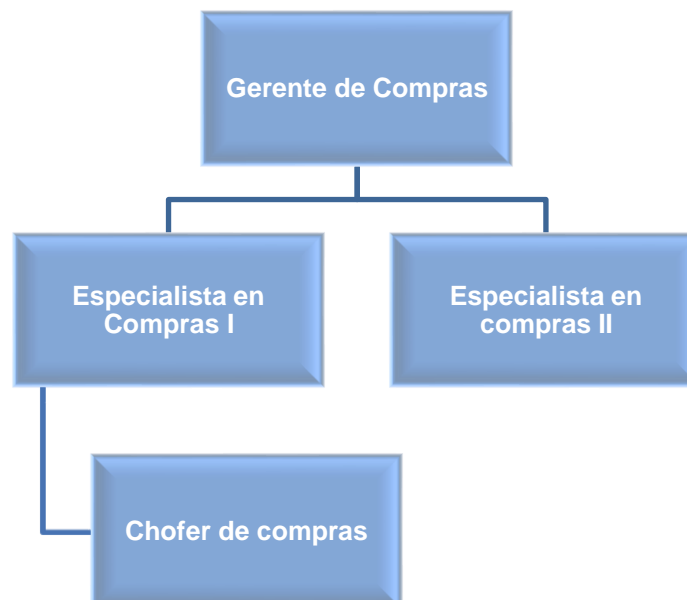
Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Es el área donde se administra el mercadeo o la comercialización, esta busca fidelizar clientes, aumentar sus ventas, competir con sus productos en el mercado nacional e internacional utilizando herramientas y estrategias buscando ser la opción principal del cliente y de esta forma satisfacer sus necesidades.

Gerencia Comercial

- Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.
- Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos y a los posibles ingresantes al Mercado.
- Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción, publicidad de los productos que brinda la Empresa.
- Mantener una estructura tarifaria dinámica y flexible que responda a los cambios que puedan suscitarse financiera o comercialmente.
- Definir Estrategias de Comercialización.

Grafico 3.5 Estructura Organizacional Compras



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Área donde busca la adquisición de materiales generales, insumos y materia prima imprescindibles para el desarrollo de las actividades que tienen que ver

con la producción diaria, está a su vez se relaciona con los diferentes proveedores nacionales e internacionales.

Gerencia de Compras

- Administrar y planificar las compras.
- Comprar al mejor precio, cumpliendo las especificaciones técnicas de compras.
- Mantener un listado con las especificaciones técnicas de cada materia prima.
- Mantener al día un listado con los proveedores aprobados.
- Evaluar el servicio, calidad y la aptitud de proveedores.
- Hacer cumplir la política dictada por la Dirección General.
- Cumplir y hacer cumplir los requisitos de los clientes.

Grafico 3.6 Estructura Organizacional Logística/Comex



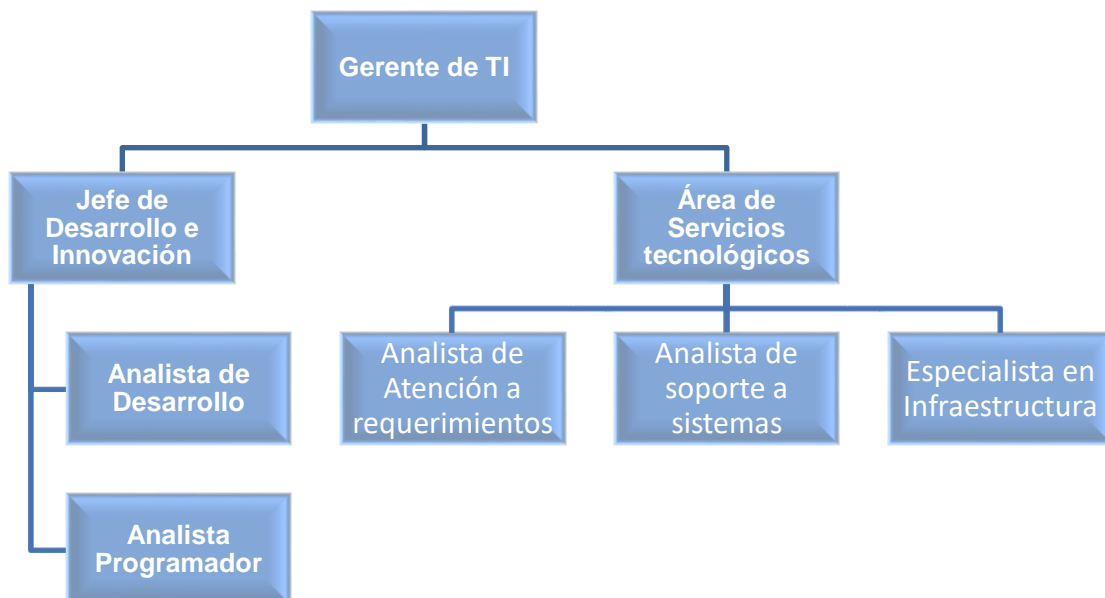
Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Esta área cubre la gestión y planificación de las actividades de los departamentos de Compras, producción, transporte, almacenaje y distribución de los productos.

Gerencia de Logística/Comercio exterior

- Coordinar las diferentes áreas de almacén (entradas, reposición, preparación de pedidos y transporte de los mismos).
- Optimizar la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa.
- Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos.
- Optimizar procesos de trabajo.
- Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- Conocer el sistema legal local, aplicaciones y regulaciones en cuanto a comercio exterior.
- Regular la distribución internacional, canales utilizados, documentos necesarios, transporte y demás tramite.

Grafico 3.7 Estructura Organizacional Tecnología de la información



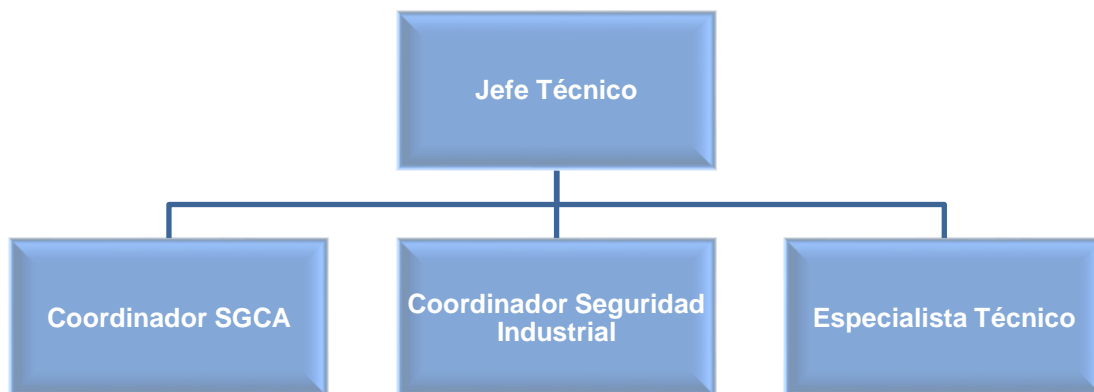
Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Es el área donde se planifica y administra todos los recursos informáticos disponibles en la empresa así como también contribuye al mejoramiento continuo de calidad, pertinencia y oportunidad de la información.

Gerencia de Tecnología

- Planificar las estrategias de tecnologías de la información alineadas a los objetivos empresariales.
- Dirigir y planificar asesorías tecnológicas a las áreas de negocio con respecto a requerimientos de sistemas, comunicaciones e infraestructura.
- Proponer y administrar el presupuesto de gastos e inversiones tecnológicas anual.
- Desarrollo de procesos de planeación tecnológica.
- Negociación de tecnologías

Grafico 3.8 Estructura Organizacional SGCA



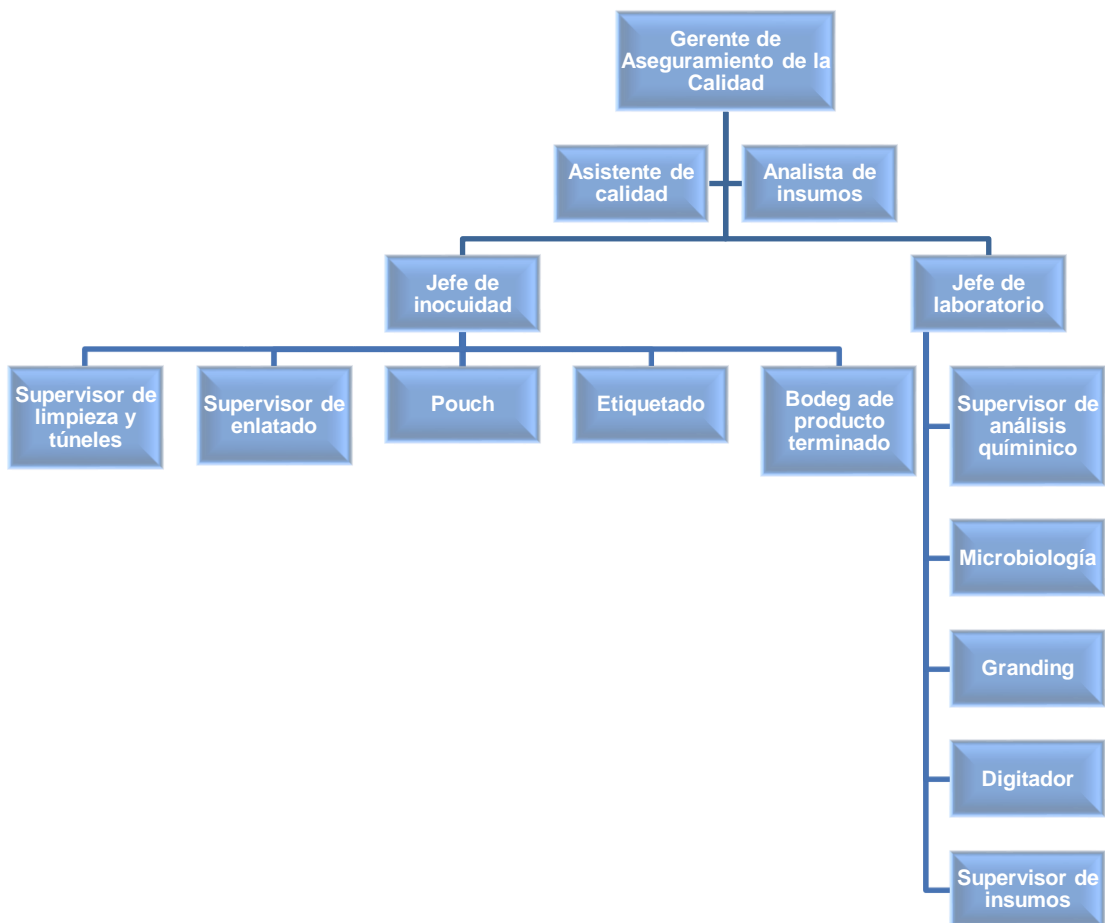
Fuente: Empresa Fridamar S.A.

- Responsabilidad de la dirección y de la gestión del área de Calidad.
- Hacer cumplir la política dictada por la Dirección General.
- Gestionar los Reclamos de clientes.
- Revisar el plan de auditorías internas.
- Revisar las acciones correctivas y preventivas propuestas por el responsable de calidad.
- Revisar documentos o registros del Sistema de Gestión cuando se considere necesario.
- Cumplir y hacer cumplir el sistema de Gestión integrado y el de medio ambiente.
- Cumplir y hacer cumplir los requisitos de los clientes.

En lo que respecta a Seguridad Industrial:

- Revisar y aprobar políticas de seguridad
- Realizar inspecciones periódicas de seguridad
- Identificar riesgos
- Ejecutar plan de primeros auxilios
- Prevención de accidentes laborales

Grafico 3.9 Estructura Organizacional de Aseguramiento de Calidad



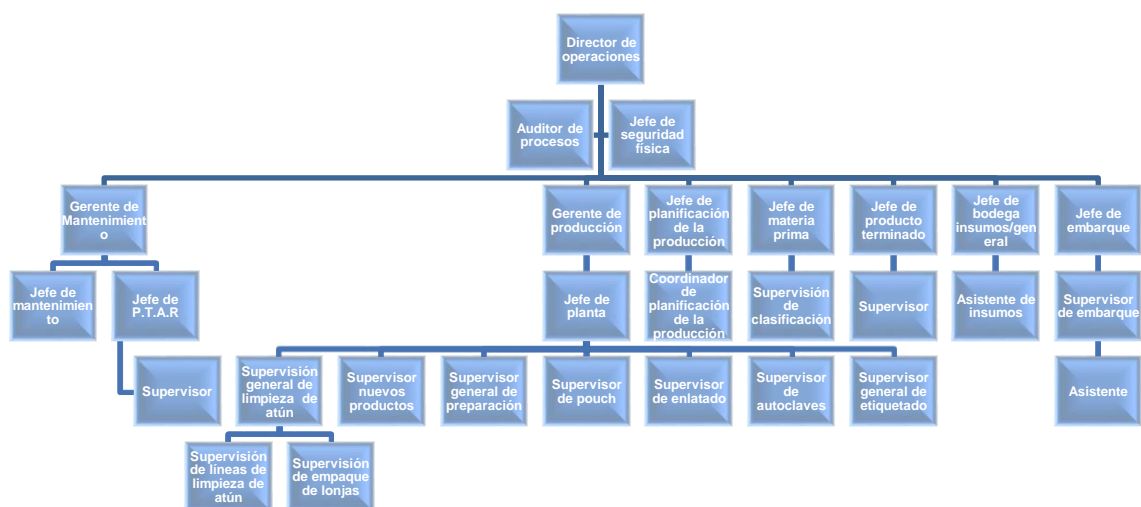
Fuente: Empresa Fridamar S.A.

La función que cumple el departamento de calidad es elemental ya que una de la manera de controlar es a través de la medición estos a la vez comparadas con patrones de calidad permiten detectar si hay algún problema en alguna parte del proceso.

Gerencia de Aseguramiento de la calidad

- Gestionar el laboratorio (ensayos, inversiones, gastos, registros, conservación y mantenimiento, etc.).
- Cumplir y hacer cumplir los objetivos que le hayan sido marcados, así como de su seguimiento.
- Informar al Responsable de Aseguramiento de Calidad todos los aspectos e incidencias detectadas en la aplicación de los programas
- Poner en marcha las acciones correctivas oportunas con el fin de eliminar las causas que originan las no conformidades.
- Colaborar con la gestión de la calidad en la elaboración y puesta al día de procedimientos, fichas técnicas e instrucciones.
- Asegurar la formación en materia de calidad, del personal interno y externo implicados.
- Informar al departamento de Compras y a los proveedores de las no conformidades y desviaciones detectadas en el ejercicio de la inspección.
- Efectuar las inspecciones necesarias a materias primas, procesos y productos.

Gráfico 3.10 Estructura Organizacional Operaciones



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Su función principal es la transformación de insumos o recursos en producto final, esta es imprescindible para que el producto llegue en condiciones óptimas al consumidor para esto las decisiones que se toman están relacionadas en aspectos como el proceso, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad.

Director de Operaciones

El área comprende departamentos imprescindibles directamente con la producción desde la materia prima hasta el producto terminado y posterior embarque así como también depende el área de mantenimiento necesaria para que la operación se dé sin ningún contratiempo.

- Asegurar la mejora continua.
- Asegurar la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión
- Cumplir y hacer cumplir los requisitos de los clientes.
- Administrar la producción.
- Planificar y producir.
- Conservación y mantenimiento de los equipos, maquinaria e instalaciones.
- Hacer cumplir la política dictada por la Dirección General.

Gerencia de Producción

- Gestionar el departamento de Producción.
- Desarrollo y seguimiento del cumplimiento del programa de fabricación.
- Gestión de los recursos disponibles para la ejecución, seguimiento y cumplimiento del programa de fabricación.
- Seguimiento y abastecimiento / reposición de materiales.
- Responsable del equipo de aseo.
- Supervisar y detectar no conformidades relacionadas con el desarrollo de su función.
- Administración de los registros de producción generados.

Normas y reglamentos

El gerente considera las normas y reglamentos como indispensables ya que es necesario que sus colaboradores conozcan sobre las normas establecidas dentro de la empresa y así llevar un mayor control sobre las actividades.

- Reglamento interno de Trabajo.
- Política interna
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo
- Procedimientos departamentales

En la actualidad Fridamar cumple con regulaciones, leyes alimentarias y normas alimentarias como son:

- Normativas y registro de bioterrorismo ante la Food and Drug Administration (FDA)
- Requisitos de unión europea,
- Dipoa en Brasil
- Codex alimentarius
- Análisis de Riesgos y HACCP
- Kosher
- SENASA en argentina
- Normas canadienses
- Normativas chilenas
- Instituto Nacional de Pesca en Ecuador
- IFS (Internacional Food Standard)
- BRC (British Retail Consortium – UK)
- BASC (Business Alliance for Secure Commerce)
- Servicio Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES) en Perú
- INVIMA en Colombia
- NIMF (Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias)
- ICMSF (International Commission on Microbiological Specifications for Foods)
- AOAC internacional (Association of Analytical Communities)
- Normas INEN ecuatorianas

Las Certificaciones que se han obtenido son:

- BRC Global Standard Food (primera compañía en toda Latinoamérica en obtenerlo)
- International Food Standard (IFS) (primera compañía en toda Latinoamérica en obtenerlo)
- Certificación MSC
- Certificación Dolphin Safe

- ISO 9001-2008 otorgado por Bureau Veritas Certificate.
- ISO 14001-2004 otorgado por Bureau Veritas Certificate.
- Certificado KOSHER
- World BASC Organization
- Licencia Ambiental. Resolución # 565
- Punto Verde (Optimización de Energía y Combustible)

Productos y Servicios

- Conservas Pouch atún como Trozos en varias presentaciones
- Lonjas (fundas de lomos, trozos, rallado).
- Conservas en abre fácil tapa plana, como lomitos, rayado, sólido en varias presentaciones
- Frascos de Vidrio como Lomitos en aceite de girasol y oliva
- Ensaladas de atún enlatadas.
- Steaks de atún crudo congelados
- Productos Precocidos con o sin apanadura.
- Preparados de atún con valor agregado.
- Pesca fresca
- Ventresca

Las ventas nacionales e internacionales podemos observar su crecimiento y participación en el siguiente cuadro.

Tabla 3.5. Crecimiento y participación de ventas nacionales

Año	Ventas Nacional	Crecimiento	Participación
2013	\$ 96,822,091		23.05%
2014	\$ 98,698,112	1.94%	23.50%
2015	\$ 61,301,899	-37.89%	14.59%
2016	\$ 94,391,113	53.98%	22.47%
2017	\$ 68,833,210	-27.08%	16.39%
Total	\$ 420,046,425		

Fuente: Empresa FRIDAMAR S.A.

Tabla 3.6. Crecimiento y participación de ventas internacionales

Año	Exportaciones	Crecimiento	Participación
2014	\$ 96,463,856		24.27%
2015	\$ 63,417,622	-34.26	15.95%
2016	\$ 56,666,275	-10.65	14.25%
2017	\$ 65,987,904	16.45	17.81%
2018	\$ 88,006,808	33.37	23.75%
Total	\$ 370,542,465		

Fuente: Empresa FRIDAMAR S.A.

Para esta empresa desde el 2014 han sido años con irregularidades debido a la crisis económica que no solo ha afectado al país sino a nivel mundial, los dos últimos años se ha notado un incremento en sus ventas internacionales pero una variación en las ventas nacionales, el producto que más se vende es el atún pero este en aceite y agua dejaron de ser las únicas variedades, ya que destina alrededor del 60% de su producción total a la elaboración de atún con valor agregado en presentaciones tipo gourmet y el precio de estos tiene un costo importante y es precisamente el valor de este tipo de producto incide en que ciertas variedades de productos se vendan primero en el extranjero. Es decir de la producción el 70% se destina a los mercados internacionales y el 30% para el consumo local.

Se tiene establecido su mercado y estrategias de acuerdo a su experiencia desde hace 12 años en la comercialización del producto teniendo clientes internacionales en países como Rusia, Francia, Estados Unidos, Portugal, Chile, Bélgica, Uruguay, España, Alemania, Italia entre otros.

De acuerdo a los packing list desde el 2014 al año 2018 se despacharon 4324 pedidos al exterior.

La satisfacción del cliente internacional se la hace mediante encuestas online determinando la calidad, precio del producto, la prestación del servicio y tiempos de entrega.

En cuanto al manejo del producto presenta buena aceptación, el precio varía de acuerdo al producto en lata o gourmet teniendo aceptación a nivel internacional los clientes perciben el precio del producto a precio de mercado, la calidad del producto es muy buena, para el cliente internacional es un producto seguro ya que se cumplen los estándares internacionales en cuanto a seguridad alimentaria y normativas que avalan tanto al producto como a sus procesos, en cuanto a tiempos de entrega es Bueno, los pedidos han sido entregados de acuerdo a las exigencias del cliente.

Algo preocupante para la empresa es la incidencia en los reclamos ya que en los dos últimos años 2017-2018 los reclamos han tenido un incremento, de acuerdo a la encuesta Satisfacción de Clientes internacionales que aplica la empresa de una muestra de 150 encuestados el 65% han tenido quejas con respecto al producto mientras que el 35% manifiesta que no posee quejas en cuanto al producto.

Tabla 3.7. Reclamos de clientes Año 2013 - 2018

CODIGO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total general
T9	19	12	20	3	24	8	86
T20	22	15	12	2	24	60	135
T18				1	1		2
T21	7	9	19	1			36
T10		3	2	1	5	1	12
T3	11	7	4	1	7	11	41
T4	3	1	3	1	7	12	27
T5	5	4	5	1	2	7	24
T13					1	1	2
T6	6	4	2		3		15
T17	1	3	3		1		8
T15	4		4		1	3	12
T14					2	2	4
T7	3	8	3			1	15
T11						2	2
T12		3	1			5	9
T2	6	9	9		6	3	33
T16	2	3			1	1	7
T1	3						3
Total general	92	81	87	11	85	117	473

Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Las quejas de clientes son receptadas mediante un buzón de quejas llamado Centro de gestión de reclamos, esto a su vez conformado por un comité con representantes de las áreas de control de aseguramiento de la calidad, calidad,

comercial y operaciones donde se proceden al análisis de la queja, procediendo con el histórico del producto o servicio tomando acciones acerca de los resultados en forma inmediata.

Tabla 3.8 Codificación de Reclamo

CODIGO DE RECLAMO	TIPO DE RECLAMO O NOVEDAD
T1	Diferencia de pesos netos
T2	Diferencia de pesos drenados
T3	Mala limpieza del producto (espinas, venas, sangre, huesos, ojos, piel)
T4	Exceso de migas en el producto, producto desmigado
T5	Mal sabor, exceso/falta de sal, humedad, almidón.
T6	Reclamo bacteriológico / microbiológico
T7	Reclamos por codificación
T8	Producto caducado
T9	Cuerpos extraños en producto (papel, metal, cristal, plásticos, piedras, etc.)
T10	Defectos en el contenedor y/o cajas (golpes, cuerpos extraños, humedad, insectos, hilos, etc.)
T11	Reclamo por documentación
T12	Faltante de producto
T13	Diferencia en ratio (exceso de agua)
T14	Reclamos por navieras
T15	Reclamos por etiquetas, falta de etiquetas, mal pegadas, artes no aprobados
T16	Defectos en pallets, rotos, movidos, paletizado, madera, etc.
T17	Defectos en latas, hinchadas, abolladas, cajas dañadas, oxido, etc.
T18	Reclamo por metales pesados (mercurio)
T20	Defectos de fundas pouch/lonjas rotas, abiertas, hinchadas, etc.
T21	Reclamo por calidad del producto (percepción de apariencia/requisitos)

Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Financiero

El gerente toma sus decisiones basándose en los estados financieros, cada año se elabora un presupuesto que es dividido para todas las áreas controlándose a través de las reservas y órdenes de compras de materiales y de servicios bajo un límite, con esto se logra controlar los gastos que incurre la empresa en lo que respecta a compras.

Se tiene una planificación mensual con corte a los días 28, con un límite de fecha para entrega de facturas o cualquier otro documento que se necesite de gestionar dentro del área, está a su vez es comunicada a todos las áreas

mediante correo adjuntando una circular para los proveedores especificando el límite de fecha en las que ellos puedan emitir sus comprobantes.

