

## **Capítulo 5**

### **Estrategias comerciales en el desarrollo empresarial del sector pesquero en la Península de Santa Elena**

Arturo Benavides

A. Benavides

Universidad Estatal Península de Santa Elena. Facultad de Ciencias Sociales y la Salud. vda. principal La Libertad - Santa Elena, La Libertad, Ecuador.  
abenavidesr@hotmail.com

M.Ramos, L.Espinoza (eds.) *Economía y las oportunidades de desarrollo: Desafíos en América Latina*, Temas Selectos de Economía ©ECORFAN-Santa Elena, Ecuador, 2014.

## Abstract

Due to the composition and demographic developments of our fisheries country faces great challenges facing forward. The business world is in constant change, we live in a globalization process which can not be outside. The existing competitiveness has led to rethink the traditional way of doing things. Fishing activity involves an important sector of the economically active population, trade, employment and income from fishing and tourism.

**Key words:** globalization, trade, employment

## 5 Introducción

La península tiene algunos puertos pesqueros: Santa Rosa, San Pedro y Chanduy los más importantes centros de la zona. Hay actividad todo el año y abarca un buen número de pobladores. En el estudio identificamos un total de 22 puertos pesqueros, los mismos que están distribuidos en los cantones de Santa Elena (con 20), Salinas (1) y La Libertad (1). La mayoría de estos puertos tienen acceso marítimo y carreteras asfaltadas.

La actividad pesquera está dividida en tres niveles claramente definidos: La artesanal (con bajo capital y gran cantidad de pescadores), la de barcos tamaño medio (con mayor especialización) y la pesca con alta tecnología. La pesca artesanal es un tipo de actividad pesquera que utiliza técnicas tradicionales con poco desarrollo tecnológico. La practican pequeñas embarcaciones pesqueras artesanales en zonas costeras a no más de 12 millas de distancia, dentro de lo que se llama mar territorial.

Se mantiene en regiones poco desarrolladas donde la producción es escasa y sirve básicamente para el autoconsumo; solo una pequeña parte se destina al mercado. Para este tipo de pesca se utilizan botes, chalanas y embarcaciones tradicionales que extraen gran cantidad de especies de peces, mariscos, moluscos y crustáceos.

La de barcos medianos o chinchorreros que utilizan carnada viva y están dotados de suficiente autonomía de viaje. La comercial o de altura, la efectúan en barcos cañeros con cámaras de refrigeración y bastante autonomía de viaje, estos pertenecen a compañías de capital mixto que han instalado fábricas de elaboración de conservas y harina de pescado para el aprovechamiento de la pesca.

En cuanto al sector empresarial hemos identificado caletas con potencial de industrialización de productos en Santa Rosa, Anconcito, Chanduy y en la Zona Norte.

Es el caso que en este mercado se compite actualmente sobre la base del precio, pero esta estrategia no puede ser usada todo el año con la misma intensidad por todas las empresas por igual, lo que hace necesario encontrar otras alternativas estratégicas para seguir compitiendo y no quedar fuera.

La idea central es encontrar el mejor conjunto de estrategias para las empresas del sector pesquero, determinada en función del análisis que se haga de estas tanto interno como externo pues estas empresas no pueden competir solo en función al precio por varios factores.

Lo primero llegamos a detectar con carácter generalizado en este sector, es la insuficiente estructura organizativa y racional de las empresas del sector pesquero.

En la actualidad, son escasas las empresas pesqueras que han llegado verdaderamente a articular su estrategia comercial. Consecuentemente, más difícil es encontrar un Plan Estratégico de las empresas de todo el sector pesquero que provee de lineamientos y objetivos claros en este sector.

Sobre la base anterior, este trabajo busca encontrar un modelo de gestión de estrategias más adecuadas para las empresas de este sector y que pueda servir de guía de análisis para otros sectores.

Algunas de las interrogantes que debemos plantearnos para resolver el presente trabajo de investigación son:

1. ¿Cuáles son las características del mercado del sector pesquero en la Península de Santa Elena?
2. ¿Cuáles son las estrategias de mercado que se emplean en el sector pesquero en la Península de Santa Elena?
3. ¿Cuáles son las características de las empresas del sector Pesquero?
4. ¿Cuáles son las estrategias que emplean las empresas del sector Pesquero?
5. ¿En base a un análisis cual es el conjunto de estrategias escogidas para las empresas del sector Pesquero?
6. ¿Qué estrategias comerciales se aplicarían en el sector pesquero?

Bajo este escenario, creímos necesario desarrollar un modelo de gestión de estrategias basadas en información y en investigación profunda, que sustente la toma de decisiones, y al mismo tiempo provea de soluciones básicas con la finalidad de articular eficientemente los diferentes tipos de pesca del mercado local.