Todas las obligaciones se cumplen en los tiempos estipulados como: contabilización de facturas, emisión de retenciones y pago de impuestos.

Las obligaciones financieras están dadas a corto y largo plazo en lo que respecta a cumplimiento en los pagos a préstamos bancarios, sobregiros e intereses. La disminución de las ventas, cartera morosa no impiden el cumplimiento de obligaciones financieras por cuanto no se ve comprometido el flujo del efectivo del negocio.

Para el año 2015 y 2016 existe una reducción en sus ingresos en comparación con el año 2014 pero ya en el año 2017 hubo un incremento en sus ingresos. En lo referente a las utilidades netas la empresa tuvo pérdidas en el ejercicio en el año 2014 y 2016.

Tabla 3.9. Estados de Situación Financiera año 2014 - 2018

	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ingresos	96,463,856	63,417,622	56,666,275	92,975,784	88,006,808
Gastos					
Administrativos	5,917,855	4,726,708	4,795,87	5,618,027	7,702,121
Gastos de Ventas	3,176,942	1,960,219	3,268,272	2,891,022	
Gastos Financieros	2,077,148	2,021,197	1,844,892	2,566,753	2,380,028
Utilidad Neta	-2,477	76,935	-1,346,118	1,070	1,267,618

**Fuente: Notas a los Estados Financieros
Superintendencia de compañías, valores y seguros**

Área de conocimiento (Personal): Es un motor básico para la gestión de la empresa, esta se enmarca en la planeación, organización, desarrollo y control para promover el desempeño eficiente del personal permitiendo generar un ambiente laboral apropiado, facilitando la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores, implementando programas de bienestar, fomentando la productividad por medio del compromiso y la motivación.

Fridamar posee una nomina con un total de 1200 trabajadores entre ellos 1095 son personal operativo y 115 son personal administrativo.

La contratación se refleja dependiendo de tipo de cargo, para el personal operativo se contrata dependiendo de la habilidad, para el personal administrativo la contratación depende del nivel educativo.

Se aplica proceso de selección del personal ya que son conscientes de la necesidad de contar con personal capacitado y habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto el 89% posee un título universitario el 6% educación técnica mientras que un 3% posee un nivel de postgrado.

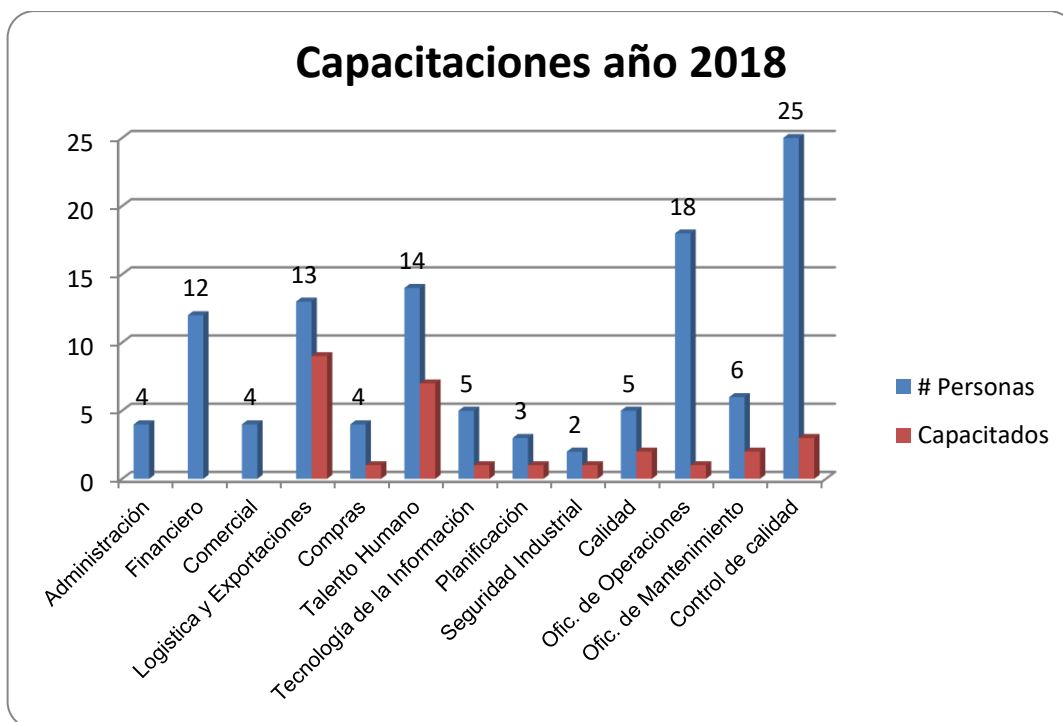
La experiencia de cada uno de ellos radica en los años que ha trabajado para la industria desempeñando cada una de sus funciones la cual es conocida por la mayoría, el 45% lleva entre 3 a 5 años laborando en su puesto de trabajo, el 37% más de 5 años, el 8% entre 1 a 3 años y 11% menos de un año.

Se evidencia poseer información acerca de sus colaboradores con respecto al nivel académico, número de hijos tiempo en la empresa, estado civil pero no se involucran en intereses personales de los colaboradores por ende la relación es directamente laboral.

Conocen de la importancia en capacitar al personal, la empresa cuenta con programas de capacitación para la formación de todo su personal estas se dan en gran cantidad al personal operativo en lo que respecta a inducción al puesto de trabajo, capacitación sobre temas como inocuidad alimentaria, salud ocupacional, manejo de alimentos, manejo de químicos, norma Basc, practicas de manufactura, puntos críticos , enfermedades infectocontagiosas, esto es debido a la importancia que posee el recurso humano que trabaja directamente con el producto esto debido a las auditorias que tienen que ver con Normas BRC e IFs para el personal administrativo se evidencia una baja capacitación y eso se ve reflejado en el malestar de cada uno.

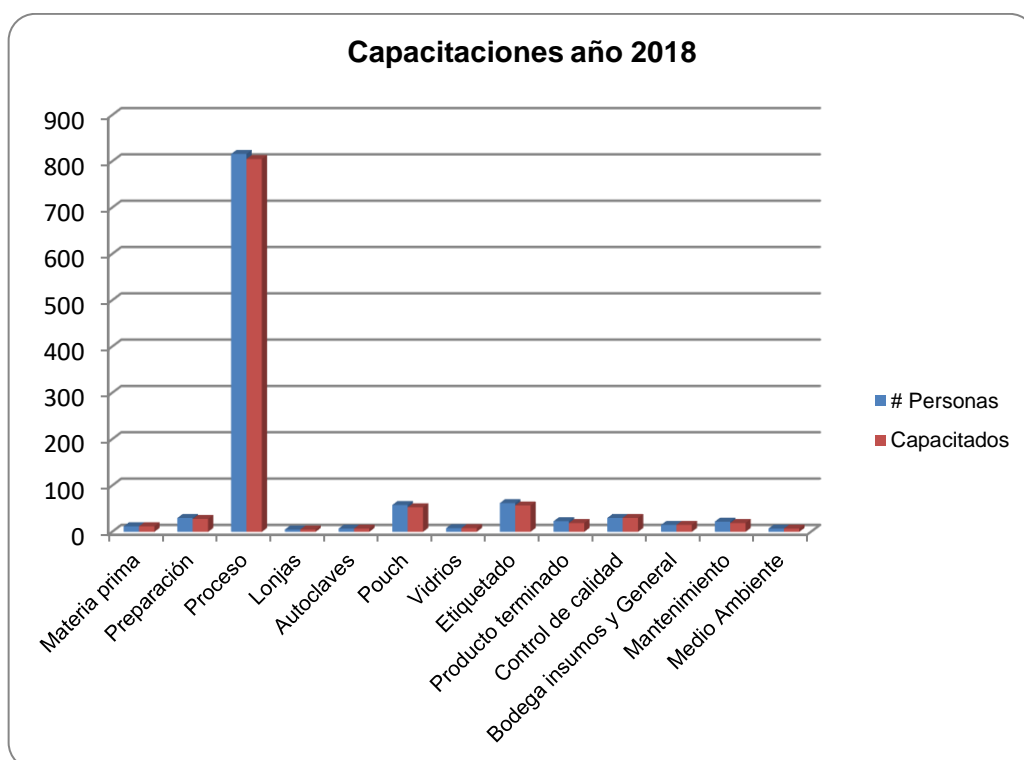
A continuación se muestra estadísticamente las capacitaciones dadas a todas las áreas durante el año 2018.

Gráfico 3.11. Capacitaciones del personal administrativo año 2018



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Gráfico 3.12. Capacitaciones del personal operativo año 2018

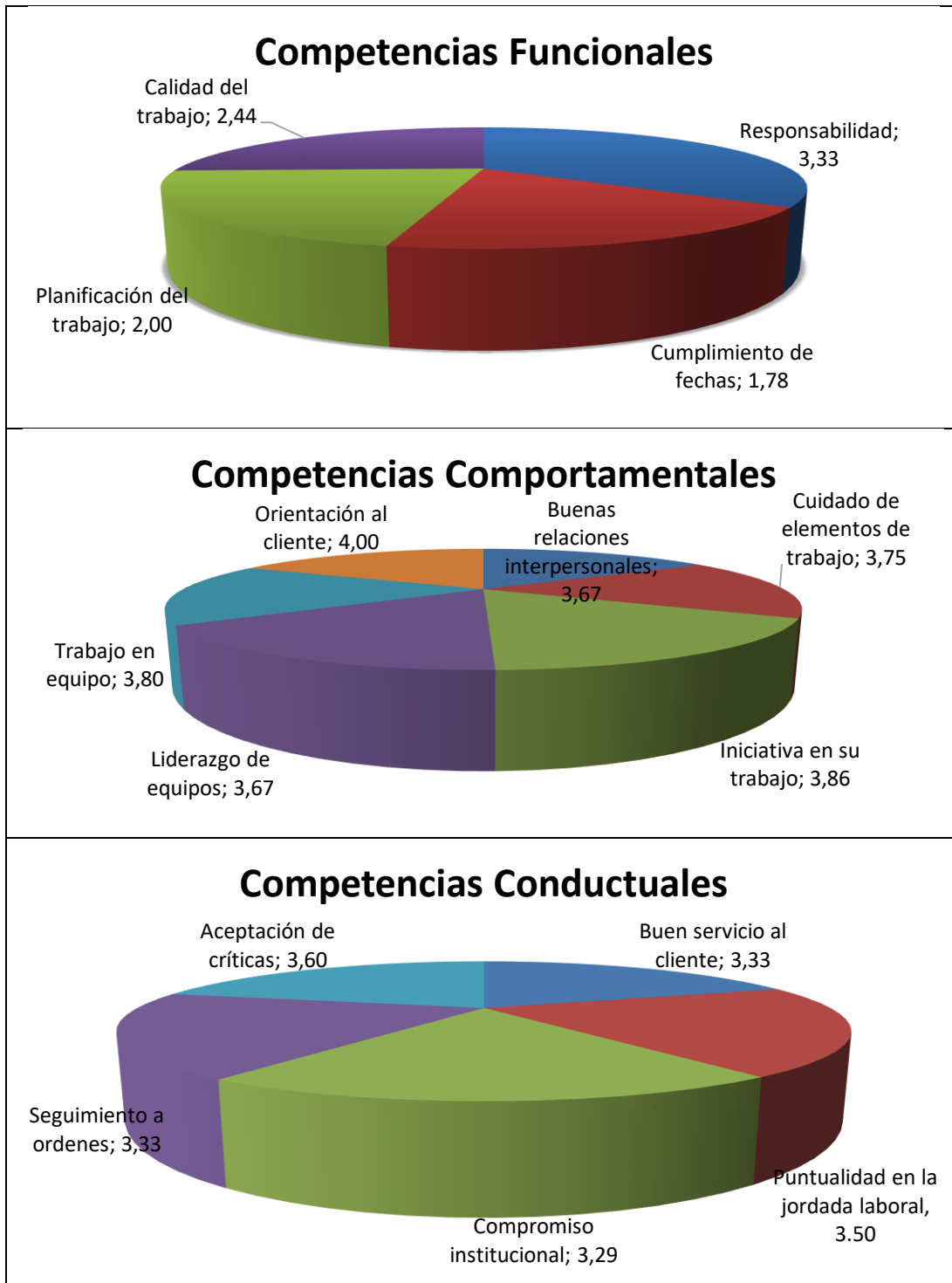


Fuente: Empresa Fridamar S.A.

En cuanto a programas e incentivo para mejorar el clima laboral el 65% indica que la empresa no posee incentivos para mejorar el clima laboral mientras que

el 35% manifiesta que si se lleva. Las evaluaciones de desempeño son anualmente realizada por talento humano a través del correo corporativo para el área Financiero se obtuvo una calificación de 3.

Gráfico 3.13 Evaluaciones de Desempeño personal Área Financiero Año 2018



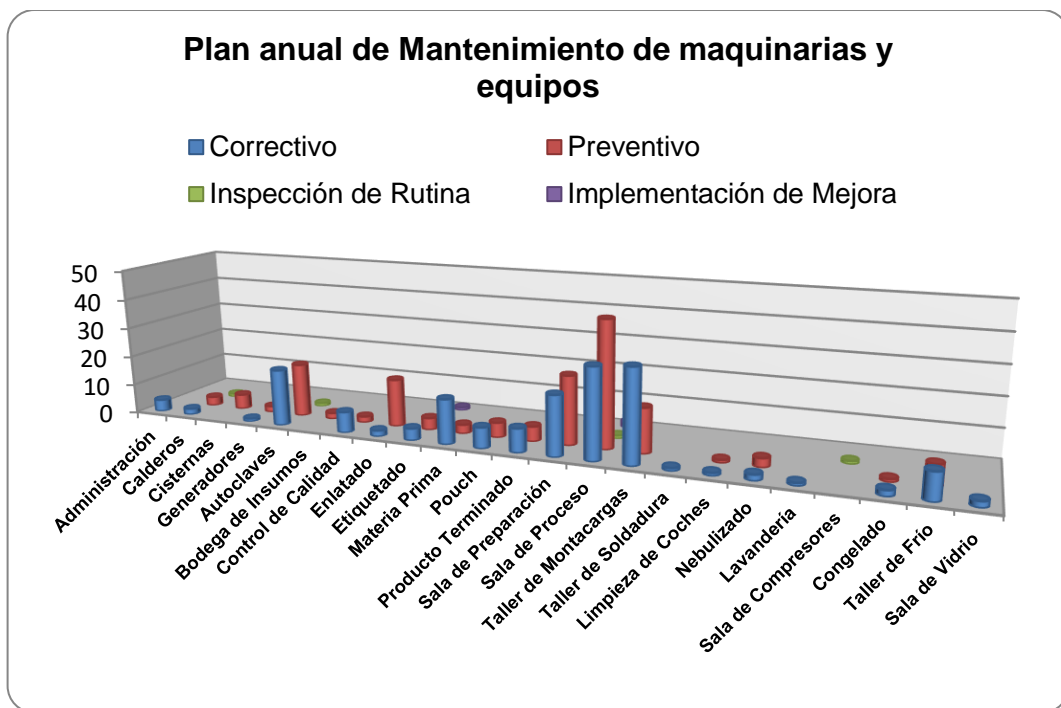
Fuente. Empresa Fridamar S.A.

Área Tecnológica (Procesos): Es el campo donde se conjuga los conocimientos de ingeniería, ciencia y administración con el fin de planear,

desarrollar e implantar soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos de la organización enfocada en la obtención de mayores niveles de competitividad.

Existe un plan anual de mantenimiento de maquinaria y equipos el cual es controlado, la mayoría de mantenimientos que se han realizado son correctivos esto debido a fallas que se han presentado y eso ha logrado que sean revisados haciendo correctivos necesarios y otros han sido reemplazados debido a su deterioro.

Gráfico 3.14 Plan anual de mantenimiento Año 2018



Fuente. Empresa Fridamar S.A.

El nivel de mejoras en bienes es moderado, se actualizan los equipos y maquinarias de acuerdo a la necesidad, la empresa invierte en equipos cuando el deterioro del mismo ya impide el desarrollo de actividades y su vida útil ya culmino.

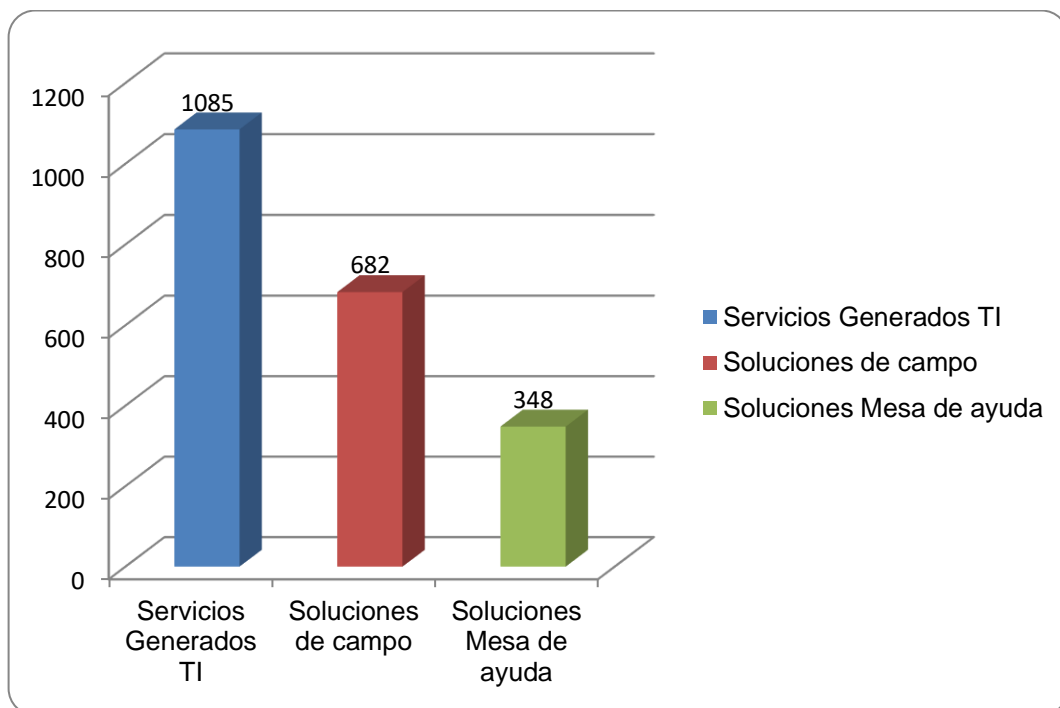
Las maquinarias están en constante observación y mantenimiento preventivo ya que las mismas son parte del desarrollo diario de la producción y poseen un alto costo, lo cual hace que se invierta para mantenerlas siempre operativa.

Actualmente se está reemplazando equipos informáticos debido a que los mismos ya poseen hasta 13 años de antigüedad, de un total de 112 equipos, desde el año 2014 han sido reemplazados el 33%.

El personal de oficina dispone de recursos informáticos para el desarrollo de sus funciones, mientras que el personal de piso en producción no dispone ya que el ambiente no es propicio para mantener un equipo en buenas condiciones dando lugar a que se lleve manualmente formularios de control y tareas repetitivas en el ingreso de la información así como reportes muy pobres en cuanto a la disponibilidad de la información.

La empresa no invierte en recursos necesarios para adquirir equipos robustos que realicen las tareas de control de piso siendo este un impedimento de innovación tecnológica.

Gráfico 3.15 Solución de incidencias por mesa de ayuda Año 2018



Fuente. Empresa Fridamar S.A.

El área tecnológica atiende sus requerimientos por medio de una mesa de ayuda la cual está disponible las 8 horas laborables por 5 días de trabajo, esta con la finalidad de atender de manera inmediata ya sea por conexión remota o en el campo incidencias que ocurren durante la jornada laboral y que puedan

de alguna manera dar solución a las diferentes situaciones que puedan causar interrupciones en los procesos, logrando alcanzar un 95% de soluciones en requerimientos de los usuarios.

En cuanto a los sistemas informáticos, actualmente la empresa posee: SAP, Innova (Control de los pesos de materia prima mediante balanzas) y Espiral sistema de nomina, cada sistema es independiente lo cual dificulta la integración de la información para la toma de decisiones, esto da a lugar a que cada departamento trabaje su información descargándola en Excel y elaborando libros extensos y aplicando formulas complicadas, consumiendo muchos recursos del equipo causando lentitud y pérdida de tiempo porque los equipos se cuelgan.

Tabla 3.10 Efectividad del Sistema

Sistema	2016	2017	2018
Up	82,05%	99,25%	98,86%
Down	17,95%	0,75%	1,14%

Fuente: Nagios de Empresa Fridamar S.A.

Tabla 3.11 Efectividad de la red

	LAN	WIFI
2017	83%	81%
2018	90%	86%

Fuente: Nagios de Empresa Fridamar S.A.

La efectividad del sistema SAP es alto durante los dos últimos años lo cual ha permitido que se lleven a cabo los procesos, al igual que la efectividad de la red se ha evidenciado una buena conexión tanto por cable como por wifi, ya que la misma siempre está en constante monitoreo mediante el sistema Nagios, vigilando tanto los equipos como los servicios alertando cuando el comportamiento no sea el deseado.

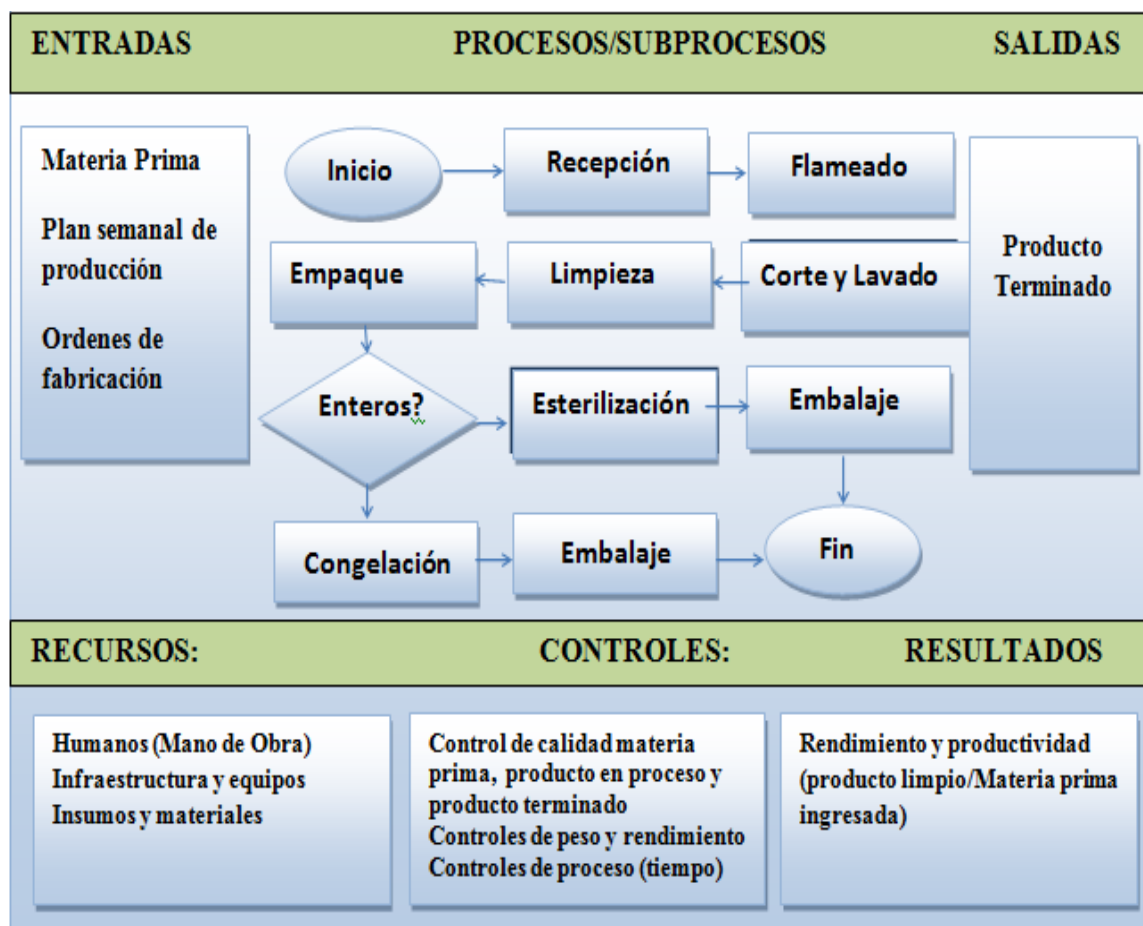
Son muchos procesos los que abarca la elaboración de productos en la industria, talento humano con su personal, planificación con sus órdenes de trabajo y recursos necesarios para la producción, el área de producción con sus líneas de trabajo, el rendimiento de sus operarios, etc., sin embargo no existe información integrada, que ayude a determinar tomas de decisiones oportunas, como la trazabilidad de un producto y la productividad ya que esta no se mide durante la producción.

Al momento se cuenta con un sistema de gestión integrado ISO donde se mide la gestión de cada uno de los procesos de las áreas implicadas.

Producción

El proceso de producción comprende las siguientes etapas:

Gráfico 3.16 Mapa de procesos



*Fuente: Empresa Fridamar S.A.
 Autor: Elaboración propia*

Capacidad Instalada

La planta tiene una capacidad instalada para procesar diariamente hasta 160 toneladas de materia prima, su infraestructura está compuesta por terrenos, edificaciones, salas de proceso modernas, maquinaria, cámaras frigoríficas para almacenamiento de 5000 TM de materia prima y amplias bodegas para almacenaje de productos hasta 150000 cajas.

Operaciones

La materia prima de Fridamar S.A. son Yellowfin, Skipjack y Bigeye el cual es obtenido de grandes barcos atuneros.

El laboratorio de calidad continuamente hace análisis para garantizar la idoneidad de los productos durante los procesos de compra, recepción, eviscerado, cocción, proceso de limpieza, congelación y empaque para su posterior exportación, para esto utiliza equipos calibrados bajo estrictas normas internacionales garantizando la calidad total de los productos finales.

Existe una planificación previa a la producción y una relación directa con el departamento de compras para establecer los insumos a utilizar.

Se evidencio en el área una orden de producción el cual es trabajada en conjunta con diferentes áreas del proceso como materia prima, preparación y líneas de producción está a su vez se transforma en producto limpio para trasladarla a otras áreas como autoclaves, pouch, enlatado, vidrio y etiquetado para terminar en producto terminado donde se almacena hasta esperar su salida que puede ser por venta personal, nacional o internacional.

Es el área donde se lleva un sinnúmero de registros en físico por la complejidad del proceso y por las exigencias de las auditorias.

La infraestructura es la adecuada para llevar a cabo las actividades diarias y en buenas condiciones, la supervisión del proceso productivo desde los insumos hasta el producto final es incierta ya que no hay un monitoreo constante de la evolución del proceso, existen reportes individuales a la medida de quienes desean obtener información acerca de un punto en específico de la producción.

Se mide el rendimiento de la materia prima mas no se toma en cuenta el rendimiento de las líneas de producción, el personal trabaja en base a lo que está planificado pero no hay incentivos que permitan realizar con eficiencia su trabajo y lograr una mayor productividad.

3.2. Análisis Comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

La empresa Fridamar S.A. actualmente es una empresa constituida con capital 100% ecuatoriano con la finalidad de exportar sus productos hacia varios mercados internacionales, posee una estructura organizacional definida y los objetivos que son medibles para una buena marcha de la empresa.

En este medio nos encontramos con algunas industrias que han venido desarrollando sus actividades con una visión enfocada en convertirse en empresas líderes en la comercialización de productos alimenticios con especial énfasis en la elaboración de productos con valor agregado así tenemos a la empresa Tecopesca C.A. a continuación presentamos un comparativo de cada uno de los indicadores importantes para cada empresa que la hace más competitiva dentro del sector.

Ventas Internacionales

Tabla 3.12 Comparativo Ventas internacionales

Empresas	Exportaciones 2014-2018
FRIDAMAR	263,996,147
TECOPECA	331,505,105

*Fuente: Notas a los Estados Financieros
Superintendencia de compañías, valores y seguros*

Ventas nacionales

Tabla 3.13 Comparativo Ventas nacionales

Empresas	Ventas nacionales 2014-2018
FRIDAMAR	420,046,425
TECOPECA	596,724,106

*Fuente: Notas a los Estados Financieros
Superintendencia de compañías, valores y seguros*

Importaciones

Tabla 3.14 Comparativo importaciones

Empresas	Importaciones 2014-2018
FRIDAMAR	31,401,504
TECOPESCA	118,954,795

*Fuente: Notas a los Estados Financieros
Superintendencia de compañías, valores y seguros*

Certificaciones

Tabla 3.15 Comparativo certificaciones

Empresas	Certificaciones
FRIDAMAR	BRC - IFS Certificación Dolphin Safe - ISO 9001-2008 - ISO14001- 2004 - BASC Licencia Ambiental. Resolución # 565 - Punto Verde ISO 9001:2000 ISO 14001:2004
TECOPESCA	IFS, BRC y EFSIS DIPOA BASC

Fuente: Empresa Fridamar y Empresa Tecopesca

Capacidad Instalada

Tabla 3.16 Comparativo capacidad instalada

Empresas	Capacidad instalada
FRIDAMAR	160 TON/diarias, 5000 TON en cámaras de conservación
TECOPESCA	210 TON/diarias, 13000 en cámaras de conservación.

Fuente: Empresa Fridamar y Empresa Tecopesca

Productos

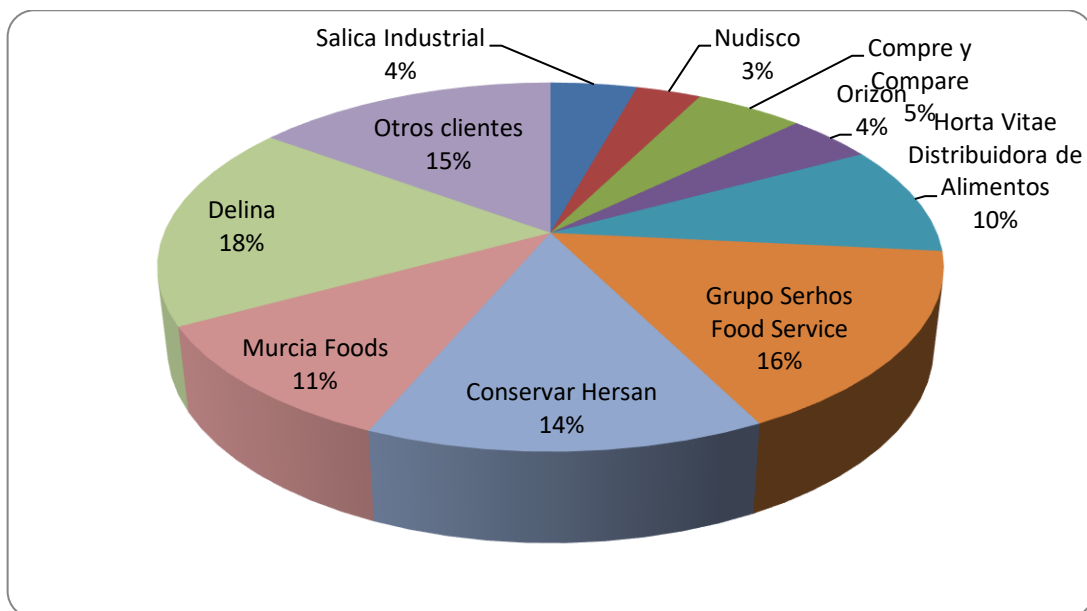
Tabla 3.17 Comparativo productos

Empresas	Productos
FRIDAMAR	Exportación de productos alimenticios con marca de clientes. Distribución de productos con marca propia.
TECOPESCA	Exportación de productos alimenticios a grandes conserveras del mundo que distribuyen su producto o marca a través de grandes superficies y a distribuidores Distribución de productos con marca propia a través de su propia comercializadora.

Fuente: Empresa Fridamar y Empresa Tecopesca

Clientes

Grafico 3.18 Principales clientes a Diciembre 2018

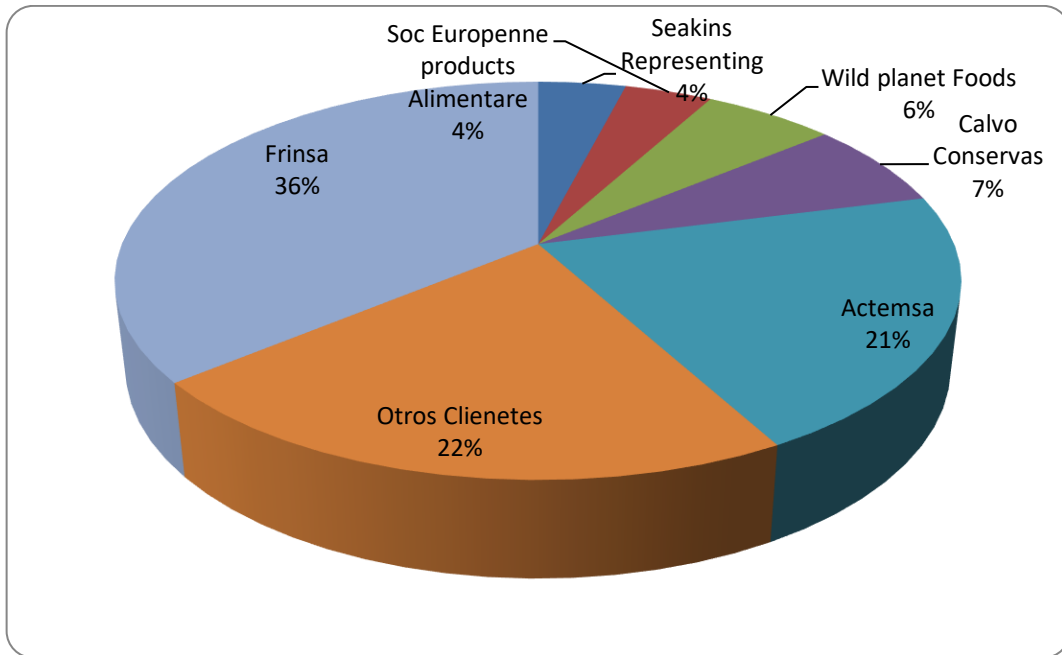


Fuente: Empresa Fridamar

Para la empresa Fridamar S.A. sus principales clientes son internacionales, entre ellos destacan Delina, Murcia Foods, Conservas Hersan, Grupo Serhos

Food Service entre otros por lo general son mercado europeo para la compra del atún su principal exigencia como materia prima es la especie Yellow fin.

Grafico 3.19 Principales clientes a Diciembre 2018

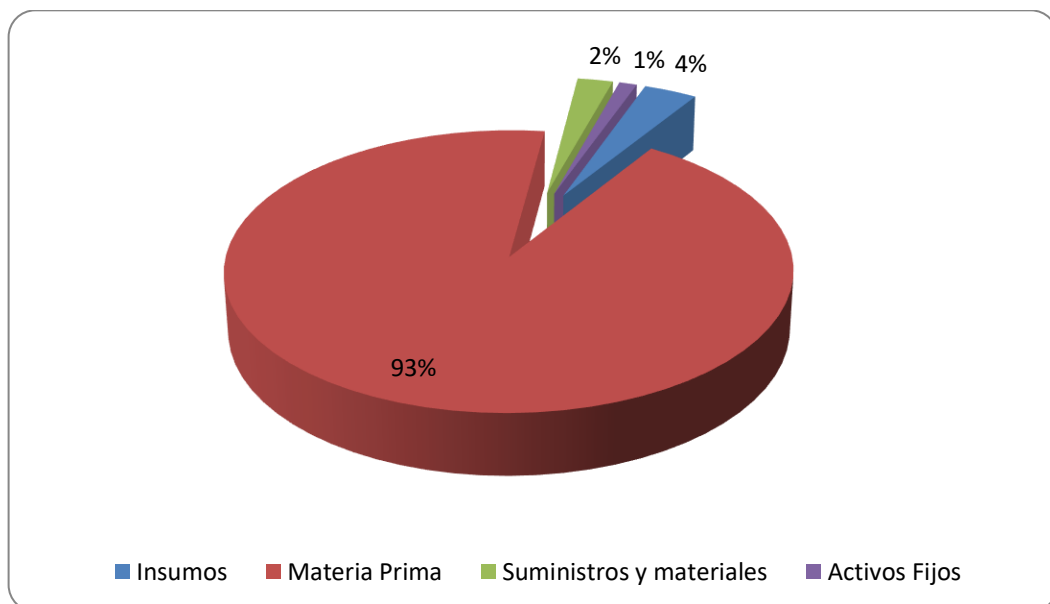


Fuente: Empresa Tecopesca

Para la empresa Tecopesca sus principales clientes con un gran porcentaje en cuanto a ventas son Frinsa 36% y Actemsa 21%, correspondiente al mercado europeo.

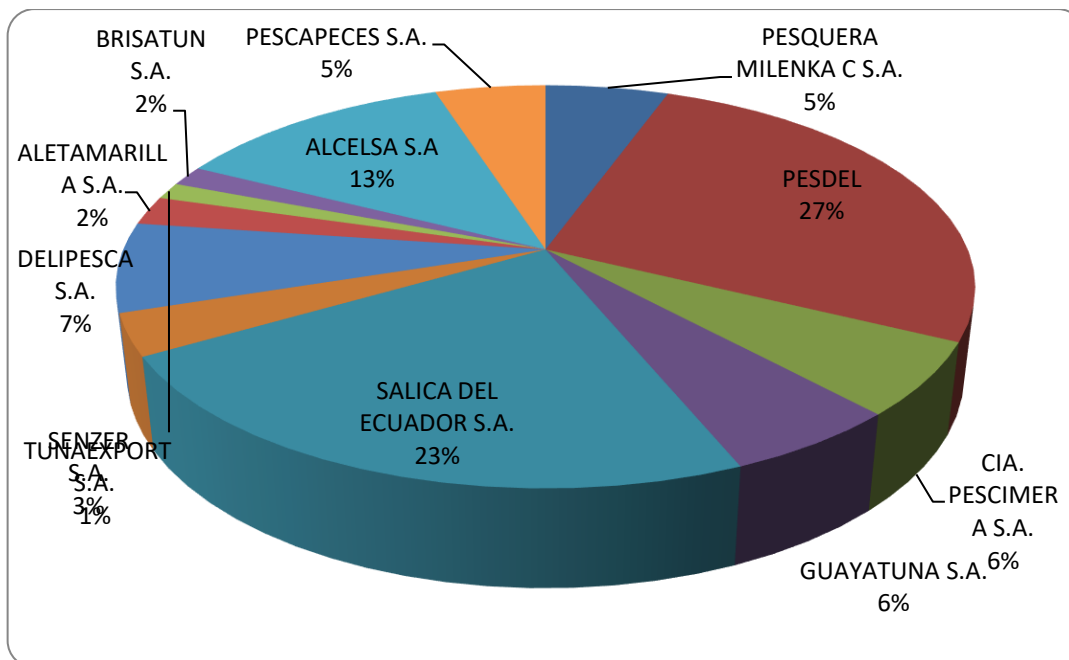
Proveedores

Grafico 3.20 Proveedores por grupo



Fuente: Empresa Fridamar

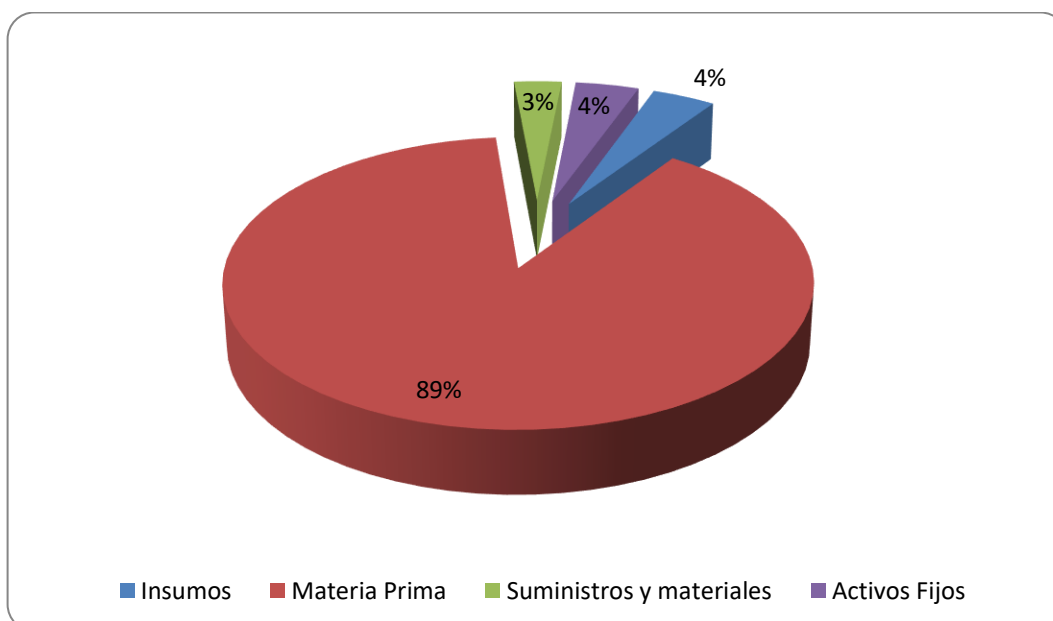
Grafico 3.21 Principales proveedores de materia prima a Diciembre del 2018



Fuente: Empresa Fridamar

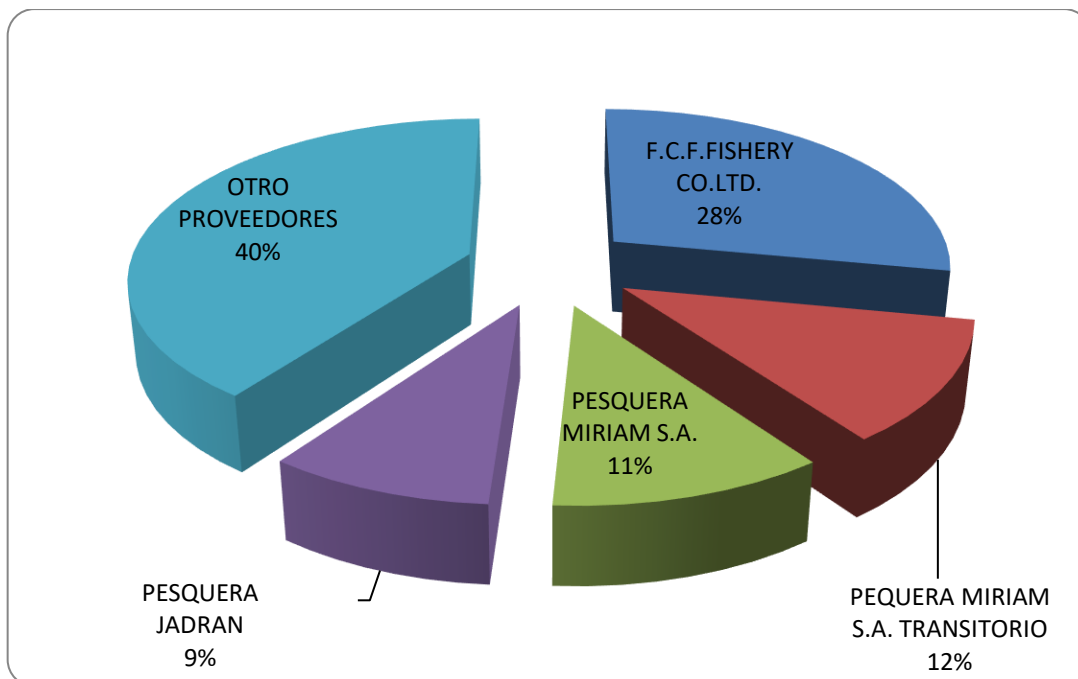
Para la empresa Fridamar su proveedor más grande es Sállica del Ecuador con el 23% de su participación en venta de materia prima, seguido de Pesdel con el 27% y Acelsa con un 13% y demás barcos armadores ecuatorianos en menores cantidades quienes proveen de la materia prima durante todos los años y en días de veda.

Grafico 3.22 Proveedores por grupo



Fuente: Empresa Tecopesca

Grafico 3.23 Principales proveedores de materia prima a Diciembre del 2018

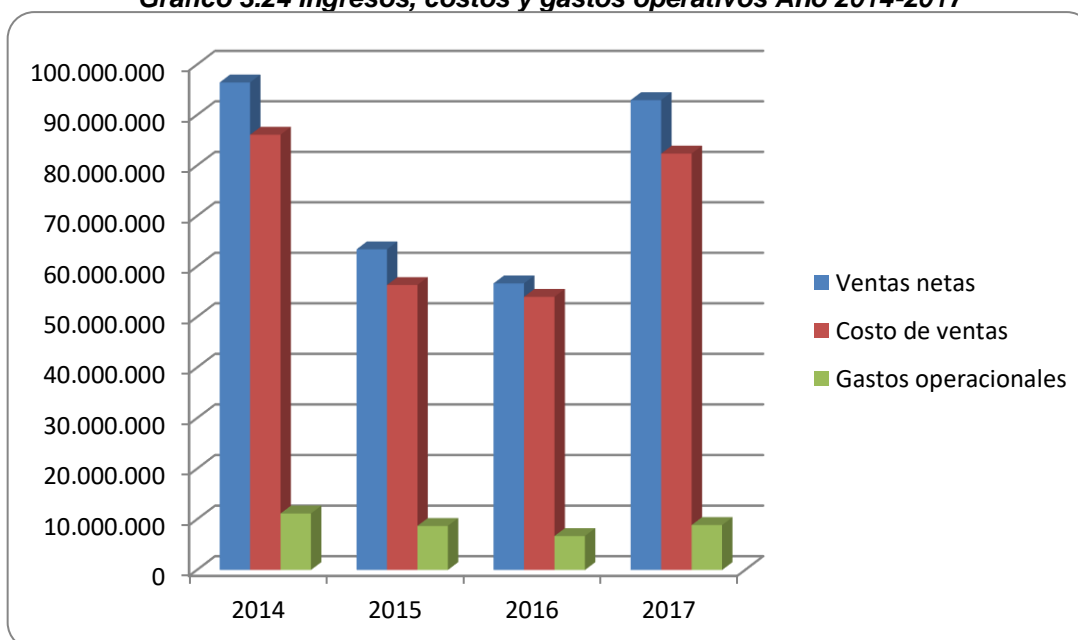


Fuente: Empresa Tecopesca

El proveedor más importante de materia prima para Tecopesca es F.C.F Fishery CO. Ltda., el más grande proveedor de atún y ocupa el puesto 50 de las compañías no manufactureras de Taiwán, también posee alianzas estratégicas de largo plazo con barcos armadores de flota ecuatoriana.