## **5.2 Situación problemática**

Debido a la composición y evolución demográfica de nuestro país la actividad pesquera enfrenta grandes retos de cara hacia el futuro. Los asentamientos de comunidades humanas y las crisis económicas que han acentuado el problema de la insuficiencia de generación de empleos han propiciado presión sobre la Provincia de Santa Elena, y de manera especial a la actividad pesquera. El mundo empresarial se encuentra en un constante cambio, vivimos en un proceso de globalización del cual no podemos quedar fuera. Existen muchas verdades que se consideraban inamovibles y que hoy no tienen validez. La competitividad existente ha llevado a replantear el modo tradicional de hacer las cosas. La actividad pesquera involucra un importante sector de la población económicamente activa, el comercio, el empleo y los ingresos por la pesca y turismo. La península tiene algunos puertos pesqueros: Santa Rosa, San Pedro y Chanduy los más importantes centros de la zona. Hay actividad todo el año y abarca un buen número de pobladores.

Otros pueblos pesqueros son: Ancón, Anconcito y Palmar.

Se ha podido identificar un total de 22 puertos pesqueros, los mismos que están distribuidos en los cantones de Santa Elena (con 20), Salinas (1) y La Libertad (1). La mayoría de estos puertos tienen acceso marítimo y carreteras asfaltadas.

Se identifican tres niveles de actividad pesquera: la artesanal (con bajo capital y gran cantidad de pescadores), la de barcos tamaño medio (con mayor especialización) y la pesca con alta tecnología.

La pesca artesanal genera la mayor cantidad de empleo, pero maneja inadecuadamente el producto (por falta de tecnología).

En este segmento (Artesanal), la comercialización de los recursos pesqueros se ha basado generalmente en los canales de comercialización, participan en orden secuencial: pescadores, recolectores, acopiadores, mayoristas, comisionistas, transportadores, distribuidores, y minorista (vendedores ambulantes), hasta llegar finalmente al consumidor. Un análisis detallado de los porcentajes de utilidades en cada nivel, demuestra que las mayores utilidades de la cadena comercial la tienen los intermediarios, mientras los pescadores son los menos beneficiados. El margen de comercialización que queda en manos de los mayoristas e intermediarios, puede llegar hasta el 300% en algunos casos; sin embargo estas cifras contrastan con los reportes de los comerciantes, quienes manifiestan utilidades entre el 16% y el 50%.

La pesca artesanal se realiza a través de diversas embarcaciones de poco calado, en aguas costaneras, y una parte de la misma sirve para su venta en fresco para las necesidades de alimentación de la población, así como para abastecer la demanda de las empresas procesadoras que exportan pescado, cuyas principales empresas no están asentadas en la Provincia de Santa Elena, sino que se ubican en Manabí.

Los pescadores asociados entregan sus productos a las cooperativas y quienes trabajan independientemente venden al intermediario con quienes se hayan comprometido. Los precios entre el productor y el consumidor final se incrementan entre un 50% y 120% y generalmente el pescador no accede a tales datos ni se beneficia de los incrementos.

En cuanto al sector empresarial hemos identificado caletas con potencial de industrialización de productos en Santa Rosa, Anconcito, Chanduy y en la Zona Norte.

Para comercializar los productos las empresas se han sustentado en estrategias tan variadas como:

- 1) Diferenciación,
- 2) Costos,
- 3) Segmentación,
- 4) Entre otros factores.

Las estrategias mencionadas no son adecuadas para todos los casos, por lo tanto habrá estrategias que sirvan para una empresa y no para otra dependiendo esto de varios factores que pasan desde su plana ejecutiva y personal hasta su infraestructura. Es el caso que en este mercado se compite actualmente sobre la base del precio, pero esta estrategia no puede ser usada todo el año con la misma intensidad por todas las empresas por igual, lo que hace necesario encontrar otras alternativas estratégicas para seguir compitiendo y no quedar fuera.

La idea central de este trabajo es encontrar el mejor conjunto de estrategias para las empresas del sector pesquero determinada en función del análisis que se haga de estas tanto interno como externo pues estas empresas no pueden competir solo en función al precio por varios factores.

El mercado de la pesca es un mercado muy competitivo y de márgenes de utilidad elevados, pero debido al proceso recesivo que atravesamos se ha reducido (unidades vendidas), obligando a que las empresas deban ser más creativas en establecer sus estrategias con el fin de seguir compitiendo.

Lo primero que se llega a detectar con carácter generalizado en este sector, es la insuficiente estructura organizativa y racional de las empresas del sector pesquero.

En la actualidad, son escasas las empresas pesqueras que han llegado verdaderamente a articular su estrategia comercial. Consecuentemente, más difícil es encontrar un Plan Estratégico de las empresas, o sea, de todo el sector pesquero que provee de lineamientos y objetivos claros en este sector.

Sobre la base anterior, este trabajo busca encontrar un modelo de gestión de estrategias más adecuadas para las empresas de este sector y que pueda servir de guía de análisis para otros sectores.