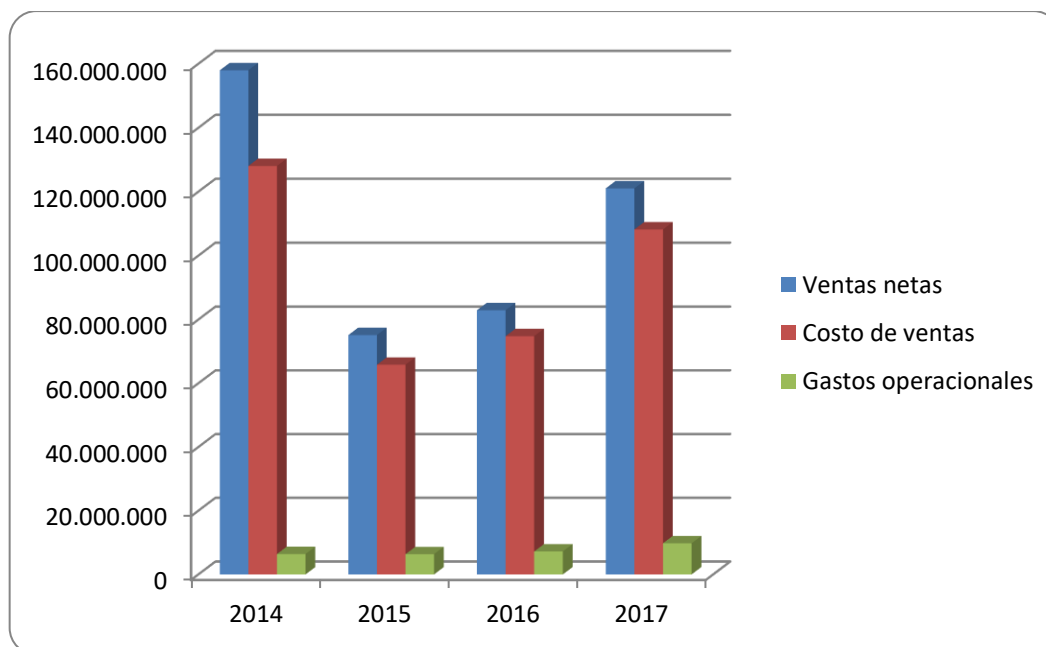
Ingresos, costos y gastos operativos

Grafico 3.24 Ingresos, costos y gastos operativos Año 2014-2017



Fuente: Notas a los Estados Financieros de Empresa Fridamar S.A. Superintendencia de compañías, valores y seguros

Grafico 3.25 Ingresos, costos y gastos operativos Año 2014-2017



Fuente: Notas a los Estados Financieros de Empresa Tecopesca Superintendencia de compañías, valores y seguros

Tecnología

Tabla 3.18 Inversiones en Tecnología

Inversión	2014-2018
Equipos de computación	130,246.00
Maquinaria y Equipos	443,456.00
Licencias de Software	95,764.90
Total	669,466.90

Fuente: Fridamar S.A.

Tabla 3.19 Inversiones en Tecnología

Inversión	2014-2018
Equipos de computación	190,789.00
Maquinaria y Equipos	751,126.00
Licencias de Software	106,789.00
Total	1,048,704.00

Fuente: Tecopesca S.A.

Es evidente que la empresa Fridamar invirtió menos en tecnología a comparación de la compañía Tecopesca que invirtió 1,048 millones hasta diciembre de 2018 tal como se observa en el cuadro.

ANALISIS FODA TECOPESCA

Fortalezas

- Alianzas estratégicas de largo plazo con los proveedores de materias primas, lo cual le permite asegurar la producción continua.
- Aprovechamiento de la capacidad instalada (13.000 Toneladas de materia prima) lo cual le permite mantener durante 3 meses aproximadamente el producto en las cámaras de almacenamiento.
- Reconocimiento y aceptación de todos los productos por parte del consumidor en el mercado de los países destino.
- Certificaciones de calidad que avalan el producto en otros países
- Instalaciones industriales con maquinaria de primer nivel.
- Equipos robustos, programas informáticos de última tecnología y licenciados.
- Personal técnicamente capacitado
- Servicio de post venta.

Oportunidades

- Los productos elaborados Tecopesca forman parte del grupo de alimentos de la canasta familiar básica de la mayoría de los países en todo el mundo.
- La demanda es insatisfecha y cada vez creciente a nivel mundial.
- La calidad de la materia prima, única en el mundo por el tipo de alimentación, hace posible un producto apetecido por su sabor.
- Ventajas arancelarias para la importación de insumos (tarifa cero).

Debilidades

- Riesgo comercial poco diversificado.
- El área de investigación y desarrollo no se encuentra al 100% en funcionamiento.

- Concentración de actividades operativas en la mayor parte de mandos medios y altos.

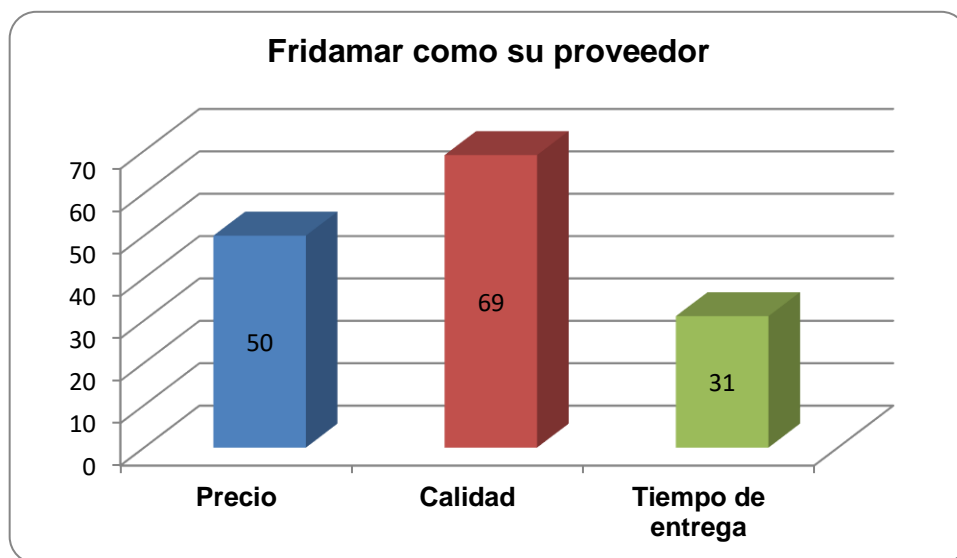
Amenazas

- Decisiones de organismos mundiales sobre la captura de atún.
- Competencia en los mercados internacionales con una mayor capacidad instalada.
- Inestabilidad política, social, financiera, productiva por la economía del país.
- Dificil contratación de Mano de Obra calificada para áreas mecánicas.

3.3. Presentación de resultados y discusión.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del cuestionario que la empresa envía a sus clientes internacionales a través de formulario de google, estos resultados son tomados entre los años 2013-2018.

Gráfico 3.26 Resultado encuesta realizada a Clientes Externos

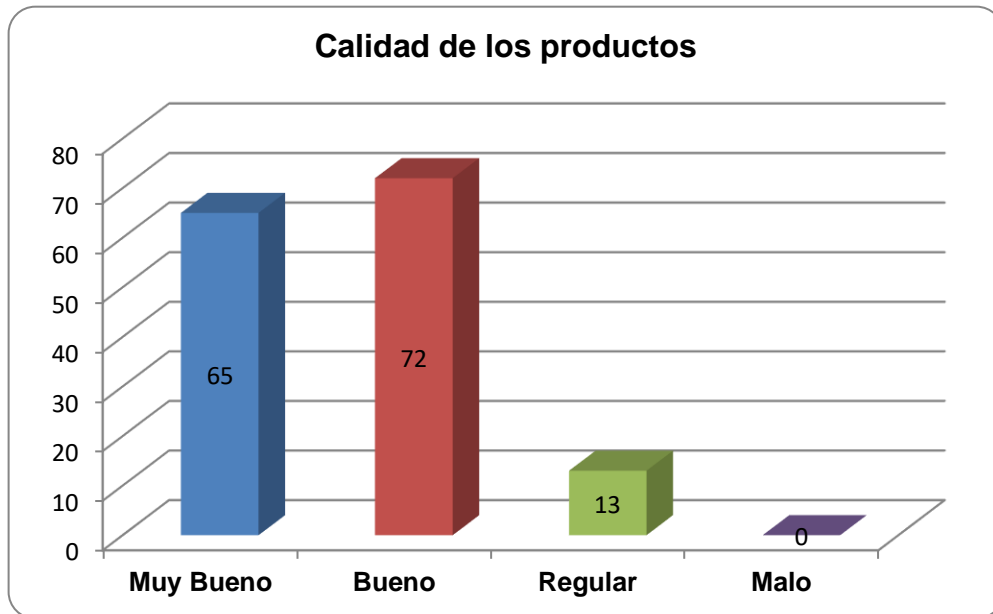


Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 33.33% de los clientes manifiesta que escogió a Fridamar como su proveedor por el precio, el 46% por la calidad del producto y el 20.67% por el tiempo de entrega y es que esto se refleja en su Visión de ser una empresa referente de calidad, servicio y rentabilidad de productos innovadores, se

ofrece al mercado productos certificados de calidad y ese es un requisito importante para el consumo en el mercado internacional.

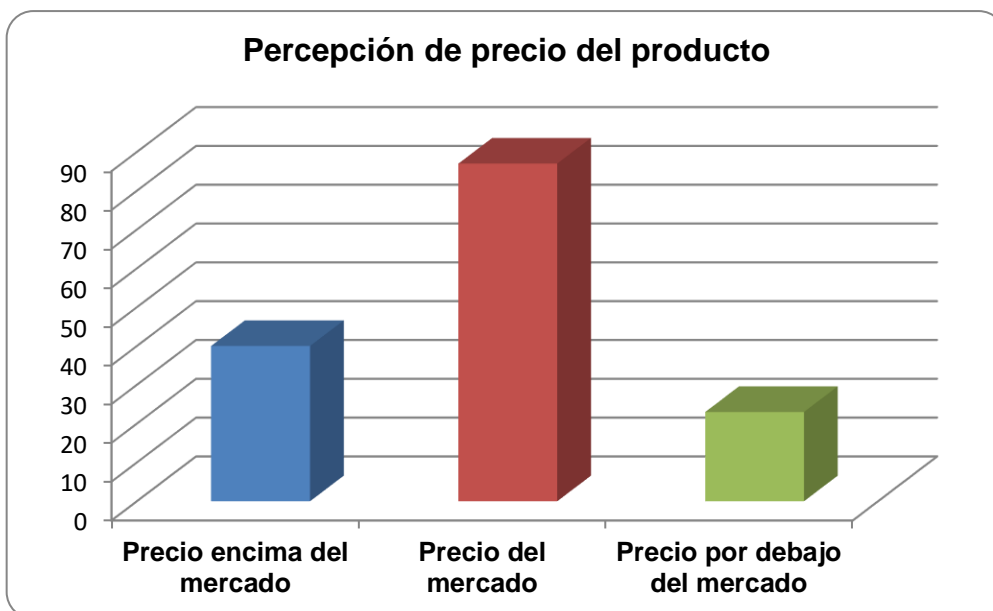
Gráfico 3.27 Resultado encuesta realizada a Clientes Externos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: Los clientes perciben la calidad de los productos el 43.33%, como muy bueno, el 48% bueno y el 8.67% como regular, esto evidencia en que la mayor calificación recae sobre muy bueno y bueno un resultado muy aceptable en como ellos perciben la calidad de los productos que la empresa ofrece.

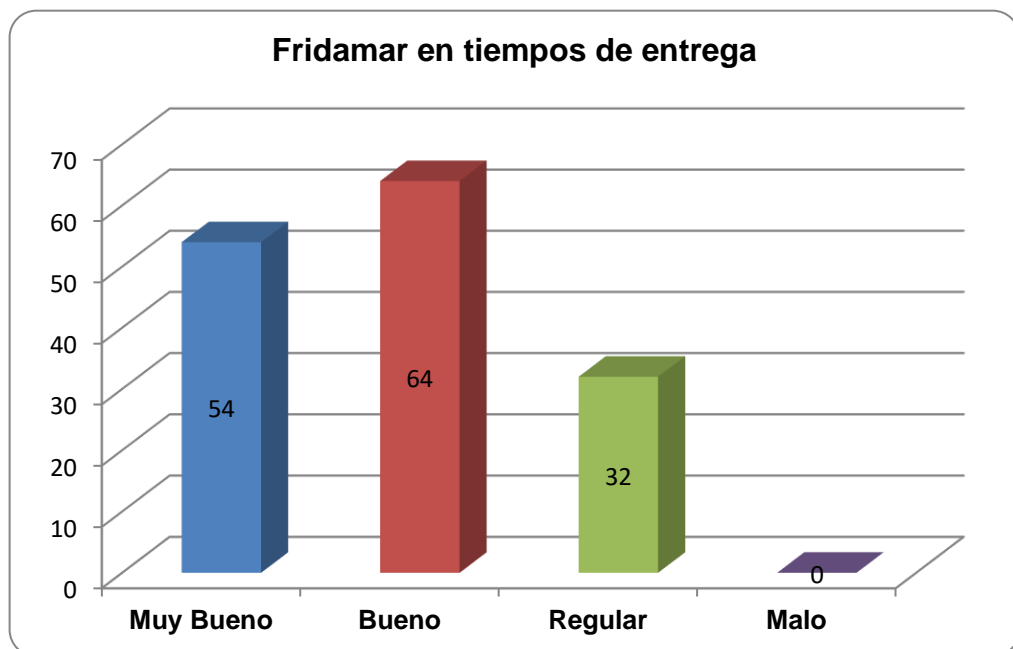
Gráfico 3.28 Resultado encuesta realizada a Clientes Externos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: Los clientes perciben en el precio del producto en un 26.67% por encima del mercado, el 58% a precio de mercado y el 15.33% por debajo del mercado, esto depende mucho en que los productos que ofrece Fridamar varían de acuerdo a las exigencias del cliente, la mayoría de los productos son tipo gourmet muy diferentes a otros productos de la competencia y estos tienen un precio considerable en el mercado a diferencia de los productos tradicionales elaborados en lata plana o abre fácil.

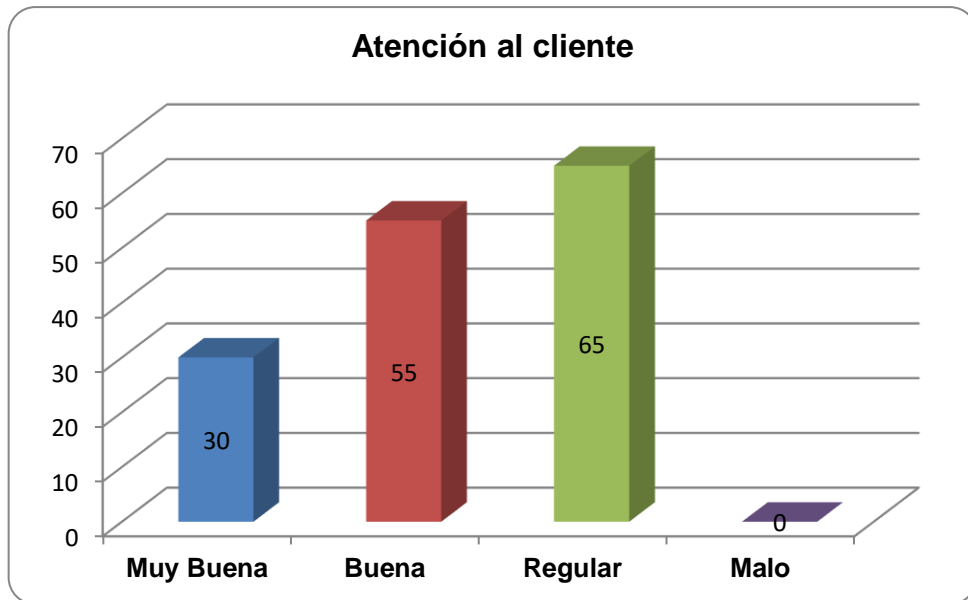
Gráfico 3.29 Resultado encuesta realizada a Clientes Externos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: Los clientes consideran a Fridamar en tiempos de entrega del producto en un 36% como muy bueno, el 42,67% como bueno y el 21,33% como regular, se observa en los resultados una calificación aceptable en las opciones de muy bueno y bueno, esto se evidencia en la buena gestión de la logística de la empresa en lo que respecta al cumplimiento de requisitos de los diferentes organismos para llevar el producto hasta los clientes finales y cumplir con los pedidos a tiempo y de acuerdo a lo solicitado por ellos.

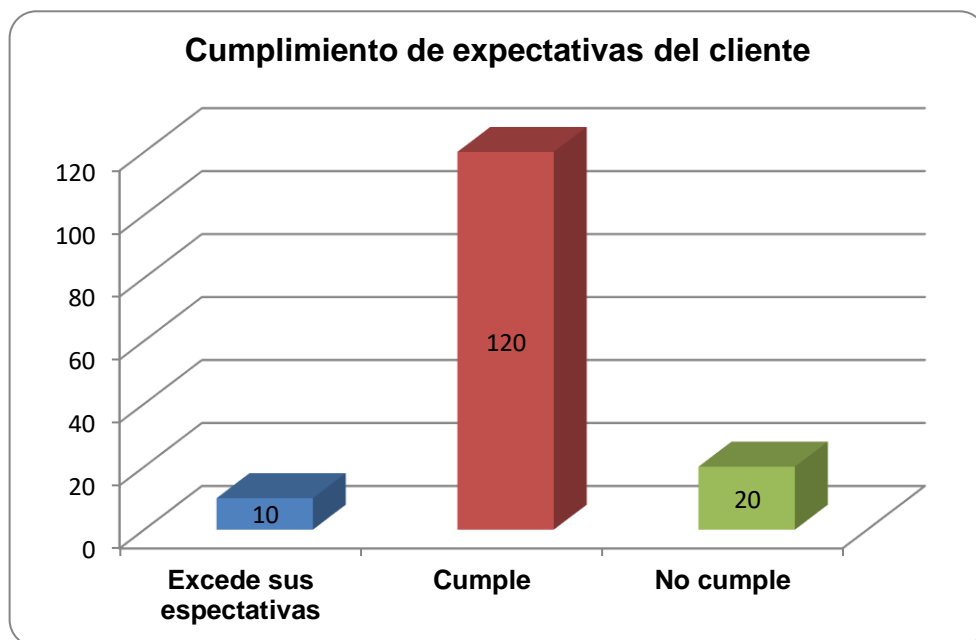
Gráfico 3.30 Resultado encuesta realizada a Clientes Externos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: La atención al cliente es considerada como 20% muy buena, 36.67% buena y 43,33 como regular, esto se debe a que el personal de ventas que estuvo a cargo no poseía un perfil adecuado para saber llegar al cliente como el dominio en idiomas y aclarar dudas o expectativas en cuanto a los productos sobre todo en clientes extranjeros, se consideraba la atención muy pobre, poco creativa y poco atenta.

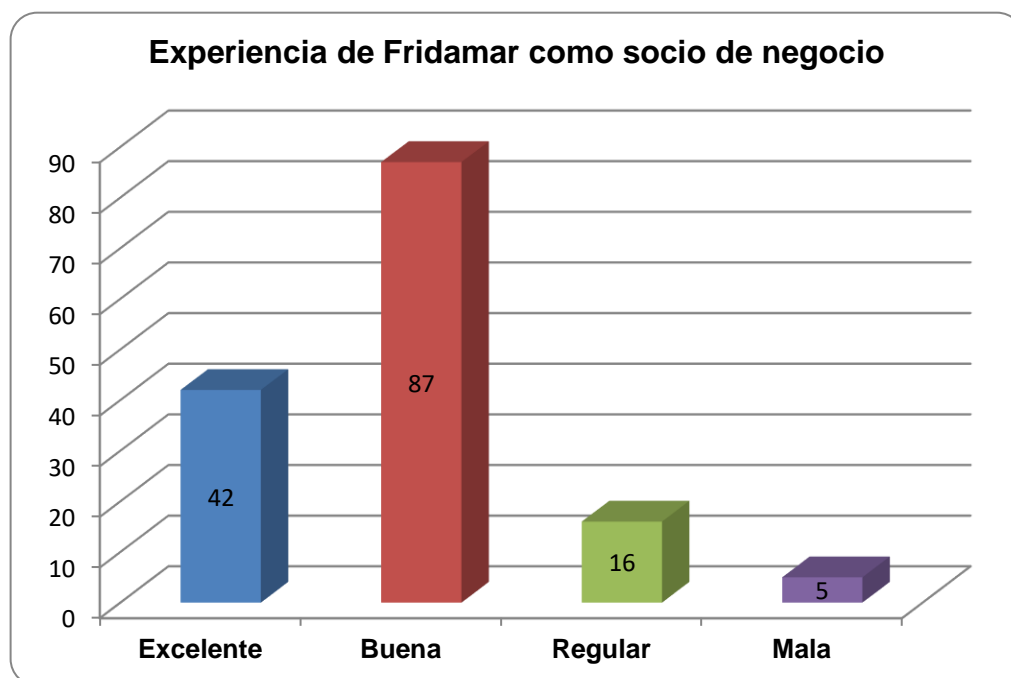
Gráfico 3.31 Resultado encuesta realizada a Clientes Externos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: Para el cumplimiento de las expectativas para los clientes Fridamar cumple sus expectativas en un 80%, excede sus expectativas en un 6,67% y no cumple el 13,33%, podemos evidenciar que tenemos una aceptación mayor en que si cumple expectativas de los clientes y es que Fridamar busca un mayor beneficio en ofrecer productos de calidad a precio de mercado y tiempos de entrega óptimos lo cual hacen a la empresa una de las mejores opciones para elegirla.

Gráfico 3.32 Resultado encuesta realizada a Clientes Externos

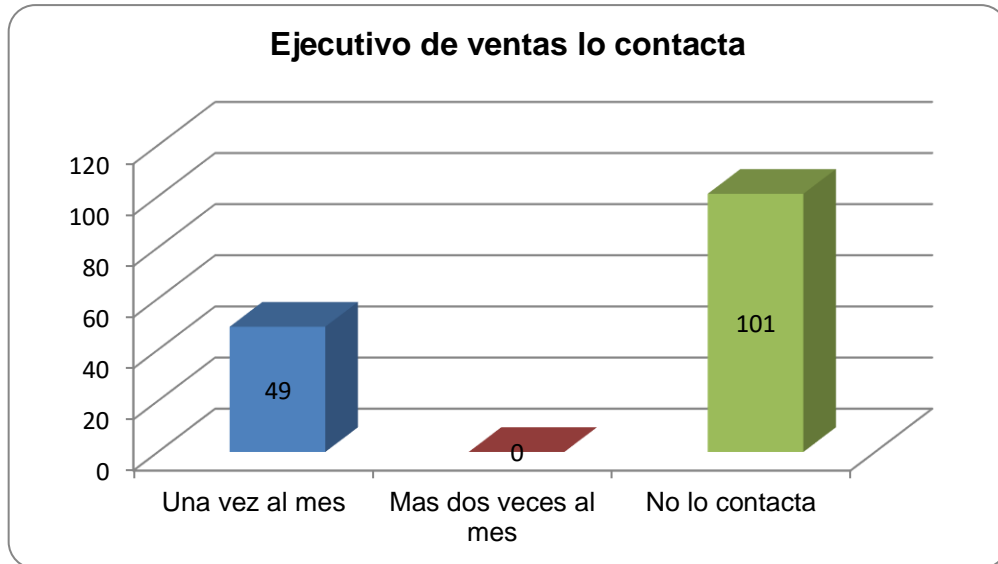


Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: La calificación que le dan los clientes a la empresa en cuanto a la experiencia como socio de negocio el 28% la considera excelente, el 58% buena, el 10,67% la considera regular y el 3,33% mala, tenemos que en su mayoría está en el rango de excelente y buena, y es que las expectativas en la mayoría de los clientes han sido buenas ya que estos se han convertido en clientes potenciales para la empresa.

Fridamar cuenta con clientes potenciales en diferentes países, estas alianzas han permitido que los productos sean conocidos en países donde antes no se había llegado a comercializar.