Algunas de las preguntas que debemos plantearnos para resolver el presente trabajo de investigación son:

1. ¿Cuáles son las características del mercado del sector pesquero en la Península de Santa Elena?
2. ¿Cuáles son las estrategias de mercado que se emplean en el sector pesquero en la Península de Santa Elena?
3. ¿Cuáles son las características de las empresas del sector Pesquero?
4. ¿Cuáles son las estrategias que emplean las empresas del sector Pesquero?
5. ¿En base a un análisis cual es el conjunto de estrategias escogidas para las empresas del sector Pesquero?
6. ¿Qué estrategias comerciales se aplicarían en el sector pesquero?

Bajo este escenario, es evidente la necesidad de adoptar medidas para el ordenamiento de los recursos pesqueros. Bajo un enfoque comercial es necesario desarrollar un modelo de gestión de estrategias basadas en información y en investigación profunda, que sustente la toma de decisiones.

### **5.3 Formulación del problema**

¿Cuál es la incidencia de las estrategias comerciales en el desarrollo empresarial del sector pesquero en la península de Santa Elena?

### **5.4 Justificación de la investigación**

La investigación sobre las estrategias comerciales que se aplican en el sector pesquero en la actualidad requiere de un análisis profundo que provea de soluciones básicas con la finalidad de articular eficientemente los diferentes tipos de pesca al mercado local.

La elaboración de un modelo de gestión de estrategias, definirá objetivos y medios necesarios que formulen estrategias comunes que beneficien al sector pesquero. Esto no es una tarea fácil y suele ser un fallo habitual en las organizaciones y, por supuesto, en estas empresas. Cabe señalar aquí lo publicado por Gareth R. Jones, Jenifer M. George en su libro Administración Contemporánea “Una estrategia es la labor mediante la cual los gerentes elaboran un conjunto de estrategias (corporativas, divisionales y funcionales) que permitan a la organización cumplir su misión y alcanzar sus metas.

El requerimiento de desarrollo de estrategias comerciales en la actualidad es incuestionable, debido al entorno fuertemente competitivo entre empresas.

Se podrían citar muchos ejemplos de fallo de programas de puesta en práctica con excelentes objetivos, simplemente porque este requerimiento esencial no fue satisfecho”. Es preciso, pues, que toda la comunidad Pesquera sea consciente y solidaria para llevar adelante el modelo mediante la concreción de unos objetivos e indicadores susceptibles de ser medidos y valorados, alineados con esa estrategia, y, en cualquier caso, buscando siempre el objetivo de mejora de la eficiencia y de la competitividad del sector, con la mayor sensibilidad y respeto al entorno y en condiciones de seguridad y protección para los bienes y las personas.

Este hecho constituye un claro déficit en las empresas actuales, considerados estos en el sentido amplio en que venimos hablando, esto es como comunidad Pesquera.

Desarrollando las interrogantes de esta investigación podemos mencionar:

### **5.5 ¿Características del mercado del sector pesquero en la Península de Santa Elena?**

El mercado del sector pesquero artesanal de la provincia de Santa Elena muestra las siguientes características:

Comprende una amplia gama de uso de modalidades que van desde la ancestral recolección a mano hasta el uso de embarcaciones motorizadas.

Su operación básica es la operación manual de las artes de pesca.

La pesca es una actividad que está regida principalmente por factores de índole social, económica y técnica. El balance e interpretación entre estos factores es esencial para el éxito de una buena operación pesquera.

La pesca de mar puede ser clasificada en doméstica o de la costa y comercial o de altura. La primera la realizan pescadores pobres, los que viven de la captura y venta de pescado y mariscos. Las embarcaciones que utilizan son las balsa, chingo, canoa, bote o lancha, impulsadas unas a remos, otras a vela y actualmente hay algunas que ya cuentan con motor fuera de borda.

Los implementos que usan son la red de playa, atarraya, trasmallo, espinel, arpón, cordel, anzuelo, trampas, challo.

La comercial o de altura, la efectúan en barcos cañeros con cámaras de refrigeración y bastante autonomía de viaje, en los chinchorreros que utilizan carnada viva y están dotados de suficiente autonomía de viaje. Pertenecen a compañías de capital mixto que han instalado fábricas de elaboración de conservas y harina de pescado para el aprovechamiento de la pesca.

Santa Elena con su amplio potencial, ha contribuido de manera decisiva al desarrollo de esta actividad en el país, derivado de una situación geográfica y oceanográfica privilegiada al contar con una extensión considerable de kilómetros de litoral. La pesca se ha constituido en el motor de la actividad productiva en esta provincia, además cuentan con la presencia de embarcaciones industriales y de millares de lanchas artesanales bases que han hecho de la misma un sitio importante en la economía ecuatoriana.

Además es necesario considerar otros aspectos tales como:

- Los pescadores artesanales no tienen ingresos económicos que le permite vivir dignamente, porque la pesca artesanal no es rentable aun cuando existen volúmenes altos de pesca, debido a que los comerciantes imponen los precios porque no saben dónde comercializar la pesca.
- Los comerciantes bajan e imponen los precios, esta forma de comercializar la pesca, precariza el estilo de vida que tienen los pescadores artesanales ya que normalmente salen a faenas de pesca por espacio de tres días y este esfuerzo no se ve representado al momento de recibir sus ganancias.
- No se sabe dónde comercializar la pesca, si estos problemas persisten la comunidad no tendrá una apertura de desarrollo, más bien cada vez se irán acrecentando los problemas sociales, culturales y económicos de los habitantes de la Provincia de Santa Elena.

Hemos considerado los siguientes aspectos por los cuales el sector pesquero de la Provincia de Santa Elena se desarrolla lentamente:

- Los pescadores no crecen como empresarios.
- Existe monopolio en el mercado demandante (un gran comprador con intermediarios que le sirven).
- No tienen alternativas de planta, equipos para almacenar y buscar mejores precios.
- No son sujetos de crédito.
- No tienen cultura emprendedora.
- No hay conocimientos para agregar valor al producto primario.
- No se genera capacidad de negociación para su desarrollo productivo.

Es decir no existen bases sólidas que les permita crecer a los pescadores como empresarios debido a que existen los intermediarios que imponen los precios cuando hay altos volúmenes de pesca por no tener bodegas de frío y no contar con el apoyo por parte de las instituciones para la cadena de la pesca artesanal al no haber alternativas de procesar la pesca y venderlas como un valor agregado al mercado local, nacional e internacional, dejando a los comerciantes aprovecharse del esfuerzo de los pescadores artesanales que realizan una actividad productiva con alto riesgo.

Los pescadores artesanales se ven obligados a participar de un sistema tradicional de comercialización dominado por los intermediarios y también por los márgenes de rentabilidad absorbidos en cada nivel, y por una imposición de precios de compra y condiciones inequitativas de comercio. Su escasa participación obedece a la débil capacidad de negociación y la inexistencia de alternativas para comercializar la pesca.

## **5.6 ¿Qué estrategias de mercado se emplean en el sector pesquero en la Península de Santa Elena?**

La Comercialización significa: Dar a un producto condiciones y organización comercial (que tiene fácil aceptación en el mercado) para su venta. También el Diccionario Español indica que: “El concepto de comercializar parte de una preocupación por vender y obtener utilidades” Tomando como referencia estos conceptos existen ciertos aspectos que los comerciantes deben considerar:

- El Mercado está cambiando constantemente.
- La Gente olvida muy rápidamente.
- La Competencia no está dormida.
- El Mercadeo establece una posición para la empresa.
- El Mercadeo es esencial para sobrevivir y crecer.
- El Mercadeo le ayuda a mantener sus clientes.
- El Mercadeo incrementa la motivación interna.
- El Mercadeo da ventaja sobre la competencia dormida.
- El Mercadeo permite a los negocios seguir operando.
- Todo empresario invierte dinero que no quiere perder.

La mayoría de los pescadores artesanales entregan su producción a los comerciantes-armadores o la venden directamente a los comerciantes (mayoristas y minoristas) para su posterior reventa, plantas procesadoras, mercado local y del exterior.

Por las particulares relaciones de dependencia de los pescadores respecto de los comerciantes, aquellos habitualmente comercializan sus productos con el mismo comerciante por cuanto ya mantienen una relación de comercio por muchos años, además de la facilidad que le brinda este al pescador en cuanto a tiempo y dinero inmediato.

Los intermediarios (compradores de playa) son un eslabón fundamental en la cadena de comercialización, pues las empresas no pueden reemplazarlos en la compra directa porque no tienen relación personal con el pescador ni tienen su flexibilidad en la negociación. Además de que el pescador por el desconocimiento suficiente para establecer este tipo de relaciones con las industrias, su comodidad y facilidad de vender su pesca en el instante mismo de su llegada a Puerto.

## **5.7 ¿Características de las empresas del sector Pesquero?**

Existen un sinnúmero de empresas legalmente constituidas, pero así mismo en conversación con estos empresarios afirman no tener ningún tipo de reglamento o políticas para el funcionamiento en su negocio o micro-empresa. Los micro-empresarios coinciden en tener reglas para los trabajadores.

En dialogo con la Subsecretaria de Pesca en Santa Rosa, se destaca la informalidad de la micro-empresa en Santa Elena. No existe una base de datos sólida de este grupo de empresarios, la Subsecretaría de recursos pesqueros y el Ministerio de Agricultura recalcan que están trabajando en identificarlos y conformar una lista de los mismos.

Los insuficientes conocimientos de los pescadores sobre organización administrativa y actividades financieras impiden que ellos decidan qué hacer con su capital y la rentabilidad obtenida por su actividad pesquera, esto se debe a la falta de asesoría para enseñarles cómo crear una empresa y cuál es la mejor manera de invertir su dinero para que de esta manera tener pronta rentabilidad y utilidad.

Esta falta de conocimientos podríamos atribuirle a la poca importancia de parte de las entidades del Estado para desarrollar adecuadamente este sector

### **5.8 ¿Qué estrategias emplean las empresas del sector Pesquero?**

Exportan los productos de alto valor comercial provenientes de la pesca marina tales como el camarón, tiburón, atún y otros pelágicos mayores, los venden a comerciantes y empresarios que los procesan como parte de su producción industrial y que en una alta proporción exportan. Los productos de menor valor los venden directamente a comerciantes, consumidores y una parte la reservan para su propio consumo.