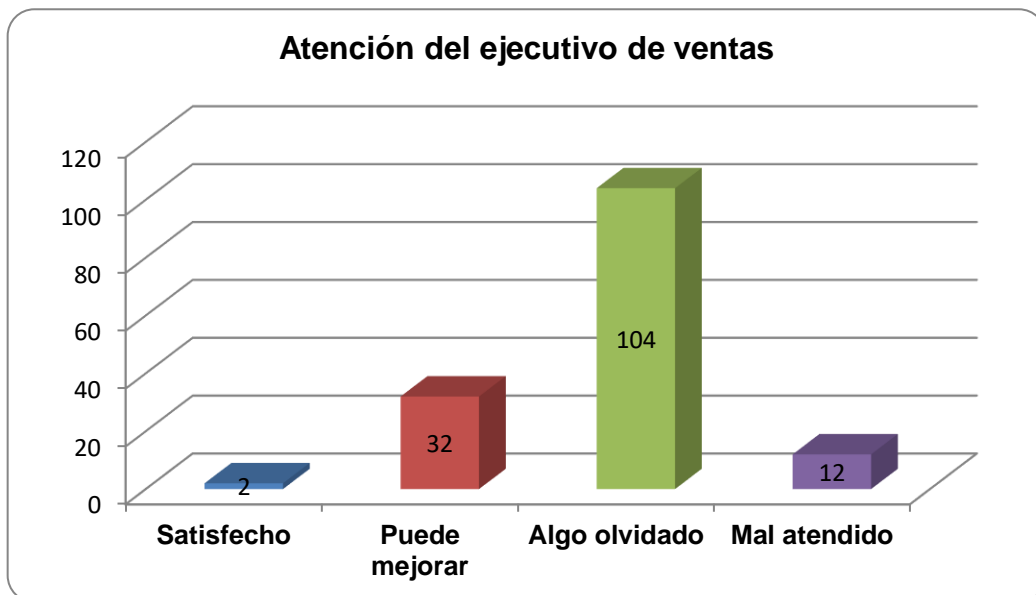
Gráfico 3.33 Resultado encuesta realizada a Clientes Externos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El número de veces en que el ejecutivo de ventas contacta a los clientes se evidencia en que el 32,67% lo contacta una vez al mes, mientras que el 67,33% no lo contacta, la cartera de clientes es muy amplia y se tiene identificado a los clientes que realizan pedidos constantemente pero no se realiza un seguimiento por parte de los ejecutivos por ejemplo cuando por alguna razón el cliente deja de pedir productos por un cierto tiempo, es algo en que el departamento tiene que trabajar para retener a clientes brindando una mayor atención y estar atentos ante cualquier cliente que ya no solicita pedidos.

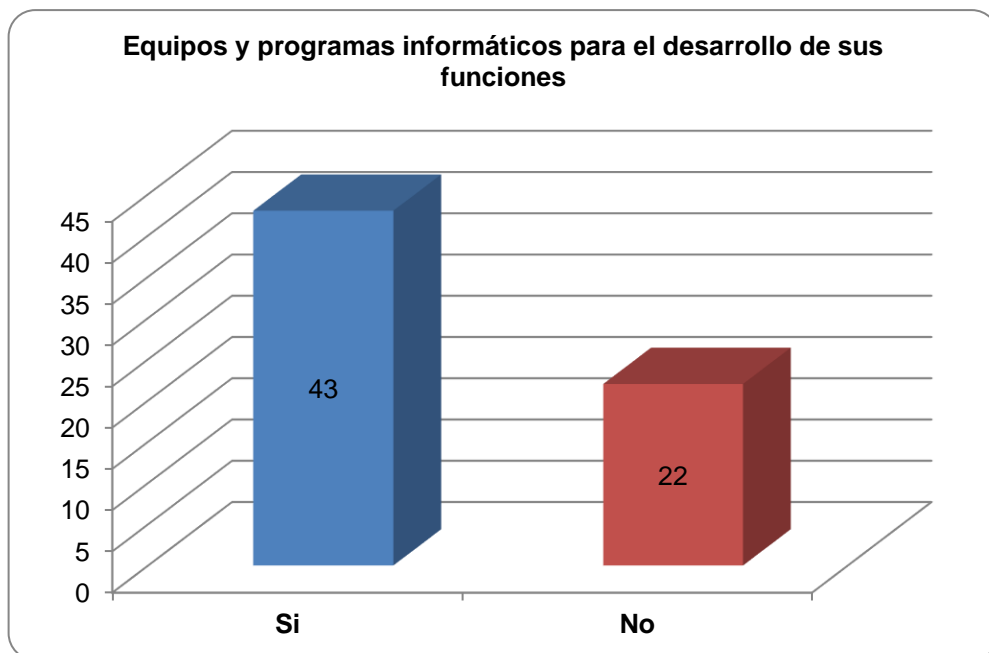
Gráfico 3.34 Resultado encuesta realizada a Clientes Externos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: Con respecto a la atención del ejecutivo de ventas al cliente, la encuesta nos da como resultado que el 1,33% se siente satisfecho, el 21,33% puede mejorar, el 69,33% es algo olvidado y el 8% manifiesta haber sido mal atendido. Algo preocupante es lograr obtener una mejor atención por parte de los ejecutivos de ventas la mayoría de clientes no se sienten satisfechos el hecho de tomar un pedido y volver a llamar por parte del cliente porque su pedido esta a la espera por una mala coordinación por parte de la persona que le atiende y el tiempo que se pierde en ser atendido y finiquitar una compra. A continuación se reflejan los resultados mediante gráficos estadísticos de la encuesta aplicada al cliente interno como lo es el personal de Fridamar S.A.

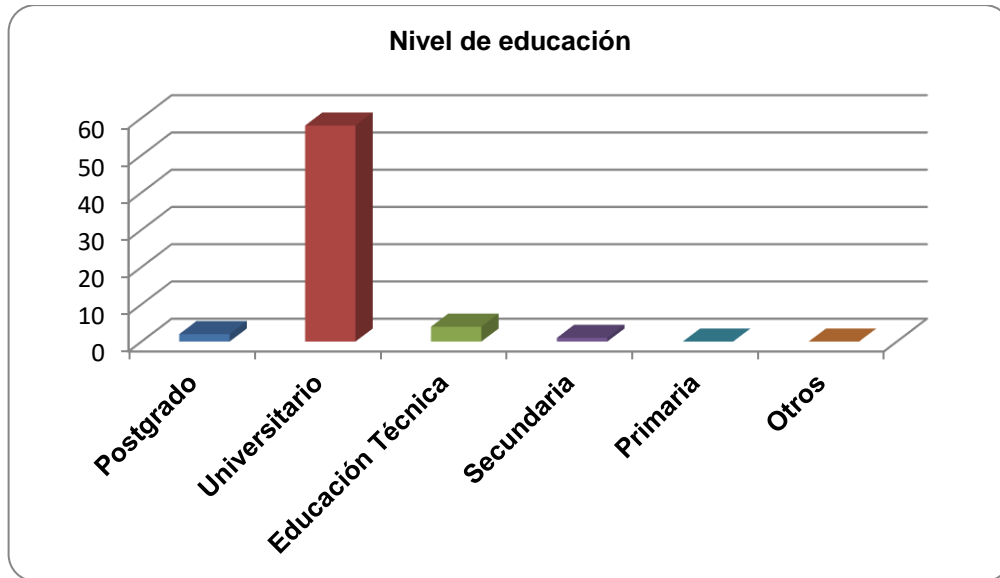
Gráfico 3.35 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 66% manifiesta que si posee recursos informáticos para el desarrollo de sus funciones mientras que el 34% manifiesta que no poseen, esto se debe a que el personal que no labora en oficina sino en la planta son los que recogen datos manualmente por las condiciones en que se encuentra ya que el área donde labora es humedad por lo tanto no posee un equipo designado para ellos.

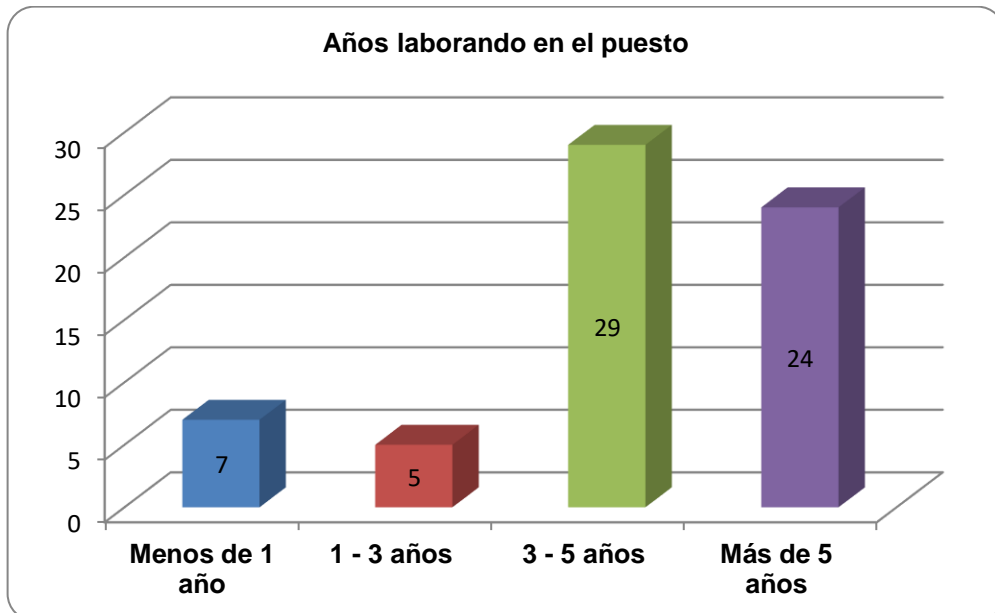
Gráfico 3.36 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: En cuanto al nivel de educación de los empleados el 3% cuenta con postgrado, el 89% universitario, 6% posee una carrera técnica y el 2% tiene nivel secundario, en su mayoría son profesionales y cada uno de ellos se desenvuelve en sus puestos de trabajo de acuerdo a su perfil.

Gráfico 3.37 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos

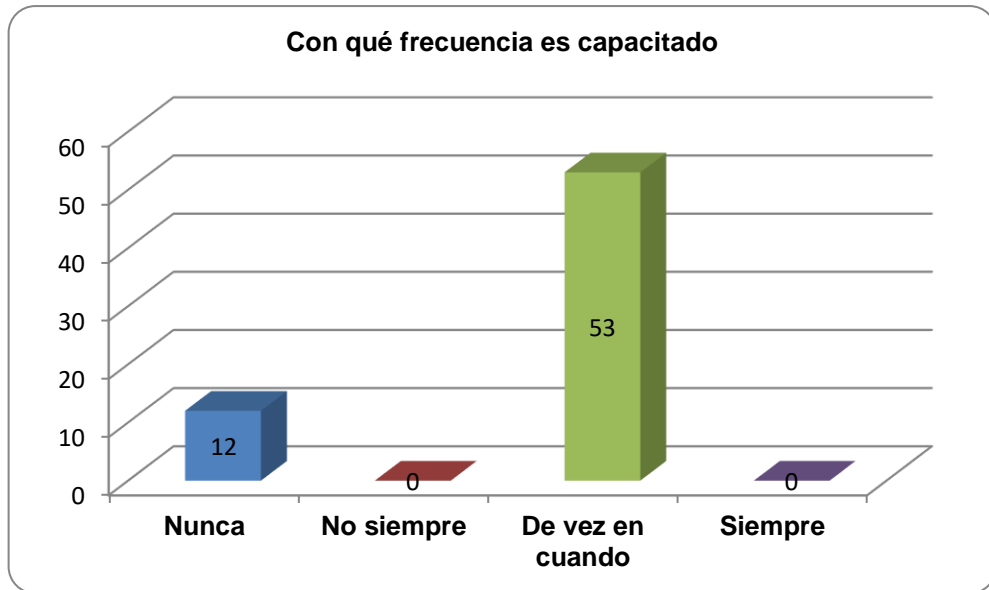


Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: En su mayoría posee entre 3-5 años y más de 5 años corresponde a personal que se han desenvuelto eficientemente dentro de la empresa y otros personal de confianza como las gerencias, la minoría corresponde a personal

que posee 1 a 3 años y menos de un año es personal contratado para reemplazar puestos que ya no laboran y personal con puestos nuevos.

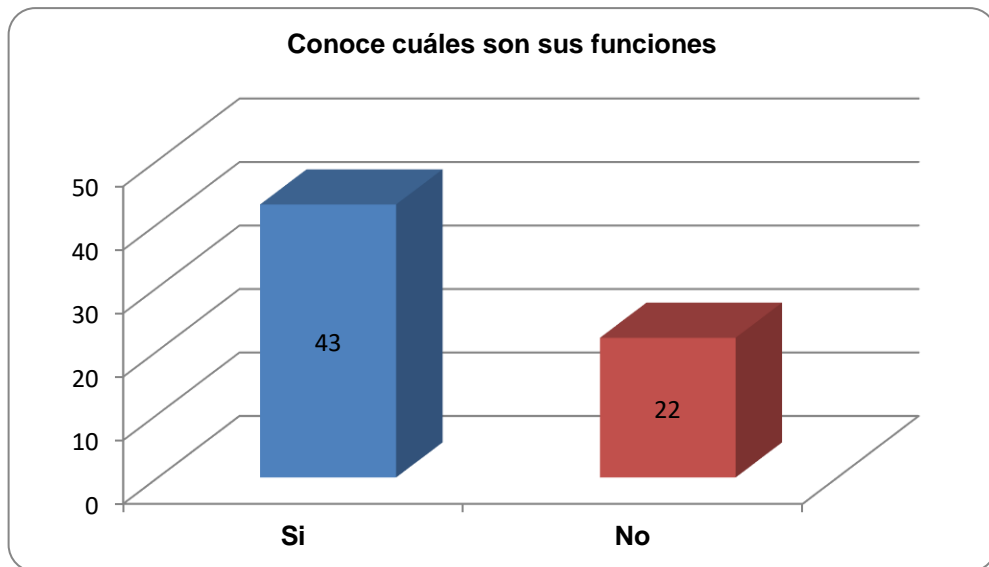
Gráfico 3.38 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 18% manifiesta que nunca ha sido capacitado, el 82% de vez en cuando, por temas de auditorías la capacitación es imprescindible para todos los empleados, pero es más para el personal operativo, el personal administrativo muy pocas veces ha sido capacitado esto se evidencia en un 82%.

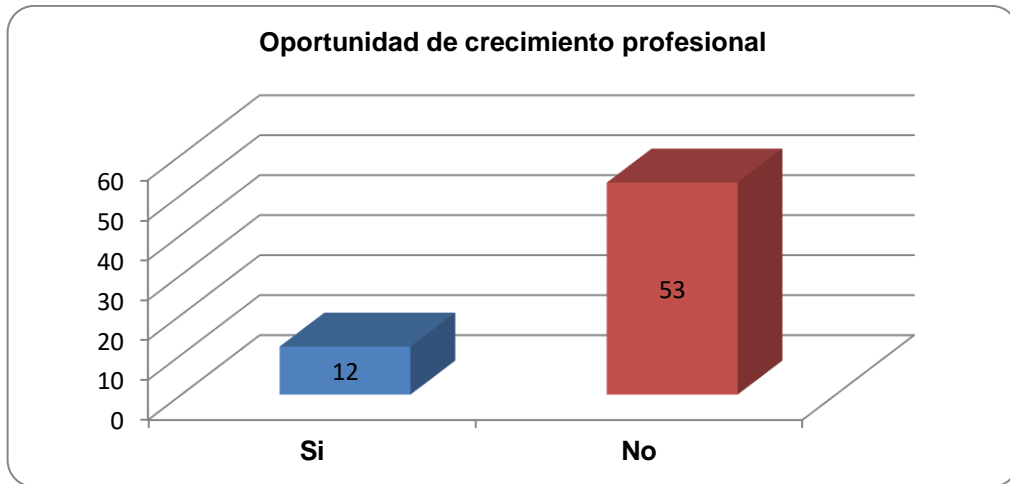
Gráfico 3.39 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 66% manifiesta que si conoce sus funciones mientras que el 34% manifiesta que no la conoce, la minoría corresponde al personal de planta que en su momento se dieron a conocer sus funciones pero estas no han sido actualizadas ya que este personal ha rotado en un momento dado.

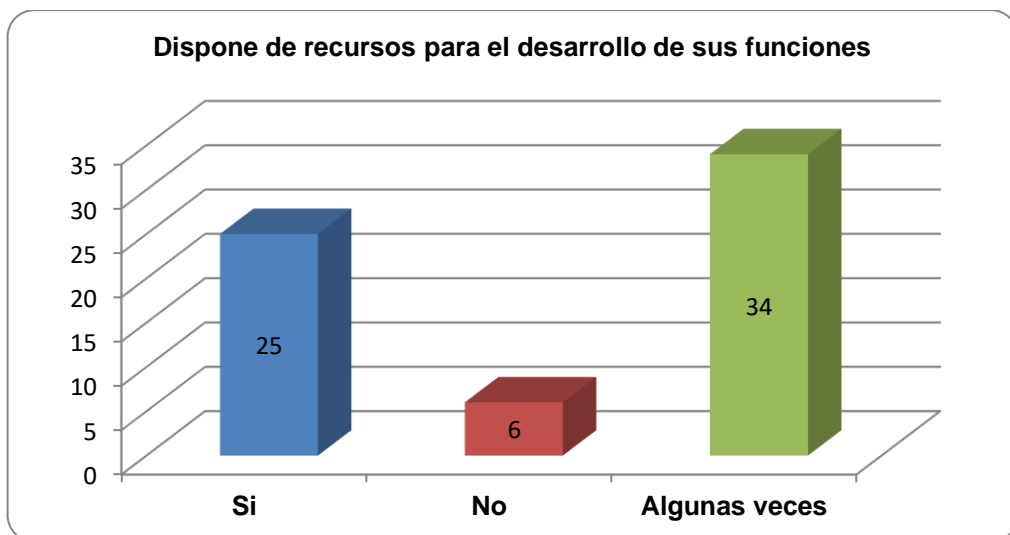
Gráfico 3.40 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 18% manifiesta que si ha tenido la oportunidad de crecimiento profesional mientras que un 82% manifiesta que no ha tenido la oportunidad de un crecimiento, la minoría corresponde a las gerencias ellos en su momento fueron jefes o supervisores y han tenido la oportunidad de crecimiento profesional debido a su gestión, buen desempeño y la preparación que la empresa les brindo en su momento.

Gráfico 3.41 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos



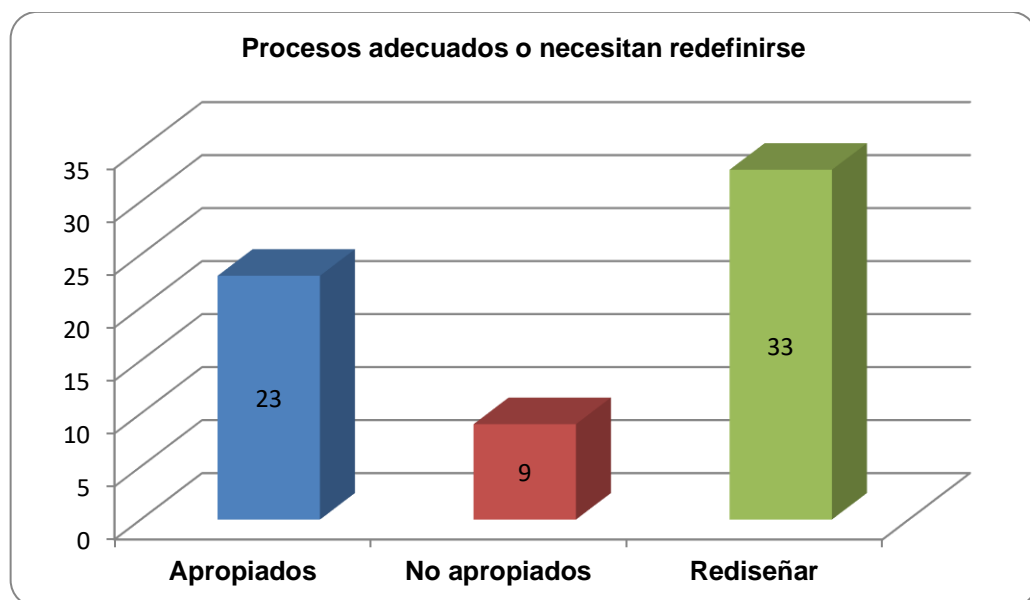
Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 38% del personal manifiesta que si dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones, el 9% manifiesta que no lo dispone mientras que el 52% manifiesta que algunas veces, esto se debe a que la empresa está ejecutando un plan de ahorro en el que cada uno de los departamentos deben de reducir al máximo su consumo esto es en cuanto a materiales de oficina y demás gastos innecesarios que pueden esperar o que se pueden evitar.

Un estudio permitió determinar que cada cierto periodo cada uno de los departamentos solicitaba su lista de materiales lo cual hacia que se solicitara materiales innecesarios unos se quedaban meses y hasta año sin utilizar, se desperdiciaba papel sin control,

Este ahorro no aplica en materiales necesarios para la producción, ni equipos de oficina que por algún daño necesito de ser reemplazado por uno nuevo.

Gráfico 3.42 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos

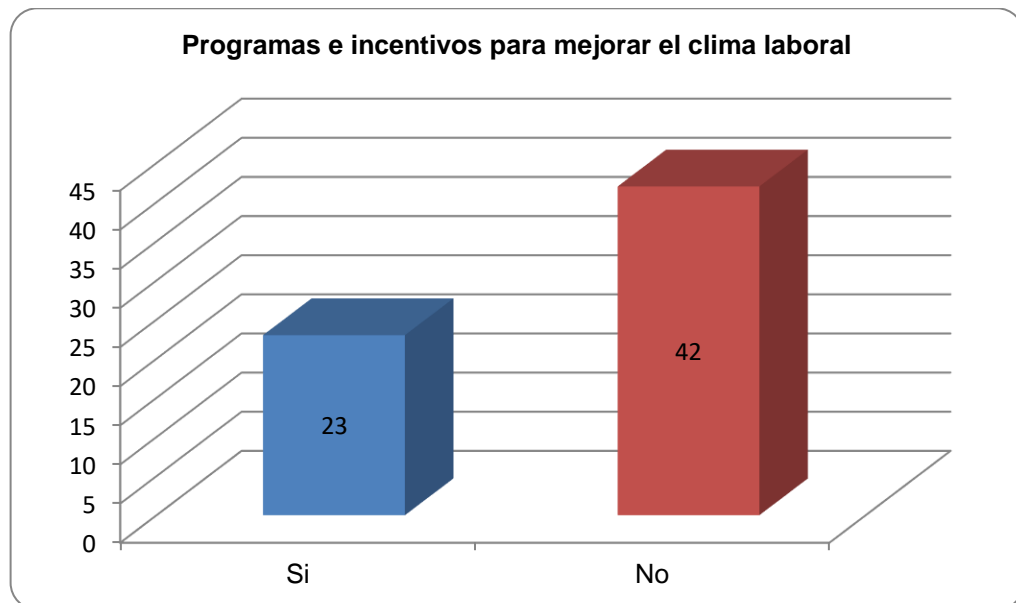


Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 35% manifiesta que los procesos son los adecuados, el 14% manifiesta que no son apropiados, mientras que el 51% necesitan redefinirse, esta opinión por parte del personal posee algunos argumentos un gran porcentaje está en que los procesos se rediseñen ya que el flujo de los procesos en cada uno de los departamentos muchas veces es repetitivo tareas que muchas veces ciertos empleados lo hacen en un área y la repiten en otra

área, hay mucho desconocimiento de los procesos por parte del personal nuevo porque no hay una buena inducción y por parte del personal que tiene más años porque muchas veces los cambios se comunican a mandos mayores pero ellos no lo socializan con su personal, muchas veces la comunicación se pierde, personal hace su trabajo pero no lo sabe, lo hace por inercia.