El sector industrial comercializa una gama de productos procesados del mar, el 38.30% productos se expenden tal cual salen del mar, mientras que el 29,79% se comercializan en enlatados como atún en aceite, en agua, camarones enlatados, este tipo de empaque conserva por mayor tiempo el producto; el 23,40% de las fabricas comercializan los productos del mar frescos, el 8,51% comercialización de productos congelados.

### **5.9 ¿En base a un análisis cual es el conjunto de estrategias escogidas para las empresas del sector Pesquero?**

Fortalecer el esquema de trabajo existente entre el sector público y sector privado de manera permanente, basado en un diálogo continuo entre el sector productivo y los actores políticos de los diferentes estamentos del Estado.

Fortalecer el crecimiento de una producción sostenible a través de la incorporación de programas de investigación y desarrollo tecnológico, que beneficie al país, generando una mayor inversión y nuevas plazas de trabajo. Considerando la pesca responsable.

Fortalecer e incentivar la asociatividad, unidad y trabajo en conjunto de los distintos gremios del sector, consolidando la imagen positiva del sector productivo ante las autoridades nacionales y público en general, a nivel local e internacional.

Fomentar un proceso de diversificación productiva con el objetivo de desarrollar y potencializar nuevas técnicas y productos que logren una participación equitativa e inclusiva de un mayor número de productores.

Fortalecer el posicionamiento actual en los mercados internacionales y desarrollar nuevas oportunidades comerciales mediante una estrategia de penetración de mercado, que acerque la industria al consumidor final.

Fortalecer la formalización y el ordenamiento del sector, que le permita al sector productivo generar una coyuntura interna de competencia justa y cumplimiento de todas las obligaciones y regulaciones nacionales y regionales.

Fomentar el desarrollo inclusivo y la participación de la sociedad civil residente en las áreas de explotación pesquera para su desarrollo.

### **5.10 ¿Qué estrategias comerciales y programas se aplicarían en el sector pesquero?**

El sistema de comercialización adecuado que los pescadores artesanales deben lograr es ubicar su producto de pesca directamente en las fábricas de procesados de pescado con la finalidad de lograr comercializar la pesca obtenida a un precio adecuado, con la finalidad de eliminar al intermediario.

Para conseguir esto deben organizarse y construir o adecuar un lugar que reúna las características idóneas para almacenar la pesca, y por consiguiente tener la posibilidad de comercializar en volúmenes considerables que les represente mayores y mejores ingresos.

Además se deben implementar las siguientes estrategias:

**Estrategias de crecimiento:** Establecer un programa de evaluación de desempeño de los colaboradores de las empresas

Cursos de acción

1. Elaboración de la evaluación del desempeño con indicadores específicos en cada puesto de trabajo.

2. Definir el instrumento y fecha de evaluación de desempeño previamente analizados por el presidente/gerente de la empresa.

3. Garantizar que la evaluación del desempeño laboral se efectúe con base en parámetros previamente establecidos.

4. Presentar al presidente/gerente de la empresa el informe sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones y calificaciones con base en los informes de evaluación.

**Estrategia de mejoramiento:** La implementación de programas de capacitación ayudará a los colaboradores a ser eficientes.

Cursos de acción

1. Invitación a los programas de capacitación por parte de la empresa.

2. Presentación de la capacitación en el cronograma mensual de actividades, clasificado según el área departamental.

3. Presentación de Informe sobre las actividades durante la capacitación.

Establecer y fortalecer canales de comunicación efectiva entre departamentos.

Cursos de acción

1. Establecer y mantener una adecuada relación y comunicación formal entre departamentos.

2. Reuniones permanentes con los jefes departamentales donde se dé a conocer los objetivos, programas, proyectos de la empresa.

3. Enviar a todos los departamentos la planificación de cada mes de la empresa.

4. Monitoreo y análisis de la información sobre la empresa.

Definir formas de monitoreo, seguimiento y evaluación a los resultados parciales en cada año de gestión.

#### Cursos de acción

1. Establecer un cronograma sobre las actividades de la empresa concernientes al mes en curso.

2. El departamento administrativo y financiero debe realizar los correspondientes análisis contable y de gestión sobre los resultados parciales de cada periodo.

3. Elaboración de un documento que permita conocer el análisis financiero y de gestión para que posteriormente el representante de la empresa pueda realizar la evaluación.

4. El presidente de la empresa mediante la presentación del análisis financiero y de gestión desarrolle medidas de corrección en busca del desarrollo de la organización.

5. Evaluación de resultados a través de la matriz de seguimiento y evaluación.

Desarrollar programas de vinculación con la colectividad sobre educación ambiental a gremios barriales e instituciones que incluya visitas a las instalaciones de la empresa.