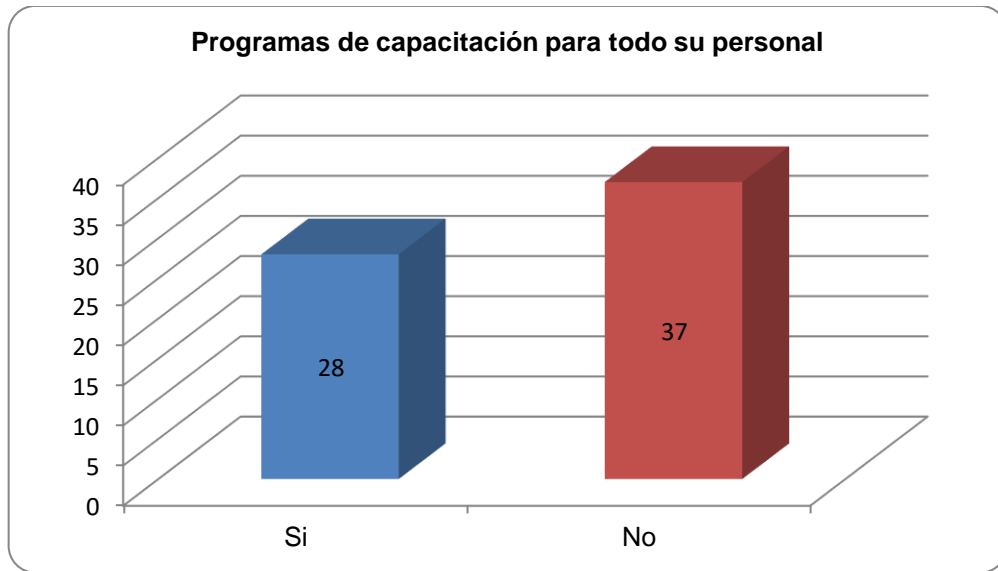
Gráfico 3.43 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 35% manifiesta que la empresa si posee programas e incentivos para mejorar el clima laboral, mientras que el 65% manifiesta que no posee, en su mayoría hay mucho descontento por parte del personal ya que no se incentiva al personal desde hace años, el personal manifiesta que los motivos son porque la empresa como es de tipo familiar la gerencia que fue del dueño ahora paso a manos de los hijos por cuanto es otra administración y no hay una preocupación hacia el personal su mentalidad es producir y ganar mas no buscar el beneficio de sus empleados porque esta es la base para que la producción trabaje en el día a día.

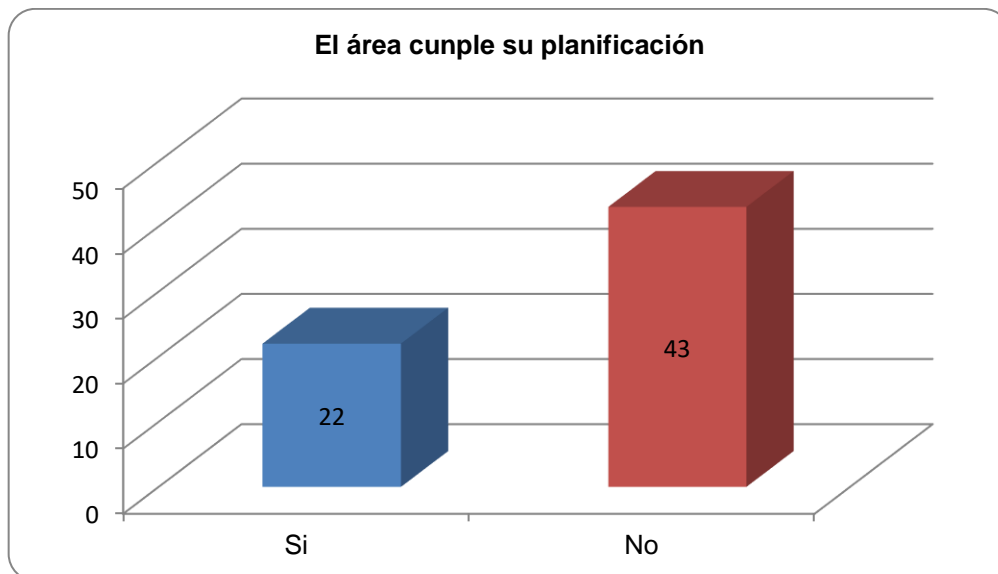
Gráfico 3.44 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 43% manifiesta que la empresa posee programas de capacitación para el personal mientras que el 57% manifiesta que no posee al menos para el personal administrativo ya que las capacitaciones son de vez en cuando, logrando detectar que las capacitaciones mas se dan al personal operativo por cuestiones de auditorías.

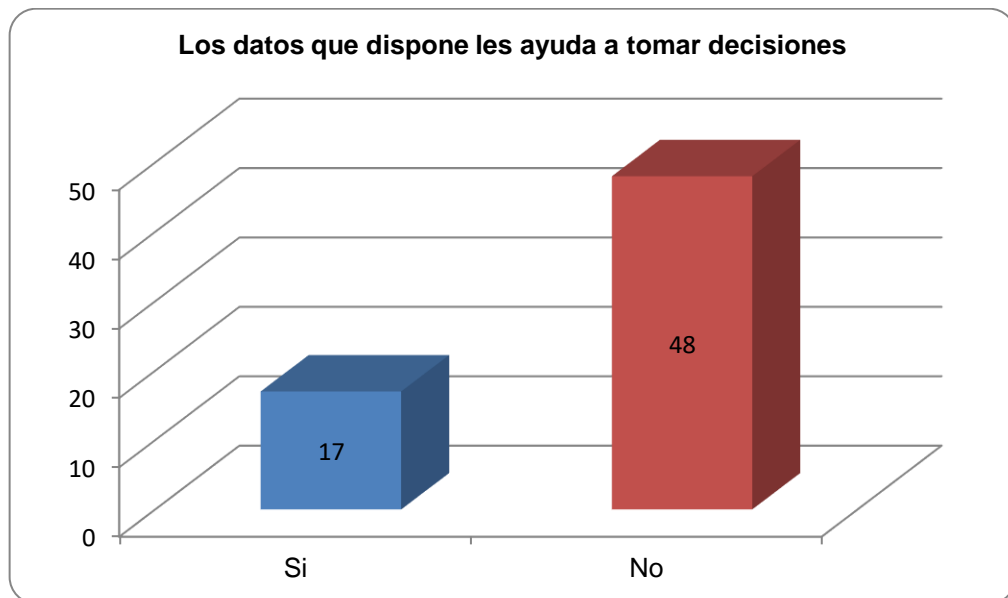
Gráfico 3.45 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 34% manifiesta que el área cumple su planificación, mientras que el 66% manifiesta que no la cumple, la mayoría se justifica diciendo que hay prioridades a la hora de realizar el trabajo, si alguna actividad está programada y se presenta otra que requiere más atención se atiende la de mayor prioridad y se reprograma la actividad que está pendiente para otra fecha, y así pasa en la mayoría de actividades estas terminan cumpliéndose fuera de los plazos previstos

Gráfico 3.46 Resultado encuesta realizada a Clientes Internos



Fuente: Empresa Fridamar S.A.

Análisis: El 26% manifiesta que los datos que dispone si le ayuda a tomar decisiones mientras que el 74% manifiesta que no, en su mayoría los datos que dispone son muy pobres a la hora de armar información compleja ya que por los procesos que se llevan en su mayoría se necesita un flujo el cual es compartido con otras áreas, analizar grandes volúmenes de información llevándolas en un Excel y comparando la información con otra base de igual tamaño es sin duda algo tedioso cuando cierta información se trata con frecuencia.

CAPITULO IV.

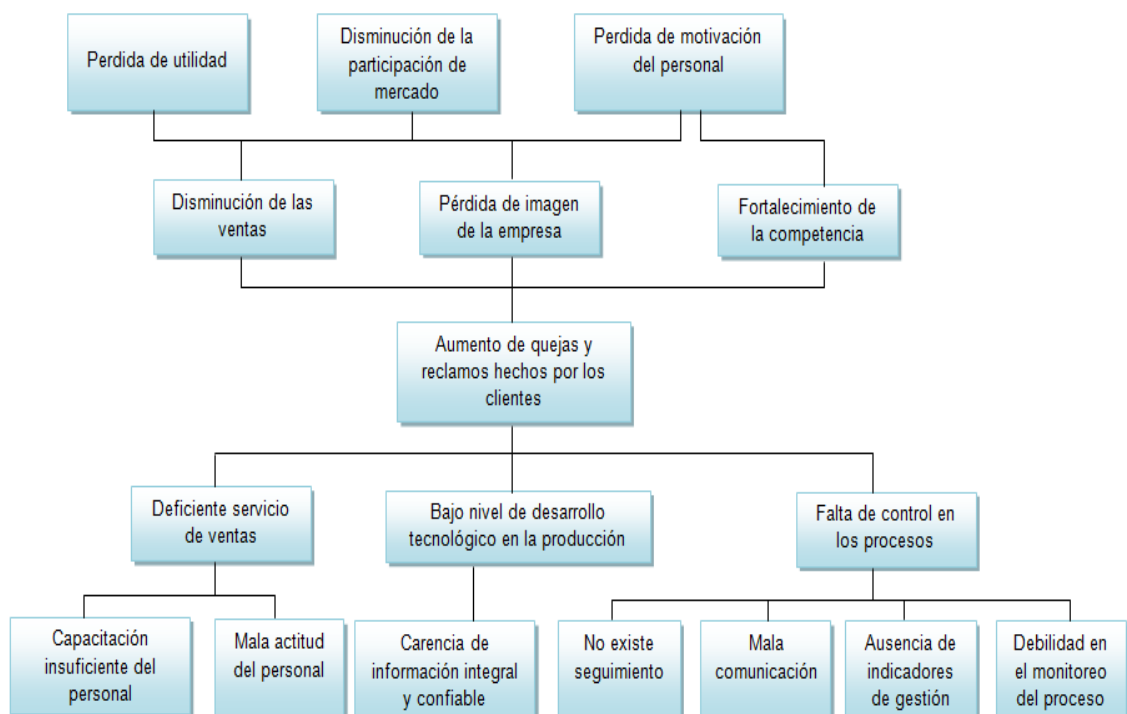
PROPUESTA

4.1. Justificación

De acuerdo a los resultados de la investigación efectuada mediante un proceso analítico y a efecto de dar una solución a la problemática que enfrenta la empresa, partimos de la consideración de que en Manabí la industria pesquera ha tenido un crecimiento muy importante como consecuencia tenemos el consumo de productos del mar que se vuelve considerable en el mercado internacional, los volúmenes de producción que la empresa puede manejar e incrementar al tener una posición real en el mercado es importante y por ende tener un nivel competitivo aceptable.

Teniendo en cuenta esta realidad se puede afirmar que para lograr una ventaja competitiva la empresa debe identificar y vencer los problemas que por ahora son obstáculo para progresar tanto como empresa como en el sector.

Gráfico 4.1 Principales problemas a nivel de empresa.



Fuente: Elaboración propia

4.2. Propósito general de la investigación

Conocer la importancia de la gestión de las áreas en la utilización de sus recursos propios de tal forma que funcionen con el máximo rendimiento, como

recursos no solamente se entiende a los materiales o técnicos sino también humanos. Para llevar a cabo las acciones, dentro de la investigación se logro determinar mediante un estudio conocer la situación general que afrontan las industrias en particular a la empresa Fridamar S.A., el mercado es competente hoy en día y la empresa debe estar preparada ante los desafíos que posee el mercado.

Se determinaron los factores realizando un estudio a partir de las áreas más representativas identificando procesos claves con la finalidad de identificar los aspectos en los cuales se debe trabajar para conseguir la competitividad necesaria y mantenerse en el mercado.

4.3. Desarrollo Análisis FODA

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa se realiza un análisis FODA herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se dispone para el estudio de la investigación, se divide a la empresa en las siguientes áreas en base a las actividades básicas a fin de lograr sus objetivos.

Enlistaremos cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y procedemos a realizar la matriz FODA de acuerdo a lo percibido en cada uno de los departamentos estratégicos de la empresa FRIDAMAR S.A.

Dirección, Administración y Finanzas

Fortalezas

- Objetivos definidos
- Apoyo de directivos
- Disposición de recursos financieros
- Conocimiento de los procesos por parte del personal del área.

Debilidades

- Falta de organización en los procesos
- Planificación sin ejecución
- Falta de control interno
- Inestabilidad presupuestal

Oportunidades

- Tendencia al crecimiento

- Tratados internacionales
- Globalización
- Buscar mecanismos de control apoyados en herramientas tecnológicas.

Amenazas

- Nuevos impuestos
- Suspensión de tratados internacionales
- Competencia desleal
- Incumplimiento de obligaciones fiscales

Cuadro 4.1 Matriz FODA Dirección, administración y finanzas

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia al crecimiento • Tratados internacionales • Globalización • Buscar mecanismos de control apoyados en herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar los procesos inherentes al área. • Aprovechar la tecnología para implementar nuevas herramientas y automatizar más procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de trabajo con la finalidad de organizar tareas y procesos. • Promover la eficiencia del personal a través del cumplimiento de procedimientos.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos impuestos • Suspensión de tratados internacionales • Trabajo excesivo • Incumplimiento de obligaciones fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los recursos para cumplir obligaciones y demanda de productos. • Fortalecer la empresa cumpliendo obligaciones, normas y convenios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso del personal en la ejecución de tareas inherentes al área. • Dirigir las condiciones a disminuir costos para ser competitivos en

		todas las líneas de producción.
--	--	---------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Producción

Fortalezas

- Productos de calidad
- Subcontratación de servicios necesarios
- Se cuenta con planificación de la producción
- Aprovechamiento de la capacidad instalada

Debilidades

- Reprocesos
- Falta de Control de piso de planta
- Duplicación de trabajo en el ingreso de datos
- Desarrollo de nuevas líneas de producción

Oportunidades

- Consolidación de la industria
- Incremento de oferta exportable
- Requerimientos de nuevos clientes
- Crecimiento rápido del mercado

Amenazas

- Aumento de precios de insumo
- Mayor competencia
- Escasez de materia prima
- Materia prima que no cumple con especificaciones requeridas.

Cuadro 4.2: Análisis FODA Producción

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad • Subcontratación de servicios necesarios • Cuenta con infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades. • Datos estadísticos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Reprocesos • Falta de Control de piso de planta • Duplicación de trabajo en el ingreso de datos • Trazabilidad incompleta

	producción	
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de la industria • Incremento de oferta exportable • Requerimientos de nuevos clientes • Crecimiento rápido del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las diferentes normativas vigentes con el fin de verificar las exigencias del mercado nacional e internacional. • Mejora continua en los procesos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de todo el proceso operativo. • Capacitación continua para mejorar los procesos de producción.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de precios de insumo • Mayor competencia • Escasez de materia prima • Materia prima que no cumple con especificaciones requeridas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y actualizar al personal adecuado para dar soporte a equipos de producción. • Alianzas con proveedores certificados para abastecimiento de materia prima cuando lo requiera la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar auditorias de proceso con la finalidad de mejorar puntos de control. • Aprovechar la tecnología para realizar reportes de trazabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Talento Humano

Fortalezas

- Equipo profesional multidisciplinario
- Conciencia de la organización en la importancia del rol para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Herramientas tecnológicas disponibles que optimizan el proceso del trabajo.
- Gerentes poseen la capacidad de encontrar soluciones cuando algo no funciona.

Debilidades

- Limitaciones en el liderazgo de personas con equipos a su cargo
- Resistencia al cambio
- Poca comunicación entre las áreas
- Falta de disposición por parte de gerentes en la formación del personal administrativo

Oportunidades

- Competencia laboral
- Empresa con amplia trayectoria
- Implementación de nuevos procesos y sistemas
- Actualización de políticas.

Amenazas

- Baja competitividad en las ofertas salariales vs mercado
- Cambios en el marco legal en la relación empleado y empresa
- Falta de personal calificado.
- Fuga de talento humano debido a mejores condiciones de trabajo ofrecidas por la competencia.

Cuadro 4.3: Análisis FODA Talento Humano

MATRIZ FODA	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo profesional multidisciplinario • Conciencia de la organización en la importancia del rol para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. • Herramientas tecnológicas disponibles que optimizan el proceso del trabajo. • Gerentes poseen la capacidad de encontrar soluciones cuando algo no funciona. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones en el liderazgo de personas con equipos a su cargo • Resistencia al cambio • Poca comunicación entre las áreas • Falta de disposición por parte de gerentes en la formación del personal tanto operativo como administrativo
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia laboral • Empresa con amplia trayectoria • Implementación de nuevos procesos y sistemas 	<p>Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer más eficientes los sistemas y recursos humanos para reducir 	<p>Optimizar los programas de inducción y capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores de eficiencia para que gerentes, directivos y administradores tomen

<ul style="list-style-type: none"> Actualización de políticas. 	costos.	decisiones sobre el trabajo que realizan los trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la empresa.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Baja competitividad en las ofertas salariales vs mercado Cambios en el marco legal en la relación empleado y empresa Falta de personal calificado. Fuga de talento humano debido a mejores condiciones de trabajo ofrecidas por la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Clima laboral flexible Reconocer y apreciar el esfuerzo de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer evaluaciones para medir el desempeño del talento humano. Trabajar en la gestión por competencias.

Fuente: Elaboración propia

Comercial.

Fortalezas

- Conocimiento del mercado
- Producto que se oferta posee características especiales
- Innovación del producto
- Buena calidad del producto con estándares para comercializar al exterior.

Debilidades

- Mala calidad del servicio
- Pedidos desatendidos
- Deficiencia en la gestión del pedido
- Falta de capacitación del personal

Oportunidades

- Afianzar la relación con clientes potenciales
- Ferias internacionales
- Incrementar la participación en el mercado

- Mercado mal atendido

Amenazas

- Multas por no cumplir
- Competencia consolidada en el mercado
- Modificación en los patrones de consumo
- Mercado más exigente.

Cuadro 4.4: Análisis FODA Comercial

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado • Producto que se oferta posee características especiales • Innovación del producto • Buena calidad del producto con estándares para comercializar al exterior. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala calidad del servicio • Pedidos desatendidos • Deficiencia en la gestión del pedido • Falta de capacitación del personal
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afianzar la relación con clientes potenciales • Ferias internacionales • Incrementar la participación en el mercado • Mercado mal atendido 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar las ventas ingresando a nuevos mercados. • Fidelización de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la tecnología al alcance. • Capacitar al personal y establecer indicadores de ventas por empleado.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multas por no cumplir • Competencia consolidada en el mercado • Modificación en los patrones de consumo • Mercado más exigente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer totalmente las necesidades de los clientes • Tener un inventario adecuado para poder atender todos los pedidos grandes y pequeños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el desempeño de la gestión de venta desde el pedido hasta el despacho del producto. • Monitorizar el cumplimiento de tareas y actividades que desempeñan el resto de equipo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Logística y Comercio Exterior

Fortalezas

- Personal capacitado y con experiencia
- Proveedores calificados
- Infraestructura propia
- Procesos y procedimientos eficientes

Debilidades

- Falta de planificación
- Gestión comercial es muy baja
- Toma de decisiones apresuradas
- Falta de información en tiempo real

Oportunidades

- Proveedores competitivos
- Crecimiento de las exportaciones
- Desarrollo del mercado
- Avances tecnológicos

Amenazas

- Daños en las vías
- Pérdida de clientes por retrasos o incumplimiento de requisitos
- Contrabando
- Gestión aduanera

Cuadro 4.5: Análisis FODA Logística y Comercio Exterior

MATRIZ FODA	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Personal con experiencia• Proveedores de carga calificados• Infraestructura propia• Conocimiento de procesos y procedimientos.	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Falta de planificación• Gestión comercial es muy baja• Toma de decisiones apresuradas• Falta de información en tiempo real
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Mayores niveles de	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar una planificación

<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores competitivos • Crecimiento de las exportaciones • Desarrollo del mercado • Avances tecnológicos 	<p>integración interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de carga al alcance en cualquier operación al exterior 	<p>para establecer actividades y tiempos de entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer métricas.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daños en las vías • Pérdida de clientes por retrasos o incumplimiento de requisitos • Contrabando • Gestión aduanera 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en la logística • Lograr que el sistema de distribución sea eficiente al máximo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor iteración entre los departamentos para gestionar el producto. • Monitorización de la información

Fuente: Elaboración propia

Tecnología

Fortalezas

- Disposición de la administración para responder a cambios tecnológicos
- Disposición al cambio por parte del personal de TI
- Personal suficiente para generar el desarrollo del área.
- Disposición de recursos económicos para fortalecer los sistemas de información.

Debilidades

- Sistemas de información y aplicaciones no integradas.
- Capacitación a usuarios finales para apropiar herramientas tecnológicas
- Falta de trabajo en equipo de las áreas usuarias con el área de tecnología.
- Falta de capacitación y concienciación al personal en los beneficios del uso de nuevas tecnologías.

Oportunidades

- Creación de nuevos productos por la tendencia del mercado
- Nuevas tendencias en la operación y administración de recursos informáticos.
- Existencia de normas y estándares internacionales para la gestión de TI.
- Disponibilidad de arquitecturas informáticas estándares como BPM(Business Process Management), CMS(Content Management Systems), y DW(Data Warehouse)

Amenazas

- Altos costos de la tecnología
- Ataques a la infraestructura informática
- Inadecuados controles de accesos lógicos y físicos
- Posibles incidentes y fallas de los servicios por terceros.

Cuadro 4.6: Análisis FODA Tecnología

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición de la administración para responder a cambios tecnológicos • Disposición al cambio por parte del personal de TI • Personal suficiente para generar el desarrollo del área. • Disposición de recursos económicos para fortalecer los sistemas de información. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información y aplicaciones no integradas. • Capacitación a usuarios finales para apropiar herramientas tecnológicas • Falta de trabajo en equipo de las áreas usuarias con el área de tecnología. • Falta de capacitación y concienciación al personal en los beneficios del uso de nuevas tecnologías.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos productos por la tendencia del mercado • Nuevas tendencias en la operación y administración de recursos informáticos. • Existencia de normas y estándares internacionales para la gestión de TI. • Disponibilidad de arquitecturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar la infraestructura a los nuevos retos de operación del mercado • Consolidar los sistemas de información de Fridamar 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de renovación de equipos que garanticen la disponibilidad del servicio y prevenga problemas derivados en daños por obsolescencia • Incorporar estándares y mejores prácticas informáticas a los sistemas de información y a los procesos de la entidad.

<p>informáticas estándares como BPM(Business Process Management), CMS(Content Management Systems), y DW(Data Warehouse).</p>		
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de la tecnología • Ataques a la infraestructura informática • Inadecuados controles de accesos lógicos y físicos • Posibles incidentes y fallas de los servicios por terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar y fortalecer la seguridad en los equipos. • Garantizar el 99.8% de la disponibilidad de aplicativos críticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar hacia la preservación y fomentación de la gestión del conocimiento mediante la implementación de una política de Seguridad informática. • Elaborar un plan de contingencia y continuidad implementando recomendaciones tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Diseño del modelo

Para el diseño del modelo de competitividad para empresas industriales del sector pesquero se ha tomado como referencia el modelo de administración en una página, de Riaz Khandem y Robert Lorber, ya que permite de una manera clara y simple tener una visión global de la empresa.

Tomando como base este modelo se ha elaborado el informe en el cual se presenta la situación de la empresa enfocada en 5 áreas más representativa permitiendo optimizar el manejo de la información sirviendo a la toma oportuna de decisiones gerenciales y que apoyados en los sistemas de información gerencial logran competir.

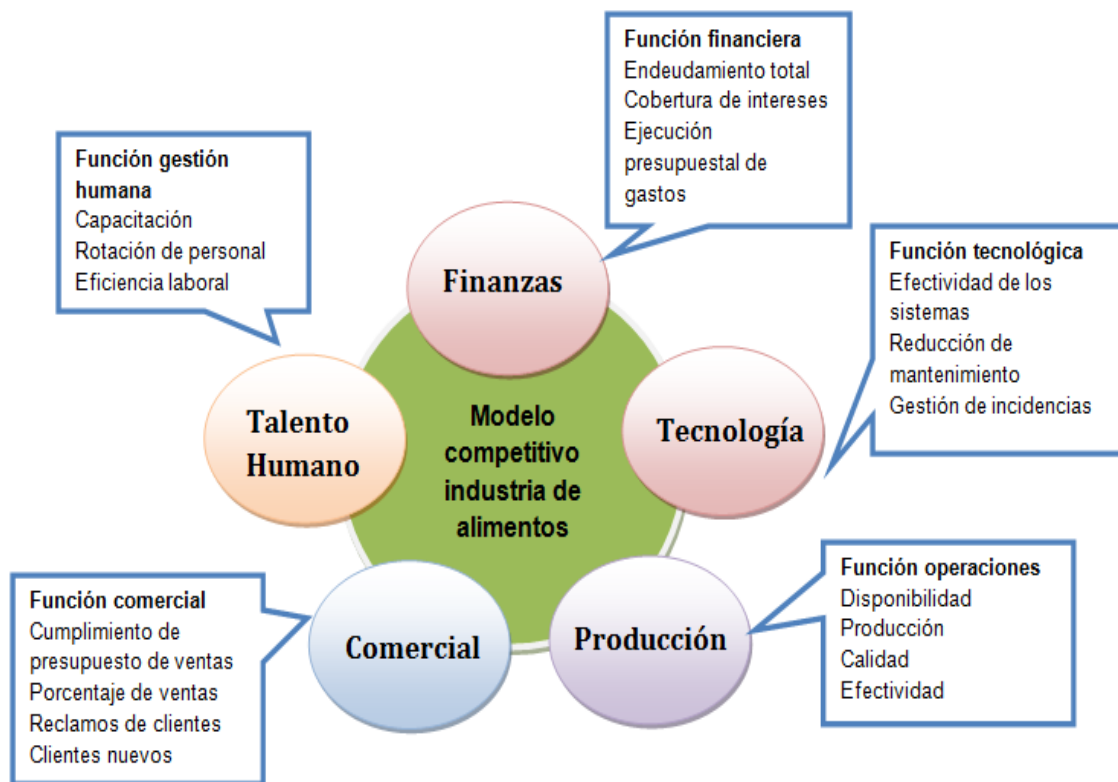
Formulación

La investigación nos ha permitido estructurar a la empresa industrial en 5 áreas las cuales abarcan todo el funcionamiento de la empresa, realizando un análisis detallado de las mismas, las funciones que esta cumple y definiendo

con personal experto de cada área cuales serían los principales indicadores que definan claramente los resultados basados en sus objetivos para finalmente incluirlos en el modelo. El presente modelo mejorará la efectividad de la empresa permitiendo detectar oportunamente problemas internos y externos contribuyendo a que la misma sea más competitiva.

Modelo propuesto

Figura 4.2 Modelo 5 factores competitivos de la industria.



Autora: Elaboración propia

Ponderación

Todas las áreas son de mucha importancia por lo tanto se procedió a ponderarlas con igual porcentaje, el 20% para cada una, misma que se evaluará con indicadores representativos para la función que deben cumplir dentro de la empresa, y finalmente a cada indicador se le estableció un peso dentro de cada área para sacar una ponderación total que permite dar un resultado de la gestión.

A la siguiente tabla se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Tabla 1. Porcentajes

Tendencia	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	90-100
Buena	7	70-89
Regular	4	50-69
Mala	1	0-49

La tabla 1 se utilizará para los indicadores de: disponibilidad, producción, calidad, efectividad, cumplimiento de presupuesto de ventas.

Los demás indicadores no pueden ser calificados con la Tabla 1 por lo cual definimos la tendencia asignándoles otras tablas.

Área Comercial

Tabla 2. Relación de ventas período anterior con período actual

Tendencia	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	<70
Buena	7	71-80
Regular	4	81-90
Mala	1	>91

La tabla 2 que corresponde a la efectividad de las ventas, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Tabla 3. Reclamos de clientes

Tendencia	Puntos	Cantidad
Excelente	10	<70
Buena	7	71-80
Regular	4	81-90
Mala	1	>91

La tabla 3 que corresponde a reclamos de clientes, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Área Financiera.

Tabla 4. Nivel de endeudamiento total

Tendencia	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	<50
Buena	7	50-55
Regular	4	56-60
Mala	1	>60

La tabla 4 que corresponde al nivel de endeudamiento que posee la empresa, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Tabla 5. Ejecución presupuestal de gastos

Tendencia	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	<85
Buena	7	85-90
Regular	4	91-100
Mala	1	>100

La tabla 5 que corresponde al presupuesto de gastos, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Tabla 6. Cobertura de intereses

Tendencia	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	>6
Buena	7	4-6
Regular	4	2-3.9
Mala	1	<2

La tabla 6 que corresponde al cálculo de la cobertura de intereses, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Área de Talento Humano

Tabla 7. Capacitación al personal

Tendencia	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	>50
Buena	7	50-25
Regular	4	24-10
Mala	1	<10

La tabla 7 que corresponde a la capacitación del personal, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Tabla 8. Rotación de personal

Tendencia	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	<2
Buena	7	2-5
Regular	4	5-7
Mala	1	>7

La tabla 8 que corresponde rotación del personal, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Tabla 9. Evaluación de desempeño

Tendencia	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	4
Buena	7	3
Regular	4	2
Mala	1	1

La tabla 9 que corresponde a la evaluación de desempeño de los empleados, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Área Tecnología

Tabla 10. Efectividad de los sistemas

Tendencia	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	>90
Buena	7	90-75
Regular	4	74.9-50
Mala	1	<50

La tabla 10 que corresponde a la efectividad de los sistemas, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Tabla 11. Mantenimiento correctivo/preventivo de equipos

Tendencia	Puntos	Porcentaje
Excelente	10	>90
Buena	7	90-75
Regular	4	74.9-50
Mala	1	<50

La tabla 11 que corresponde al mantenimiento de equipos, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado del indicador, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Tabla 12. Parámetros de evaluación

Tendencia	Puntos	Parámetro
Excelente	10	90% - 100%
Buena	7	70%-89%
Regular	4	50%-69%
Mala	1	0%-49%

La tabla 12 que corresponde a los parámetros de evaluación, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el resultado final de todos los indicadores, se otorga un puntaje por tendencia y el máximo es 10.

Tabla 13. Parámetros de calificación de evaluación

Tendencias	Convención	Calificación	Parámetro
Excelente	E	10	90% - 100%
Buena	B	7	70% - 89%
Regular	R	4	50% - 69%
Mala	M	1	0% - 49%

La tabla 13 que corresponde a los parámetros de calificación evaluación, se establece la tendencia y calificación para cada una, según el porcentaje que se obtuvo de la evaluación de las áreas, se otorga una calificación cualitativa designada en la columna Convención.

Tabla 14. Resumen de evaluación de las áreas

Área	%	Cualitativa
Producción Comercial Financiera Gestión humana Calificación integral		

La tabla 14 corresponde al resumen de la evaluación de todas las áreas, de acuerdo con el porcentaje resultante le corresponde una calificación cualitativa tal como indica la tabla # 13.

Forma de calcular los datos del modelo

Situación actual del indicador

Se aplica la formulación del indicador a los datos de la empresa, está dada en porcentajes excepto el indicador de horas perdidas en paros de equipos.

Tabla de referencia

Indica el número de tabla para cada indicador para las tablas del 1 al 11.

Calificación cualitativa

De acuerdo al resultado del indicador se obtiene de la tabla de referencia

Calificación numérica

Esta se obtiene de aplicar los valores de la tabla 1 de acuerdo a la cualitativa

Importancia del indicador

Dado por el porcentaje de importancia del indicador del área, viene dado por el modelo de acuerdo a la investigación.

Peso relativo del indicador

Es el producto entre la calificación por la importancia de indicador

Participación del indicador

Esta se divide en dos secciones:

Real

Es el producto del PRI (Participación relativa del indicador x 0,25 que es peso que se le ha asignado a cada área.

Ideal

A todos los indicadores se les supone una calificación de excelente, reflejando el peso relativo ideal de cada indicador. La sumatoria de esta casilla por área indica la calificación máxima que se debe obtener por cada una de ellas, el porcentaje viene dado por el modelo.

Calificación general del área.

Se obtiene de dividir la sumatoria del real sobre la sumatoria del ideal multiplicado por 100 que de acuerdo a la tabla de referencia # 14 define su calificación numérica y cualitativa e indicando la calificación de la gestión del área.

Evaluación de la gestión por áreas para determinar la competitividad.

La sumatoria del PIC (Participación del indicador en la calificación) real en las áreas indica la calificación numérica de la gestión en una escala de 1 al 10.

Aplicación del modelo

A continuación, aplicaremos el modelo a los datos proporcionados de la investigación para proceder a obtener una evaluación de las áreas correspondientes para el estudio de la competitividad, para obtener los resultados se tomaron los datos claves del periodo 2018.

Modelo 5 factores competitivos de la industria

Área de producción

Indicadores	Situación actual	Unidad de referencia	Tabla de Referencia	Calificación cualitativa	Calificación numérica	Importancia del indicador	Peso relativo del indicador	Participación de indicador		Calificación General del Área=20%	
								Real	Ideal	%	Cualitativa
Índice de disponibilidad	94	%	1	E	10	25	2.5	0.5	0.5		
Índice de producción	99	%	1	E	10	25	2.5	0.5	0.5		
Índice de calidad	94	%	1	E	10	25	2.5	0.5	0.5		
Índice de efectividad	87	%	1	B	7	25	1.75	0.35	0.5		
Subtotal						100		1.9	2	93	E

El objetivo de esta área es la actividad de producción buscando la optimización de los procesos productivos fabricando productos de manera oportuna y con los estándares de calidad que son exigidos por el mercado.

Para la evaluación del área de producción se tienen 4 indicadores que se obtuvieron a partir de los siguientes cálculos:

Índice de disponibilidad (Id)

El indicador nos hace referencia al aprovechamiento del tiempo que se tuvo durante el proceso, este es medido en horas.

Área de Empaque - Producción del día 6/08/2018

$$Id = \frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo neto operativo}} * 100 = \%$$

$$Id = \frac{501,566H}{535,583H} * 100 = 94\%$$

Índice de producción (Ip)

Indica el cumplimiento de la producción programada

$$Ip = \frac{\text{Unidades reales}}{\text{Unidades teóricas}} * 100 = \%$$

$$I_p = \frac{44,327}{44,800} * 100 = 99\%$$

Índice de calidad (Ic)

Indica el grado de confiabilidad del proceso.

$$I_c = \frac{\text{Unidades producidas} - \text{unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}} * 100 = \%$$

$$I_c = \frac{44,327 - 2,500}{44,327} * 100 = 94\%$$

Índice de efectividad

Muestra la información global de la planta y su comportamiento en base a indicadores anteriores.

%Efectividad = % disponibilidad x % producción x % calidad

% Efectividad = 94% x 99% x 94%

% Efectividad = 87%

El aprovechamiento que se tuvo durante el proceso indica el índice de disponibilidad dada la cantidad de áreas existentes en la producción y el sinnúmero de registros se toma los datos del Área de Empaque de la Producción del día 6/08/2018 esto se obtiene del tiempo de ejecución real operativo de las maquinas entre el tiempo neto operativo dando como resultado 94% que corresponde a Excelente, esto se evidencia en el desarrollo eficaz de las actividades que son prioridad para Fridamar no existen maquinas paradas u obsoletas, si esto sucede se gestiona rápidamente y se arregla, si está obsoleta se da de baja previa inspección.

El índice de producción nos da como resultado un 99% que corresponde a excelente, se evidencia en el cumplimiento de la producción programada, el área de empaque se programa mediante turnos, trabajan en base a las órdenes ya planificadas, cada trabajador cumple su trabajo con eficiencia.

El índice de calidad da como resultado un 94% que corresponde a excelente e indica el grado de confiabilidad del proceso, al final del empaque y enlatado se logra determinar las unidades defectuosas por control de calidad asignándoles

a un grupo las que no pasan la prueba para enviarlas a reproceso esto se da muchas veces por un mal sellado de la enlatadora o mal manipulación de las latas por parte del personal, el numero de defectos por producción es menor al universo de las unidades producidas, en la mayoría de pedidos a cumplir siempre se produce por encima de la base que pide el cliente con eso se logra controlar el faltante y eso se evidencia en que se tiene tiempos de entrega óptimos a los clientes.

El índice de efectividad nos da como resultado el 87% que corresponde a Bueno esta muestra la información global de la planta y su comportamiento en base a indicadores anteriores y esto se evidencia en el cumplimiento de la planificación a diario.

El tiempo del ciclo de producción empieza con la orden de pedido, que luego es enviada a producción allí se planifica la producción mediante una hoja de ruta se determina la receta, se crea la orden de materia prima y libera, se envían a crear los insumos y los materiales producto terminado, semielaborado, luego se realizan los cálculos de costos a los materiales e insumos y por último se libera la orden para ser procesada en producción, todo esto se controla en flujo mediante correos electrónicos y se establecen tiempos de respuestas entre la orden de pedido del departamento comercial hasta la liberación de la orden.

Estos resultados se reflejan en la columna Situación Actual para cada indicador asignándoles una calificación cualitativa y una calificación numérica de acuerdo al número de tabla de referencia, se le asigna valores de acuerdo a su importancia y una vez realizado los cálculos tenemos los resultados por cada uno de los indicadores en la columna Real, la sumatoria de estos se divide por la sumatoria de la columna Ideal multiplicado al 100%, obteniendo una calificación de 93%.

La evaluación que se obtuvo del área nos indica un nivel excelente esto refleja una gestión en la cual se trata de cumplir lo considerablemente posible de acuerdo a la disposición de lo planificado, muchas áreas intervienen en el proceso desde materia prima hasta producto terminado y en cualquiera de ellas ocurren falencias que afectan al resto siempre se busca la excelencia.

Área Comercial

Indicadores	Situación actual	Unidad de referencia	Tabla de Referencia	Calificación cualitativa	Calificación numérica	Importancia del indicador	Peso relativo del indicador	Participación de indicador		Calificación General del Área=20%	
								Real	Ideal	%	Cualitativa
Grado de cumplimiento del presupuesto de ventas	85	%	1	B	7	30	2.1	0.42	0.6		
Porcentaje ventas periodo anterior y actual	75	%	1	B	7	30	2.1	0.42	0.6		
Reclamos de clientes	73	%	1	B	7	20	1.4	0.28	0.4		
Cientes nuevos	66	%	1	R	4	20	0.8	0.16	0.4		
Subtotal						100		1.3	2	64	R

El objetivo básico del área es la satisfacción de los clientes y consumidores, entre sus metas esta el lograr volúmenes de ventas apropiados buscando el cumplimiento de lo presupuestado o sobrepasar, incrementar su participación en el mercado, optimizar canales de distribución y establecer estrategias de publicidad optimas de sus productos.

Para la evaluación del área de producción se tienen 4 indicadores que se obtuvieron a partir de los siguientes cálculos:

Cumplimiento del presupuesto de ventas (Cv)

Se valora el grado de cumplimiento de las ventas presupuestadas en el periodo.

$$Cv = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}} * 100 = \%$$

Ventas internacionales

$$Cv = \frac{84,963,063}{100,000,000} * 100 = 85\%$$

Porcentaje ventas periodo anterior y actual (%V)

Este indicador nos va a determinar si las técnicas de ventas, los canales, la publicidad, promoción, la atención al cliente son efectivas.

$$\%V = \frac{\text{Ventas año o período anterior}}{\text{Ventas año o período actual}} * 100 = \%$$

$$\%V = \frac{\$ 65,987,904}{\$ 88,006,808} * 100 = 75\%$$

Reclamos de clientes (Rc)

Determina el porcentaje de reclamos sobre el cual se debe trabajar para disminuir los mismos.

$$Rc = \frac{\text{Número de reclamos del periodo anterior}}{\text{Número de reclamos del periodo}} * 100 = \%$$

$$Rc = \frac{85}{117} * 100 = 73\%$$

Clientes nuevos (Cn)

Este indicador nos demuestra la cantidad de clientes que se deben conseguir para la contribución en la participación del mercado y la eficiencia en la labor del personal de ventas.

$$Cn = \frac{\text{Número de clientes nuevos en el periodo}}{\text{Número de clientes nuevos presupuestados}} * 100 = \%$$

$$Cn = \frac{231}{350} * 100 = 66\%$$

La evaluación del indicador cumplimiento de ventas obtuvo como resultado el 85% una calificación de Bueno, esto se mide de acuerdo a la planificación del departamento para el año 2018 se presupuestó un valor en ventas internacionales de \$100,000,000 como meta objetivo el cual no se llegó a cumplir en su totalidad los motivos son diversos se logró acudir a una sola feria de tres programadas en el año, cartera de clientes desactualizada, la cantidad de clientes del año 2018 es igual a la del año 2017.

El indicador de porcentajes de ventas nos dio como resultado 75% una calificación que corresponde a Bueno, si bien es cierto las ventas internacionales durante el 2018 subieron en comparación con las del 2017 que

fue un año muy bajo en ventas, se logro superar al 2017 con un crecimiento del 33.37 y participación del 23.75% pero aun así no se llevo al objetivo meta dentro de la planificación.

Los reclamos de clientes dieron como resultado el 73% que corresponde a Bueno, es preocupante el número de reclamos de este año en comparación con el año anterior, actualmente se está trabajando en bajar la cantidad de reclamos, se evidencia que dentro de los reclamos que corresponde al año 2018 la mayoría es por el código T20 que es por defectos de fundas de pouch/lonjas rotas, abiertas e hinchadas son 60, T4 Exceso de migas en el producto son 12 y T3 Mala limpieza del producto son 11, dentro de la trazabilidad realizada al producto una vez recibido el reclamo se estableció que para el código T20 se cambie de proveedor de fundas de pouch ya que la reincidencia año a año era bastante, se estableció mecanismos de control para los demás reclamos en cuanto a la limpieza del producto y la composición de las recetas.

El indicador de clientes nuevos dio como resultado el 66% que corresponde a Regular que es el resultado de los clientes nuevos en el periodo dividido por los clientes presupuestados, un resultado muy bajo y esto es debido a que la cartera de clientes no ha sido actualizada, la captación de clientes ha sido muy baja se evidencia que el número de clientes del año 2017 coincide casi en la cantidad de clientes del año 2018.

Estos resultados se reflejan en la columna Situación Actual para cada indicador asignándoles una calificación cualitativa y una calificación numérica de acuerdo al número de tabla de referencia, se le asigna valores de acuerdo a su importancia y una vez realizado los cálculos tenemos los resultados por cada uno de los indicadores en la columna Real, la sumatoria de estos se divide por la sumatoria de la columna Ideal multiplicado al 100%, obteniendo una calificación de 65% que corresponde a Regular.

La gestión se ve reflejada con un porcentaje bajo para el área debiendo actuar de inmediato ya que no se está cumpliendo con las metas propuestas se evidencia ventas por debajo de lo presupuestado, reclamos por parte de

clientes, clientes insatisfechos por la atención brindada por ende afecta el captar nuevos clientes que pueden ser potenciales y a futuro finales.

Área Financiero

Indicadores	Situación actual	Unidad de referencia	Tabla de Referencia	Calificación cualitativa	Calificación numérica	Importancia del indicador	Peso relativo del indicador	Participación de indicador		Calificación General del Área=20%	
								Real	Ideal	%	Cualitativa
Endeudamiento total	85	%	4	M	1	35	0.35	0.07	0.7		
Cobertura de intereses	8	V	6	E	10	30	3	0.6	0.6		
Ejecución presupuestal de gastos	94	%	5	R	4	35	1.4	0.28	0.7		
Subtotal						100		0.95	2	48	M

Esta área tiene a cargo los departamentos de contabilidad, costos y presupuestos, crédito y cobranzas, tesorería, planificación estratégica. Su objetivo es administrar adecuadamente los recursos financieros de la empresa manteniendo un adecuado financiamiento y desarrollando estrategias con la finalidad de maximizar el valor de la empresa.

Para la evaluación del área de producción se tienen 3 indicadores que se obtuvieron a partir de los siguientes cálculos:

Endeudamiento total (Et)

Se evalúa la capacidad del endeudamiento futuro de la empresa.

$$Et = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100 = \%$$

$$Et = \frac{\$ 62,340,373}{\$ 73,774,055} * 100 = 85\%$$

Cobertura de intereses (Ci)

Mide la incidencia que tienen los gastos financieros sobre la utilidad operacional. Su resultado refleja el número de veces en que la utilidad es superior a los intereses pagados.

$$Ci = \frac{\text{Utilidad operacional antes de intereses e impuestos(UAll)}}{\text{Intereses pagados}} =$$

$$Ci = \frac{\$ 190,774}{\$ 2,380,028} = 8 \text{ veces}$$

Ejecución presupuestal de gastos (Epg)

Mide la eficiencia en el manejo de los gastos

$$Epg = \frac{\text{Total de gastos reales}}{\text{Total de gastos presupuestados}} * 100 = \%$$

$$Epg = \frac{8,886,299}{9,500,000} * 100 = 94\%$$

Para el cálculo del endeudamiento total se obtiene un total de 85% que corresponde a bueno, el objetivo de este indicador es medir el nivel de activo total de la empresa financiado por recursos aportados acorto y largo plazo por los acreedores, el 85% del activo total es financiado por el pasivo total de la empresa, el resto se lo realiza por intermedio del patrimonio de la empresa, esto se interpreta en que debería trasladarse el mayor riesgo a los acreedores especialmente con el financiamiento de largo plazo.

La ratio de cobertura de intereses nos indica la incidencia que posee los gastos financieros sobre las utilidades operacionales de la empresa el cual está 8 veces el cual indica que la empresa genero durante el periodo una utilidad operacional 8 veces superior a los intereses pagados como resultado la empresa tiene capacidad de endeudamiento mayor.

El indicador de Ejecución presupuestal de gastos nos indica un valor de 94% que corresponde a regular esto nos indica una menor eficiencia en el manejo de los gastos de la empresa, si bien es cierto hay un presupuesto para todas las áreas pero siempre este sobrepasa los límites como es el caso del área de mantenimiento este siempre se bloquea al no tener ya presupuesto para la misma así mismo pasa en algunas.

Estos resultados se reflejan en la columna Situación Actual para cada indicador asignándoles una calificación cualitativa y una calificación numérica de acuerdo

al número de tabla de referencia, se le asigna valores de acuerdo a su importancia y una vez realizado los cálculos tenemos los resultados por cada uno de los indicadores en la columna Real, la sumatoria de estos se divide por la sumatoria de la columna Ideal multiplicado al 100%, obteniendo una calificación de 63% que corresponde a Regular.

La empresa viene teniendo inconvenientes en su nivel económico desde ya hace unos años atrás esto se ve reflejado en que el nivel de endeudamiento es mucho mayor, bajas utilidades causa inconformidad en los trabajadores a comparación con hace 7 años atrás cuando la administración era otra, los gastos casi han alcanzado a los presupuestados no obstante se ha establecido un límite para los gastos en todas las áreas asignando un presupuesto a cada una para lograr un gasto adecuado a las necesidades de la producción y no innecesario.

Área de talento humano

Indicadores	Situación actual	Unidad de referencia	Tabla de Referencia	Calificación cualitativa	Calificación numérica	Importancia del indicador	Peso relativo del indicador	Participación de indicador		Calificación General del Área=20%	
								Real	Ideal	%	Cualitativa
Capacitación del personal	90	%	8	E	10	40	4	0.8	0.8		
Rotación del personal	4	%	9	B	7	30	2.1	0.42	0.6		
Evaluación y desempeño	3	%	10	B	7	30	2.1	0.42	0.6		
Subtotal						100		1.6	2	82	B

El objetivo del área es buscar el bienestar de los trabajadores, velando por un buen clima organizacional entre sus funciones principales están la elaboración de la nomina, los programas de capacitación, selección y entrenamiento de personal, programas de seguridad y prevención de riesgos.

Para la evaluación del área de producción se tienen 3 indicadores que se obtuvieron a partir de los siguientes cálculos:

Capacitación del personal (Cp)

$$Cp = \frac{\text{Número empleados capacitados}}{\text{Nº total de empleados}} * 100 = \%$$

$$Cp = \frac{1093}{1210} * 100 = 90\%$$

Rotación de personal (Rp)

Indicador de gran importancia ya que cuando supera ciertos límites hay que analizarlo muy bien ya que puede ser un índice que demuestra remuneraciones bajas, relaciones internas deterioradas, supervisión deficiente, etc.

$$Rp = \frac{\text{Nº de retiros año}}{\text{Nº de empleados}} * 100 = \%$$

$$Rp = \frac{5}{115} * 100 = 4\%$$

Evaluación y desempeño Área Financiero (ED)

Competencias funcionales = 2.31

Competencias comporta mentales = 3.40

Competencias conductuales = 3.07

$$ED = \frac{2.31 + 3.40 + 3.07}{3} = 3$$

Las capacitaciones del personal indica un 90% que corresponde a excelente, este se obtuvo de calcular el número de capacitados sobre el total de todo el personal, pero hay que recalcar que el personal operativo si es capacitado por temas de auditorías como BRC, IFS, practicas de manufactura, entre otras que les exige organismos internacionales, no aun así el personal administrativo tal como se corroboró en la estadística del personal interno el 18% dice que nunca se ha capacitado y el 82% manifiesta que de vez en cuando, según los registros que reposan en talento humano solo el 24% se capacito en el año 2018 por lo tanto es evidente el descontento por parte de ellos, los que poseen

capacitación son los auditores internos que viene hacer esa minoría comparado con el total de todo el personal administrativo.