#### Cursos de acción

1. Desarrollar el formato sobre las charlas del cuidado del medio ambiente.

2. Realizar un cronograma en fechas específicas que se pueda realizar estas charlas.

3. Enviar las respectivas invitaciones a las instituciones para que sean participe de este programa.

4. Supervisar que el programa se lleve de acuerdo a las especificaciones planteadas.

#### Estrategias de cambio

Incorporación de un software contable para mejorar los procesos administrativos.

#### Cursos de acción

1. Realizar las respectivas cotizaciones sobre un software que se adecue a las necesidades que requiere cada empresa.

2. Presentar la cotización más conveniente al contador y este a su vez informe al presidente/gerente de la empresa por medio del gerente general para su correspondiente aprobación.

3. Adquisición e implementación del nuevo sistema Administrativo para mejorar la eficiencia en los procesos.

4. Inducción al personal administrativo sobre el adecuado funcionamiento del software para evitar contratiempos.

5. Monitoreo y supervisión del sistema sobre el funcionamiento del sistema.

Construcción de una sala de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores.

#### Cursos de acción

1. Proponer proyectos de infraestructura factibles sobre construcción de la sala de capacitación.

2. Presentación de los proyectos para un previo análisis ante el representante legal de la empresa.

3. Realizar reunión entre presidente y arquitecto sobre el proyecto viable y para que considere la ejecución de la sala de capacitación.

4. Gestión oportuna para la ejecución de proyectos propuestos por las empresas.

#### Implementar políticas

Las políticas presentadas se establecen para promover las buenas relaciones entre los que conforman la empresa lo cual facilitará la consecución de las estrategias y objetivos del plan estratégico.

#### Política general de la empresa

Crear un ambiente organizacional amigable y agradable con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y fortalecer las relaciones entre la empresa y cada uno de sus colaboradores.

#### A) Políticas de Producción

- Monitorear que los procedimientos sean cumplidos a cabalidad con la finalidad de que los procesos sean realizados con eficiencia.

- Establecer estándares de calidad para la compra de materia prima directa e indirecta inmersas en el proceso.

- Evaluación periódica del rendimiento de los trabajadores de este departamento.

- Convocar a reuniones periódicas de trabajo a todos los integrantes del departamento.

- Capacitar regularmente al personal con la finalidad de actualizar conocimientos y mejorar los procesos productivos.
- Informar al jefe inmediato si existe alguna anomalía sobre los procesos.
- Considerar que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo de trabajo.
- Hacer que el grupo y equipos de trabajo tome las decisiones dentro de los límites prescritos.

#### B) Políticas del Departamento Financiero

- Desarrollar y establecer el sistema de administración integral de los recursos financieros de la empresa, en cumplimiento a las disposiciones legales en la materia.
- Generar información financiera de los registros contables de la empresa bajo los principios de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, de acuerdo a las políticas y normas que rigen en materia contable y tributaria.
- Todos los registros contables deben estar acordes con las Normas Internacionales de Contabilidad.
- Suministrar de manera oportuna y eficiente la información financiera y administrativa de la empresa.
- Planificación trimestral de la política tributaria de la empresa.
- Programar, ejecutar y efectuar el seguimiento al presupuesto de ingresos y gastos de la empresa, de manera eficiente y bajo los principios y la normatividad establecidas por el gobierno nacional y la empresa.
- Auditoría anual Contable y administrativa.
- Control interno y externo de procedimientos.
- Administrar y controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, para mantener la liquidez suficiente para hacer frente a los compromisos de realización inmediata y evitar la generación de recursos ociosos.
- Capacitación continúa del personal administrativo y contable.
- Adoptar las normas y procedimientos para el manejo y control de los activos fijos de la empresa.
  - Administrar y custodiar los recursos financieros de la empresa, de manera eficiente, segura y eficaz.
- Vigilar que la documentación soporte de la salida de efectivo cumpla con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.

### C) Políticas del Departamento de Ventas

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el excelente servicio.
- Capacitar al personal sobre estrategias de ventas y marketing.
- Verificar la información proporcionada por los clientes existentes.
- Controlar que las políticas de crédito, sean beneficiosas para la empresa.
- Actualizar de forma continua la base de datos de clientes existentes.
- Cumplimiento de los procedimientos de ventas establecidos por la gerencia.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de venta.
- El departamento de ventas debe mantener una relación directa con el departamento de producción a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.
- Llevar un adecuado control y pronóstico de ventas.
- Todas las compras las podrán realizar los compradores autorizados por el Cliente, los pagos deberán ser en efectivo y sólo se aceptaran cheques de las cuentas registradas y autorizadas.
- Todo servicio adicional a la venta tiene costo.
- No se aceptan cambios ni devoluciones de ventas. Salvo algunas excepciones muy bien justificadas en las cuales se aplicará un descuento del 5% del valor, previa verificación del estado del producto en cuestión por el departamento de producción, administrativo y su autorización por contabilidad. El ejecutivo de ventas encargado del cliente deberá guiarlo en este proceso hasta su término.
- Realizar publicidad periódicamente por los distintos medios de comunicación.
- Establecer comisiones para los vendedores de acuerdo a metas de volumen de ventas mensuales.