El indicador de rotación de personal nos da un resultado del 4% que corresponde a bueno, con este indicador hay que tener mucho cuidado de no exceder el limite ya que cuando eso pasa podría ser una señal de retiros masivos o retiros muy tempranos después de reclutar el personal ya sea por descontento, sueldos bajos, exceso de trabajo, funciones que no corresponden, para obtener este dato tomamos como referencia al personal administrativo, corroborando el resultado se tiene que este 4% corresponde a personal con despido y personal con oportunidad de trabajo en otra empresa.

Estos resultados se reflejan en la columna Situación Actual para cada indicador asignándoles una calificación cualitativa y una calificación numérica de acuerdo al número de tabla de referencia, se le asigna valores de acuerdo a su importancia y una vez realizado los cálculos tenemos los resultados por cada uno de los indicadores en la columna Real, la sumatoria de estos se divide por la sumatoria de la columna Ideal multiplicado al 100%, obteniendo una calificación de 80% que corresponde a Bueno.

En lo que respecta a la gestión del departamento falta mucho por el cual trabajar para llegar a cumplir sus metas, sin lugar a dudas la preparación al personal, buen clima organizacional e incentivos al trabajador es muy importante para el buen desarrollo de la organización ya que un empleado muy motivado, en un buen ambiente lograra muchas cosas, esto no se está evidenciando en el personal administrativo ya que existe mucho descontento y desmotivación y esto se evidencia en la investigación realizada ya que la capacitación realizada a este personal alcanza un 24% esto corrobora el malestar de este personal.

Para el personal operativo no sucede esto ya que por exigencias de las auditorias se los debe capacitar porque son ellos quienes están en contacto con el producto y debe existir evidencias de aquello esto sumado a la inducción que se le da al personal nuevo antes de ingresar a trabajar.

Para obtener el indicador rotación de personal se obtuvo aplicando solo al personal administrativo el resultado no es exagerado debido a que las oportunidades de trabajo en el medio son escasas, el personal prefiere seguir trabajando hasta encontrar algo acorde a sus exigencias.

Área tecnología

Indicadores	Situación actual	Unidad de referencia	Tabla de Referencia	Calificación cualitativa	Calificación numérica	Importancia del indicador	Peso relativo del indicador	Participación de indicador		Calificación General del Área=20%	
								Real	Ideal	%	Cualitativa
Efectividad de los sistemas	99	%	11	E	10	40	4	0.8	0.8		
Reducción de mantenimiento	87	%	12	B	7	30	2.1	0.42	0.6		
Soluciones a incidencias tecnológicas en los procesos.	95	%	1	E	10	30	3	0.6	0.6		
Subtotal						100		1.8	2	91	E

El objetivo del área es aportar con cambios e innovación tecnológica al alcance para lograr cambios estratégicos que aporten conocimiento y valor a la empresa.

Para la evaluación del área de producción se tienen 3 indicadores que se obtuvieron a partir de los siguientes cálculos:

Efectividad del sistema (Ef)

Cuadro 4.6 Efectividad del Sistema

Sistema	2017	2018
Up	99,25	98,86
Down	0,75%	1,14%

Fuente: Nagios de Empresa Fridamar S.A.

Ef = 99%

Reducción de mantenimiento (Ot)

Indicador de la frecuencia con la que se lleva a cabo el mantenimiento preventivo, en comparación con el mantenimiento no planificado.

$$Ot = \frac{\text{Ordenes de trabajo de mantenimiento preventivo}}{\text{Ordenes de mantenimiento correctivo}} * 100 = \%$$

$$Ot = \frac{180}{206} * 100 = 87\%$$

Soluciones a incidencias tecnológicas

Servicios Generados TI	Soluciones de campo	Soluciones Mesa de ayuda	%Resolución campo	% Resolución Mesa	Solucionables 2018
1085	682	348	63%	32%	95%

Soluciones a incidencias tecnológicas

Se obtuvo un porcentaje del 95% de soluciones a incidencias ocurridas durante la ejecución de los procesos realizados por los usuarios.

El indicador de efectividad del sistema nos arrojó un porcentaje del 99% que corresponde a excelente, y es que SAP es considerado unos de los sistemas ERP más sólidos que pueda tener una empresa considerando una gran ventaja por lo tanto la información siempre va a estar segura e integra.

El indicador de reducción de mantenimiento nos dio como resultado un 87% que corresponde a bueno y es que los trabajos correctivos se realizan en mayor cantidad porque es considerado un gasto es menor eso es corroborado en el plan de mantenimiento anual donde se evidencia mayor mantenimiento correctivo en maquinas y equipos que por alguna razón dejan de funcionar y como área de mantenimiento es critico la parada del equipo y se actúa de inmediato mediante la gestión de acuerdo al daño ocurrido.

El soporte a usuarios es un tema muy importante para el área posee un 95% de solicitudes atendidas y cerradas se logra determinar que hay una atención inmediata y respuestas oportunas a los diferentes inconvenientes que puedan tener los usuarios, claro está que se evidencia una política informática en las que todos se acogen a seguirla y los usuarios saben cómo actuar ante un riesgo potencial.

El objetivo del área tecnológica es la excelencia ya que se tiene la mentalidad de que todo funciona en una empresa cuando se mantiene y se dan soluciones

a tiempo ya que la operatividad de la empresa depende de diferentes sistemas y equipos.

Resultado de la evaluación.

Evaluación integral de las áreas		
Áreas	%	Cualitativa
Producción	93	Excelente
Comercial	64	Regular
Financiera	48	Mala
Talento Humano	82	Bueno
Tecnología	91	Excelente
Calificación	76	Bueno

El modelo cumple con dar una visión global de la empresa en cada una de sus áreas, para lo cual los directivos, gerentes y cualquier otra persona interesado en el funcionamiento de la organización podrá tomar las decisiones del caso ya sean correctivas como es el caso de las áreas financiero y comercial cuyo desempeño fue mala y regular respectivamente en el periodo evaluado, así como también reforzar e incentivar al área de talento humano cuyo desempeño fue bueno.

Se obtuvo una excelente calificación para el área de producción y tecnología esto evidencia en que poseen una planificación y asistencia acorde a las necesidades que se presenten durante la jornada laboral, no obstante, la meta es la excelencia para todas las áreas por lo que la empresa deberá seguir buscando alternativas y estrategias para lograr su óptima meta.

4.3.2. Solución a la problemática.

La principal contribución de esta investigación es la propuesta del Modelo 5 factores competitivos de la industria, que apoyado en un sistema de información gerencial contendrá la evaluación de los factores más representativos dentro de la empresa, el cambio no solo estará enfocado en la tecnología de información sino también es importante que el talento humano se encuentre bien capacitado para el manejo de este.

El éxito de una empresa es que todos sus procesos se lleven de la mejor manera y sus áreas estén alineadas con el fin de ser competitiva ante un mercado exigente.

Área Comercial

Una de las más importantes en la estructura de una organización ya que es la responsable de encaminar la relación con los clientes y consecución de objetivos de ventas siendo la fuente principal de ingresos, obtuvo una calificación Regular correspondiente al 64%, ante este resultado la monitorización de esta área es muy importante se debe aplicar medidas inmediatas a la gestión que realiza el personal del área:

- Definir las tareas a desempeñar dentro del equipo de acuerdo a las aptitudes y habilidades
- Medir el desempeño del departamento desde la oferta, posterior pedido, hasta la entrega del producto, monitorizando el cumplimiento de tareas y actividades que desempeñan el resto del equipo de la empresa.
- Atender y vigilar la calidad del producto
- Comunicación constante y amable con el cliente
- Motivar y orientar al personal a la consecución de los objetivos del área estableciendo indicadores de ventas.
- Vigilar el cumplimiento de tareas y actividades que desempeñan el resto del equipo de la empresa ante los pedidos de los clientes.

Puntos claves para ayudar al éxito de la función comercial esta debe ser un ejemplo de dinamismo y flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado ya que las ventas son un pilar fundamental, su correcto desarrollo y funcionamiento garantizara el éxito del negocio.

Área Financiero

El área obtuvo un 48% siendo su calificación Mala, como consecuencia de sus indicadores se evidencia una mala gestión de sus recursos por alto endeudamiento y mala organización en la administración, ante este resultado es imprescindible tener en cuenta que las empresas familiares que logran permanecer a lo largo del tiempo son aquellas que fortalecen cada día sus

valores, misión, visión, filosofía y orgullo familiar pero es importante diferenciar los gastos originados de la actividad de la empresa con los gastos de la familia, los motivos son muy variados, toda transacción es muy importante y todo movimiento que se ejecuta es vital pero cuando esas transacciones del negocio se mezclan con las personales es más difícil crecer en la dirección que se desea.

Es importante un control en las finanzas donde:

- La empresa cumpla sus obligaciones dentro de los plazos de vencimiento.
- Separar las finanzas personales de las empresariales
- La compra de las materias primas e insumos para la producción es clave para el sostenimiento financiero.
- Se cubra las deudas efectuadas por la actividad de la empresa no es recomendable cubrir gastos de empresas familiares del Grupo.
- Definir un presupuesto mediante el análisis de cada área determinando lo que se está gastando y como mejorar considerando si estos son necesarios o no aportan beneficio.
- Incorporar mas indicadores financieros que sean cuantitativos de forma que puedan ser integrados al modelo para de esta forma tener un enfoque sobre las relaciones en los movimientos contables.

Área de Talento Humano

Con el 82% que corresponde a una calificación de Bueno, se evidencia una gestión de acompañamiento al personal operativo en cuanto a capacitaciones, inducción al puesto y beneficios, no así con iguales condiciones para el personal administrativo, donde existe un personal con años de experiencia pero con una carencia de oportunidades de crecimiento, falta de capacitación e incentivos.

- Es importante lograr una buena gestión en:
- Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades del área
- Generar lazos entre los empleados de manera que puedan trabajar como un equipo.
- Ubicar al empleado en el nivel competencial más adecuado
- Incentivar, motivar y retener al talento.
- Involucrar a los empleados en nuevos retos constantemente

- Invertir en el talento para afianzar en el capital humano personas comprometidas con su trabajo.

Área Tecnológica

Con un 91% correspondiente a la calificación de Excelente, se evidencia una buena gestión del área, es necesario decir que toda empresa competitiva contribuye en grande el aporte tecnológico, la buena marcha de la empresa está en que todo funcione correctamente y las necesidades que se tengan trabajarlas en conjunto con las áreas, es importante destacar que si toda empresa tiene dificultades en algunos de sus procesos de negocios implementar una herramienta tecnológica sin cambiar los procesos o metodología de trabajo no va a solucionar los problemas.

Área Producción

Con una calificación del 93% que corresponde a Excelente, el área de producción se destaca con una buena gestión cumpliendo los tiempos óptimos de producción de acuerdo a una planificación bien estructurada, es importante que para la ejecución de sus operaciones sea imprescindible trabajar en flujo con otras áreas para cumplir la producción programada y por ende entregar el producto en los tiempos estipulados por el cliente.

Se debe divulgar periódicamente a todos los empleados los resultados de los indicadores y comportamiento del modelo para de esta forma involucrar a toda la empresa en el compromiso de lograr los objetivos, buscando que sus empleados adquieran un alto nivel de pertenencia.

CONCLUSIONES

- Es conocido que la Alta Gerencia está destinada en ampliar sus horizontes en cuanto a planificación y toma de decisiones cada vez mayores por causa del aumento de la competencia a nivel empresarial por ende la necesidad de manipular información es más exigente, para el caso de las industrias estas poseen mucha información de acuerdo a sus procesos, es fundamental que esté integrada y que permita optimizar tiempos, respuestas y recursos ya que los informes finales van a proporcionar un diagnóstico claro por lo tanto el valor de la información debe ser de calidad, oportunidad, cantidad y relevante para el respaldo de sus operaciones, toma de decisiones gerenciales y ventaja competitiva, los Sistemas de información gerencial se han convertido en otra área fundamental de la empresa pues toda organización exitosa debe concientizar su importancia como un elemento que brinda ventajas sobre la competencia.

- La importancia del sector de alimentos para el desarrollo del país posee un alto valor agregado que forma parte del cambio de la Matriz productiva, Manabí posee un nivel muy importante en este sector como es el de la pesca y un territorio apropiado aglomerando una mayoría de industrias dedicadas a esta actividad logrando ser un sector productivo significativo para la economía nacional.

Fridamar es una empresa grande perteneciente a un grupo familiar bien constituida, esta cumple con las exigencias del mercado exterior, la cual ha venido proyectando altos y bajos en sus procesos evidenciando un área comercial con una calificación de 64% regular, muy desalentada con poco interés percibida por los mismos clientes, una cartera desactualizada y sin la búsqueda de nuevos clientes así tenemos un 66% de clientes demostrando una deficiencia en la labor del personal de ventas, que no superan el objetivo meta.

- Se permitió evaluar varios factores en sus dimensiones talento humano, administrativo, comercial/logística, producción, eficiencia financiera, tecnológica y factores externos constatando para cada una su gestión

mediante un diagnóstico de la situación a la empresa Fridamar S.A., destacando 5 factores el estudio realizado permitió comprobar que los 5 factores competitivos de la industria como modelo resultó viable a los efectos de determinar el estado de los factores de la competitividad de la empresa mediante una radiografía el cual permitió identificar problemas que originan en la organización como déficit de la calidad del servicio, disminución en las ventas, baja rentabilidad y desmotivación, evidenciando deficiencias en las áreas Comercial con 64% y Financiera 48% obteniendo una calificación de Regular y Mala respectivamente, así mismo lograr potenciar y brindar mayor atención hacia las áreas de talento humano que obtuvo una calificación del 82%, cabe destacar una excelente gestión por parte del área de producción en un 93% y tecnología en cuanto a tiempos y respuestas en sus procesos y asistencia técnica se evidencia un 91%

- La calidad de productos que nos proporcionan las empresas depende en gran medida de la calidad de los insumos que se utilicen pero muy en especial de los procesos que se realicen para producir esos productos, se logró identificar procesos claves dentro de la cadena de valor estableciendo los más importantes como Ventas, servicio al cliente, calidad, efectividad, planeación, estructura y cultura organizacional, permitiendo detectar por medio de indicadores la eficacia de cada uno de ellos con la finalidad de implementar mecanismos de control para asegurar que las actividades de cada uno de los procesos se realicen en tiempo y forma, logrando un impacto positivo sobre la organización y permitiendo ser competitiva.
- El presente modelo de competitividad sirve de utilidad para apoyar a los sistemas de información gerencial de forma que se pueda proporcionar información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración, permitiendo visualizar rápidamente el área o actividad que no esté cumpliendo a cabalidad con los objetivos propuestos.

Las interpretaciones y el análisis de las cifras del modelo podrán variar de una empresa a otra, ya que de por medio están los profesionales que las interpreten, por cuanto las estrategias y caminos a seguir pueden diferir de una empresa a otra.

RECOMENDACIONES

- Todas las áreas son necesarias para un buen desempeño organizacional y para el apoyo de estas son necesarios los sistemas de información gerencial, por lo tanto el valor de la información que proporcionará el sistema debe cumplir cuatro aspectos como son calidad, oportunidad, cantidad y relevancia.

Se requiere de gran esfuerzo, experiencia, tiempo y dinero para crear un sistema de información gerencial que produzca información integrada y completa, sin embargo si la organización no se ha impuesto en el desarrollo del mismo se pueden hacer cambios marginales tales como el mejoramiento en la exactitud de los datos.

- Ser el mayor sector productivo sustentable para la economía nacional y seguir contribuyendo en el desarrollo del país, el aprovechamiento de los recursos es un desafío para la industria de alimentos del sector pesquero ya que uno de los elementos importantes para el futuro de la industria es el aumento esperado de la población mundial por lo tanto el ingreso disponible de estos se refleja en un incremento más apresurado en el consumo per cápita de estos alimentos.
- Es importante enfocarse en las necesidades de información que la empresa posee para poder determinar comportamientos en la cadena de valor, se debe dar importancia a cada uno de los factores determinantes de la competitividad ya que mediante el análisis y los resultados que reflejen, estos evidenciaran la gestión de la empresa en cada una de sus áreas.
- Estableciendo una integración de los sistemas a través de los indicadores más relevantes en cada uno de los procesos claves, los directivos tendrán los recursos necesarios del sistema para ayudar a la planeación táctica y la toma de decisiones relacionadas con la administración de la empresa.
- Es necesario conocer el ámbito empresarial competitivo que nos rodea para poder enfrentar los mercados se recomienda aplicar el modelo competitivo

sobre los sistemas de información gerencial para mejorar la competitividad del sector de industria de alimentos del sector pesquero, de forma que estos permitan reflejar mediante indicadores la situación actual de la empresa y poder determinar decisiones para actuar a tiempo.

Es apreciable la relación de los sistemas de información gerencial como una herramienta de prospectiva tecnológica al integrar las operaciones de la empresa y la administración con la toma de decisiones con una visión al futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, C. (2014). Krugman, Porter y competitividad: a propósito de la visita de Paul Krugman al Perú. Conexión ESAN. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/01/29/krugman-porter-competitividadperu>.
- Alvarado, J., & Núñez, P. (2017). La Competitividad En El Comercio Internacional. *El valor del conocimiento y efectos en la competitividad*. 11, 931-950.
- Bernal, A. A. (2014). Los seis sistemas de información y sus programas de aplicación (Trabajo de grado). Universidad Francisco Gavidia, El Salvador.
- Canto, J. V. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 17-28.
- Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios* (No. 658.403 C6605t Ej. 1). McGraw-Hill,.
- Custódio, I. (1983). Avaliação de sistemas de informação: um modelo para auxiliar na escolha de métodos e técnicas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 18(4).
- Foro Europeo de Administración. (1985). La competitividad de la empresa española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 17(54), 733-740.
- Gamble, P. R. (2015). El efecto de la tecnología como ventaja competitiva. *Papers de Turisme*, (4), 25-47.
- Gómez, M. (2005). La competitividad después de la devaluación. *Econlink*, (5-7), 24.
- Gordon, D. (2014). Competencia empresarial. *Corporación Educativa Colegio Británico*, 12.
- Hernández, F., Flores, O., & Isaac, F. (2017). Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo. *Innovaciones de Negocios*, 2(3).
- Hernández y Rodríguez, S. J., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Home, H. A. (2016). Competitividad: concepto y evolución histórica. *Revista de Economía y Administración*, 13-28.

- Khadem, R., & Lorber, R. (1997). *Administración en una página: cómo utilizar la información para lograr sus metas*. Grupo Editorial Norma.
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía Internacional*. Madrid: Pearson Educación.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. Mexico: Pearson.
- Marketing y tecnología, al servicio de la competitividad (2010, Julio). Recuperado de <https://www.revistabyte.es/actualidad-byte/marketing-y-tecnologia-al-servicio-de-la-competitividad-3/>
- Molina Salazar, R., & Pascual García, J. (2014). El Índice de Desarrollo Humano como indicador social. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 44 (4)
- Musik, G., & Romo, D. (2004). Documentos de trabajo en estudios de competitividad. *México, ITAM*.
- O'brien, J. A., & Marakas, G. M. (2006). *Sistemas de información gerencial*. McGraw-Hill,.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. R. Aparicio Martín, Trad. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Quispe-Otacoma, A. L., Padilla-Martínez, M. P., Telot-González, J. A., & Nogueira-Rivera, D. (2018). Sistema de información gerencial para las cajas solidarias de Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 67-77
- Ribault, J. M., Martinet, B., & Lebidois, D. (1991). *Le Management des technologies*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Riquelme, M. (2017). Teoría de la ventaja competitiva. *Emprendices*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/teoria-la-ventaja-competitiva/>
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.
- Rostow, W. W. (1965). *Las etapas del crecimiento económico: un manifiesto no comunista*. Fondo de Cultura Económica.

- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. Fondo de cultura económica.
- Villoria, S., & García, Á. C. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economía española*, (56), 363-378.
- Waterfield, C., & Ramsing, N. (1998). Sistemas de información gerencial para instituciones de micro finanzas Guía práctica. *CGAP/Word Bank Grup*, 22.
- Zanabria, J. (2006) El sistema de información gerencial: Una propuesta de análisis organizacional. Lima.
- ¿Como hacer tú Empresa más competitiva? (2014). Recuperado de <https://www.emprendices.co/como-hacer-tu-empresa-mas-competitiva/>

ANEXOS

Encuesta #1

Midiendo la Satisfacción de Nuestros Clientes Internacionales Porque los clientes son parte importante de nuestra Misión, estamos comprometidos con brindarles no sólo productos con altos estándares de calidad, sino también un servicio de atención enfocado a sus necesidades. Para nosotros es prioritario conocer cuál es su percepción, y por ello lo invitamos a completar la siguiente encuesta, que nos permitirá garantizarle una mejora continua de nuestros servicios.

1. ¿Por qué escogió a Fridamar como su proveedor? *

- Precio
- Calidad
- Tiempo de entrega

2. ¿Cómo percibe la Calidad de los productos de Fridamar? *

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

3. ¿Cómo percibe el Precio de los productos de Fridamar? *

- Precio encima del mercado
- Precio del mercado
- Precio por debajo del mercado

4. ¿Cómo considera a Fridamar en tiempos de entrega? *

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5. ¿Cómo percibe a Fridamar en Atención al Cliente? *

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

6. ¿Cómo calificaría a Fridamar en el cumplimiento de expectativas del cliente? *

- Excede sus expectativas
- Cumple
- No cumple

7. ¿Cómo califica la experiencia de Fridamar como socio de negocios? *

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

8. ¿Cuántas veces al mes, su Ejecutivo de Ventas lo contacta? *

- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- No lo contacta

9. Respecto a la atención de su Ejecutivo de Ventas ¿Usted se siente...? *

- Satisfecho
- Puede mejorar
- Algo olvidado
- Mal atendido

Encuesta # 2

Midiendo la Satisfacción de Nuestros Clientes Internos

La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información para fin investigativo, por medio del tema “El Sistema de Información Gerencial para mejorar la competitividad de las industrias de alimentos del Sector pesquero de la provincia de Manabí”, por lo cual me permito solicitar la apertura para que personal de la empresa pueda llenarla.

La información que se genere producto de la encuesta, será de tratamiento exclusivo para fines de investigación, por lo que en caso de divulgación de los datos se mantendrá bajo total reserva el nombre de la empresa, así como las personas que colaboren de dicho proceso.

1. ¿Ud. cuenta con equipos y programas informáticos para el desarrollo de sus funciones?
 - Si
 - No
2. ¿Cuál es su nivel de educación?
 - Postgrado
 - Universitario
 - Educación Técnica
 - Secundaria
 - Primaria
 - Otros
3. ¿Cuántos años lleva laborando en este puesto?
 - Menos de 1 año
 - 1 - 3 años
 - 3 - 5 años
 - Más de 5 años
4. ¿Conoce cuáles son sus funciones?
 - Si
 - No

5. ¿Con qué frecuencia es capacitado?
- Nunca
 - No siempre
 - De vez en cuando
 - Siempre
6. Tiene la oportunidad de crecimiento profesional
- Si
 - No
7. Dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades dentro de su área.
- Si
 - No
 - Algunas
8. Los procesos son los adecuados o necesitan redefinirse
- Apropriados
 - No apropiados
 - Rediseñar
9. La empresa crea programas e incentivos para mejorar el clima laboral
- Si
 - No
10. La empresa cuenta con programas de capacitación para todo su personal
- Si
 - No
11. ¿El área posee una planificación y la cumple?
- Si
 - No
12. ¿Los datos que dispone les ayuda a tomar decisiones?
- Si
 - No