### D) Políticas del Departamento de Recursos Humanos

- Contratar personal con experiencia y calidad humana.
- El proceso de selección debe comprender tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.
- Todo empleado al ingresar deberá tener dos meses de prueba.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales.

- Mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus colaboradores.
- Evaluar el desempeño, promocionando el desarrollo del liderazgo a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de información respecto a los colaboradores y a su desempeño en el cargo asignado.
- Los sueldos serán acordes a la realidad del sector y de nuestro País.
- Se cumplirá con el pago de todos los beneficios de ley.
- Realizar periódicamente las evaluaciones de desempeño a los colaboradores.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Diagnosticar y prevenir las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también brindar y capacitar servicios de primeros auxilios para evitar accidentes en la planta.

#### Reglas

- Asistir puntualmente al área de trabajo.
- Presentar la identificación al ingresar a la empresa.
- Todo el personal deberá seguir cabalmente los procedimientos establecidos por la Gerencia.
- Prohibido ingerir alimentos durante la jornada de trabajo.
- Los colaboradores deben someterse al control de entradas y salidas de la empresa.
- Utilizar uniformes y el respectivo equipo de protección durante el proceso productivo.
- Ningún trabajador podrá tomar material o producto sin previa requisición.
- Solicitar permiso con 2 días de anticipación del día solicitado, esta solicitud de permiso o abandono temporal del puesto de trabajo deberá ser notificada a su inmediato superior, quien otorgara su autorización si lo considera pertinente.
- La inasistencia sin previa justificación será sancionada con el descuento de tres días, exceptuando casos fortuitos.
- Prohibido el ingreso y consumo de bebidas alcohólicas.
- Mantener la comunicación de cualquier problema directamente con el jefe inmediato.
- Ejecutar responsablemente su trabajo.
- Mantener limpio el área de trabajo.

- Con 3 faltas injustificadas o ingresar con 2 horas de retraso sin justificar se le sancionará directamente.

- Tener la menor cantidad posible de consumo en devolución.
- Respetar los horarios de salida.
- La limpieza de las áreas de trabajo deberá ser responsabilidad del encargado de turno.

#### Programas proyectos

Programa 1: Implementación y Construcción de una sala de mejoramiento de capacitación, Infraestructuras e incorporación de un equipo de software contable, adquisición de una cámara frigorífica

##### Beneficios:

- Agilizará los procesos administrativos.
- Mejora la imagen corporativa de la empresa.
- Incrementa los sistemas de producción.
- Amplia infraestructura para capacitar a nuevo personal.

Tiempo de ejecución: 5 años

#### Programa 2: Capacitación al personal de las empresas

Objetivo: Integrar al recurso humano de las empresas, aplicando permanentemente programas de capacitación que coadyuven al desarrollo integral de la empresa, brindando beneficios y mejorando la calidad de vida de los trabajadores.

##### Beneficios:

- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-trabajadores.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Eliminar los temores de incompetencia en los trabajadores.

Tiempo de ejecución: 4 Años

#### Programa 3: Plan de Marketing

Objetivo: Dar a conocer los productos que ofrece la empresa mediante distintos medios publicitarios para lograr reconocimiento a nivel nacional.

##### Beneficios:

- Ampliar nuevos mercados
- Comportamiento de la competencia
- Fidelizar los clientes
- Incorporación de nuevas estrategias competitivas
- Mejora el posicionamiento en el mercado

#### Programa 4: Programa de Responsabilidad Social Empresarial

**Objetivo:** Contribuir con la comunidad por medio de proyectos sociales para lograr disminuir la contaminación ambiental.

##### Beneficios:

- Concientizar a la comunidad para lograr disminuir la contaminación ambiental.
- Contribuir con el desarrollo sostenible de la comunidad.
- Incentivar la creación de brigadas para mejorar la calidad de vida de la población.

**Proyectos empresariales:** Estos proyectos se refieren a todas las acciones que deben realizarse para cumplir con una necesidad definida. Los proyectos son una acción temporal que tiene principio y fin, que utiliza recursos identificados (humanos y materiales) durante su ejecución, y que tiene un costo; deberá tener recursos presupuestados y una hoja de balance independiente a la de la compañía, referentes a los resultados esperados del proyecto.

Los proyectos tienen como objetivo aprovechar los recursos para mejorar los ya existentes, llegar a la efectividad, mejorar las condiciones de trabajo, pudiendo estos ser a corto, mediano o a largo plazo.

**Procedimientos:** Se deben establecer los procedimientos de las empresas, para lo que se seguirá el orden de las acciones requeridas permitiendo de esta manera realizar un trabajo de forma correcta.

**Diagramación:** Se utilizara la diagramación hacia las actividades diarias tanto del proceso como el ingreso de dinero, de esta manera se llevará un control adecuado y se dará agilidad a los respectivos trámites que realiza la empresa.

**Monitoreo y supervisión:** El monitoreo y supervisión es un conjunto de actividades de gestión que va a permitir a las empresas verificar si los programas y proyectos van marchando según lo planificado de acuerdo a esto se va controlando el avance de los programas y proyectos en su ejecución.

Para lograr resultados exitosos en cada uno de ellos se va a monitorear lo que se esta ejecutando.

Mediante el monitoreo y supervisión el presidente de la empresa y colaboradores conocerán cada una de sus labores fomentando el trabajo en equipo estableciendo comunicación con cada uno de ellos.

El monitoreo en las empresas se debe constituir no solo como un instrumento de supervisión administrativo (verificación de actividades, metas), sino como una herramienta de gestión que permite tomar decisiones estratégicas sobre la base de un análisis del entorno y observación del avance y cumplimiento, de los objetivos propuestos en los planes.

**Seguimiento y control:** El seguimiento, control y evaluación se efectuará sobre la base de indicadores establecidos en el POA. Estos permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad.

**Presupuesto:** Se debe establecer un presupuesto acorde al cumplimiento de la mejor manera de cada una de las actividades, programas y proyectos que se hayan establecido.

### **5.11 Conclusiones**

Podemos mencionar que la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial fundamental para el desarrollo del sector empresarial porque permite a los colaboradores ejecutar de manera eficiente y eficaz cada una de las actividades, mediante una debida planificación y control.

Las estrategias metodológicas permiten establecer las técnicas de investigación para lograr obtener resultados a los objetivos planteados.

Es tan necesario conocer los factores tanto interno como externo que nos rodean y que van a influir en el desarrollo de las empresas e iniciativa, el análisis FODA ayuda a definir las estrategias de crecimiento y mejoramiento las cuales sirven como base para alcanzar el desarrollo empresarial.

Es de mucha importancia que los colaboradores tengan conocimiento de las políticas establecidas en la empresa ya que son guías que permiten tomar decisiones para llevar a cabo las actividades y la administración de manera planificada y organizada para el logro de los objetivos y para el cumplimiento de las metas en un determinado tiempo.

Toda empresa debe realizar programas y proyectos en función de sus actividades ya que se logrará que los colaboradores de la empresa brinden un servicio de calidad de esta manera una excelente atención al cliente siendo esto esencial para el progreso de las mismas.

### **5.12 Recomendaciones**

Para lograr ser competitivo es necesario responder a los constantes cambios del entorno, para esto es necesaria la ejecución del plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios. Se recomienda a las empresas aplicar las estrategias metodológicas para lograr obtener los resultados sobre la gestión administrativa en cuanto a la empresa y sus colaboradores. Se sugiere a las empresas adoptar el análisis de FODA que es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre la gestión administrativa, el cual detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a las empresas, con el fin de definir su capacidad de los colaboradores y sus recursos. Se recomienda implementar las evaluaciones de desempeño continuamente, ya que se puede valorar el desempeño que ha tenido el colaborador durante el período de trabajo. Efectuar reuniones con los colaboradores dando a conocer de esta manera el cumplimiento de las políticas y que conozcan que son parte fundamental para el progreso y desarrollo de la empresa. Se sugiere que se realicen los programas y proyectos con un equipo de colaboradores capacitados y orientado en las actividades que realiza cada una de estas empresas.

### **Referencias**

ÁLVAREZ TORRES MARTÍN G. Elaboración de Políticas y Procesos (2005).

ÁLVAREZ TORRES MARTÍN G. Manual de Planeación Estratégica. Panorama Editorial, México (2006).

Análisis de la Producción y Comercialización del Sector Pesquero y Acuicultor en la Provincia de Manabí 2008.

Cámara Nacional de Pesquería, Ecuador Pesquero Diciembre-Enero 2013.

Cámara Nacional de Pesquería, Ecuador Pesquero Mayo-Julio 2013.

CAMPO Y DANIEL M. Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades para el Emprendedor Actual. Ideas Propias, España (2006).

CARRIÓN M. Y JUAN. Estrategia: de la Visión a la Acción, ESIC Editorial, España (2007).

CUMMINGS Y WORLEY. Desarrollo organizacional y cambio International Thompson Editores, México (2007).

Diagnóstico del Sector de Pesca y Acuicultura de la República de Ecuador, INP 2007.

Estrategias Alternativas de Comercialización para la Asociación de Pescadores 20 de Agosto de la Parroquia Anconcito, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, 2011.

Estudio de Factibilidad para la Creación de una cooperativa de Ahorro y Crédito para los Pescadores Artesanales en la Provincia de Santa Elena. 2012.

GARETH R. JONES, JENIFER M. GEORGE, Administración Contemporánea (2008).

Plan Estratégico 2009-2013 Dirección de Pesca y Acuicultura del Gobierno Vasco.

Secretaria Nacional de Senplades, “plan nacional para planificación y desarrollo el buen vivir”, 2009-2013 (2009) ley de pesca y desarrollo pesquero y su reglamento, promulgados en 1974.

United Nations Industrial Development Organization. Diagnostico del sector pesca y acuicultura de la República del Ecuador.

Zapata Bernardo, Fierro Miguel. Diagnostico del sector pesquero y camaronero. Año 2005.

